

Toute la finance africaine



Financial

REVUE ECONOMIQUE

HORS-SÉRIE

Afrik

Macky Sall
Président de la République
du Sénégal

OBJECTIF ÉMERGENCE

LE GROUPE SUNU A CÉLÉBRÉ SES 20 ANS



M. Pathé DIONE, Président Directeur Général du Groupe SUNU avec des collaborateurs et invités



(De gauche à droite) : M. Mohamed BAH Directeur Général Délégué du Groupe SUNU, M. Patrick LARZUL, M. Jean-Baptiste KOUAME Directeur Général de la CICA-Ré, M. Henry ALLARD, Directeur Général du Groupe Filhet Allard



Les Administrateurs du Groupe SUNU



Mot de bienvenue de Mme Awa BA Présidente du comité d'organisation



Le gâteau d'anniversaire



M. Pathé DIONE, Président Directeur Général du Groupe SUNU et M. Mohamed NOUEIGUED, Président de la Banque Nationale de Mauritanie



L'hôtesse SUNU



L'orchestre Aragon et quelques invités



Les Directeurs Généraux des sociétés SUNU Assurances et des invités

Le Groupe SUNU a célébré ses 20 ans lors d'un Diner Gala qui a eu lieu le samedi 1^{er} décembre 2018 au King Fahd Palace à Dakar au Sénégal. Cet anniversaire a d'abord débuté dans les différentes filiales du Groupe où les sociétés ont célébré leur 20^{ème} client dans les sièges et agences avant de terminer par des événements locaux qui ont réuni les clients et les employés. Cette grande soirée apothéose à Dakar, lieu de naissance de la 1^{ère} société du Groupe SUNU, a vu la participation de plus de 400 invités du Groupe et s'est déroulée en présence de M. Pathé DIONE (Président Directeur Général du Groupe SUNU), des principaux Actionnaires du Groupe, des Administrateurs et Directeurs Généraux des filiales, les employés et clients qui nous font confiance depuis le début de l'aventure. La célébration a été riche en émotion, **merci 20 fois !**



MERCI DE VOTRE FIDÉLITÉ

EDITORIAL



par **Adama wade**
mail: adama.wade@financiafrk.com

De Dakar à Malabo

Les fortes croissances africaines enregistrées tout au long de ces dix dernières années ont ouvert de nouvelles perspectives. Des ponts, des autoroutes, des échangeurs, des centrales électriques et des infrastructures de qualité en général sortent de terre tous les jours. La démocratisation de l'électricité et de l'eau potable se poursuit à un rythme relativement soutenu. Le Sénégal a doublé sa capacité électrique installée en cinq ans. La Côte d'Ivoire prévoit de raccorder toute sa population à l'horizon 2025. Mais, en dépit de leur ampleur, ces fortes dynamiques n'ont pas encore suffisamment réduit la pauvreté et l'extrême pauvreté. Le bilan social est contrasté de Malabo à Abidjan. Le regard rétrospectif sur l'Afrique de ces dix dernières années montre que la croissance portée par le pétrole et les investissements massifs dans les infrastructures a certes créé de la richesse mais avec un impact social encore limité. Les dynamiques des investissements ont été en général très peu impactantes en termes de transformation sociale. Les bulles de croissance formées dans les infrastructures et les grands chantiers finissent par retomber comme dans le cas de la Guinée Equatoriale.

La trop forte dépendance au pétrole et aux matières premières a montré ses limites en Angola et, à des degrés divers, dans tous les pays de la CEMAC. Ces pays qui ont passé du boom économique au crack financier et budgétaire avaient très peu diversifié leurs économies, faisant face à des déficits budgétaires colossaux dès que le cours du pétrole approche de la zone grise des 50 dollars le baril. Aux côtés des incertitudes économiques, il y a des tensions budgétaires évidentes, conséquence de la baisse des recettes chez les pays pétroliers et, en général, d'un service de la dette devenu critique. Le recours massif aux

eurobonds dans un contexte de baisse des cours de matières premières et d'absence de la diversification expose le continent à une nouvelle crise des ciseaux. Certes, cette crise latente matérialisée par des charges de remboursement de la dette extérieure inscrites au premier poste des budgets des pays africains et des risques d'insolvabilité et de défaut (cas du Ghana d'avant le président Nana Akko), est atténuée par le recours aux prêts provenant des pays émergents. Source de crispation dans les rapports entre l'Afrique et les bailleurs de fonds classiques (FMI, Banque Mondiale), ces nouveaux acteurs de la dette (Chine et surtout Chine, mais aussi Inde et Turquie,) sont-ils la solution ou le simple palliatif à un mal plus profond qui questionnerait les modèles de développement africains en eux-mêmes? Enjeu géopolitique lors de la guerre froide, le continent semble s'être mué en champ de bataille dans la rivalité commerciale sino-russo-américaine. En clair, le renouveau de l'Afrique ne saurait se matérialiser sans le développement des champions nationaux et régionaux en partenariat avec un secteur privé international porteur de savoir-faire et de technologie. Les critiques des modèles émergents actuels portent en général sur un partage inégal des fruits de la croissance né sans doute du dumping social résultant de la compétition entre pays pour attirer le maximum d'investisseurs. Entre différentes incitations et exonérations fiscales, le continent ne doit pas rater le virage de la transformation.

Bref, au bout d'une décennie de croissance, l'Afrique a accompli beaucoup de progrès dans tous les domaines sans résoudre les paradoxes sociaux, les inégalités et l'étranglement d'un marché de travail submergé par une demande de plus de 15 millions de jeunes diplômés par an.

Les bulles de croissance formées dans les infrastructures et les grands chantiers finissent par retomber



18



56

- 10 VICTOR G. NDIAYE**
«La définition de l'émergence est la même partout»
- 18 AMADOU BA**
«Un Sénégal émergeant en 2035»
- 28 MAME MBAYE NIANG**
La destination Sénégal en quête de diversification
- 35 BABACAR NGOM ET JEAN-MARIE ACKAH**
«La clé, c'est la volonté politique»
- 40 SÉKOU DRAMÉ**
«Sonatel, acteur majeur dans tous ses pays de présence»
- 46 AMETH AMAR**
«Les débuts furent vraiment difficiles»
- 50 AMADOU LY**
«La transformation numérique en question»
- 56 MAMADOU BOCAR SY**
Les banques s'engagent dans le PSE



10



40



50



28



35



46



Toute la finance africaine
Financial Afrik

Directeur général
Dia El Haj Ibrahima,
dia.ibrahima@financialafrik.com

Directeur de publication
Adama Wade
adama.wade@financialafrik.com

Rédacteur en chef
Messanh Ledy, Lomé
nephthali-messanh-ledy@financialafrik.com

Rédaction
Daniel Djagoué, Paris, Lomé, Cotonou
Messanh Ledy, Lomé
Amadou Seck, Nouakchott
Albert Savana, Abidjan
Jean-Mermoz Konandi, Abidjan
Amadjiguène Ndoye, Dakar
Adama Wade, Dakar et Casablanca
Ibrahima Dia, Dakar

Chroniqueurs
Maria Nadolu, Bucarest
Pierre Delval, Paris

Ambassadeur itinérant
Balla Moussa Keita

Représentation Maroc
Ibrahima Thiam

Représentation Togo-Bénin
Daniel Djagoué

Technique
Conception & Réalisation
Diye Sarr
Webmaster
Foulah Baldé

Distribution
Prestalis, France
Sénégal, Mauritanie, Tunisie, Mali, Côte d'Ivoire,
Maroc, Gabon, Bénin, Togo, Brazzaville, Ethiopie
Dossier de presse
2013/99

Impression: Imprimerie Tunis Cathage

FinancialAfrik est édité par l'agence 3MC.com
(Nouakchott) et Intermedia SARL (Dakar)
contacts: redaction@financialafrik.com

La dette du Sénégal pèse 45% du PIB



Birima Mangara, ministre sénégalais du Budget

Arrêtée à 4 000 milliards de F CFA (6,1 milliards d'euros), la loi de Finances 2019 du Sénégal a été adoptée le 8 décembre dernier par le Parlement. Le déficit budgétaire est projeté à 3%, soit la norme de l'UEMOA alors que le taux d'endettement public ne devrait pas excéder 45% du PIB. Un équilibre macroéconomique qui sera le support d'une croissance projetée à 9,1% entre 2019 et 2023.

La Côte d'Ivoire en forte croissance

Le taux de croissance de la Côte d'Ivoire est attendu à 7,7% en 2019. Le pays ouest-africain qui mise une inflation contenue à 0,7%, un déficit budgétaire de 4,2% du PIB et un ratio d'endettement de 42,7% du PIB, a créé plus de 40 000 entreprises durant l'exercice 2018. La Côte d'Ivoire figure parmi les 10 pays les plus réformateurs au monde selon le Doing Business 2019 de la Banque mondiale. Le pays s'est classé 122^e mondial sur 190 économies de la planète, avec une progression de 17 rangs.

Le Rwanda mise sur un taux de croissance de 8%



Paul Kagame, Président du Rwanda

Le produit intérieur brut (PIB) du Rwanda a enregistré une hausse de 7,7% durant le troisième trimestre de 2018, selon des données publiées par l'Institut national de la statistique. Cette hausse, due notamment aux bonnes performances des secteurs des services et de l'industrie, met l'économie du pays sur la bonne voie pour atteindre le taux de croissance de 7,2% projeté par le gouvernement pour l'ensemble de l'année 2018. Kigali table sur un taux de croissance de 8% en 2019.

Zimbabwe: l'inflation de retour



Mthuli Ncube, Ministre des Finances du Zimbabwe

Ancien chef économiste et vice-président de la Banque Africaine de Développement, Mthuli Ncube, professeur d'économie, a la lourde tâche de stopper une inflation galopante au Zimbabwe. Pour le moment, les mesures prises par le ministre des Finances et du Développement économique tardent à avoir de l'effet. La coupe de 5% dans les salaires de la fonction publique suivie du recensement biométrique des employés de l'État (destiné à chasser les fonctionnaires fantômes) ont pris effet depuis le 1er janvier 2019. Suffisant pour contenir une masse salariale évaluée à 90% des recettes fiscales? Pendant ce temps, l'inflation culmine à 31%, faisant fi des préceptes du diplômé de Cambridge. Beaucoup d'analystes imputent cette hausse record à une série de déclarations imprudentes dont des tweets de Ncube se réjouissant des succès engrangés par ses réformes.

La BAD envisage de lever 7,24 milliards USD en 2019



Akinwumi Adesina, Président de la BAD

Pour 2019, le programme d'emprunt de la Banque africaine de développement (BAD) indique une prévision de 7,24 milliards USD à lever sur différents marchés financiers. Selon l'institution financière multinationale, ce montant servira à financer des projets et programmes dans les économies africaines sur l'année. «La Banque a accès à un large éventail de marchés financiers avec une majorité de ses emprunts en dollars américains et en euros, ainsi que des émissions sur d'autres marchés publics tels que le dollar australien et la Livre sterling», indique-t-elle. Alors que les marchés financiers continuent de scruter un avenir post Libor, la Banque annonce avoir été en mesure de combiner l'innovation avec son programme de responsabilité sociale et d'émettre la toute première obligation verte liée à la SOFR en novembre 2018. Et d'indiquer qu'elle «continuera de promouvoir le développement des marchés de capitaux africains en émettant des titres de créance libellés en monnaie locale afin de faciliter le financement de ses opérations en monnaie locale, parallèlement à d'autres initiatives».

La Chine relativise la dette de l'Afrique à son égard



Wang Yi, ministre chinois des Affaires étrangères

En conférence de presse le 3 janvier 2019 à Addis-Abeba, le ministre chinois des Affaires étrangères, Wang Yi, a relativisé les risques de sur-endettement en Afrique, défendant les investissements chinois sur le continent. «De manière générale, la dette en Afrique est une problématique qui dure depuis longtemps et est un produit de l'histoire. Elle n'est pas apparue aujourd'hui, et elle est encore moins provoquée par la Chine», a-t-il déclaré. «Nous savons qu'en termes de financement, certains pays africains ont rencontré des difficultés», a ajouté le chef de la diplomatie chinoise arrivée en Éthiopie dans le cadre d'une tournée africaine. L'Afrique a notamment contracté plus de 100 milliards d'euros d'emprunts auprès de la Chine en l'espace de vingt ans. L'Empire du milieu se positionne en principal bailleur bilatéral pour les infrastructures sur le continent, avec un total d'investissement qui excède les financements combinés de la Banque africaine de développement (BAD), de l'Union européenne, de la Société financière internationale (IFI), de la Banque mondiale et du G8.

Le Ghana vers un nouvel Eurobond



Nana Akufo Addo, Président du Ghana

Le Ghana revoit son ambition à la hausse. Précédemment annoncé à 2 milliards USD dans le projet de loi des finances de l'année 2019, l'Accra prévoit désormais de mobiliser au moins 3 milliards sur le marché international de la dette selon la stratégie d'endettement du pays. Le fruit devra servir au financement du déficit budgétaire (2/3) et au refinancement de la dette. L'ancienne Gold Coast doit faire face, en effet, à un sérieux déficit public, et ne peut pas compter sur les banques locales dont le coût des emprunts est accru, limitant les possibilités d'emprunt à long terme. Selon les chiffres de la banque centrale ghanéenne (BoG), la dette du pays s'élevait à 138,9 milliards de Ghana Cedis, soit 68,1% du PIB en septembre 2017. Ce chiffre est tombé à 137,6 milliards en octobre, soit 67,4% du PIB, avant de remonter à 139 milliards, soit 68,1% du PIB en novembre 2017.

A photograph of Mahathir Mohamad, the former Prime Minister of Malaysia, celebrating a victory. He is in the center, wearing a maroon jacket over a white shirt and glasses, with his arms raised and hands clasped. Other people around him are also celebrating with their arms raised. The background is dark with some flags visible.

ÉMERGENCE

L'ÉTAT STRATÈGE

Vainqueur des élections législatives de mai 2018 en Malaisie, Mahathir Mohamad (photo), est de nouveau aux commandes d'un pays qu'il a dirigé et conduit vers l'émergence entre 1981 et 2003, grâce à la philosophie d'un Etat catalyseur et partenaire du secteur privé. Le premier ministre malaisien incarne l'Etat dans son rôle de garant d'un environnement d'affaires sain. L'Etat ne crée pas de champions, il facilite leur éclosion à travers une saine compétition. Un champion national artificiellement « créé » par l'Etat ne peut pas tenir son rang dans la joute internationale, ni même quelquefois dans la concurrence nationale.



VICTOR G. NDIAYE, PERFORMANCES GROUP

«LA DÉFINITION DE L'ÉMERGENCE EST LA MÊME PARTOUT»

Victor NDIAYE, président et fondateur de Performances Group, participe depuis plus de 20 ans aux réflexions et stratégies sur l'émergence et le développement des États africains. Dans cet entretien, il revient sur le nécessaire partenariat entre l'État et le secteur privé.

Quelle est la bonne définition de l'émergence en ayant en tête les modèles asiatiques et africains ?

La définition de l'émergence est la même partout : c'est arriver à valoriser de façon optimale les facteurs dont un pays dispose pour sortir ses populations de la pauvreté et améliorer de façon significative et durable leur niveau de vie. Effectivement, à certains moments de l'histoire, on a eu l'impression que c'était une question de population et de force vive pour travailler la terre, ensuite de matières premières dans les sous-sols. Au XXe siècle, le modèle asiatique a donné l'impression que la voie royale, c'était l'industrialisation, en s'appuyant notamment sur le dividende démographique et un coût du travail faible. Avec la quatrième révolution industrielle et les changements de business model induits par la révolution numérique et des barrières moins fortes à l'innovation, la donne change et les chemins sont multiples. Les économies les plus performantes et les plus innovantes au monde (Singapour) ou en Afrique (Maurice, Seychelles, Rwanda) ne sont pas nécessairement des grands pays industriels. Ce qui importe pour un pays, c'est d'augmenter la valeur qu'elle

soit le secteur, et d'apporter ainsi à ses populations de la croissance des emplois. L'enjeu central devient donc : comment augmenter la productivité du pays pour que ses entreprises soient plus compétitives ?

On a l'impression générale que les modèles émergents africains sont plus ou moins similaires et qu'ils n'ont pas encore pris leur envol ?

Ce n'est pas exact. Des pays comme Maurice, l'Afrique du Sud, les Seychelles, le Maroc, le Botswana, le Rwanda ont fait durant le dernier demi-siècle des bonds remarquables. En les observant, nous avons identifié cinq facteurs qui nous paraissent les plus critiques dans la voie vers l'émergence. Le premier, ce sont des institutions de qualité, qui permettent de diffuser des valeurs et une culture favorables au progrès : fierté nationale, respect des règles et du bien public, égalité des chances et opportunité pour tous, attitude stricte contre la corruption... C'est le socle de base, sur lequel repose trois autres fondements : un gouvernement efficace dans la planification et l'exécution des politiques publiques, un secteur privé fort évoluant dans un cadre incitatif pour la prise de risque, l'entrepreneuriat et l'innovation, et des secteurs



Au 20ème siècle, le modèle asiatique a donné l'impression que la voie royale, c'était l'industrialisation, en s'appuyant notamment sur le dividende démographique et un coût du travail faible.

supports performants, qu'il s'agisse de routes, d'énergie, d'écoles, d'hôpitaux, de logements ou de services financiers. Le 5ème facteur, absolument déterminant, c'est l'existence de moteurs de croissance, c'est à dire des filières nationales compétitives sur le marché international, et qui maintiennent ou rapatrient dans le pays une masse significative d'emplois et de richesses. Nous aurions pu commencer par ce dernier facteur, qui est la finalité de la stratégie d'accélération de la croissance et d'émergence économique, les premiers en étant les fondements qui rendent possible sa réalisation.

C'est donc la force simultanée de ces 5 facteurs qui mènent vers une croissance durable et une prospérité partagée, d'où le symbole de la pyramide de l'émergence que propose Performance Group pour représenter l'ensemble du modèle. Notre analyse montre notamment que maîtriser juste quelques facteurs de la pyramide ne suffit pas, et que la formidable trajectoire d'un pays comme le Rwanda sur les 20 dernières années s'explique par le cercle vertueux qu'il a su mettre en place grâce à la maîtrise et à la bonne interaction de toutes les dimensions de cette pyramide.

Comment une économie comme la Guinée Équatoriale, en croissance phénoménale depuis quelques années, n'a pas finalement vaincu la pauvreté ?

Parce qu'elle est une illustration parfaite d'une maîtrise trop partielle de la pyramide. La Guinée Équatoriale a investi entre 2008 et 2012 plus de 12 milliards US\$ en infrastructures (autoroutes, nouvelles villes, logements, énergie, ports,

aéroports, fibre optique...), un effort assez impressionnant, au cœur d'une région qui a eu beaucoup de ressources mais qui est encore très pauvre en infrastructures. Par ces investissements colossaux, la Guinée Équatoriale a connu pendant près d'une décennie la croissance la plus forte au monde, supérieure à 30% par an. Cependant, depuis 2013, les grands travaux ont cessé et l'économie est en pleine récession.

C'est une leçon que beaucoup de pays africains doivent méditer: une croissance essentiellement tirée par des grands travaux d'infrastructures, une croissance qui consomme beaucoup de capitaux mais ne génère pas suffisamment de productivité est une « bulle » et n'est pas durable. Lorsqu'en plus cette croissance est financée par de la dette, vous rentrez dans un cycle dangereux pour les années futures. Dans la longue durée, la croissance en réalité ne vient pas seulement de l'investissement (donc de la croissance du capital), mais aussi et surtout de la productivité des facteurs (capital et travail). La question, ce n'est donc pas seulement combien on investit, mais quelle est l'efficacité de cet investissement, notamment en terme d'amélioration de la productivité globale des facteurs de production.

Et pour cela, l'investissement public doit créer un effet d'entraînement sur l'investissement privé. Bien entendu, dans beaucoup de nos pays, quasiment tout est à faire et il est tentant de vouloir rattraper vite le retard à travers quelques grandes réalisations. Mais les pays ne sont pas en concurrence pour construire des routes ou des ponts, mais pour vendre des produits et des services. Et il est indispensable de cibler



La Guinée Équatoriale a investi entre 2008 et 2012 plus de 12 milliards US\$ en infrastructures (autoroutes, nouvelles villes, logements, énergie, ports, aéroports, fibre optique...),



parmi les infrastructures prioritaires celles qui renforcent la compétitivité des moteurs de croissance du pays. C'est ce que le Rwanda a su faire, en développant par exemple dans les années 2000 les infrastructures précises dont ses filières du tourisme et du café avaient besoin. Pour le café, c'était par exemple l'investissement en hydraulique pour que l'eau arrive au bon moment dans la centaine de stations de café dans lesquelles le secteur privé allait investir. L'investissement public vient ainsi appuyer l'investissement privé, accélère le développement du tissu économique national, et permet à travers les impôts de payer la dette des investissements précédents et de générer plus de ressources pour de nouveaux investissements.

Et si vous tentiez un parallèle entre le PSE du Sénégal et le PND de Côte d'Ivoire ?

Ils présentent beaucoup de similitudes : un plan qui devient le seul référentiel, une vision ambitieuse, des projets et réformes phares, quelques grands projets d'infrastructures emblématiques. Ils obtiennent également depuis quelques années des résultats très enviables, notamment une forte dynamique de croissance, de 6 à 8% par an, qui les positionne parmi les pays africains les plus performants. Mais ces pays, comme beaucoup d'autres pays africains, doivent rester vigilants sur une question centrale : Leur dynamique de croissance est-elle du type Singapour ou Rwanda, donc tirée par l'investissement privé et l'exportation des secteurs moteurs de croissance, ou du type Guinée Équatoriale, donc tirée par l'investissement public, quelques grands projets d'infrastructures et la



une croissance essentiellement tirée par des grands travaux d'infrastructures, une croissance qui consomme beaucoup de capitaux mais ne génère pas suffisamment de productivité est une « bulle » et n'est pas durable.



consommation interne ? Leur croissance entraîne-t-elle une modification structurelle du tissu économique national, avec un développement de champions nationaux et du secteur formel, ou se traduit-elle essentiellement par des gros marchés octroyés à des grands groupes, souvent d'ailleurs étrangers ? Leur croissance crée-t-elle suffisamment d'emplois ou le chômage, notamment des jeunes, reste-t-il toujours aussi endémique ? La croissance réduit-elle de façon significative la pauvreté ou enrichit-elle quelques privilégiés ? Réduit-elle les inégalités régionales ou renforce-t-elle le poids de la capitale ? Bref, le pays s'insère-t-il dans un cercle vertueux



20 novembre 2018. Le Président Macky Sall inaugurant la Plateforme Industrielle de Diamniadio.

d'investissements rentables, de croissance durable et d'émergence, ou dans un cercle vicieux d'investissements peu rentables, de croissance fragile et d'endettement ?

La croissance, c'est bien, mais le véritable indicateur de la croissance durable, donc de l'émergence, c'est l'évolution de la productivité, et donc de la compétitivité de l'économie. C'est notamment elle qui permet d'exporter et de créer de façon massive des emplois de qualité. Et comme le Maroc l'a fait il y a quelques années à l'issue de la première phase de son Plan Emergence, les pays qui entament la deuxième phase de leurs plans doivent, au-delà des succès engrangés, avoir la lucidité d'identifier leurs insuffisances et de les corriger. Là-dessus, l'enseignement de la pyramide de l'émergence montre notamment la nécessité de se concentrer plus sur le développement de filières «moteurs de croissance».

Quand on parle de champions nationaux, fait-on référence aux Chaebols coréens ou à Sonatel ?

Aux deux. La compétitivité d'un pays, ce n'est bien entendu pas la compétitivité de son Etat ou de ses citoyens, mais celle de ses entreprises. Les Etats-Unis sont la première puissance économique mondiale, parce qu'ils ont eu hier Ford, General Motors, ExxonMobil, Coca Cola, Citibank, Mac Donald's, auxquels se sont rajoutés aujourd'hui Apple, Microsoft, Google, Facebook, qui vendent au reste du monde leurs produits et services. La Corée du Sud a effectivement ses Chaebol, LG, Samsung, Hyundai, Kia Motors, Daewoo. Le Maroc est parti à la conquête du marché africain avec l'Office Chérifien des Phosphates, Attijariwafa bank, BMCE, Royal Air Maroc, Maroc Télécom, l'assureur Saham, le groupe immobilier Addoha. Ces grandes entreprises sont les vrais moteurs de la



La compétitivité d'un pays, ce n'est bien entendu pas la compétitivité de son Etat ou de ses citoyens, mais de celle de ses entreprises.

transformation économique et de l'émergence d'un pays : ce sont elles qui doivent être compétitives sur les marchés internationaux, qui doivent tirer vers le haut les petites et moyennes entreprises du pays en leur sous-traitant une partie de leur activité et en leur inculquant les normes et standards internationaux, et ce sont elles qui doivent alimenter dans le pays le cercle vertueux de création de richesse et d'emplois.

Comment dès lors comprendre que des pays africains, qui aspirent à l'émergence, octroient autant de projets, quelquefois avec des ressources budgétaires propres, à des entreprises étrangères plutôt qu'à des entreprises nationales, qui même quelquefois sont présentes et se battent sur les marchés internationaux ? Ce qui est évident dans le sport doit le devenir dans l'économie : un pays ne peut pas construire une équipe nationale forte, capable de décrocher des médailles internationales, lorsqu'il utilise ses maigres ressources pour renforcer les joueurs d'autres équipes !

Bien évidemment, cela ne signifie pas une fermeture du marché à l'investissement étranger, dont le rôle reste critique dans la diffusion de nouvelles techniques et dans l'amélioration de l'organisation et de la gouvernance des entreprises. Ainsi, les partenariats stratégiques internationaux doivent aussi se développer car, dans un monde global et concurrentiel, un champion national n'est pas forcément une entreprise à capitaux 100% nationaux. Maroc Télécom, dont 53 % du capital appartient à une société émiratie, est clairement considérée comme un champion national marocain. En est-il de même de Sonatel que vous avez

évoquée plus tôt et qui, malgré son capital diversifié¹, reste de loin la première multinationale sénégalaise ? Chaque Etat doit donc se poser ces questions : qui sont nos champions nationaux pour conquérir les marchés internationaux et enclencher notre émergence économique ? Et comment l'Etat compte-t-il les appuyer pour mener ensemble ces batailles ?

Comment faire pour que ces différents plans puissent s'intégrer à l'UEMOA, à la CEDEAO et à l'Union Africaine ?

Lorsqu'on regarde le classement des 100 plus grosses entreprises africaines (hors système financier), il y a une seule entreprise de l'UEMOA, Sonatel. Et elle a su le devenir en bâtissant un groupe sous régional, avec une présence dans 3 pays de l'UEMOA et 5 pays de la Cedeao. Ainsi, non seulement nos économies disposent de peu de grandes entreprises, mais environ la moitié d'entre elles sont de simples filiales locales de groupes étrangers. Cela laisse au final peu de champions, que ce soit pour résister à la concurrence mondiale dans nos marchés ou pour aller à la conquête des marchés extérieurs. Ainsi, face aux multiples propositions d'ouvertures de nos marchés, par exemple dans le cadre d'accords du type APE, ce développement de champions africains est une urgence et la réussite des plans d'émergence devra aussi se mesurer au nombre de champions qui en émergeront.

Mais on ne devient pas un champion mondial du jour au lendemain : Comme Nsia ou Sonatel, on est d'abord souvent un champion local, puis régional, puis continental, puis mondial. Et face à la



Lorsqu'on regarde le classement des 100 plus grosses entreprises africaines (hors système financier), il y a une seule entreprise de l'UEMOA, Sonatel.

¹-42% de son capital appartient au groupe français Orange.

faible taille de nos marchés nationaux, les ensembles sous-régionaux (Uemoa, Cemac, Cedeao, Ceeac) offrent le cadre idéal pour se fourbir les armes. C'est pourquoi la création de grands marchés régionaux doit s'accompagner de politiques concurrentielles qui favorisent l'émergence de champions régionaux, notamment par un accès facilité aux marchés (agrément, appels d'offres régionaux) et la multiplication des rapprochements et des fusions entre entreprises locales pour créer des grands groupes régionaux. Le système financier de l'Uemoa, avec l'agrément unique, illustre cette évolution et fournit aujourd'hui quelques-uns de ses plus grands champions régionaux et continentaux : NSIA Banque, Sunu Assurance, Orabank, Ecobank.

Croyez-vous à la ZLECA ?

Absolument. Ce qu'on vient de dire au niveau régional est valable au niveau continental: la ZLECA, avec l'objectif d'augmenter le commerce intra-africain de 16% aujourd'hui à 60% en 2022, est une condition essentielle pour accélérer l'émergence de champions africains de dimension mondiale. Elle suppose cependant qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour que l'union douanière soit efficace et équilibrée. En premier lieu, la garantie d'une application rigoureuse et neutre des règles d'entrée sur les marchés, en évitant les pratiques actuelles de discrimination sur les produits des autres pays africains. Deuxièmement, un investissement significatif dans les infrastructures de transport pour faire évoluer nos économies très fragmentées vers un marché unique



La ZLECA, avec l'objectif d'augmenter le commerce intra-africain de 16% aujourd'hui à 60% en 2022, est une condition essentielle pour accélérer l'émergence de champions africains de dimension mondiale.

continental. Troisièmement, des politiques volontaristes d'accompagnement des plus petites entreprises et des plus petits pays pour compenser la tendance naturelle de concentration des échanges vers les pôles économiques les plus importants.

L'émergence du Sénégal et de l'Afrique pour 2035 est-il possible ?

Absolument. La longue histoire démontre que le développement est possible partout, sans distinction géographique. La seule vraie condition, ce sont des institutions d'une part qui garantissent qu'un petit groupe ne peut pas s'accaparer du pouvoir ou des richesses au détriment des autres, d'autre part qui favorisent et encouragent l'excellence, la prise de risque et l'innovation. Quel que soit le niveau d'où il

part, un tel système propulse l'énergie d'une Nation vers l'avant et l'insère dans un cercle vertueux de progrès. C'est pour cette raison que les États-Unis sont la première puissance mondiale et c'est pour cette même raison que le Rwanda connaît une transformation profonde et positive depuis deux décennies.

La pyramide de l'émergence nous montre aussi qu'il est possible d'aller vite, à condition d'être précis et cohérent dans la mise en œuvre. Lorsqu'on a un bon plan, on ne doit pas ressortir tous les jours de nouvelles idées ou de nouvelles mesures. Dans ses grandes lignes, le Rwanda est en train de dérouler son Plan Café ou son Plan Tourisme élaborés depuis 2002, parce qu'il a pris le temps de les co-construire avec toutes les parties prenantes et de les décliner de façon détaillée et précise, avec l'offre à développer, les marchés ciblés, les compétences à former, les infrastructures à mettre en place, les réformes requises dans le cadre des affaires, etc: L'efficacité vient de la précision des plans de la rigueur dans leur mise en œuvre.

L'émergence de l'Afrique d'ici 2035 est donc non seulement possible, elle est en cours, par la volonté des Africains, avec de bonnes dynamiques et des exemples probants de réussite. Stimulé par des politiques régionales d'intégration fortes, chaque pays doit mobiliser son génie propre et trouver sa voie. Ceci non pas en démultipliant les mesures et les projets, mais plutôt, comme la symphonie d'un orchestre, en s'insérant dans un cercle vertueux où l'action des différents acteurs (État, Société civile, Entreprises) et les comportements des citoyens concourent de façon cohérente vers la réalisation d'une ambition forte et partagée.



La longue histoire démontre que le développement est possible partout, quelles que soient les géographies ou les races.





AMADOU BA MINISTRE SÉNÉGALAIS DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN

«UN SÉNÉGAL ÉMERGENT EN 2035»

Amadou Ba fait partie du top ten des argentiers africains en 2018 selon le classement Financial Afrik. En poste depuis septembre 2013, il est au cœur des grandes réformes qui ont permis au Sénégal d'amorcer un cycle de développement soutenu sur la période 2014-2018. Dans cet entretien, le Ministre revient sur les grands objectifs du pays à moyen terme.

Monsieur le ministre, le Sénégal a enregistré un soutien fort de ses partenaires lors du Groupe Consultatif tenu à la mi-décembre à Paris. Pouvez-vous revenir sur la portée réelle de ses engagements et les conditions de leurs décaissements effectifs?

La rencontre du Groupe Consultatif, tenue à Paris le 17 décembre 2018, a été l'occasion de partager les réalisations du Plan Sénégal Émergent (PSE) sur la période 2014-2018 et le Plan d'actions prioritaires pour la période 2019-2023. Les partenaires techniques et financiers ont fortement salué les résultats atteints par le Sénégal durant la première phase, tant sur le plan économique que sur le développement social et ont exhorté le Sénégal à consolider les acquis et dans la deuxième phase de mettre l'accent sur un certain nombre de réformes pour davantage attirer les investissements privés. Ils ont magnifié l'engagement et le leadership du Président de la République dans la conduite

des politiques publiques et la stabilité politique. Ainsi, les Partenaires Techniques et Financiers, les acteurs de la société civile et les investisseurs privés (internationaux et nationaux), ont exprimé leur adhésion aux choix stratégiques pour le renforcement et l'accélération de la marche vers l'émergence, en garantissant un bon niveau d'atteinte des ODD et des objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Ils ont en effet, approuvé à l'unanimité les différents choix stratégiques pour cette prochaine phase de consolidation et encourager les autorités à poursuivre cette dynamique. Pour un besoin de financement exprimé de 2850 milliards de francs CFA, avant même la séance de pledging prévu à cet effet, les partenaires au développement satisfaits par les réalisations de la première phase, ont commencé les engagements de financement. Les engagements totaux s'élèvent à 14 milliards de Dollars. Au regard de cette mobilisation et des engagements, cette huitième édition du Groupe Consultatif a été considérée comme un succès jamais égalé. Ainsi, ces résultats obtenus traduisent la confiance accordée au Sénégal par la communauté internationale, qui a salué la pertinence des choix de politiques socio-économiques. Le Sénégal s'attèlera à une mobilisation satisfaisante de ces ressources pour le financement du PSE.

Le Plan Sénégal Émergent s'oriente vers sa phase 2. Quel bilan peut-on faire de la première phase ? Quelles sont les principales projections pour la phase 2 ?



Les partenaires techniques et financiers ont fortement salué les résultats atteints par le Sénégal durant la première phase, tant sur le plan économique que sur le développement social...



Réunion du Groupe consultatif du Sénégal à Paris, les 17 et 18 décembre 2018



Le PSE est adossé à une Vision, celle «d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit».

Le PSE a été adopté en 2014 comme le référentiel de la politique économique, sociale et environnementale. Le PSE est adossé à une Vision, celle «d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit» et s'articule autour de trois axes stratégiques inter-reliés à savoir (i) la transformation structurelle de l'économie en s'appuyant sur les secteurs stratégiques des infrastructures, de l'énergie, de l'agriculture, des mines, des TIC, de l'habitat et du tourisme pour une croissance forte, durable et solidaire; (ii) le développement du Capital humain en donnant la priorité à l'éducation et à la formation, à la santé et à l'inclusion sociale ; (iii) la Bonne Gouvernance, le renforcement de la paix et la sécurité comme fondements de la stabilité et de la confiance nécessaires au développement. La mise en œuvre de la première phase, sur la période 2014-2018, a impulsé une nouvelle dynamique de croissance économique forte et a contribué

à la consolidation du cadre macroéconomique. Le taux de croissance du PIB est ressorti, en moyenne annuelle, à 6,6%, au cours de la période, contre 3% entre 2009 et 2013. En plus, ce raffermissement de la croissance économique s'est opéré dans un contexte de maîtrise de l'inflation (moins de 2%) et de réduction du déficit budgétaire (de 5,4% du PIB en 2011 à 3% en 2017). Cette première phase a également permis un rattrapage infrastructurel remarquable et des avancées significatives dans le secteur stratégique de l'énergie avec une offre d'électricité largement excédentaire et un mix énergétique dépassant 20% d'énergie propre. Il en est de même dans l'agriculture, avec des niveaux de production et d'exportation jamais égalés dans les filières prioritaires permettant ainsi à notre pays de se rapprocher davantage de l'autosuffisance alimentaire relativement aux denrées de grande consommation, comme

le riz. S'agissant des secteurs sociaux, les performances du Sénégal sont aussi appréciables en ce qui concerne la santé et la nutrition, l'éducation et la formation, la lutte contre la pauvreté et l'autonomisation économique, les inégalités ainsi que l'accès aux autres services sociaux de base (eau, services d'assainissement, logement...), même si des efforts restent encore à fournir. Cette situation s'explique, en partie, par la mise en place de programmes de filets sociaux comme le programme national de bourses de sécurité familiale, le programme d'urgence de développement communautaire et la couverture maladie universelle. Concernant l'emploi, il faut noter que plus de 250.000 emplois ont été créés sur la période. Comme l'éducation et la formation, l'emploi des jeunes reste une priorité nationale. C'est l'objet de la nouvelle initiative d'insertion professionnelle dotée d'un Fonds national pour l'Entrepreneuriat Rapide. Pour l'exercice 2018, 30 milliards

de FCFA ont été dégagés et dédiés à l'auto emploi des jeunes et des femmes, selon des procédures et modalités simplifiées, pour accompagner et soutenir leurs projets. Concernant la gouvernance, elle s'est considérablement renforcée, avec un climat des affaires devenu plus propice. Ce renforcement est lié aux mesures prises par le Sénégal visant l'amélioration du cadre juridique et réglementaire en vue de favoriser l'investissement privé. La gouvernance territoriale s'est aussi consolidée avec l'Acte III de la Décentralisation. Cette initiative a permis une forte implication des collectivités territoriales dans le processus de développement. Toutefois, elle souffre du retard de l'opérationnalisation de la 2ème phase de l'Acte III de la Décentralisation. La deuxième phase 2019-2023 sera marquée par une nouvelle dynamique d'amélioration continue de l'environnement des affaires pour un secteur privé fort. L'accent sera



La deuxième phase 2019-2023 sera marquée par une nouvelle dynamique d'amélioration continue de l'environnement des affaires.



Groupe consultatif du Sénégal à Paris: des engagements de 14 milliards de Dollars.



Le taux d'endettement du Sénégal se situe à 47,7% du PIB à fin décembre 2017, et reste largement en dessous de la norme communautaire de l'UEMOA fixée à 70%.

mis sur la modernisation de l'administration publique, la promotion du numérique, le renforcement du processus d'industrialisation, le développement du capital humain, et une meilleure prise en compte de l'environnement. Aussi, des progrès appréciables sont-ils attendus en terme de croissance économique, avec un taux moyen de croissance de 9,1% et une amélioration des conditions de vie des populations. La nouvelle trajectoire d'émergence serait compatible à une amélioration de l'IDH de 0,51 en 2017 à 0,53 en 2023, la création d'au moins 200 000 emplois par an, associée à l'amélioration sensible de la productivité ainsi que la réduction des inégalités sociales et territoriales. Par ailleurs, le Sénégal compte réduire le ratio de mortalité maternelle de 236 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2017 à 178,4 en 2023, mais aussi porter le taux d'accès à l'électricité de 61,7% à 86% sur la même période. S'agissant de l'éducation et de la formation, le pays entend réaliser un niveau

de scolarisation de 96,3% en 2023 contre 87,3% en 2017. Globalement, la mise en œuvre intégrée des projets et réformes au cours de la période 2019-2023 devrait nous permettre de réaliser des progrès significatifs en ce qui concerne les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Monsieur le ministre, il est question dans le débat économique du seuil de soutenabilité de la dette. Où en est le Sénégal en termes de ratios des engagements sur le PIB et sur le budget ?

Le taux d'endettement se situe à 47,7% du PIB à fin décembre 2017, et reste largement en dessous de la norme communautaire de l'UEMOA fixée à 70%. Par ailleurs, toutes les études menées par nos Services et ceux du FMI montrent que le Sénégal reste un pays à risque de surendettement faible.

On parle souvent de soutenir la PME sénégalaise. Quelles

dispositions spéciales lui reviennent dans vos orientations stratégiques ?

Compte tenu de leur poids (99,8%) dans l'effectif des entreprises en activités au Sénégal, les PME jouent un rôle important dans la création de richesse et d'emplois. La promotion de l'entreprise constitue un impératif avec une rationalisation du dispositif d'accompagnement à travers la création d'une « maison de l'entreprise » qui intégrerait l'incubateur, l'assistance (juridique, fiscale et comptable), le financement et la garantie ainsi que l'accompagnement des entreprises en difficulté. Ces différentes initiatives permettraient d'accroître la durée de vie des entreprises, de faciliter leur formalisation, d'élargir l'assiette fiscale, et de lutter contre le chômage. Ainsi, l'amélioration de la compétitivité des PME passe par un cadre législatif et réglementaire plus adapté à travers les actions suivantes : (i) renforcer le dispositif d'encadrement des PME ; (ii) élaborer une stratégie de développement des PME ; (iii) mettre en place un cadre de concertation entre les différents acteurs ; (iv) développer des synergies entre les structures d'accompagnement de l'artisanat ; (v) encourager la structuration du secteur informel ; (vi) développer la culture de l'entrepreneuriat privé ; (vii) promouvoir la labellisation des produits artisanaux ; etc. Ainsi, le taux de traitement des demandes d'encadrement des PME devrait se situer en 2023 à 97%.

L'inclusion sociale est l'un des axes forts des politiques publiques au Sénégal. Concrètement, comment ce souci se traduit-il au ministère de l'Economie, des Finances et du Plan?

Le Plan d'actions prioritaires

de deuxième génération a été bâti sur une approche inclusive pour ne laisser personne en rade. C'est pourquoi, l'inclusion sociale se traduit au Sénégal par un engagement ferme à offrir un accès plus élargi aux opportunités économiques et sociales pour l'essentiel de nos populations, tout en mettant le focus sur la mise en place d'un socle de protection sociale au profit des groupes vulnérables. Ainsi, le Sénégal poursuit la mise en œuvre (i) des programmes d'autonomisation et de protection sociale, à travers notamment, la couverture maladie universelle (CMU), le programme ciblé de gratuité des soins et le programme national de bourses de sécurité familiale (PNBSF), (ii) la création d'emplois particulièrement avec la Délégation à l'entrepreneuriat rapide (DER) et (iii) le PUDC et le PUMA pour créer les conditions d'un investissement massif dans les différents pôles de développement du pays. Également, dans la conception des projets et programmes de développement, le pays accorde une importance capitale au contenu local de ces dits programmes.

En résumé, l'économie sociale et solidaire qui est au cœur des priorités du PSE, dans sa phase 2, devra bénéficier à chaque segment de la population et à chaque portion du territoire national.

Vos vœux pour 2019?

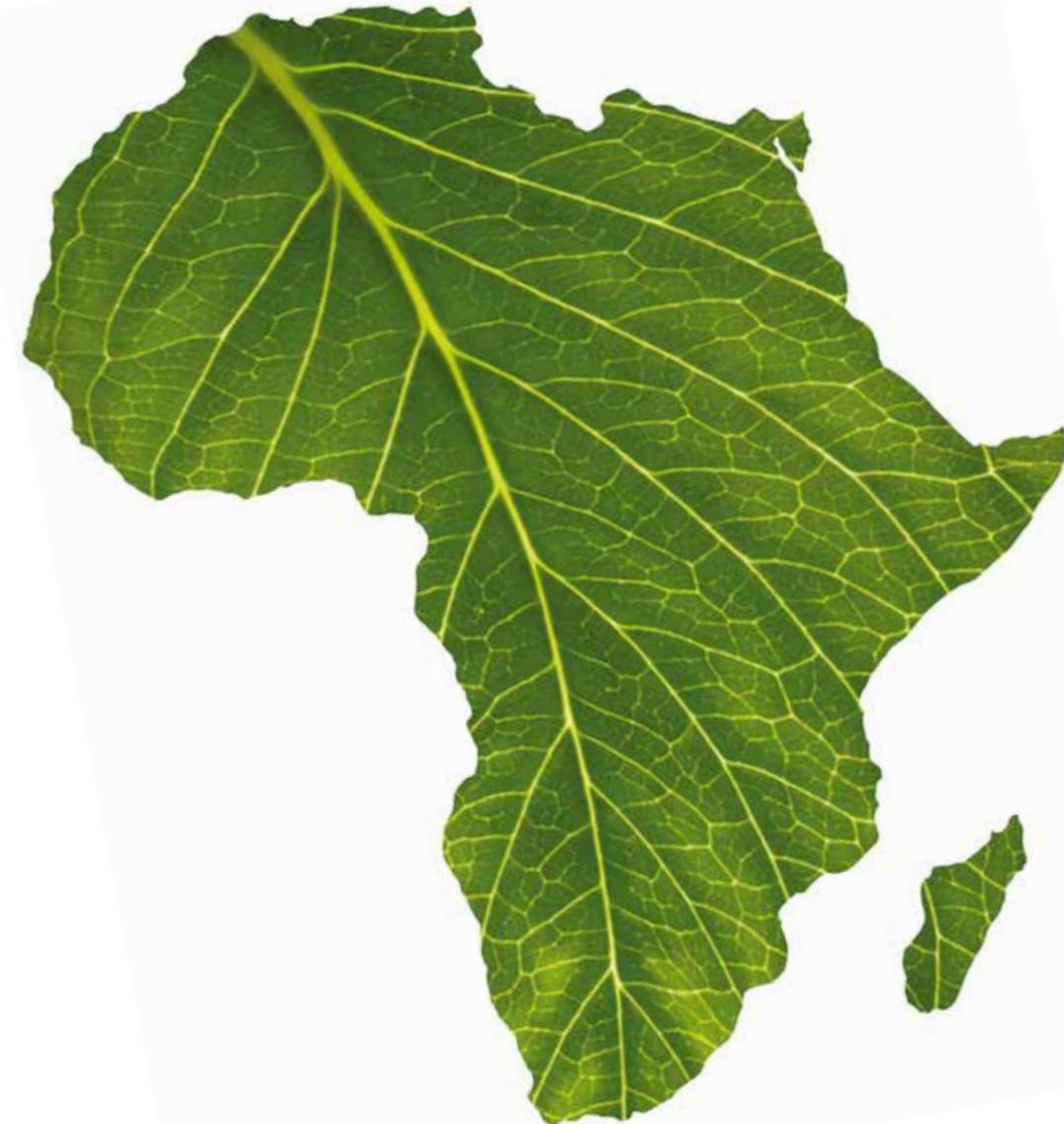
Je profite de cette occasion pour formuler, de tout cœur, à chacune et à chacun, mes meilleurs vœux pour l'année nouvelle 2019. Qu'ALLAH, le Tout Puissant, nous accorde une excellente santé, qu'il nous guide et nous protège dans l'accomplissement de nos missions et tâches pour le bien-être de nos populations.



Compte tenu de leur poids (99,8%) dans l'effectif des entreprises en activités au Sénégal, les PME jouent un rôle important dans la création de richesse et d'emplois.



Ancrés en Afrique, pour nourrir la planète



OCP contribue à nourrir la planète en fournissant les nutriments essentiels à la fertilisation des sols et à la croissance des plantes. Avec près d'un siècle d'expertise et un leadership mondial sur le marché du phosphate, le Groupe offre un large portefeuille d'engrais adaptés pour améliorer les sols, augmenter la productivité agricole, promouvoir une agriculture durable et permettre aux agriculteurs à travers le monde de devenir plus productifs et plus prospères.

Engagés pour le développement durable des filières agricoles du continent, nous facilitons l'accès des agriculteurs africains à des engrais abordables et appropriés, et à nos autres produits et services nécessaires pour nourrir les populations d'Afrique et du monde.

Basé au Maroc, OCP est fier d'être profondément ancré en Afrique tout en servant ses clients sur les 5 continents.



www.ocpgroup.ma

ÉMERGENCE

SÉNÉGAL CROISSANCE ET REDISTRIBUTION DES RICHESSES

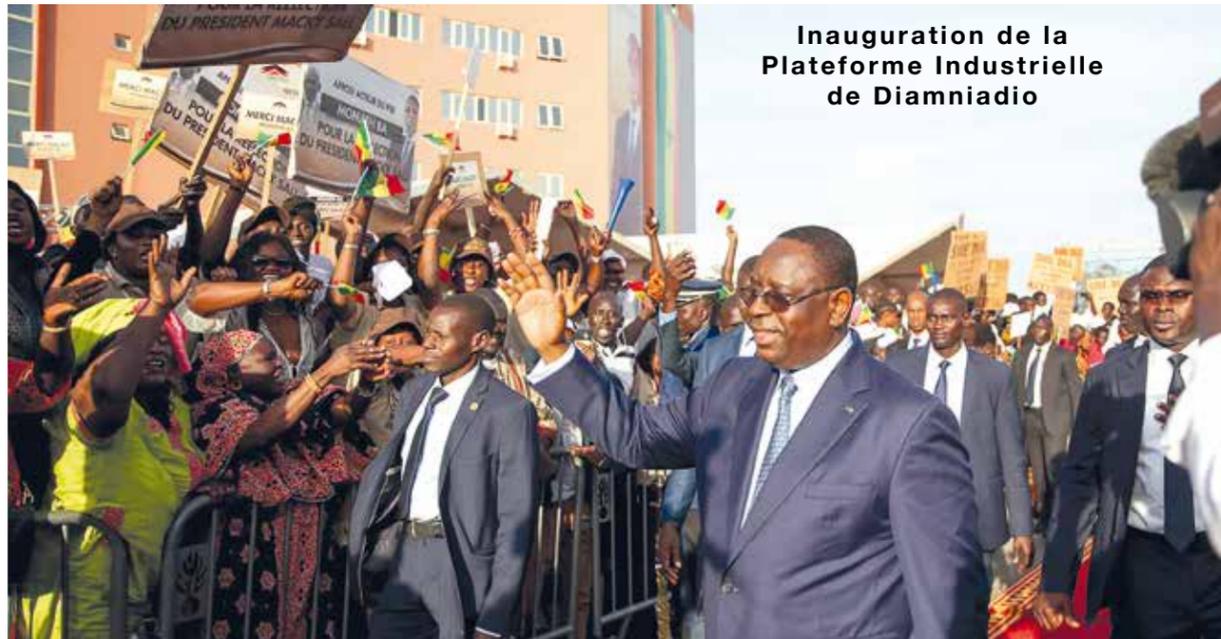
Cette synthèse d'un entretien avec **Abdou Karim Fofana**, directeur général de l'Agence de Gestion du Patrimoine de l'Etat (AGPBE) donne un aperçu des politiques sociales inclusives du Sénégal depuis 2012.

Engagé dans un rythme de croissance élevé depuis 2012, le Sénégal fait face, à l'instar de beaucoup de pays africains, à un taux élevé de chômage de jeunes doublé d'une pauvreté devenue structurelle. Aussi, la question des modèles de croissance et de la redistribution de la richesse occupe une bonne partie du débat économique et politique. Pourtant, à l'ombre des grands chantiers d'infrastructures, forcément plus visibles dans les médias, il y a, explique Abdou Karim Fofana, directeur général de l'Agence de Gestion du Patrimoine de l'Etat (AGPBE), une batterie de mesures qui concernent la santé, l'éducation et la "capacitation" des populations vulnérables. Alors que les grands projets d'infrastructures ont un horizon de maturité à moyen et long terme, visant des changements structurels, les filets sociaux, eux, consistent en des initiatives ciblées à court terme. Ainsi, poursuit M. Fofana, «le Sénégal a construit 8 centres de dialyses en sept ans. Quelque 7 autres sont en cours de réalisation» dans une optique de délocalisation généralisée. A terme, chaque région disposera de son centre de dialyse. Conscient que l'accès aux soins passe aussi par le relèvement du pouvoir d'achat médical, l'Etat a pris

plusieurs mesures dont la gratuité des soins pour les enfants de moins de 5 ans et le troisième âge. S'agissant de l'accès effectif aux soins, la couverture maladie universelle (CMU) mise en place depuis 2012 permet, à raison d'une cotisation annuelle de 3 500 Francs CFA (environ 5 euros), la prise en charge de 80% des prestations de soins et des actes médicaux dans les structures sanitaires publiques. Il s'agit d'une initiative inclusive puisque, jusque-là, seuls 5% de privilégiés, des fonctionnaires et quelque salariés du secteur privé, avaient droit à une couverture santé ou à une assurance maladie. Le taux de couverture maladie est passé à 20% depuis 2012 et devrait encore croître dans les prochaines années. L'objectif d'une couverture maladie universelle complète est techniquement à portée. L'autre mesure phare prise par les pouvoirs publics est la "Bourse familiale", qui permet de doter les 300 000 familles les plus indigentes du pays d'un revenu annuel de 100 000 FCFA (moins de 200 dollars). Cette initiative de transfert direct des ressources aux populations, inspirée sans doute du programme phare engagé au Brésil au milieu des années 2000 avec, à l'arrivée, plus de 12 millions de familles tirées de la pauvreté, constitue une toute première au



L'autre mesure phare prise par les pouvoirs publics est la "Bourse familiale", qui permet de doter les 300 000 familles les plus indigentes du pays d'un revenu annuel de 100 000 FCFA (moins de 200 dollars).



Inauguration de la Plateforme Industrielle de Diamniadio



Plus de 800 km de pistes de production ont été construites depuis le lancement du PUDC en 2015. Le programme est entièrement financé par le Sénégal et mis en œuvre par le PNUD.

Sénégal. La transparence dans le choix des bénéficiaires est régulièrement questionnée. Cela passe par des commissions formées de représentants de l'administration territoriale. «Dans chaque arrondissement, vous avez, en plus du préfet et du maire, un comité comprenant l'imam ou le chef religieux et les mairaines du quartier» qui délibère sur la base des éléments sociaux. «Le pouvoir de détermination des indigents est laissé aux populations», rassure M. Fofana qui rappelle que derrière ce dispositif, il y a une enquête d'indigence qui doit confirmer que le bénéficiaire de la Bourse familiale y est effectivement éligible.

JUSTICE TERRITORIALE ET INCLUSIVITÉ

En contrepartie du soutien, le bénéficiaire doit déclarer ses enfants à l'état civil, les vacciner et les inscrire à l'école. «Ce sont là des paramètres d'inclusivité sociale», explique M. Fofana. Ce programme national destiné à lutter contre la pauvreté et la faim est complété par la volonté des pouvoirs publics d'introduire la justice territoriale dans les investissements. Le concept

englobe le désenclavement des zones rurales par des pistes, des routes et des infrastructures de base. C'est toute la philosophie du Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), programme de 113 milliards de Franc CFA (en partenariat avec le PNUD), sensé agir sur le quotidien des populations. «Le producteur de manguiers perdait jusqu'à 40% de la valeur de sa marchandise faute de piste lui permettant d'acheminer sa production vers la route nationale», rappelle M. Fofana estimant que plus de 800 km de pistes de production ont été construites depuis le lancement du projet en 2015. Le PUDC est entièrement financé par le Sénégal et mis en œuvre par le PNUD. Les 187 Communautés Rurales les plus enclavées sont dispersées dans 11 des 14 régions du pays. Le PUDC leur permet l'accès aux marchés. Pour les agriculteurs, cela devrait se traduire par la réduction des coûts des intrants et une compétitivité supplémentaire des productions agricoles. La philosophie du PUDC part donc du concept que la pauvreté en milieu rural est entretenue par le déficit en infrastructures. L'autre grand volet de la politique économique du Sénégal est la Délégation générale à l'entreprenariat rapide des jeunes et des femmes (DER), qui est un

fonds de 30 milliards de dollars venant en soutien direct aux entrepreneurs et porteurs de projets. Ce programme repose sur une réforme profonde de la chaîne de réception et d'approbations des dossiers à financer. C'est aussi une alternative aux petites structures, notamment aux PME. Dans le même ordre d'idées, l'Etat a consacré 1 milliard de Franc CFA aux entrepreneurs du numérique en 2018. Ce fonds devrait tripler en raison des besoins et des projections fondées sur les Fintech et les secteurs prometteurs. L'idée c'est de créer une inclusivité financière permettant à ces jeunes d'avoir accès au crédit et aux produits financiers. Sur le volet éducationnel et universitaire, l'Etat a doublé la capacité d'accueil dans les universités publiques et consacré 18 milliards pour les Bourses des étudiants orientés vers le privé.

LA RATIONALISATION DES MOYENS DE L'ETAT

Le financement d'autant de volets sociaux passe certes par la mobilisation de plus de ressources mais aussi par la rationalisation des moyens de l'Etat. Au premier rang des dépenses à maîtriser, l'entretien du patrimoine bâti de l'Etat et la maîtrise des dépenses liées à l'hébergement des services publics. «Grâce aux orientations du chef de l'Etat, Macky Sall, nous avons introduit une politique immobilière de l'Etat, une notion nouvelle au Sénégal», poursuit M. Fofana. Le premier volet de cette orientation repose sur une meilleure connaissance du parc immobilier de l'Etat grâce à une collaboration étroite avec les services des impôts et domaines. Grâce à ces nouvelles orientations, l'Etat du Sénégal a enregistré une baisse substantielle de loyers avec l'abandon des conventions de logements de ses agents au profit des services publics. «L'on est ainsi passé de 16 milliards à 12 milliards de Franc CFA en ce qui concerne les conventions de logement. Mais, en dépit des économies réalisées, les besoins de l'Etat restent

en croissance de 10% par an. Le building administratif en cours de rénovation devrait réduire suffisamment la facture», précise monsieur Fofana. Dans l'ensemble, la philosophie de la politique immobilière du Sénégal est de se rapprocher du citoyen en allant dans les régions et les zones où l'administration n'est pas représentée. La rationalisation des besoins de l'Etat passe aussi par une anticipation sur les besoins futurs. «Nous sommes entrain de réaliser 120 000 mètres carrés de bureaux à Diamniadio répartis entre trois moteurs sous un modèle de location-vente. Dans ce modèle, le financement et le risque sont portés par le privé».

DIAMNIADIO, MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DU SÉNÉGAL

À Diamniadio, véritable cité fourmilière, des buildings sortent de la terre. De futurs champions nationaux aussi. Dans les chantiers de Getran et de Teylium, quelque 1000 ouvriers sénégalais travaillent sous l'encadrement de 64 de leurs collègues étrangers venus leur enseigner des techniques nouvelles. La forte demande des matériaux de construction a fait naître de nouvelles vocations dans tous les domaines. Ainsi, Teylium a mis en place une filiale spécialisée dans le vitrage. Getran a de son côté lancé une filiale de construction des briques, Envol Immobilier dispose désormais d'une usine de mobiliers. En dépit de ces avancées significatives, le chemin est encore long vers le développement effectif. L'Etat qui incarne la continuité évolue et tire des expériences à chaque étape. Si sur la première autoroute du Sénégal entamée au milieu des années 2000, le kilomètre avait été négocié à 5,7 milliards de Francs CFA et qu'il a fallu dix ans pour faire 35 km, la nouvelle expérience Ila Touba, autoroute longue de 125 km, livrée en décembre 2018, a été réalisée en quatre ans pour 416 milliards FCFA contre 380 milliards sur la première autoroute.



Dans les chantiers de Getran et de Teylium à Diamniadio, quelque 1000 ouvriers sénégalais travaillent sous l'encadrement de 64 de leurs collègues étrangers venus leur enseigner des techniques nouvelles.



MAME MBAYE NIANG, MINISTRE DU TOURISME

DESTINATION LE SÉNÉGAL EN QUÊTE DE DIVERSIFICATION

Ils sont 1 500 000 touristes à s'être rendus au Sénégal entre janvier et novembre 2018 contre un peu plus de 900 000 en 2014.

Pour Mame Mbaye Niang, ministre du Tourisme, le pays de la Teranga (hospitalité en Wolof) a évolué à un rythme de 5%, au-dessus de la moyenne mondiale. Cette dynamique retrouvée trouve son explication dans les investissements massifs dans les infrastructures d'accueil et de désenclavement comme l'autoroute Dakar-Mbour et son prolongement sur l'axe Mbour-Thies, les nouvelles pistes du programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), etc.

L'Aéroport International Blaise Diagne (AIBD) inauguré à la fin 2017 a ainsi désenclavé la station balnéaire de Saly et la petite côte, poumon touristique du pays. La zone qui accueille des touristes à 65% francophones et, de plus en plus, de scandinaves, verra son offre s'élargir avec la livraison prochaine de la station balnéaire de Pointe Sarène, œuvre majeure du septennat développée avec un certain nombre de partenaires privés dont le tour opérateur Tui, leader mondial dans l'industrie des voyages. La station de Mbodiène est aussi en cours de construction.

Si comme a déclaré le ministre, le balnéaire reste la force de la destination, la stratégie inspirée par le président Macky Sall et le Plan Sénégal Emergent porte sur la diversification vers des niches qualitatives.

«Le potentiel du Sénégal dans le balnéaire ne peut être ignoré. Nous comptons une belle côte de plus de 590 km, baignée par un climat clément sur la majeure partie de l'année. Ceci dit, le Sénégal a d'autres atouts à faire prévaloir avec 7 parcs animaliers, 7 sites classés par l'UNESCO et un potentiel culturel immense à faire prévaloir. Nous sommes en train de développer de nouveaux circuits de découverte vers le pays profond, à la rencontre de nos traditions». Le lancement prochain d'un circuit touristique pour faire découvrir le patrimoine culturel sur le tracé du Fouta Djallon à l'embouchure du fleuve Séné-

gal participe de cette diversification. »

Autre axe de développement retenu dans cette optique, la reconfiguration du tourisme mémoriel. «Le site historique de Gorée, haut lieu de la traite négrière transatlantique au 17^{ème} siècle, sera replacé dans le contexte de la triangulaire Afrique, Europe, Amérique».

Pour sa part, Dakar verra le renforcement de son positionnement de pôle du tourisme d'affaires avec la livraison à moyen terme de 800 chambres d'hôtels de catégorie 5 étoiles et sous des enseignes prestigieuses comme Hyatt, Movenpick et Sheraton.

L'objectif du pays à moyen terme et de tirer tout le réceptif vers l'adoption de normes et de standards de qualité. «A ce propos, nous avons mis en place un «Crédit hôtelier» pour accompagner les hôtels et les établissements touristiques en général dans leur mise à niveau».

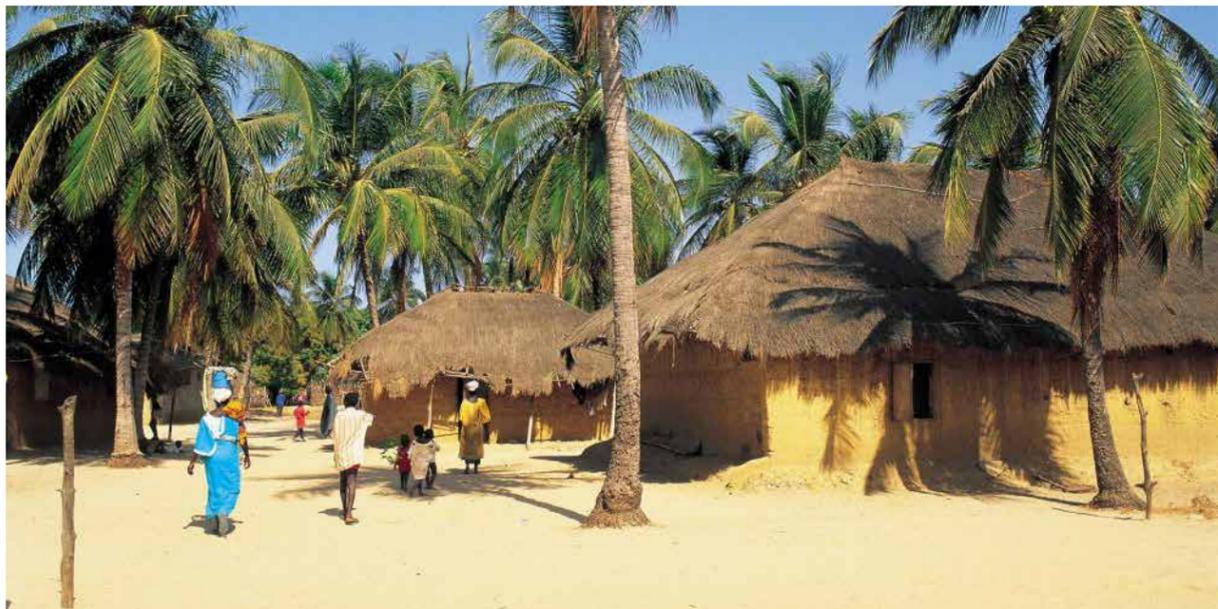
Afin d'inciter l'investissement privé, le Sénégal est en train de se doter d'un code du tourisme qui encadre l'activité et sécurise les investissements. Le lancement récent d'une nouvelle compagnie aérienne nationale dotée d'appareils de nouvelle génération participe du renouveau d'un secteur touristique qui emploie 100 000 personnes et pèse 7% du PIB.

Du reste, la promotion touristique du Sénégal met l'accent sur la diversification, le respect des équilibres socio-culturels et environnementaux et notamment sur la prospection de la qualité. Les marchés émetteurs traditionnels seront davantage sollicités car 50 millions de touristes quittent annuellement l'Europe et l'Amérique pour venir faire des safaris en Afrique de l'Est. Le Sénégal tient à être compétitif dans ce segment pour l'explorer par la suite. Au-delà, des prospections cibleront les destinations émergentes comme la Chine. Ce dernier pays a conclu un accord avec le Sénégal pour y envoyer 300 000 touristes par an.



Afin d'inciter l'investissement privé, le Sénégal est en train de se doter d'un code du tourisme qui encadre l'activité et sécurise les investissements.

CASAMANCE ZONE TOURISTIQUE D'INTÉRÊT NATIONAL



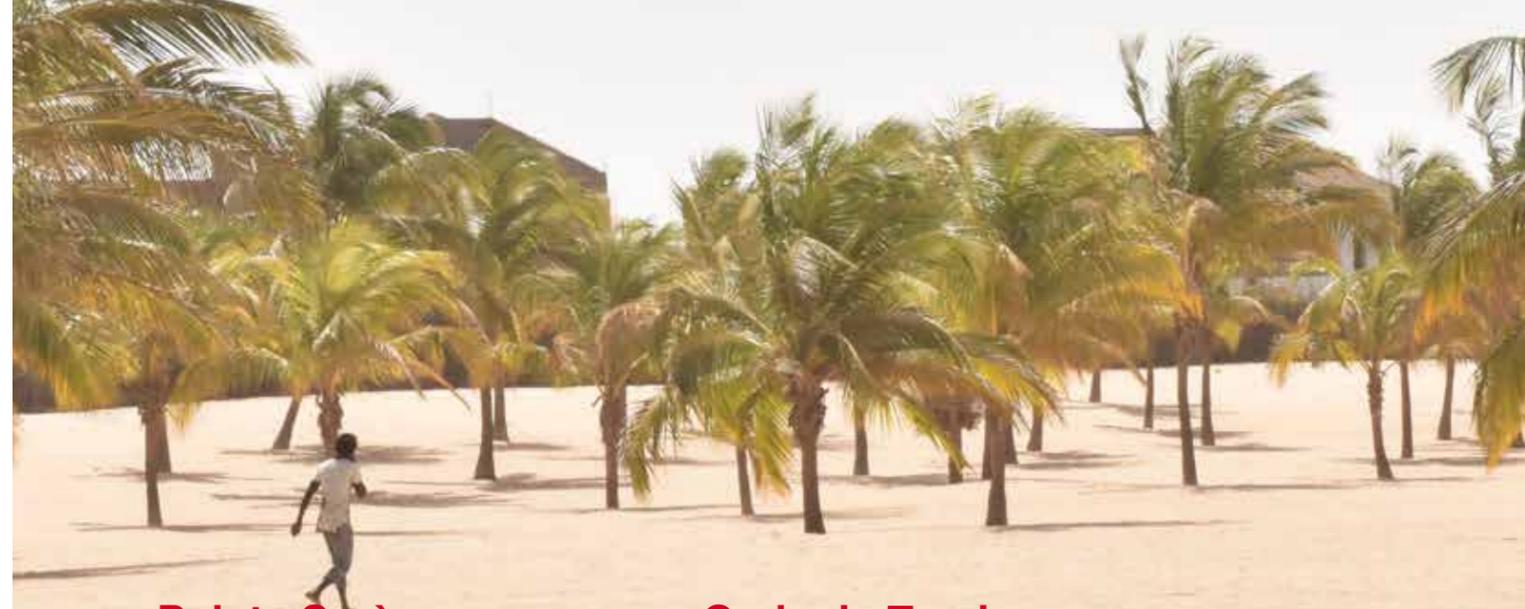
La mise en œuvre des programmes de développement du tourisme reste une priorité pour le Sénégal. Comme l'a rappelé le président Macky Sall lors du conseil des ministres du 9 janvier 2019, le secteur est prioritaire «dans la consolidation de notre économie et l'émergence du Sénégal». Ainsi, le Président sénégalais a enjoint son Gouvernement d'asseoir la relance durable de la destination Sénégal, à travers l'accélération des aménagements touristiques et l'exécution dans les délais retenus, de l'ensemble des projets publics et privés validés et soutenus, avec les financements mobilisés notamment du crédit hôtelier ainsi que les mesures administratives et fiscales en vigueur depuis 2014. A cet égard, le Chef de l'Etat a enjoint au Gouvernement d'assurer la mise en place de dispositifs incitatifs nécessaires à la transformation de la région naturelle de Casamance en Zone touristique d'intérêt national. Dans la

même perspective, le Président a exhorté son gouvernement de mieux valoriser le potentiel économique et touristique des Iles du Saloum, du Sénégal Oriental, avec l'exploitation adéquate des potentialités du Parc National de Niokolo Koba. Le chef de l'Etat appelle notamment à lever toutes les contraintes signalées en vue d'intensifier l'aménagement des nouvelles zones touristiques de Pointe Sarène, Joal Finio et du Lac Rose. En outre, le Chef de l'Etat a engagé le Gouvernement, en relation avec les opérateurs privés, à promouvoir davantage la diversification des produits touristiques, à réaliser, à Dakar, Diamniadio et dans les régions, des réceptifs hôteliers de classe internationale, à promouvoir la formation aux métiers du tourisme selon les standards mondiaux pour assurer la qualité du service dans le secteur, ainsi que l'ancrage d'une véritable industrie nationale du Tourisme.



Le Chef de l'Etat indique au Gouvernement l'impératif d'assurer la mise en place de tout le dispositif incitatif nécessaire à l'émergence effective de la région naturelle de Casamance en Zone touristique d'intérêt national.

VUE SUR POINTE SARÈNE



Pointe Sarène

Situé à 100 km de la capitale sénégalaise et à 30 mn du nouvel aéroport International du Sénégal, la station balnéaire de Pointe Sarène s'étend sur une superficie de 110 ha le long d'une immense plage de sable fin. Pointe Sarène est une baie en forme de demi-lune bordée de filaos, à perte de vue.

Le site de Pointe Sarène offre d'importantes opportunités de développement touristique par la qualité de son paysage et de sa plage en forme de pointe.

La finalisation des travaux d'aménagement permettra notamment l'installation de :

- Cinq (05) unités hôtelières ;
- Cent vingt (120) villas haut standing ;
- Une (01) zone commerciale ;
- Un parc (01) animalier ;
- Une (01) marina.

Code du Tourisme

Le Sénégal se dotera bientôt de son premier Code du tourisme. Dès son arrivée à la tête du Ministère du Tourisme, en septembre 2017, Mame Mbaye Niang a impulsé l'élaboration de ce code qui va permettre de mieux régler le secteur et rendre plus intelligentes, plus harmonieuses et plus durables les interventions des différentes parties prenantes. Le document est dans le circuit administratif et sera incessamment soumis au vote des députés.

Crédit hôtelier et touristique

Les financements de ce mécanisme ont connu un coup d'accélérateur ces derniers mois. Le Crédit hôtelier et touristique a permis de financer 27 entreprises touristiques et hôtelières pour un montant total de deux milliards cent millions FCFA. Ces entreprises établies dans 10 régions du Sénégal sont composées de 21 établissements d'hébergement touristique et 6 agences de voyages. Trente-trois (33) autres entreprises ont été sélectionnées pour un nouveau financement de plus de deux milliards dont le processus de décaissement est en cours.



A LA RENCONTRE DES CHAMPIONS NATIONAUX

Khadija Gueye Calvagna,
chef de projet Sphère Ministérielle du
groupe Envol immobilier à Diamniadio.

LA PAROLE AUX CHAMPIONS NATIONAUX

La troisième Conférence internationale sur l'émergence en Afrique (CIEA), organisée du 17 au 19 janvier 2019, est pour Financial Afrik l'occasion de faire le zoom sur les champions nationaux.

Les champions nationaux sont des groupes qui ont leurs centres de décision dans le pays d'origine. Ce sont en quelque sorte des locomotives qui tirent des PME et contribuent à faire de leurs secteurs d'activité des moteurs de croissance. A l'instar du sud-africain MTN dans les télécoms, ces champions sont des leaders nationaux qui se sont développés au niveau régional et international. C'est le cas du groupe marocain Office Chérifien des Phosphates (OCP), une multinationale leader mondial de l'exportation des phosphates et des engrais, avec des filiales dans un certain nombre de pays dont l'Espagne et le Brésil. Longtemps évoluant sous forme d'office puis de société anonyme, l'Office Chérifien des Phosphates est le résultat d'une stratégie étatique gagnante. Si, à l'instar de l'OCP, les champions maghrébins (Sonatrach en Algérie par exemple) sont nés dans le giron de l'Etat, dans la zone Afrique Subsaharienne, nombre de groupes ont évolué sans appuis, portés par des self made man qui ont eu du mal à décrocher des appuis bancaires et financiers. La compagnie Sunu (secteur de l'assurance) du sénégalais Pathé Dione, aujourd'hui présente dans 14 pays africains, s'est développée loin du partenariat public-privé qui a fait le succès des grands conglomérats asiatiques. Ces compagnies africaines développées par le privé sont parvenues à une phase de maturité suffisamment élevée pour nourrir de nouvelles prétentions et oser s'éloigner de leurs zones de confort. Ainsi de la burkinabé Coris Bank, short-listée à la mi-2018 pour la reprise de la banque Zitouna en Tunisie. Ou encore de l'ivoirienne Nsia

Banque, qui a repris les filiales ouest africaines de la nigériane Diamond Bank. **Fruits** de parcours personnels miraculeux, les champions nationaux africains ont profité de la relative période de prospérité 2007-2014 pour bâtir des positions fortes. Pour certains de ces «géants», l'heure de la transition a sonné. D'un groupe plutôt familial, rattaché à un père fondateur, ces entreprises doivent constamment augmenter le capital sous l'effet de la réglementation (Bâle 2/3 pour le secteur bancaire, nouvelles exigences de capital minimum pour le secteur de l'assurance en zone CIMA) et des investissements nécessaires à la quête de nouvelles parts de marché. Cette quête des fonds passe par l'institutionnalisation et le changement des modes de gouvernance avec une culture de la transparence aux antipodes des coutumes régnant dans les entreprises familiales. Ces mutations du secteur privé africain ne devraient pas échapper à l'Etat stratège, chef d'orchestre de l'émergence. Les pouvoirs publics devront encadrer et accompagner les champions pour structurer des filières compétitives capables de gagner des parts de marché au niveau mondial, ce qui revient à créer des richesses et des emplois. Alors que lors de la vague de privatisations des années 90, les États africains n'avaient en face d'eux que des multinationales étrangères, aujourd'hui, ils peuvent susciter des joint-ventures entre leurs secteurs privés et les acteurs de l'économie-monde. La promotion de tels partenariats permettra aux champions nationaux africains de s'insérer plus facilement dans les chaînes de valeur de la mondialisation. La clé est dans la volonté politique comme le lit-on dans ce double entretien ci-contre.



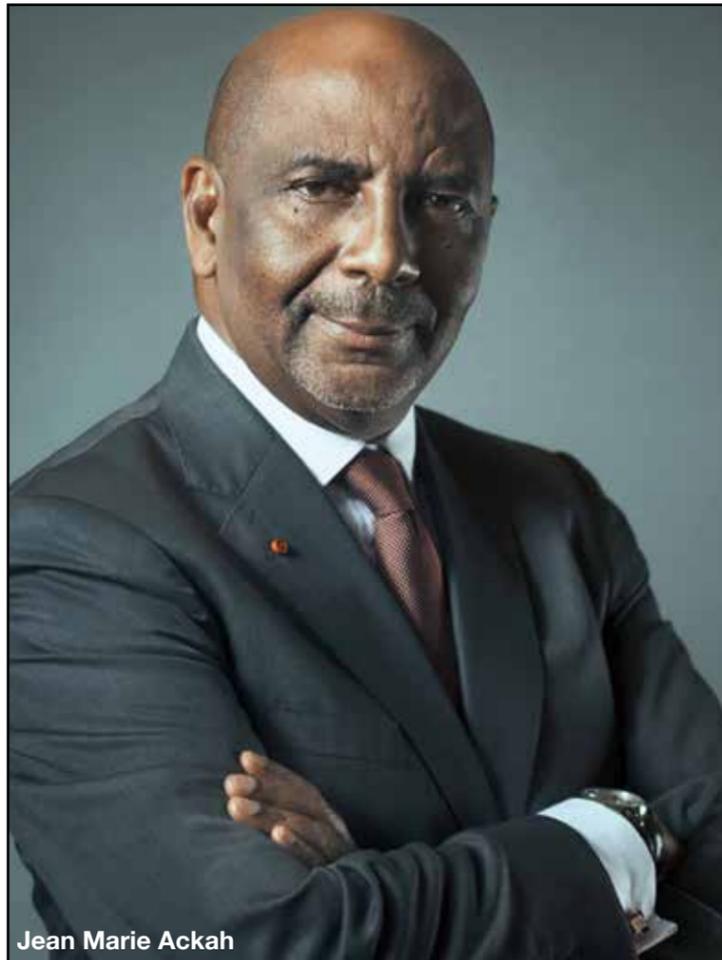
A l'instar du sud-africain MTN, dans les télécoms, ces champions nationaux qui se sont développés au niveau régional et international.



ENTRETIEN CROISÉ AVEC...

Babacar Ngom, président du Club des Investisseurs du Sénégal (CIS) et Jean-Marie Ackah, président de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)

«LA CLÉ, C'EST AVANT TOUT LA VOLONTÉ POLITIQUE ; CELLE D'AVOIR UN SECTEUR PRIVÉ NATIONAL FORT CAPABLE D'ACCOMPAGNER L'AMBITION D'ÉMERGENCE !»



Jean Marie Ackah

Quelles sont les mesures immédiates que les Etats africains, ceux de l'UEMOA en particulier, devront prendre pour encourager l'émergence des champions nationaux et régionaux ?

Jean Marie Ackah : Les entreprises qui ont le potentiel d'être des champions nationaux et régionaux doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique de la part des Etats car elles jouent un rôle fondamental dans la transformation économique et la création de prospérité pour leurs pays. A l'instar de ce qui a été fait par les économies émergentes (Malaisie, Maroc,...), il s'agit de soutenir le développement de ces entreprises à travers, notamment, une politique ambitieuse de contenu local, la mise en œuvre d'un dispositif fiscal approprié, l'accompagnement pour l'accès au marché national et régional (préférence

régionale), notamment dans le cas des marchés publics, le renforcement des capacités, l'accès à la technologie et l'accompagnement pour l'obtention des financements nécessaires à leur croissance par la mise en place de fonds de garantie, de lignes de crédit dédiées, de fonds souverains.

Babacar Ngom : Là-dessus, nous devons avoir moins de complexes car nous voyons même comment la première puissance mondiale donne aujourd'hui la priorité à ses entreprises. Les rapprochements et les fusions devraient également être encouragés pour favoriser la naissance de grands groupes nationaux. Mais au final, la clé, c'est avant tout la volonté politique ; celle d'avoir un secteur privé national fort capable d'accompagner l'ambition d'émergence.

Quels sont les principaux obstacles que rencontrent vos entreprises en phase d'expansion régionale ?

Jean Marie Ackah : Premièrement, l'environnement des affaires qui ne facilite pas le développement des entreprises. En effet, créer une entreprise, acquérir un terrain industriel, obtenir une licence ou un titre de propriété, peut relever du parcours du combattant. Ensuite, en dépit des accords régionaux de libre-échange, certains pays de la région n'appliquent pas les règles dont la région s'est dotée ou instituent des barrières non-tarifaires qui rendent difficiles, voire empêchent les échanges commerciaux. Le dernier obstacle que l'on pourrait citer concerne les procédures ou les documents qui ne sont pas suffisamment harmonisés.

Babacar Ngom : Peut-être rappelons pour commencer que nous sommes les premiers responsables de l'expansion de nos entreprises, par la qualité de notre gestion et la pertinence de nos choix stratégiques. Cela dit, s'installer dans un autre pays de la sous-région devrait effectivement être beaucoup plus facile pour des zones de libre-échange. La vérité est que nous rencontrons les mêmes freins administratifs que dans nos propres pays, décuplés par les contraintes culturelles et logistiques, à tel point qu'on se demande quelquefois si faire des affaires n'est pas plus facile

pour un français venu de loin que pour l'entreprise du pays voisin. Là-dessus, nous avons du travail pour faire bouger les mentalités, notamment dans nos administrations respectives.

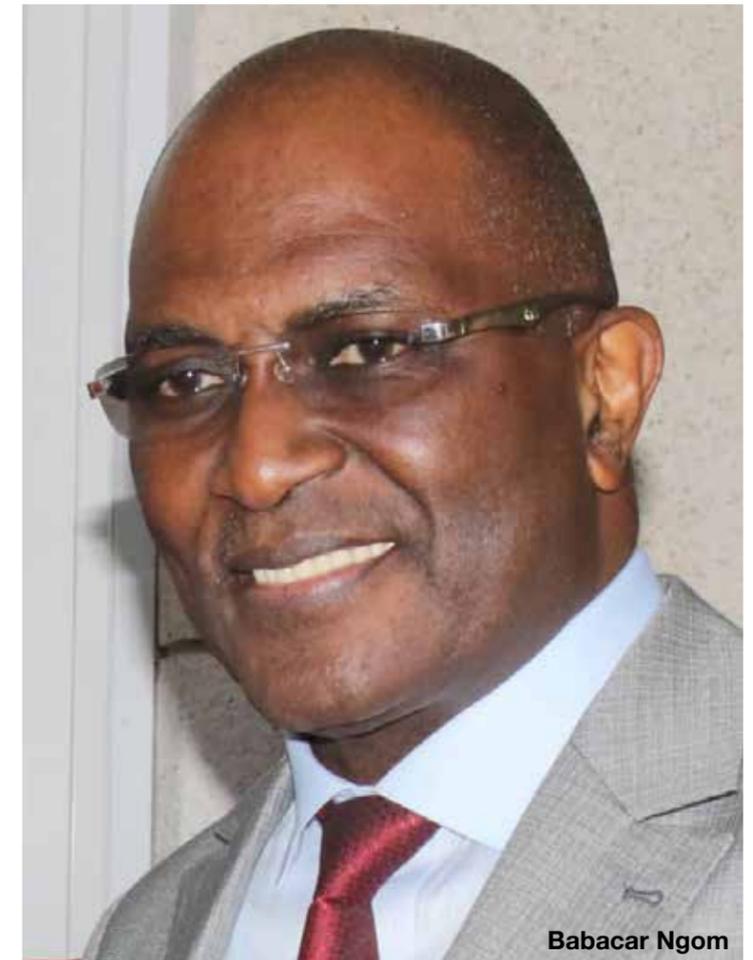
Par le passé, le financement était un obstacle pour les entreprises africaines. Ce problème est-il dépassé ?

Jean Marie Ackah : L'accès au financement demeure une contrainte au développement des entreprises, notamment les PME, en Afrique. Pour les micros et petites entreprises, l'accès au financement et le coût du crédit restent l'obstacle majeure à leur croissance. A cela, il faut ajouter une offre de financement peu diversifiée. Les mécanismes alternatifs de financement (crédit-bail, affacturage, capital investissement,...) sont encore peu connus et utilisés, alors que les besoins en investissement, pour se doter d'un outil de production performant et développer notre capacité d'offre, sont importants.

Babacar Ngom : Le financement est peut-être plus facile pour des entreprises d'une certaine taille comme les nôtres, mais le financement de l'économie, notamment des PME, reste effectivement un frein considérable. Nous avons notamment besoin de plus d'instruments pour accompagner les entrepreneurs, et sans doute en partie avec des solutions venant du secteur privé. C'est pour cela par exemple que le Club des Investisseurs Sénégalais envisage la mise en place d'un fonds d'investissement.

La ZLECA est perçue comme un signe d'espoir pour les uns, une crainte pour les autres. Quel est votre sentiment par rapport à ce futur marché unique africain ?

Jean Marie Ackah : La ZLECA est une belle opportunité de croissance pour les entreprises. En effet, elle contribuera à leur donner accès à un vaste marché continental d'environ 1,2 milliards de consommateurs. De plus, le commerce intra-africain sera facilité par l'élimination progressive des barrières douanières et tarifaires, ce qui aura pour conséquence de densifier les échanges commerciaux entre pays africains. La mise en œuvre du marché unique africain sera facilitée



Babacar Ngom

si les blocs économiques régionaux existants sont effectivement bien intégrés. Le principal défi consistera donc à accélérer l'intégration régionale sinon les marchandises circuleront mieux vers d'autres pays d'Afrique que vers nos voisins d'Afrique de l'Ouest. Mais les négociations restent difficiles car les pays ou entreprises qui produisent les mêmes biens vont se faire d'avantage concurrence et c'est ce qui explique certaines réticences.

Babacar Ngom : Avec 55 pays membres de l'Union africaine (UA) et un PIB cumulé de 2.500 milliards de dollars, il est clair que nos entreprises ont besoin du vaste marché de la ZLECA pour grandir, changer d'échelle et affronter la concurrence mondiale. Le commerce intra-africain est effectivement beaucoup trop faible et le faire passer de 16% actuellement à 60% en 2022 est un formidable objectif. Il faut juste le faire de façon planifiée, pour



Les champions nationaux et régionaux doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique de la part des Etats car ils jouent un rôle fondamental dans la transformation économique et la création de la prospérité pour leurs pays.



Avec 55 pays membres de l'Union africaine (UA) et un PIB cumulé de 2.500 milliards de dollars, il est clair que nos entreprises ont besoin du vaste marché de la ZLECA pour grandir...



que des champions émergent de toutes les régions d'Afrique. Dans ce domaine, l'Afrique de l'Ouest en particulier a un gros rattrapage à faire et ceci doit être un souci constant, non seulement du secteur privé, mais aussi des Autorités de l'UEMOA et de la CEDEAO.

Le protectionnisme bat son plein entre les grandes économies. L'Afrique doit-elle continuer à ouvrir ses marchés ou, au contraire, doit-elle prôner une sorte de réciprocité ?

Jean Marie Ackah : Je crois que ce n'est pas vrai de dire que le protectionnisme bat son plein, en se basant sur le fait que deux ou trois pays, fussent-ils importants, optent pour cette politique. Le choix d'une politique d'ouverture ou de protection doit être guidé par des choix et non par une mode ou par mimétisme. L'ouverture des marchés est bénéfique pour l'Afrique qui n'a pas pour l'instant les moyens de s'auto-suffire ni la technologie adéquate dans tous les domaines. Aujourd'hui, rares sont les produits qui sont fabriqués de A à Z dans un même pays. Comment donc s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiale sans cette ouverture ? Toutefois, celle-ci doit se faire de façon éclairée et stratégique afin de garantir qu'elle profitera effectivement à nos Etats. Les accords de libre échange donnent toujours la possibilité de protéger quelques secteurs. Il s'agit ainsi de promouvoir une ouverture des marchés qui favorise la transformation structurelle de nos économies, l'émergence des champions nationaux, le transfert de technologie, le développement des compétences, une croissance inclusive et des partenariats gagnant-gagnant.

Babacar Ngom : il est vrai qu'ouvrir d'un coup nos marchés n'aurait pas de sens, car nos gros concurrents sont aujourd'hui plus compétitifs. Il faut s'ouvrir de façon intelligente. Il y'a des domaines où nous souhaitons devenir des acteurs forts et d'autres où c'est moins le cas. L'ouverture doit être liée à cela, et être progressive, avec un renforcement accéléré des marchés régionaux pour aider nos entreprises à changer d'échelle et à mieux se préparer.

Est-il facile pour une entreprise ivoirienne de s'installer au Sénégal et pour une entreprise sénégalaise de s'installer en Côte d'Ivoire ?

Jean Marie Ackah : L'appartenance commune à l'UEMOA et à la CEDEAO, la réglementation des affaires quasi-similaire, le partage d'une même monnaie et d'une même langue facilitent l'installation des entreprises sénégalaises en Côte d'Ivoire et vice-versa ; même si des difficultés liées aux procédures administratives internes et aux habitudes subsistent. Pour ce qui est de la Côte d'Ivoire, le Président Houphouët a toujours prôné une politique d'ouverture qui a facilité l'implantation chez nous de nombreux sénégalais.

Babacar Ngom : Il faut reconnaître que c'est de plus en plus facile, mais nous devons aller plus loin. Mon sentiment est que nos entrepreneurs dans les différents pays doivent développer la co-entreprise, les joint-ventures et les projets communs pour faire émerger des champions régionaux. Pour cela, nous devons renforcer les espaces d'échange, de dialogue et de partage entre les hommes d'affaires de nos pays, à l'échelle de l'Uemoa et de la Cedeao notamment, afin de renforcer les synergies.



Aujourd'hui, rares sont les produits qui sont fabriqués de A à Z dans un même pays. Comment donc s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiale sans cette ouverture ?

KABIROU MBODJ , PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE WARI «WARI A FRANCHI LA BARRE DES 6 MILLIARDS D'EUROS DE TRANSACTIONS PAR AN»

A l'origine de l'un des plus grands succès sénégalais et africains dans le domaine de la télécommunication, Kabirou Mbodj ne laisse pas indifférent. Dans un entretien exclusif avec Financial Afrik, le tycoon brosse les perspectives d'un secteur en mutations.

Qu'est ce qui vous a poussé à lancer Wari ?

Wari vient de tout un environnement, d'une somme de constats, de frustrations et d'attentes. Quand on est cosmopolite, qu'on est né et grandi en Europe et aux USA, il y a un certain style de vie et un niveau de services dont est habitué. L'on est forcément frustré en arrivant sur le continent africain de voir qu'un certain nombre de services font défaut. C'est de cette frustration qu'est né en moi l'envie de changer les choses et d'offrir des services de qualité à tout un chacun, quelque soit sa situation géographique. D'où le concept Wari.

Cela fait pus de dix ans que Wari existe. Peut-on faire un début de bilan ?

Au départ, il y a dix ans, Wari était une initiative. Nous avons commencé avec un pays, une dizaine de points de relais et quelques transactions. Dix ans après, Wari est disponible dans 50 à 60 pays, connecté à 172 banques, avec plus d'un million de transactions journalières, des milliers d'emplois créés et 300 collaborateurs. C'est un bilan important puisque nous sommes passés à 6 milliards d'euros de transactions annuelles. Au début, Wari était une initiative. Aujourd'hui, c'est une véritable entreprise.

On vous prête des intentions de développement dans les télécoms ? Est-ce vrai ou avez-vous changé d'avis entre temps ?

Il n'y a pas de zone étanche. On travaille dans un monde complètement ouvert. Les télécoms tels qu'ils sont vécus et utilisés maintenant vont complètement disparaître dans un futur proche. Vos enfants et mes enfants demandent le «Wifi » et non un opérateur donné quand ils entrent dans un endroit donné. Cela préfigure de l'avenir des télécoms. A l'avenir, il n'y aura plus d'opérateur télécom ou de secteur des télécoms. Il y aura à mon avis un secteur générique fournisseur d'accès et de connectivité avec, derrière, une kyrielle de services offerts par des acteurs et non des opérateurs télécoms qui ont délégué de monopole et, de ce fait, ne devant pas être autorisés à fournir des services à valeur ajoutée.



Après dix ans d'activité, quel est le modèle qui correspond à Wari et qui correspondrait surtout à son développement ?

Wari est une structure ou un concept agnostique qui était valable à sa création et qui reste valable. Wari est un moteur transactionnel, une passerelle entre différentes structures, permettant aux gens d'échanger, de faire des transactions de biens et services. L'essence même de l'économie c'est de produire et de vendre. Et pour cela, il n'y a pas de passé et d'avenir. C'est toujours actuel. Quand on est au cœur de ce système là, on reste actuel. Dans dix ou vingt ans, le concept de Wari restera le même. On peut avoir des concurrents dans chaque secteur mais Wari dans son concept global est unique et n'a pas de concurrent. Ce n'est pas le concept du commerce équitable mais c'est le fair trade où on participe tous à faire de la valeur ajoutée.

Quelles sont vos ambitions dans les cinq prochaines années ?

Que Wari soit dans le cœur et la poche de tout le monde dans le monde. C'est ça notre objectif. Il y a une vraie logique de partage dans Wari. Chacun a la possibilité d'offrir et de recevoir un service. C'est cela l'avenir de l'économie de demain. Chacun sera son propre employé et pourra offrir ou recevoir des services, de la danse, de la couture ou des cours de mathématiques grâce à Wari.



SÉKOU DRAMÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SONATEL

«SONATEL, ACTEUR MAJEUR DANS TOUS SES PAYS DE PRÉSENCE»

Leader du secteur des télécoms au Sénégal, la Sonatel incarne bien le concept de «Champion national et régional » de par sa contribution à l'économie, de son impact social et de son rôle éminent dans le développement de la nouvelle économie. Ce qui fait dire à Sékou Dramé, Directeur général, « que la Sonatel reste un acteur majeur dans tous ses pays de présence ». Entretien.

Concrètement quel est l'apport de la compagnie dans l'économie sénégalaise en termes d'emplois, d'impôts et de dividendes ?

Sonatel continue de rester un acteur majeur dans tous ses pays de présence, et particulièrement au Sénégal. Le groupe a ainsi contribué en 2017 pour plus de 502 milliards de FCFA aux recettes budgétaires de ses pays de présence. Au Sénégal, ce montant s'élève à près de 250 milliards FCFA.

Au titre du développement du secteur privé local, les activités du groupe ont généré au profit des entreprises locales plus de 247 milliards de FCFA de chiffres d'affaires dont 126 milliards FCFA au Sénégal. Au titre de la balance des paiements, le groupe Sonatel a contribué positivement dans tous ses pays de présence à travers les balances de trafic représentant des exportations nettes pour plus de 160 milliards de FCFA. Enfin, en matière d'emploi, les activités du groupe ont permis de générer au Sénégal plus de 3 000 emplois directs et plus de 100 000 emplois indirects grâce à une distribution commerciale étendue, à la sous - traitance et aux différents partenariats dynamiques. (A noter que les chiffres de l'année 2018 seront disponibles au mois de Février 2019 à l'occasion de la publication des résultats à la BRVM.)

Les nouvelles technologies constituent un gisement de croissance pour le Sénégal. Quelle est votre stratégie vis-à-vis des PME ?

Orange Business Services Sénégal est le partenaire de référence des PME/PMI, des grandes entreprises et de l'Etat. Cela se traduit par un accompagnement des entreprises sénégalaises dans leur transformation digitale, de la réflexion à l'implémentation, du conseil au développement de services inédits et sur-mesure avec un engagement à mettre les performances, la sécurité et l'agilité de nos solutions au service de la réussite des entreprises.

Pour accompagner les PME Sénégalaises dans leur développement, Orange Business Services a compris que la connectivité -enrichie avec de la sécurité, de l'hébergement, etc.-, est déterminante pour leur essor économique et social. C'est pourquoi qu'en 2017, l'Agence

de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) et Sonatel ont mis en commun leurs moyens, leurs expériences et leurs stratégies pour permettre aux PME encadrées par l'ADEPME de bénéficier des opportunités qu'offre le Cloud pour développer leurs business en lançant CloudNine, une plateforme IT dédiée aux PME.

Un partenariat rendu possible par le lancement du 1er Datacenter du Sénégal et le 1er de cette envergure en Afrique de l'Ouest qui propose des solutions d'hébergement de données de classe mondiale. Il va permettre à de nombreuses entreprises et administrations de la zone UEMOA d'externaliser leurs serveurs avec la garantie de conserver leurs données aux normes de sécurité internationales sur le territoire sénégalais. Uptime Institute (un consortium d'entreprises créé en 1993 et qui est le seul organisme habilité à délivrer des certifications Datacenter) vient de délivrer la certification Design Tier III reconnaissant à Sonatel la capacité d'offrir des services avec un très haut niveau de résilience de son datacenter. Avec cette certification, Sonatel a rejoint un groupe exclusif de leaders de l'industrie. Pour les Pme-Pmi déjà établies qui ont besoin du numérique comme clé de leur croissance, Sonatel a amorcé depuis trois ans l'ouverture de ses plateformes de services aux opérateurs SVA et au marché B2B via le programme API d'Orange, cela en cohérence avec nos ambition d'être le partenaire privilégié de la transformation numérique de nos sociétés.

Sonatel réitère ainsi son ambition d'accompagner, au Sénégal et dans tous ses pays de présence, l'émergence des PME pour favoriser la création d'emplois et de valeurs porteurs de développement.

Et Quelle est votre stratégie vis-à-vis des startups?

Sonatel est un opérateur multiservices et se positionne comme une locomotive de la croissance des PME et des startups. Consciente que sa position de leader lui confère une responsabilité particulière dans l'écosystème numérique au Sénégal et dans la sous-région, elle a décidé d'y contribuer activement depuis plusieurs années maintenant en posant des actes forts dans la promotion des startups évoluant dans le domaine des Tics.



Les activités du groupe ont permis de générer au Sénégal plus de 3 000 emplois directs et plus de 100 000 emplois indirects grâce à une distribution commerciale étendue, à la sous - traitance et aux différents partenariats dynamiques.



Le Comité de direction de SONATEL

Sonatel est en effet membre fondateur du CTIC Dakar, 1er incubateur TIC du Sénégal et d'Afrique Francophone, lancé en avril 2011. Elle accompagne le CTIC dans sa mission de faire émerger des PME TIC d'envergure internationale et de contribuer à la construction du meilleur écosystème numérique d'Afrique de l'Ouest.

Par ailleurs, Sonatel est un acteur dynamique dans l'animation de l'écosystème des TIC à travers l'organisation de challenges type Hackaton, Boot Camp, etc. pour lesquels des jeunes entrepreneurs présentent des applications utiles et d'avenir développées par leurs soins.

Des prix d'envergure sont également organisés tous les ans ; on peut citer le Prix Orange de l'Entreprenariat Social qui en est à sa 8ème édition, la Linguère Digital Challenge qui est dédié aux femmes et le programme d'accélération Orange Fab. Tous ces dispositifs sont des opportunités offertes à des jeunes entreprises sénégalaises de moins de 4 ans de développer des services innovants afin de bénéficier d'un appui financier et de moyens logistiques de

grande qualité. Un tel accompagnement leur permet d'accélérer leur activité en lançant leur service en partenariat avec Orange. Sonatel a lancé également en 2017 Sonatel Academy, première école de codage gratuite du Sénégal, qui forme des jeunes, demandeurs d'emplois et profils sous-représentés aux métiers techniques du numérique et leur permet de s'intégrer dans le marché du travail ou de créer leur propre activité. Une première promotion a fini son programme de formation de 7 mois. Une 2ième promotion va démarrer ses cours au mois de Février 2019 avec une extension de la capacité d'accueil qui sera multipliée par 4 pour atteindre 200 apprenants. De plus, un programme de e-learning sera intégré dans le programme de l'Ecole, permettant de généraliser la formation au plus grand nombre de jeunes Sénégalais.

Enfin, Sonatel, en sa qualité d'actionnaire de Teranga Capital (900 millions de FCFA investis), premier fonds d'investissement dédié au financement et à l'accompagnement des petites et moyennes entreprises sénégalaises, renforce son soutien aux PME en générant

Sonatel est un acteur dynamique dans l'animation de l'écosystème des TIC à travers l'organisation de challenges type Hackaton, Boot Camp, etc. pour lesquels des jeunes entrepreneurs présentent des applications utiles et d'avenir développées par leurs soins.

des impacts sociaux, économiques ou/et environnementaux positifs au bénéfice de tous.

Orange Money est devenu un acteur de premier plan dans le transfert d'argent. La Banque serait-elle la prochaine étape ?

Orange Money est devenu un succès indiscutable en Afrique avec 42 millions de clients et plus de 1,9 milliard d'euros de transactions mensuelles, principalement sur la zone UEMOA. Orange Finances Mobiles Sénégal, Orange Finances Mobiles Mali et Orange Finances Mobiles Guinée, filiales du Groupe Sonatel, ont actuellement un statut d'établissement de monnaie électronique et vis-à-vis des banques et autres institutions de micro finance, elles se positionnent comme des partenaires qui peuvent leur servir de relais pour atteindre leurs millions de clients et vice-versa. Pour répondre à des besoins clients sur des services financiers de proximité plus élaborés dans les domaines de l'épargne, du crédit, etc. Sonatel avec l'appui du Groupe Orange, réfléchit à des partenariats plus poussés avec le secteur bancaire. Des discussions se poursuivent avec les autorités réglementaires compétentes en la matière sur la nature de ses partenariats et le timing de lancement.

Sonatel est présente dans quelques pays de la sous-région. Quelles sont les prochaines étapes de cette expansion régionale ?

Le leadership de Sonatel dans le secteur des télécommunications de la sous-région depuis plusieurs années s'explique par une vision stratégique qui a permis d'anticiper toutes les ruptures majeures du marché des télécommunications. Un volet important de cette vision est la croissance externe. En effet, l'acquisition de nouveaux marchés extérieurs au Sénégal est une stratégie de relais de croissance inscrite dans les orientations de Sonatel il y a plus d'une vingtaine d'années.

Ce modèle qui fait de SONATEL un Champion national et Sous-régional est un des plus beaux exemples à date de transformation d'un opérateur historique et de partenariat réussi en Afrique. Il nous a permis d'avoir une présence sous régionale notamment par le lancement d'opérations au Mali en 2002, en Guinée

Bissau 2007 et en Guinée en 2008. Dans tous ces pays, Sonatel, à travers sa marque Orange occupe la position de leader. Cette stratégie s'est poursuivie avec l'acquisition en 2016 d'un opérateur en Sierra Leone en partenariat avec Orange. Ces opérations de croissance externe nous ont permis de consolider des parts de marché fortes et dynamiques, et de poursuivre des réalisations sur le plan technique notamment l'accès au très haut débit avec des équipements de dernière génération.

D'autres nouveaux domaines de diversification sur nos marchés actuels ou sur d'autres territoires sont en cours d'étude pour être en situation de poursuivre une croissance rentable des activités du groupe

Quelles sont les attentes du privé que vous êtes par rapport au PSE2?

Sonatel s'est engagée à contribuer fortement à l'atteinte des objectifs du PSE en particulier ceux du plan « Sénégal numérique 2025 » qui revêt un enjeu majeur pour le développement de l'économie numérique de notre pays notamment par sa capacité à améliorer de façon significative la promotion d'une industrie numérique innovante et créatrice de valeur et la diffusion du numérique dans les secteurs prioritaires. La mise en place d'un environnement réglementaire et fiscal permettant un développement de l'investissement des opérateurs télécoms est une attente forte du secteur privé. La pression fiscale consécutive à l'apparition de nouvelles taxes ainsi que certaines décisions réglementaires (gratuité des hotlines, baisse des tarifs d'interconnexion au Sénégal), coût élevé des Faisceaux Hertiens qui peuvent à terme pénaliser la croissance et la couverture numérique du territoire. En attendant, SONATEL se mobilise et s'engage à accompagner le gouvernement dans la transformation numérique du pays. Dans la première phase du PSE, les objectifs assignés aux opérateurs par l'Etat dans le projet « Stratégie Numérique 2025 » dans le domaine de l'accessibilité est de baisser les tarifs de l'internet de moins 50% à l'horizon 2019 par rapport aux tarifs de 2015. Sonatel a atteint cet objectif sur le mobile depuis l'année 2018.

Orange Money est devenu un succès indiscutable en Afrique avec 42 millions de clients et plus de 1,9 milliard d'euros de transactions mensuelles, principalement sur la zone UEMOA.

LES DÉFIS DU PSE II LIBÉRER LE POTENTIEL

A l'entame du PSE phase II, l'économie sénégalaise est confrontée au défi d'un investissement privé plus important, d'une transformation structurelle en profondeur et de gains de parts de marchés à l'exportation.

La part des exportations dans le PIB est revenue au niveau de 1994, position atteinte du fait de la dévaluation du Franc CFA. Par contre, dans des économies comme le Maroc ou le Rwanda qui exportent plus chaque année, la dynamique d'émergence se traduit par une compétitivité croissante sur les marchés internationaux. De même, le PIB/hbt du Sénégal demeure à ce stade à un niveau modeste, déclare Performance Group. L'économie du pays reste, au delà des exportations encore faibles, liée au poids élevé du secteur informel. En effet, selon le recensement général des entreprises réalisé en 2016 par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), l'on dénombre quelque 407.882 entreprises au Sénégal, dont seulement 12.236 entreprises formelles (soit 3%), qui réalisent 84% du chiffre d'affaires total des entreprises. Ce tissu économique sénégalais apparaît ainsi particulièrement faible. En effet, le nombre d'entreprises formelles au Sénégal ne représente qu'environ 2,6% de celui du Maroc, 2,2% de celui d'Afrique du Sud, 1,8% de celui de Singapour et 0,6% de celui du Nigéria.

L'actionariat national en question

L'étude du tissu économique sénégalais montre que l'actionariat national reste relativement modeste dans le top 100 des grandes entreprises du pays. Plus les entreprises sont grandes, plus le poids de l'actionariat étranger se renforce. Ainsi les entreprises à capitaux majoritairement étrangers représentent 6 des 10 premières entreprises du Sénégal (avec Sonatel, Total, Vivo Energy, Sococim, Oil Lybia et les ICS) et 59% de leur chiffre d'affaires. 4 sur 6 de ces entreprises (Total,

Vivo Energy, Oil Lybia) sont des filiales de multinationales ciblant quasi exclusivement le marché sénégalais (Total, Vivo Energy, Sococim, Oil Lybia et les ICS) et remplissent donc difficilement à ce stade les critères de champion national.

Par contre, Sonatel et les ICS répondent à ces critères, bien que la volonté d'expansion des ICS, au delà du marché indien, n'est pas évidente. Par ailleurs, sur ces 10 premières entreprises, celles à capitaux majoritairement nationaux étaient la SAR, Senelec, les Grands Moulins de Dakar (GMD) et Ciments du Sahel (CDS). Les Grands Moulins de Dakar, sixième entreprise sénégalaise à l'époque, a depuis changé de mains suite à son rachat en 2018 par la société américaine Seaboard Corporation, renforçant ainsi la domination des sociétés à capitaux étrangers dans l'économie sénégalaise.

Sur ces 4 entreprises, seule CDS dénote une stratégie d'expansion internationale, avec notamment l'ouverture d'une filiale au Bénin. Ainsi, sur les 10 premières entreprises sénégalaises, il apparaît un seul véritable champion national, la Sonatel, et deux autres qui s'y rapprochent partiellement, les ICS et CDS.

D'ailleurs, en dehors de Sonatel qui a initié une véritable expansion régionale, toutes ces entreprises restent de petits acteurs dans leur secteur à l'échelle continentale, car encore trop focalisées sur le marché sénégalais. De même, en dehors peut être du secteur des télécommunications et du numérique, ces moteurs restent à ce stade des moteurs de croissance embryonnaires, encore très loin de leur potentiel pour utiliser l'image des moteurs de véhicules.



L'étude du tissu économique sénégalais montre que l'actionariat national reste relativement modeste dans le top 100 des grandes entreprises du pays. Plus les entreprises sont grandes, plus le poids de l'actionariat étranger se renforce.

Wari

Plateforme digitale de services



Acteur leader en Afrique de l'Ouest et accélérateur d'échanges sur le continent, la plateforme digitale Wari interconnecte les pays africains; et l'Afrique au reste du monde avec des solutions innovantes pour les services du quotidien.



AMETH AMAR, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NMA SANDERS

«LES DÉBUTS FURENT VRAIMENT DIFFICILES»

Self made man, Ameth Amar incarne le renouveau industriel du Sénégal. Son entreprise Nma Sanders qui a racheté les Moulins Sentenac joue les premiers rôles dans son secteur d'activité.

Pouvez-vous revenir sur l'histoire de NMA Sanders et les grandes étapes de son développement ?

NMA est une belle histoire qui a démarré en 1999. Elle est née de l'initiative d'un jeune entrepreneur qui, après des études en comptabilité et des expériences diverses, notamment dans le transport et la logistique, a décidé d'investir dans la minoterie. Un secteur qui était à l'époque le domaine réservé de deux mastodontes de l'industrie sénégalaise, les Grands Moulins de Dakar, propriété du groupe Mimran et premier groupe agro-alimentaire du Sénégal et les Moulins Sentenac, première minoterie de de l'Afrique de l'Ouest. Les débuts furent extrêmement difficiles car beaucoup de nos partenaires d'aujourd'hui, notamment du secteur bancaire, ne croyaient pas en notre projet. Mais au pessimisme de ces derniers, nous avons opposé l'optimisme de la volonté. Parti d'un investissement initial d'un milliard de FCFA, dont 80 % sur fonds propres, NMA a réalisé dès la première année un chiffre d'affaires d'un milliard 500 millions de FCFA ; chiffre d'affaires qui a été porté à 32 milliards de FCFA 10 ans après. Aujourd'hui, en 2018, le chiffre d'affaires s'élève à 75 milliards de FCFA avec des investissements cumulés de près de 25 milliards de FCFA en 18 ans, investissements parmi lesquels nous pouvons citer l'acquisition en 2015 des Moulins Sentenac, concurrent historique de l'entreprise. NMA, c'est désormais 3 grandes unités de production de farine, pâtes alimentaires et aliments de bétail et de volaille, près d'un demi-millier d'emplois directs et indirects, un parc automobile

d'une trentaine de camions et des produits de qualité (KHONTE, FERLO, SUPER LADOU, TENOR LADOU, PASTAMI...) prisés par les éleveurs et les populations du Sénégal. Ce succès, nous le mettons en premier lieu à l'actif de nos clients éleveurs, boulangers jusqu'au client lambda. Ce sont eux qui ont porté haut le flambeau de la NMA et tout le mérite de notre réussite leur revient. Il a notamment été possible parce que, dès le départ, nous avons fait le choix de la qualité, en investissant dans une équipe, certes jeune, mais dont la compétence était avérée ainsi que sur un outil industriel de dernière génération (BUHLER, FAVA...). C'est ce qui a permis de mettre à la disposition du commun des sénégalais des produits de qualité à un prix accessible. Un autre choix déterminant a été de réinvestir systématiquement les bénéfices engrangés et de ne jamais concurrencer nos clients.

Quelles sont les difficultés que rencontre le secteur de l'agroalimentaire au Sénégal ?

L'État du Sénégal a lancé dans le cadre du Plan Sénégal Émergent de grands chantiers et de nombreuses réformes qui ont permis de faire évoluer favorablement l'environnement des affaires, avec une croissance attendue du PIB de 7,2 % pour 2018. Grâce à la réussite de la première phase du PSE, le gouvernement du Sénégal a pu obtenir récemment auprès du Club de Paris des promesses de financement pour la deuxième de phase du plan plus de 7 000 milliards de FCFA. Nous pensons donc que les conditions sont désormais réunies pour que les solutions idoines soient apportées aux difficultés du secteur



Parti d'un investissement initial d'un milliard de FCFA, dont 80 % sur fonds propres, NMA a réalisé dès la première année un chiffre d'affaires d'un milliard 500 millions de FCFA; chiffre d'affaires qui a été porté à 32 milliards de FCFA 10 ans après.



agroalimentaires. Ces difficultés portent principalement sur l'invasion du marché par des produits alimentaires importés, qui, pour la plupart, sont subventionnés par les pays exportateurs et, qui plus est, ne paient pas de droits de porte. Ces importations qui ont connu ces dernières années un niveau jamais égalé en dépit de l'entrée en vigueur du TEC CEDEAO mettent sérieusement en péril la survie de nombreuses industries du secteur. Une autre difficulté est la forte congestion du port de Dakar qui a pour conséquence le surenchérissement du coût d'achat de nos matières premières et, conséquemment, de nos coûts de revient. Il faut également relever la forte pression que nous subissons à travers l'instauration d'une pléthore de nouvelles taxes sur l'année 2018 dont la hausse des droits d'accises applicables aux corps gras alimentaire et l'augmentation, depuis le 1er octobre 2018, des redevances portuaires.

La ZLECA est perçue comme un signe d'espoir pour les uns, une crainte pour les autres. Pensez-vous que ce futur marché africain aura un impact positif ou non sur l'agroalimentaire et l'industrie en général ?

La mise en œuvre de ce grand projet africain devrait se traduire par la constitution d'un marché unique de plus d'un milliard deux cents millions de consommateurs et un PIB de plus de 3.000 milliards de dollars et devrait permettre d'augmenter de près de 60% le commerce intra-africain à l'horizon 2022. Seulement, il faut noter que près de 10 mois après la signature de l'accord beaucoup de pays ne l'ont pas encore ratifié. C'est dire toute la méfiance que suscite auprès des milieux économiques et syndicaux cet accord, même dans les grands pays d'Afrique comme le Nigéria ou l'Algérie. Comme de nombreux opérateurs économiques, avec l'entrée en vigueur de

la ZLECA, nous éprouvons beaucoup de crainte pour l'avenir de l'industrie en général et de l'agro-alimentaire en particulier pour un petit pays comme le Sénégal. En effet, comme indiqué plus haut, notre industrie locale est déjà fortement fragilisée par un environnement des affaires très hostile malgré les évolutions positives constatées ces dernières années. Il en résulte que beaucoup de nos pays ne disposent pas d'industrie suffisamment forte pour pouvoir concurrencer équitablement à l'échelle du continent. Le cas échéant, l'Union Africaine devra mettre en place des mesures d'accompagnement fortes pour la plupart des états et prévoir une période transitoire pour permettre la mise à niveau des industries des différents pays.

Le protectionnisme bat son plein entre les grandes économies. L'Afrique doit-elle continuer à ouvrir ses marchés ou prôner une sorte de réciprocité ?

L'agressivité des pays émergents tels que la Chine, la Russie, le Brésil ou encore la Turquie ont poussé les grandes économies mondiales à revenir au protectionnisme pour protéger leurs industries et préserver les emplois. Leur puissance financière et leur haut niveau de technicité n'ont pas suffi à les protéger de la vélocité et de la faiblesse du coût des produits issus des pays émergents. Que dire alors de nos pays d'Afrique dont les économies si situent à des années lumières de celles des pays concernés. Nous sommes donc d'avis que l'Afrique doit appliquer la réciprocité.

Quelle est la feuille de route de NMA Sanders à moyen terme ?

Notre feuille de route est de consolider nos acquis sur le marché local et devenir un champion sous régional dans les 5 ans.



L'agressivité des pays émergents tels que la Chine, la Russie, le Brésil ou encore la Turquie ont poussé les grandes économies mondiales à revenir au protectionnisme pour protéger leurs industries et préserver les emplois.



Accédez aux meilleurs taux de placement du marché, en souscrivant au FCP SOAGA EPARGNE SERENITE.

** Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.*



Mouhamadou Makhtar Cissé, DG de Senelec, au milieu, avec les promoteurs d'Akilee, Samba Laobé Ndiaye (à gauche) et Amadou Ly (à droite)

AMADOU LY, DG DE AKILEE

«LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE PASSERA PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES»

Akilee est une start up fondée par deux jeunes ingénieurs sénégalais, Amadou Ly et Samba Laobé Ndiaye. La société qui propose une solution inédite d'optimisation de la consommation d'électricité a été reprise par la Senelec (Société nationale sénégalaise d'électricité), ce qui lui ouvre de nouvelles perspectives. Amadou Ly répond à nos questions.

Pouvez-vous revenir sur la genèse d'Akilee ainsi que les services qu'elle offre ?

Akilee est née de la convergence de vision et d'ambition pour le Sénégal entre des acteurs privés sénégalais et des hauts responsables de Senelec. En effet, d'une part nous avons le souhait de « eunes » ingénieurs sénégalais, issus de l'école sénégalaise et ayant poursuivi leurs études dans les grandes écoles d'ingénieurs

françaises, forts d'une trentaine d'années cumulées d'expériences professionnelles dans les domaines de l'énergie et de l'informatique, animés par la forte volonté de contribuer activement à la construction de leur pays ; d'autre part, il y a eu la volonté d'un manager stratège arrivé à la tête de Senelec en 2015, Mouhamadou Makhtar Cissé, qui dès sa prise de fonction a indiqué vouloir replacer la satisfaction du client au centre de ses préoccupations. Or, la satisfaction



Akilee est née de la convergence de vision et d'ambition pour le Sénégal entre des acteurs privés sénégalais et des hauts responsables de Senelec.

du client repose principalement sur la fourniture d'une électricité en quantité suffisante, avec la meilleure qualité de service et à un prix abordable. Sur ces 3 dimensions, les initiateurs d'Akilee, qui l'ont lancée en 2014, ont souhaité apporter des solutions pour réinventer la relation entre les consommateurs et les opérateurs. Ce, en offrant des services qui bénéficient systématiquement aux deux parties, facilitant ainsi l'acceptation de part et d'autre. Ainsi, Akilee s'appuie sur les nouvelles technologies, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans toute leur diversité pour : aider à suivre en temps réel, comprendre et réduire les factures d'électricité, avoir une meilleure compréhension du rendement des systèmes électriques et réduire les pertes notamment non techniques, mieux suivre la qualité de l'énergie livrée, améliorer la prise en charge et la gestion des réclamations des clients et faciliter le développement du prépaiement.

Comment Akilee compte-t-elle participer à la transformation numérique pour l'émergence des économies africaines ?

La transformation numérique pour l'émergence des économies africaines passera de mon point de vue par la promotion et l'utilisation stratégique des nouvelles technologies et de la digitalisation dans les secteurs stratégiques pour le développement du pays. Ainsi, je pense que les réalités d'un pays à l'autre seront très différentes, dans la mesure où les moteurs de croissance ne seront pas toujours portés par les mêmes secteurs d'activités. Cependant, le secteur de l'énergie reste stratégique pour le développement social et économique dans tous les pays, particulièrement pour nos pays africains. De ce fait, Akilee contribuera fortement à cette transformation numérique de nos économies dans la mesure où elle se concentre sur la transformation digitale des opérateurs à travers la production d'énergie renouvelable distribuée, la télégestion de la demande, la contribution à l'intelligence du réseau et la valorisation des données au service d'une meilleure exploitation. Il convient également de noter que la participation d'Akilee est aussi stratégique par la contribution à la domestication et l'appropriation de technologies et de connaissances nouvelles, qui sont à la base

de la disruption des modèles économiques dans de nombreux secteurs d'activités, dont celui de l'énergie. La transformation des économies africaines passera aussi par cette capacité à maîtriser ces nouvelles technologies. Enfin, Akilee contribuera à la création de plus d'un million d'emplois directs et indirects, avec une très grande portion d'emplois hautement qualifiés.

Quels accompagnements bénéficiez-vous ou attendez-vous des pouvoirs publics ?

A l'image de toutes les entreprises, nous souhaitons toujours bénéficier du soutien des pouvoirs publics, en particulier lorsque nous évoluons dans un domaine aussi stratégique, ciblé par de très grandes multinationales. Et dans ce sens, nous saluons l'Etat du Sénégal, à travers Senelec par sa décision stratégique de prendre des parts significatives dans le capital d'Akilee afin d'accompagner son développement. Akilee bénéficie également d'un appui à travers l'agrément au Code des investissements qui lui permet de développer des projets structurants pour le secteur de l'énergie. Je pense néanmoins que la politique fiscale pourrait être adaptée pour accompagner encore plus le développement des jeunes entreprises, particulièrement dans le monde du numérique qui est si propice à l'émergence de start-up. Une idée qui me vient souvent à l'esprit est celle d'une suspension de l'impôt sur les sociétés pour les 3 premières années d'exercice, puis un lissage sur les 7 années suivantes. Mais je comprends que cela ne peut se décréter ainsi, il faut que ce soit intégré dans une réflexion globale. Un autre levier d'accompagnement est celui de l'assouplissement de la réglementation du secteur des télécommunications pour favoriser la libre exploitation de certaines bandes de fréquences, notamment celles utilisées par beaucoup d'objets connectés souvent utilisés dans les services développés autour du numérique.

L'expansion régionale et africaine fait-elle partie de vos projections ?

Akilee a élaboré, avec l'accompagnement du Cabinet international Performances GROUP spécialisé dans le Conseil en Stratégie et Management des entreprises et institutions publiques, un plan stratégique



A l'image de toutes les entreprises nous souhaitons toujours bénéficier du soutien des pouvoirs publics, en particulier lorsque nous évoluons dans un domaine aussi stratégique, ciblé par de très grandes multinationales.

avec une vision clairement définie à l'horizon 2022. Ainsi, en 2022 nous voulons qu' Akilee devienne le « partenaire clef des opérateurs électriciens de la CEDEAO pour les accompagner à devenir plus performants, mieux connaître et servir leurs clients dans une dynamique de digitalisation de leurs processus ». Cela veut dire que nous souhaitons porter à l'export tout ce que nous développons au Sénégal pour Senelec et ses clients. En 2018, nous avons déjà développé des solutions à forte valeur ajoutée pour l'exploitation de Senelec et convaincu de nombreux clients grands comptes à souscrire à nos services (près de 20 MW de puissance supervisée après un an d'exploitation, pour une facture cumulée de 15 milliards FCFA par an), que nous pouvons d'ores et déjà déployer dans d'autres pays ; 2019 s'annonce avec les mêmes perspectives où nous allons poursuivre le développement de services pour Senelec et pour les consommateurs. Nous avons clairement une ambition régionale et sommes ouverts à divers modèles de partenariats. Au-delà de la dimension commerciale, le déploiement régional sera bénéfique pour tous les opérateurs et clients partenaires d' Akilee par l'effet d'échelle d'une part, mais également par le partage des bonnes pratiques et la mise en place de référentiels communs. Par ailleurs, au-delà de la dimension technique, où nous sommes fiers de compter parmi nous d'excellentes ressources, formées au Sénégal mais aussi en France et au Canada, Akilee est une entreprise cosmopolite et multiculturelle avec des agents issus de 6 nationalités différentes. Cela nous donne une singulière et authentique capacité d'appréhension

des problématiques des pays que nous ciblons hors du Sénégal, en tenant compte de leurs spécificités culturelles.

Quelles sont vos attentes et celles de votre secteur en général par rapport au PSEII ?

Le secteur de l'énergie sera une des clefs de la réussite de la mise en œuvre du PSE. Les performances de la première phase du PSE s'appuient en partie sur celles réalisées dans le secteur de l'énergie. En effet, Senelec a clairement réalisé de très belles performances reconnues par toutes les parties prenantes (les consommateurs, les partenaires techniques et financiers mais par-dessus-tout l'Etat du Sénégal), avec le soutien sans faille de son Excellence le Président de la République Macky SALL. Le Président l'a ainsi rappelé dans son discours de fin d'année adressé à la nation. Cependant, le secteur devra continuer à faire face à de nombreux défis, constitués des classiques besoins de renforcement de l'infrastructure de production, de transport et de distribution compte tenu de la dynamique de croissance de la demande et de l'ambition d'universalisation de l'accès à tous les sénégalais, auxquels s'ajouteront ceux introduits par la 4ème révolution industrielle à travers l'exigence d'automatisation et de « smartisation » de l'exploitation. Il est donc important dans la deuxième phase du PSE de continuer à soutenir le secteur de l'énergie afin de lui permettre d'accompagner encore plus efficacement la croissance économique du Sénégal.



Le secteur de l'énergie sera une des clefs de la réussite de la mise en œuvre du PSE. Les performances de la première phase du PSE s'appuient en partie sur celles réalisées dans le secteur de l'énergie.

AKILEE EN QUESTION

La compagnie sénégalaise d'électricité sénégalaise Senelec a acquis 34% de la société Akilee en août 2017. Fondée et développée par Amadou Ly, expert énergétique, ancien d'EDF, et Samba Laobé Ndiaye, expert en systèmes informatiques et télécommunications, la jeune pousse développe des solutions d'optimisation de la consommation d'électricité d'où l'intérêt de l'opérateur public. Le terme "Akilee" est un nom tiré de la contraction des termes Swahili "akili", qui signifie "intelligence" et du mot Poular "Hakkile" qui signifie également "intelligence". La société permet aux clients de la Senelec un suivi technologique de leurs consommations d'énergie et de surveillance électrique en temps réel. Le suivi est disponible sur tous les terminaux, de l'ordinateur au smartphone.

Edito

Toute la Finance Africaine

Avec l'année 2019, Financial Afrik fête ses cinq ans au service exclusif de la finance africaine. Né en septembre 2013 entre Casablanca, Nouakchott et Dakar, le journal saumon célèbre ses cinq ans avec une forte croissance de son audience.

Ainsi, le site web affiche 25 000 visiteurs uniques par jour. En outre, Financial Afrik distribue une newsletter quotidienne à 30 000 abonnés actifs. Les articles publiés sur le site sont relayés sur Facebook (174 000 fans), LinkedIn (12 000 abonnés), Twitter (10 300 followers). La chaîne Youtube compte 5 000 fans et devrait croître très fortement compte tenu des ambitions du journal d'exploiter le multimédia pour mieux informer.

La force de Financial Afrik repose sur une plateforme qui, du Maghreb en Afrique de l'Est, en passant par l'Afrique Centrale et l'Afrique de l'Ouest fédère des milliers de banquiers, assureurs, acteurs de la finance, qui lisent le journal et y publient des contributions intellectuelles ou commerciales.



LA FINANCE CATALYSEUR DE L'ÉCONOMIE





Mamadou Bocar SY, Administrateur Directeur Général de BHS et Président de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal (APBEFS)

LES BANQUES S'ENGAGENT DANS LE PSE

Bien loin le temps où les Banques commerciales africaines étaient considérées comme refractaires dans le financement du secteur privé, local notamment.

Présent à Paris lors du dernier Groupe Consultatif du Sénégal (du 17 au 19 décembre 2018), Mamadou Bocar Sy, Directeur Général de la Banque de habitat du Sénégal (BHS) et, à ce titre, Président de l'Association professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal (APBEFS), a évoqué la contribution des Banques au financement de la première phase du PSE et surtout des perspectives d'un secteur bancaire, fort de 29 acteurs desservant 1,6 million de clients. "Au 30 juin 2018, le secteur avait fini d'accorder un volume de crédit de 4 082 milliards de

Franc CFA aux agents économiques, soit une moyenne mensuelle de 680 milliards de Francs CFA". Ce sont là, poursuit le banquier, des signaux forts de confiance dans le Plan Sénégal Emergent dans son orientation globale et surtout aux acteurs économiques du Sénégal". Les Banques ont participé, dans le cadre de la première phase du PSE, aux côtés de l'Etat et des investisseurs à la réalisation des sphères ministérielles pour 60 milliards de FCFA, détaille M. Sy. Concrètement, dans le projet Spherex, quatre Banques ont mobilisé plus de 60 milliards de FCFA, Coris Bank, SGBS, Banque Atlantique et Banque de l'Habitat du Sénégal. Dans le projet du Train Express Régional, projet structurant, la BDK a mobilisé 35 milliards de Franc CFA avec la BNDE, la BGFIBank et la Banque Islamique du Sénégal.

Cela signifie qu'au-delà de participer à la réalisation des projets sous la formule des PPP (Partenariat Public-Privé), «nous banques, malgré la concurrence, nous savons nous retrouver pour unir nos forces et les mettre au service de l'Economie».

Dans le secteur du logement, volet social par excellence, pilier du Plan Sénégal émergent, la Banque de l'Habitat du Sénégal a mobilisé à elle seule près de 30 milliards au profit des promoteurs immobiliers que sont Getran, Senegindia, Plasma Immo, Medina SARL et Teyliom. Derrière ces chiffres, se joue une réalité sociale forte; une masse salariale mensuelle de 2,5 milliards de Franc CFA distribuée à 36 000 travailleurs. «En participant à loger les Sénégalais, nous créons des emplois, des richesses et restaurons la dignité», explique M. Sy.

Cet engagement du secteur bancaire sera encore plus fort et visible dans la phase 2 du PSE, explique le président de l'APBEFS. Car le secteur bancaire a évolué, devenu multi-métiers, multi-marques et surtout aux normes internationales avec le passage à Bâle 2/3. "Le secteur offre aussi une panoplie de produits pour les PME et participe au programme ambitieux des autorités pour l'inclusion financière et l'autonomisation des femmes et des jeunes", poursuit le président de l'association.



Au 30 juin 2018, le secteur bancaire avait fini d'accorder un volume de crédit de 4 082 milliards de Franc CFA aux agents économiques, soit une moyenne mensuelle de 680 milliards de Francs CFA"



CÉDRIC ACHILLE MBENG MEZUI, SPÉCIALISTE DES SYSTÈMES FINANCIERS

ACTIVER L'ÉPARGNE DOMESTIQUE EN AFRIQUE

Il semble que l'articulation des politiques visant la mobilisation des ressources domestiques tend à se limiter à l'augmentation des recettes fiscales en négligeant le développement de l'épargne locale.

Durant les décennies 1960-1970, les pays africains avaient initié des projets d'envergure dans les infrastructures et les industries en vue de transformer leurs économies. Pour atteindre ces objectifs de modernisation, plusieurs mesures furent utilisées, notamment les subventions directes et indirectes, les investissements publics, les incitations financières et fiscales et les distorsions de prix relatifs. Ces politiques permirent l'essor d'un secteur privé local dans de nombreux pays. L'un des principaux points d'achoppement dans ce processus de transformation des pays africains fut la faible contribution des capitaux domestiques à l'effort

d'investissement. En effet, de nombreux pays se sont lancés dans des activités à haute intensité de capital alors que le réservoir d'épargne domestique disponible était insignifiant. Ce défi est encore perceptible à l'entame de ce nouveau siècle. Il semble que l'articulation des politiques visant la mobilisation des ressources domestiques tend à se limiter à l'augmentation des recettes fiscales en négligeant le développement de l'épargne locale. Et pourtant, c'est l'abondance de l'épargne domestique qui peut permettre d'alléger le fardeau de la fiscalité tout en favorisant de manière soutenable le financement de l'économie réelle. On



L'un des principaux points d'achoppement dans ce processus de transformation des pays africains fut la faible contribution des capitaux domestiques à l'effort d'investissement

constate que l'épargne formelle reste très faible dans la plupart de ces pays. Si on considère la base de données de la BAD pour 51 pays, on obtient en moyenne 15%, 14%, 11%, 9,7% et 10,3% entre 2013 et 2017 respectivement pour cet indicateur en pourcentage du PIB. Les autres régions ont des niveaux plus élevés en moyenne, 44,1% pour l'Asie de l'Est et pacifique, 26,5% pour l'Europe et l'Asie centrale, 18,5% pour l'Amérique latine et les Caraïbes selon les données de la Banque Mondiale (2018). On constate que la défaillance des systèmes financiers locaux incite les agents économiques à choisir souvent des circuits financiers non formels pour épargner.

La littérature montre un lien direct entre l'épargne et l'investissement à la croissance économique (Solow, 1956). En effet, une épargne plus abondante conduit à un investissement plus élevé, qui à son tour conduit à une croissance économique plus élevée. L'idée de base étant qu'un niveau élevé de l'épargne précède la croissance économique et qu'une épargne abondante provoque la croissance économique. Dans le cas de l'Afrique, Ndikumana (2015) et d'autres auteurs montrent que c'est le crédit domestique au secteur privé qui est la source de financement la plus corrélée à la réduction de la pauvreté.

Si on considère les estimations de PWC Asset Management (2016) et de Venture Capital (2015)¹

sur le total des actifs des fonds de pensions, des compagnies d'assurance et des fonds souverains en 2012 étaient respectivement de 300, 200 et 170 milliards d'USD. Les projections pour 2020 donnent respectivement 1 100, 445 et 300 milliards d'USD. En 2018 on estime à environ 400 milliards d'USD le niveau des actifs des fonds de pensions avec l'Afrique du Sud représentant les ¼. Il sera difficile d'atteindre les niveaux projetés pour 2020. Le gisement d'épargne reste nettement sous exploité sans réformes profondes dans ces économies. Si on regarde un pays comme le Nigéria, il y a environ 7500 milliards de Naira d'actifs dans les fonds de pensions, environ 45 milliards de Naira sont collectés chaque mois, pour moins de 10 millions de contributeurs sur une population de près de 180 millions d'individus. Dans les pays francophones, c'est le système par répartition qui est en vigueur pour les employés du secteur formel alors que la majorité de la population active est dans le secteur informel. Plusieurs



caisses de retraites dans ces pays ont des problèmes de gouvernance et des modes d'investissements archaïques.

Il est possible de faire quelques comparaisons.

En Amérique latine, on constate que les réformes faites dans les caisses de retraites ont permis un essor considérable de l'épargne locale. C'est plus de 700 milliards d'USD pour les 7 premiers pays que sont le Brésil, le Chili, la Colombie, le Mexique, le Panama, le Pérou et l'Uruguay. Différentes projections de court terme voient ces capitaux atteindre 900 milliards d'USD dans les prochaines années. Les données 2015 et 2016 donnent 251 milliards d'USD soit 14% du PIB pour le Brésil ; 172 milliards d'USD soit 73% du PIB pour le Chili ; 52 milliards d'USD soit 23% du PIB pour la Colombie ; 154 milliards d'USD soit 15% du PIB pour le Mexique et 36 milliards d'USD soit 20% du PIB pour le Pérou.

En Asie du Sud-est par exemple, durant leur phase de décollage, dans les sources de financement des institutions non financières, la participation de l'épargne domestique passa de 42% à 55% au Japon entre 1956 et 1983 ; en Corée, elle passa de 28% à 38% entre 1970 et 1989 ; en Malaisie et en Thaïlande, elle était déjà supérieure à 50% selon les statistiques de



Sur le total des actifs des fonds de pensions, des compagnies d'assurance et des fonds souverains en 2012 étaient respectivement de 300, 200 et 170 milliards d'USD.



Alexander Hamilton

la Banque Mondiale. La principale source de financement externe dans ces pays a été les emprunts bilatéraux. Les émissions obligataires et les IDE représentaient une part marginale dans ces pays: Japon, Corée, Malaisie, Thaïlande, etc.

Il est attendu des gouvernements et du secteur privé de développer des plans cohérents de construction d'une épargne formelle. Pour cela, des produits d'épargne répondant aux besoins des acteurs économiques devraient être promus. Ces plans concerneraient les banques, les assurances, la micro assurance; les tontines; les caisses de dépôts; les banques de développement spécialisées; les fonds souverains; la microfinance ; l'industrie de la gestion d'actifs ; les caisses de retraites; etc. Les gouvernements africains pourraient s'inspirer d'Alexander Hamilton, premier Secrétaire d'Etat au trésor des Etats Unis en 1789. Il défendit brillamment devant le Congrès américain le premier rapport sur le crédit public (First Report on The Public Credit) le 14 janvier 1790; puis le second rapport sur le crédit public souvent appelé le rapport sur la Banque Nationale, le 13 décembre 1790. Il mit l'efficacité du système financier américain au cœur de sa transformation économique. Il ne s'agissait pas du système financier le plus stable ou du meilleur environnement financier de l'époque. Pour Hamilton, la disposition du crédit était centrale pour le développement des activités du secteur réel. Il considérait que les capitaux devaient être abondants et le crédit accessible, car il estimait que c'est par le crédit

que les fermiers pouvaient accéder aux capitaux pour acheter les semences, que les manufacturiers pouvaient acheter la machinerie dont ils avaient besoin, que les gouvernements pouvaient investir dans les projets d'infrastructure, etc. Ce sont en effet ces activités qui créent des emplois et augmentent la productivité du travail. Il proposa la création d'une Banque Nationale publique pour stimuler l'investissement aux États-Unis et posa avec courage les bases de la modernisation du système financier américain. Hamilton réforma également la conduite de la politique budgétaire avec une gestion saine de la dette publique qui posa les bases de la construction du marché des titres publics et par ricochet du marché financier américain en général. Il considérait que l'interventionnisme via le crédit sélectif était vital pour assurer une indépendance économique vis-à-vis de la Grande-Bretagne en promouvant l'essor de champions locaux. Ces réformes n'ont pas permis aux Etats-Unis d'avoir l'inflation la moins forte ou la monnaie la plus crédible, mais elles ont permis le financement de l'économie réelle.

Les idées d'Hamilton ont influencé l'articulation des politiques économiques dans tous les pays industrialisés depuis deux siècles. Il avait une approche très pragmatique du financement de l'économie.

Venture Capital, 2015. <http://venturesafrica.com/africas-managed-assets-set-to-exceed-1-trillion>.



Les idées d'Hamilton ont influencé l'articulation des politiques économiques dans tous les pays industrialisés depuis deux siècles. Il avait une approche très pragmatique du financement de l'économie.

DIAMOND BANK DESORMAIS FILIALE DU GROUPE NSIA



Nous sommes fiers d'appartenir à un Groupe Africain offrant par le professionnalisme et l'engagement de ses équipes des solutions compétitives et innovantes en Assurances et en Banque en vue de fournir au client, **PROTECTION et FINANCEMENT.**

Présents dans 12 pays africains avec plusieurs années d'expérience dans le domaine bancaire et de l'Assurance, nous vous assurons une expérience bancaire et des solutions de qualité adaptées à tous.

Notre réseau



Infoline | (229) 20 30 95 95



Whatsapp | (229) 61 42 56 56



ecoute@groupensia.com

L'INTÉGRATION DU CONTINENT S'ACCÉLÈRE

Le montant moyen des investissements directs africains, investis par des entreprises Africaines en Afrique, a presque triplé de 3,7 à 10 milliards de dollars entre 2006–2007 et 2015–2016.

Dans un récent rapport, le Boston Consulting Group (BCG) indiquait que les principaux moteurs de l'intégration économique de l'Afrique sont les entreprises du continent, qu'elles soient Africaines ou multinationales. Même si les barrières géographiques, géopolitiques et d'infrastructures ont « longtemps pénalisé le développement économique du continent africain empêchant les acteurs et les pays de disposer d'une taille critique pour peser dans la compétition internationale », Patrick Dupoux, co-auteur du rapport, précise que « l'intégration s'accélère aujourd'hui à un rythme très soutenu ». En effet, le rapport rappelle que le montant moyen des investissements directs africains, investis par des entreprises africaines en Afrique, a presque triplé de 3,7 à 10 milliards de dollars entre 2006–2007 et 2015–2016. Sur la même période, poursuit-il, « le nombre moyen de transactions transfrontalières au sein du continent a quasiment doublé (de 238 à 418) avec plus de la moitié d'entre-elles menée

par des entreprises africaines ». La moyenne annuelle des exportations intra-africaines a augmenté de 41 à 65 milliards de dollars et les touristes africains voyageant sur le continent sont passés de 19 millions à 30 millions, soit la moitié des voyageurs sur le continent en 2015-2016. Le rapport dresse également une liste de 150 entreprises dites « pionnières qui ouvrent la voie d'une plus forte intégration. Elles se composent pour moitié d'entreprises d'origine africaine et, pour une autre moitié, de multinationales implantées de longue date sur le continent ». Par ailleurs, le Maroc est l'un des pionniers en matière d'intégration africaine, selon le BCG qui cite, pour preuve, son poids dans les investissements directs africains ainsi que la présence d'une dizaine d'entreprises marocaines parmi les entreprises pionnières. « Les entreprises marocaines investissent également au-delà des frontières de la région Afrique du Nord-Ouest francophone, y compris dans les pays anglophones », conclue-t-il.



HAMED DIANE SÉMÉGA, HAUT COMMISSAIRE DE L'OMVS

«AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION, L'EAU EST UN FACTEUR DE PAIX ET DE STABILITÉ»

Nommé il y a tout juste un an et demi à la tête de l'Organisation de la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS), le malien Hamed Diane Séméga revient sur les enjeux et les défis d'une institution qui regroupe quatre pays (Guinée, Mali, Mauritanie et Sénégal) et joue un rôle de premier plan dans la mise en valeur des ressources hydriques communes.

Monsieur le haut -commissaire, une année c'est bien peu pour parler de bilan. Quelles sont néanmoins les faits marquants à relever entre juin 2017 et juin 2018?

Comme vous le dites, un an n'est pas certainement l'heure du bilan pour un mandat qui dure quatre ans. Mais l'on peut faire le point sur ce qui a été fait depuis ma nomination à la tête de cette

institution. Après 46 ans d'existence, cette organisation de bassin citée en exemple dans le monde en matière de gestion des eaux transfrontalières a engrangé des acquis solides. Sous d'autres cieux, les eaux partagées sont source de conflit. Au sein de notre organisation, l'eau est un facteur de paix et de stabilité. Nous devons cela à la solidité du socle juridique sur lequel repose l'organisation et à la vision des



L'OMVS a été plusieurs fois primée pour la qualité de sa gestion solidaire des eaux transfrontalières.

pères fondateurs. Nos chefs d'Etat actuels le Président de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement M. Macky Sall, le Professeur Alpha Condé, le Président Ibrahim Boubacar Keita et le Président Mohamed Abdel Aziz ont par leur soutien constant réaffirmé et consolidé cette vision d'une OMVS, facteur d'intégration et de développement.

Comment se traduit cette reconnaissance à laquelle vous faites allusion?

L'OMVS a été plusieurs fois primée pour la qualité de sa gestion solidaire des eaux transfrontalières. Son expérience lui a valu d'être distinguée en 2015 et 2017 comme meilleur organisme de bassin au monde par le think tank indien Strategic Foresight Group. De même l'initiative Blue Peace, initiée auprès des Nations Unies et portée par la coopération suisse, a démontré que l'OMVS est un acteur majeur à l'échelle internationale en matière de coopération inter-Etats sur les eaux transfrontalières. Mais malgré tous ces acquis, l'organisation est encore peu connue de son public cible, à savoir les populations riveraines et, par-delà elles, les populations des pays concernés. L'ensemble de ces populations bénéficie directement ou indirectement de l'impulsion des activités de l'OMVS, à travers les barrages de Diama et de Manantali. L'effet combiné de ces ouvrages génère de l'hydroélectricité mise à disposition des sociétés nationales d'électricité des différents pays membres. L'impact s'apprécie aussi sur l'eau potable. Très peu de gens savent qu'une ville comme Nouakchott tire 100% de ses besoins en eau potable du barrage à Diama à travers le projet Aftout Sahli. De même Dakar tire environ 60% de ses besoins à partir du fleuve Sénégal via le Lac de Guiers. En clair, les activités de l'organisation ont une incidence directe sur ces systèmes d'approvisionnement. Au final, nous tirons l'enseignement qu'il nous faut améliorer notre visibilité auprès de ces populations pour qu'elles connaissent les enjeux et les défis de l'organisation. Nous parlons notamment des défis environnementaux et sécuritaires.

Peut-on dire aujourd'hui que le fleuve

Sénégal est menacé à l'instar du Lac Tchad ?

En effet, le fleuve Sénégal est menacé dans ses affluents à cause des effets du changement climatique, de la faible maîtrise de la régulation et, entre autre, de l'envasement résultant de l'effet mécanique des activités d'orpillage et des pollutions chimiques. La situation est critique sur la Falémé, l'un des principaux affluents du fleuve. D'autres activités comme l'irrigation intensive encouragée par les États dans le cadre des politiques agricoles nationales requièrent une approche environnementale rigoureuse. C'est pourquoi nous appelons à la mobilisation autour de la Falémé, mais aussi autour du Bakoye et du Bafing, autres grands affluents qui se trouvent en Guinée et qui subissent les conséquences d'une forte poussée démographique mettant à mal les ressources disponibles. D'ailleurs nous réunissons bientôt les parties prenantes à Dakar (les 25 et 26 juillet 2018) pour sensibiliser nos États sur l'importance de la préservation du fleuve et de ses affluents.

Quels sont les moments marquants de cette première année d'exercice ?

L'année fut riche en enseignements et en réalisations, avec une certaine effervescence dans notre communication et les relations extérieures. Nous avons ainsi organisé pour la première fois les journées de l'OMVS. Ces commémorations, au delà des moments de communion qu'elles occasionnent, sont aussi des moments de sensibilisation à la valeur ajoutée de l'organisation dans l'économie des Etats. Nous avons aussi reçu au mois d'avril dernière la 6^{ème} session de l'association Initiative pour l'Avenir des Grands Fleuves (IAGF), présidée par l'écrivain Erik Orsenna. Elle regroupe un panel international et multidisciplinaire d'experts qui se sont penchés sur l'expérience et les projets concernant le fleuve Sénégal, notamment sur la question de la navigation où leurs contributions nous permettront certainement d'éviter les erreurs. Plus récemment, en mai, une délégation de pays d'Asie du sud-est



Le fleuve Sénégal est menacé dans ses affluents à cause des effets du changement climatique et entre autres, de l'envasement résultant de l'effet mécanique des activités d'orpillage et des pollutions chimiques.



parrainés par la Suisse est venue s'inspirer de notre expérience en matière de gestion des eaux transfrontalières. De même une délégation du bassin de la Volta a effectué une mission de prospection chez nous pour s'enquérir de notre approche dans plusieurs domaines. Sur le plan institutionnel, chantier fondateur, l'OMVS doit parachever sa mutation pour que le système puisse retrouver son dynamisme et être en phase avec les défis actuels. Nous avons bouclé des études stratégiques relatives à la réforme institutionnelle et à l'autofinancement du système. Il reste à les soumettre à l'approbation du conseil des ministres.

Faudrait-il accorder plus de prérogatives au haut commissariat de l'OMVS?

Pas forcément. Ces changements doivent permettre à notre organisation de préparer les défis d'aujourd'hui et de demain. L'Omvs a un patrimoine constitué de plusieurs sociétés de gestion. Ainsi, nous avons créé la Société de gestion et d'exploitation de la navigation (Sogonav) pour gérer le volet navigation, la SOGED pour la gestion du barrage de Diama, La société de gestion et d'exploitation de Manantali et Félou, SOGEM, et sa filiale la société d'exploitation SEMAF ; la société de gestion des ouvrages du haut bassin guinéen, Sogeoh en abrégé, est la dernière-née venue ancrer définitivement la Guinée dans l'organisation. Les réformes institutionnelles évoquées devront permettre au haut-commissariat d'assurer une meilleure coordination de toutes ces structures de partage.

Quel est l'état actuel des projets et des parcs de barrage de l'OMVS?

Nous pouvons dire avec beaucoup de fierté

qu'en un an nous avons pu, enfin, faire démarrer les travaux de Gouina lesquels comme vous le savez ont pâti d'un important retard. La construction de ce barrage va apporter 140 MW supplémentaires à nos Etats. Cet ouvrage devra livrer son premier productible en 2020. Autre bonne nouvelle, la finalisation du processus de sélection doit parachever sa mutation pour que le système puisse retrouver son dynamisme et être en phase avec les défis actuels. C'est un projet monumental au regard de l'envergure des financements à mobiliser.

Par ailleurs, nous avons lancé, sur la base du même mode de financement, le projet de barrage de Goubassi qui est essentiel pour maîtriser davantage le fleuve et donner au projet de navigation un plan d'eau suffisant toute l'année.

Quid de l'avancement du projet de navigation ?

Le projet structurant de navigation est entré dans une phase décisive pour son exécution. La feuille de route instruite par le conseil des ministres est déroulée dans les délais. Nous sommes en négociation avec la société indienne Afcons dont l'offre financière et technique a été retenue. En vue de ces négociations, un comité regroupant les experts techniques et financiers ainsi que des représentants des ministères des finances est mis en place. Le contrat sera soumis au conseil des ministres. Parallèlement, nous allons enclencher le processus de mobilisation des financements auprès d'Eximbank Inde. Ce projet va transformer l'ensemble du trajet de parcours sur les deux rives du fleuve Sénégal et booster considérablement le développement de toutes les villes riveraines.



Le projet structurant de navigation est entré dans sa phase d'exécution. La feuille de route instruite par le conseil des ministres est déroulée dans les délais.



LES MODÈLES ASIATIQUES REPRODUCTIBLES EN AFRIQUE ?

Les tigres et les dragons de l'Asie ont nourri la littérature économique et financière de l'Afrique de ces dernières années. La comparaison de la courbe d'évolution de ces puissances nouvelles (Corée du Sud, Malaisie, Singapour, etc.) avec l'Afrique prête à diverses interprétations. Indépendant de la Malaisie en 1965, le Singapour, deuxième place financière d'Asie après le Japon, a atteint un taux de croissance économique de 15,24 % en 2010. Il dispose d'une économie prospère et moderne, caractérisée par un environnement ouvert et exempt de corruption. L'archipel de 720 km² a su transformer complètement son économie en seulement trois décennies. En 1965, le PIB par habitant y était de 516 USD, ce qui en faisait l'une des nations les plus pauvres au monde. Trente années plus tard, il s'élevait déjà à 24 937 USD selon Performances Group. Pendant ce temps, l'Afrique subsaharienne stagnait sur des moyennes de 1 500 USD.

En 2015, le PIB par habitant de Singapour avait fait un nouveau bond de 55 000 USD, soit une multiplication par 100+ en 50 ans, ce qui en fait l'un des pays les plus prospères au monde aujourd'hui. Pendant ce temps, le miracle ivoirien s'est estompé. Sur les dix dernières années, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Rwanda, ont réalisé des bonds de géant sans toutefois atteindre ce point de rupture où la croissance quantitative, issue de l'accumulation des richesses provenant de la rente (cacao) ou des investissements massifs dans les infrastructures, devient qualitative.

La transformation économique et sociale est visible à Singapour, un pays de 6 millions d'habitants, au diapason de l'économie mondiale : le pays dispose de la « Meilleure compagnie aérienne au monde ». De même, son port, PSA Singapore, est le second en volume pour le transport maritime de containers, tout juste derrière Shangai.



En 2015, le PIB par habitant de Singapour avait fait un nouveau bond de 55 000 USD, soit une multiplication par 100+ en 50 ans, ce qui en fait l'un des pays les plus prospères au monde aujourd'hui. Pendant ce temps, le miracle ivoirien s'est estompé.

Singapour est 13e dans le classement des pays les plus compétitifs au monde en matière de tourisme et de voyages. Et c'est l'une des toutes premières places financières du monde. Autre phénomène étonnant à l'actif de ce pays, le fait de compter 15 à 20 entreprises dans le Top-2000 des plus grosses valorisations boursières au monde. Singapour, faut-il le signaler, a fondé son émergence sur une ambition collective forte résolument ancrée dans le pragmatisme. D'abord, le pays n'a pas hésité à ouvrir son économie pour accueillir les capitaux, les technologies et les travailleurs étrangers. La productivité intra-sectorielle des moteurs de croissance est montée rapidement par ce biais et le pays s'est ouvert dans le même temps un accès durable aux marchés exports. Il présente à ce jour en moyenne un ratio annuel Commerce International/PIB de l'ordre de 400% (en valeur), le plus élevé au monde. L'on note ensuite l'investissement massif dans l'éducation, compensant la faible dotation de Singapour en ressources naturelles. L'humain est la plus grande richesse d'un pays, dit-on.

Mais de tels résultats ne seraient jamais possibles sans la rationalité dans les dépenses et les politiques publiques, troisième point de l'émergence du pays. Ainsi, Singapour le pays a résolu l'équation paradoxale qui se présentait à lui en ces termes : comment faire d'un minuscule pays sans ressources naturelles une nation prospère enviable dans le monde, en tirant avantage... de ses faiblesses ? Cette même interrogation devra faire les choux gras des assises entre les dirigeants du continent africain. A leur adresse, l'on peut dire qu'un pays pauvre avec des ressources limitées ne peut combler son retard sur les pays avancés si ces ressources sont détournées de l'objectif de croissance économique et d'élévation du niveau de vie.

GROUPE CORIS



Une équipe d'experts au service
du développement des économies africaines



Benin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Mali



Sénégal



Togo