



www.nouvelhorizonsn.com



COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES LES PERFORMANCES DE LA MISE À NIVEAU



ETUDES - RÉALISATIONS TECHNIQUES

ENERGIE ELECTRIQUE – ENERGIE SOLAIRE
ECLAIRAGE PUBLIC



**CERTIFIEE POUR MIEUX VOUS
ECLAIRER**

ADRESSE : SODIDA LOT N°26

TEL : (221) 33 8693680 FAX : (221) 33 8243573

Email : ertsen@arc.sn - Site web : www.ert.sn



COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES LES PERFORMANCES DE LA MISE À NIVEAU

Hors-série N°09
SPÉCIAL MISE À NIVEAU

Supplément de Nouvel Horizon
N° 1044 du 21 au 27 Septembre 2017

Réalisé par PANAFRICAN SYSTEMS PRODUCTIONS
en partenariat avec le BUREAU DE MISE À NIVEAU

DIRECTEUR DE PROJET

Ibrahima DIOUF
(Directeur du BMN)

CONCEPTION - RÉALISATION

Aliou Kane NDIAYE (Chef de projet),
Mandiaye THIOBANE,
Souleymane THIAM,

Collaboration BMN
Samba Cor SOW
Moussa DIAW

INFOGRAPHIE - ICONOGRAPHIE

Abdoulaye FAYE (Infographie)
Ibrahima KONE (Photographie)



Une publication de



ISSN N° -0850-3435

Société Anonyme au capital de 20.000.000 F CFA

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL
Mamadou Oumar NDIAYE

VICE-PRÉSIDENT
Abdoulaye Bamba DIALLO

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Issa SALL

Sicap Liberté 2 N° 1589 BP 10037 Dakar-Liberté

Tél : +221 864 64 15

Email : montagenh@gmail.com

www.nouvelhorizonsn.com

www.nouvelhorizon.sn

EDITORIAL

Le numéro « **Spécial Mise à Niveau** » que vous tenez entre vos mains, est le fruit du partenariat entre le Bureau de Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal et le magazine **Nouvel Horizon**.

La transformation structurelle de notre économie viendra nécessairement de la rencontre entre la vision à long terme du Chef de l'Etat, Son Excellence Monsieur Macky SALL, à travers l'axe I du **Plan Sénégal Emergent** et les initiatives sur le terrain, au bénéfice de nos entreprises.

Pour une mise en œuvre réussie de cet important axe stratégique du **PSE**, l'amélioration continue de la compétitivité de nos entreprises et de notre économie devient un impératif.

A cet effet, le Programme de Mise à Niveau des entreprises a pour finalité, de contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie sénégalaise et de faire bénéficier au plus grand nombre d'entreprises et de personnes, de ses retombées macro-économiques, même si celles-ci sont encore difficiles à appréhender.



Par Monsieur Alioune SARR
Ministre du Commerce, de la
Consommation, du Secteur
informel et des PME

DE LA CONSOMMATION ET DES PME

Ce numéro spécial, revient en grande partie sur le Programme de Mise à Niveau, depuis son lancement officiel en février 2005. Il

donne la parole aux différents acteurs impliqués (Entreprises bénéficiaires du secteur privé, Etat, Partenaires Techniques et Financiers) en vue de partager expériences et points de vue et de s'interroger sur son futur.

L'initiative conjointe entre le Bureau de Mise à Niveau et Nouvel Horizon participe à cette exigence de rendre compte et de recentrage opérationnel de nos interventions en vue d'une meilleure prise en charge des préoccupations de nos concitoyens.

Le Programme **Spécifique Casamance**, de même que le nouveau Programme « **Développer l'emploi au Sénégal : Compétitivité des entreprises et Employabilité dans les zones de départ** », financé par le Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union Européenne avec délégation à l'AFD, constituent autant de chantiers pour contribuer particulièrement à l'amélioration de la situation de l'emploi, élevée au rang de priorité par Monsieur le Président de la République.

Je profite de cet espace pour adresser mes sincères remerciements aux Partenaires Techniques et Financiers, notamment l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne et l'ONUDI, qui nous accompagnent dans cette belle aventure de mise à niveau de nos entreprises depuis le démarrage.

Au Secteur Privé, je demande davantage son implication à côté de l'Etat, pour la pérennisation du Programme de Mise à Niveau au bénéfice de notre économie.

Bonne lecture

IBRAHIMA DIOUF, DIRECTEUR DU BUREAU DE MISE A NIVEAU

« LA RATIONALISATION DES RELATIONS ENTRE LES STRUCTURES D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ, FAVORISERA L'ÉMERGENCE D'ENTREPRISES CHAMPIONNES... »

Spécialiste du secteur privé en général et de la Petite et moyenne entreprise en particulier, le Directeur du BMN, Ibrahima Diouf revient dans cet entretien, sur la mise à niveau à travers toutes ses facettes.

Pouvez-vous nous faire une présentation du Programme de Mise à Niveau ?

Notre pays est le premier en Afrique subsaharienne à avoir engagé, à la suite de nombreux pays un programme de mise à niveau de ses entreprises en 2004.

Ce programme s'inscrit dans une stratégie d'accélération de la croissance et repose sur un essor de l'activité du secteur privé, grâce à une amélioration de l'environnement juridique et institutionnel des différents dispositifs d'appui économiques et financiers.

L'ONUDI définit la mise à niveau comme « Un processus continue qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange, en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires, en accompagnant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. »

On peut considérer que les Programmes de Mise à Niveau consistent en un accompagnement technique et financier des entreprises vers la mise en place d'investissements matériels et immatériels jugés nécessaires à leur développement ou à leur renforcement.

A la suite de la mise en place du Programme de Mise à Niveau au Sénégal, un programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA a ainsi été initié en 2007.

Une fois vérifiée l'éligibilité de l'entreprise adhérente, conformément aux critères

de taille, d'appartenance sectorielle et de chiffre d'affaires, le processus de mise à niveau débute par un diagnostic global comprenant notamment cinq points névralgiques : l'environnement, le positionnement stratégique (analyse produits / marchés), l'analyse financière, les compétences techniques et le management.

Cette phase diagnostic doit permettre au chef d'entreprise de mieux anticiper l'évolution du marché (en termes de tailles, d'attentes de la clientèle mais aussi de qualité et de normes de production) et les conséquences de l'ouverture sur son secteur d'activités. Cela, pour ainsi élaborer une stratégie en vue de s'adapter à l'évolution de la concurrence, en recherchant des avantages comparatifs, soit par l'abaissement du coût de revient des produits ou services, soit par la nature des produits ou services proposés soit encore par le marketing ou l'innovation. Cette stratégie suppose différents ajustements internes dans l'entreprise relativement à l'amélioration de la gestion, au renforcement des compétences, au recentrage des activités, à la recherche de partenariats ou de fusions, à la flexibilité des moyens humains et matériels...]

A la suite de ce diagnostic, un plan de mise à niveau est soumis à l'appréciation du Comité de Pilotage. Si le plan est approuvé, le Programme subventionne en partie, par le versement de primes, les différents investissements matériels et immatériels prévus par le plan.

Au-delà des objectifs généraux de contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises sénégalaises, le

Programme de mise à niveau vise à concourir à deux grandes finalités :

- Adapter les entreprises sénégalaises aux nouveaux défis posés par une ouverture commerciale accrue, suite à la réforme douanière de



l'UEMOA, tant à l'exportation que pour la satisfaction de la demande intérieure, d'autant plus que cette ouverture est censée être renforcée par la mise en place des Accords de Partenariat Economique avec l'Union Européenne.

- Contribuer à accélérer la croissance économique ainsi qu'à développer l'emploi formel notamment pour répondre à l'arrivée croissante de jeunes diplômés sur le marché du travail. Le cadre institutionnel du Programme a été fixé dès 2004 par la création du Comité de Pilotage (COPIL) et du Bureau de Mise à Niveau (BMN). Ce cadre sera modifié en 2007 par le décret n° 2007 - 1489 qui dotera le BMN d'une autonomie de gestion.

En 2009 sera créé par décret n° 2009 - 1070, le Fonds de Mise à Niveau pour le versement des primes à l'investissement aux entreprises bénéficiaires avec un Comité de Surveillance.

Le Comité de Pilotage est présidé par le secteur privé et le Comité de

Surveillance, par le public.

Leur mode d'organisation est largement inspiré du modèle tunisien. Les primes versées prennent en charge 80% du coût de l'étude diagnostic, 70% de l'investissement immatériel, 30% de l'investissement matériel financé sur fonds propres et 20% de l'investissement financé sur emprunt bancaire.

Il est important de signaler que les Partenaires Techniques et Financiers du Programme que sont : l'AFD, l'UE et l'ONUDI siègent comme membres observateurs au Comité de Pilotage et au Comité de Surveillance ; et que de ce fait, ils participent aux réunions d'approbation des dossiers des entreprises, à l'octroi des primes et à la validation des budgets des organes de gouvernance du Programme de mise à niveau.

Quels sont les résultats à date de la mise à niveau globale et quelle est la répartition sectorielle

et spatiale des entreprises accompagnées ?

A la date d'aujourd'hui, 144 dossiers d'entreprises ont été approuvés par le Comité de Pilotage du Bureau de Mise à Niveau, ce qui représente 101,5 milliards de FCFA d'investissements prévus, dont 78,4 milliards d'investissements approuvés. En contrepartie de ces investissements réalisés, 17,3 milliards de FCFA versés.

Au niveau de la répartition sectorielle et spatiale, il faut quand même noter que les industries agro-alimentaires constituent 34% du portefeuille des entreprises accompagnées, suivies des Services du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration pour 13%, des Services rendus aux entreprises pour 8%, des TIC pour 8%, des BTP pour 10%, des Industries chimiques pour 8%, des Industries mécaniques et électriques pour 6%.

Quant à la couverture géographique de nos interventions, 80% d'entre elles sont localisées dans la région de Dakar (Département de Dakar, Rufisque, Bargny, Sébikotane) et pour près de 15% dans la région de Thiès.

Au plan de l'emploi, l'accompagnement de 144 entreprises a contribué à la création de 13 081 emplois permanents dont 1265 emplois cadres, alors qu'à leur adhésion au programme, ce nombre était de 11 467, soit un taux d'évolution de 14,1%. Pour les autres emplois permanents à l'adhésion, il a été recensé 10 142 emplois, qui seront 11 624 après la réalisation de leur plan de mise à niveau soit un taux d'évolution de 14,6%.

Les emplois temporaires étaient à l'adhésion, au nombre de 13 886 et se chiffraient à 15 324 à la fin du processus de mise à niveau soit un taux d'évolution de 10%.

En résultats cumulés, c'est une augmentation de 14,1% des emplois permanents, correspondant à 1614 nouveaux emplois et 12% des emplois cadres. Pour les emplois temporaires, c'est une augmentation de 10,4% correspondant à 1438 nouveaux contrats temporaires.

Comme nous pouvons le constater, le Programme de mise à niveau contribue à atténuer la tension observée sur le marché du travail entre l'offre et la demande d'emplois.

Avec le programme pilote de mise à niveau spécifique des



entreprises de la Casamance, non seulement vous vous redéployez en dehors de l'axe Dakar-Thiès mais également, vous initiez une nouvelle approche. Pouvez-vous nous en dire plus ? Et à mi-parcours, quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

La décision de « sortir » de Dakar et de toucher davantage la cible PME découle d'un double constat. La forte concentration des interventions du Bureau de Mise à Niveau sur l'axe Dakar-Thiès entraîne des effets d'éviction et limite les possibilités de croissance des autres entreprises situées à l'intérieur du Sénégal. L'autre constat réside dans le fait que les impacts qualitatifs du Programme ne se faisaient pas bien sentir au niveau microéconomique car la cible était trop réduite et ne concernait principalement jusque-là, que les entreprises bien structurées, d'une certaine taille, avec un chiffre d'affaires compris entre 500 millions de F CFA et 30 milliards de FCFA.

Afin de toucher plus d'entreprises et impacter plus grandement sur leur compétitivité, notamment l'amélioration de la situation de l'emploi, l'accroissement de leur chiffre d'affaires et de leur marge nette, il fallait élargir la base et prendre en charge les préoccupations des PME dont le chiffre d'affaires serait inférieur à 500 millions de FCFA.

Nous avons été compris par nos Partenaires Techniques et Financiers, notamment l'AFD [Agence Française de Développement], après que nous avons reçu les instructions de la tutelle et des plus hautes autorités, d'adapter davantage l'offre de mise à niveau à la cible PME et même aux très petites entreprises.

La Casamance sera ainsi le premier pôle test où cette nouvelle génération de mise à niveau sera engagée.

La mise à niveau spécifique vise à adapter le concept et les outils de la mise à niveau globale à la cible des Petites et Moyennes Entreprises, qui constituent le tissu le plus dense et le plus dynamique de l'économie sénégalaise.

Si l'approche de la compétitivité reste globale pour la grande entreprise structurée, celle relative à la PME se construit par itérations successives dans la durée sur les dimensions de modernisation de l'outil de production, d'innovations managériales et d'apprentissage de nouveaux savoirs.



C'est l'identification des actions prioritaires à impact rapide sur la PME qui est ici privilégiée pour engager une dynamique de succès.

S'agissant du bilan à mi-parcours dans la région naturelle de la Casamance, nous dirons en toute modestie qu'il est positif. L'aspect le plus important de ce bilan est que, les chefs d'entreprise de cette zone ont pris goût à l'investissement, chose qu'ils avaient perdue en raison de l'instabilité et de l'absence de mesures incitatives effectives et réalistes et de l'accompagnement financier et non financier.

Depuis le lancement de cette phase pilote en Casamance en octobre 2015, avec des concours financiers de l'Etat du Sénégal et de l'AFD d'un montant de 2, 7 milliards de F CFA sur 3 ans, 57 entreprises ont vu leurs dossiers approuvés par le Comité de Pilotage restreint.

Pour rappel, l'objectif du Programme Casamance est d'accompagner 85 entreprises sur 3 ans, dont 25 PME par an et 10 grandes entreprises.

Ces entreprises évoluent dans des secteurs prioritaires pour l'économie de la région, comme l'Agro-Industrie, le Tourisme, l'Hôtellerie et la Restauration, la Pêche, les Travaux de reconstruction des infrastructures, la Logistique, les Industries culturelles...

Les investissements approuvés s'élèvent à 2,4 milliards de F CFA et les primes octroyées, de 865 millions de FCFA dont 252 millions de F CFA décaissés.

La situation de l'emploi s'améliore notamment pour les jeunes car ayant un niveau moyen de qualification surtout

dans le secteur touristique.

Un aspect important est constaté, du développement de l'emploi féminin dans le secteur de la transformation agroalimentaire.

La mesure prise par le Chef de l'Etat, d'exonérer les investissements du secteur touristique en Casamance de taxes sur une période de 10 ans et la levée récente des restrictions de voyage dans la zone par la France, ont redynamisé les activités.

Les effets des investissements matériels du Programme de Mise à Niveau Spécifique en Casamance comme au niveau national aujourd'hui, revêtent des formes différentes allant de la réduction des coûts de revient, à la mise en conformité par rapport aux normes ou aux exigences des clients.

Quant aux investissements immatériels, ils ont beaucoup impacté sur la qualité et la certification des produits, l'assistance spécifique au management à travers les fonctions essentielles comme la production, le commercial, la finance et la comptabilité.

Le Programme de Mise à Niveau est bien apprécié des Partenaires Techniques et Financiers. Qu'en est-il de leur accompagnement aujourd'hui ?

C'est vrai que nous entretenons de très bons rapports avec les Partenaires Techniques et Financiers et principalement avec l'AFD, l'UE et l'ONU. Des rapports basés sur le respect mutuel, la confiance et la complicité positive.

L'AFD a financé le Programme dès son

démarrage, pour un montant de 11,9 millions d'euros soit près de 8 milliards de F CFA sur la phase pilote 2005-2010 avec l'assistance technique de l'ONUDI. Dans la phase dite de pérennisation (2011-2018), l'AFD a encore octroyé au Programme, une subvention de 5,5 millions d'euros auxquels se sont ajoutés 5 autres millions d'euros de l'UE délégués.

Cette deuxième phase est aujourd'hui largement entamée et a vu l'intégration de nouvelles thématiques de l'Environnement et de l'Efficacité Énergétique qui, comme vous le savez, sont devenues de nos jours, des fonctions centrales de l'entreprise.

L'Union Européenne vient à travers le nouveau Programme « Développer l'emploi au Sénégal », de nous renouveler sa confiance en finançant avec délégation à l'AFD, à travers le Fonds Fiduciaire d'Urgence, la composante-renforcement de la compétitivité des entreprises à hauteur de 7,7 milliards de F CFA pour une période de 4 ans, afin de lutter contre les causes profondes de l'immigration clandestine.

Quelle est la nature des relations que le BMN entretient avec les autres Structures d'Appui Financier et non Financier (BNDE, CDC, ADEPME, FONGIP, FONSIS, ASEPEX...) ?

Le BMN entretient avec les autres Structures d'Appui Financier et non Financier, des relations de partenariat, de collaboration étroite en vue d'une plus grande efficacité de nos différentes interventions.

L'esprit qui sous-tend ce partenariat est qu'il faut parvenir à assurer à notre économie, dans la compétition internationale, un meilleur positionnement.

Pour ce faire, les différentes structures du dispositif d'appui aux entreprises et au secteur privé, doivent clairement afficher leurs options pour un écosystème favorable à l'émergence, à la croissance et à la pérennisation d'un tissu dense d'entreprises modernes.

Ces dernières avec un potentiel de croissance avéré, évolueront dans la Production manufacturière, la Transformation agroalimentaire,

l'Economie numérique, les Services de Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration, les BTP, la Logistique, le Commerce et dans bien d'autres services.

Les PME dont nous sommes censés apporter des soutiens financiers et non financiers, ont la capacité de s'adapter rapidement aux changements des habitudes de consommation de la demande. A cet effet, il urge de les doter d'un environnement juridique, fiscal et financier apte à favoriser leur plus grande contribution à la transformation structurelle de notre économie comme le recommande l'axe I du PSE.

Si nous voulons augmenter les emplois, notamment au profit des jeunes, il nous faudra multiplier les promoteurs de PME, les Chefs d'entreprises qui prennent les risques en combinant le capital humain (le talent) et le capital financier (l'argent). La rationalisation des relations entre les structures d'appui au secteur privé, favorisera l'émergence d'entreprises championnes qui, en s'internationalisant, iront à la conquête des marchés extérieurs en portant haut le flambeau du « Made in SENEGAL ».



PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Première entreprise Sénégalaise certifiée ISO 22000, la Société d'Importation et d'Exportation Générale de Marchandises (SIEGEM) évolue dans la production et la commercialisation de produits agroalimentaires depuis près d'une dizaine d'années sur le marché national et sous régional.

La SIEGEM est passée d'un GIE en 2002 à une société anonyme en 2007.

Dans le même temps, elle installe ses unités de production à HANN MARISTES et se lance dans l'industrie en conditionnant de l'huile de soja raffinée. Cette activité lui a permis d'élargir son marché tout en gagnant la confiance des consommateurs et d'acquiescer ainsi une notoriété certaine.

La SIEGEM SA dispose d'un portefeuille assez varié de produits :

- Le lait en poudre entier sous les marques BONNET ROUGE, PEAK et BELLE HOLLANDAISE
- Le lait concentré non sucré sous les marques BONNET ROUGE et OMELA
- Le lait en poudre instantané sous la marque MEYOR
- Lait en poudre végétal NDEMI
- Huile de palme sous la marque NEMA
- Huile de tournesol sous la marque PODOOR

La sécurité de vos aliments notre engagement !



LES EXPERTS DE LA MISE A NIVEAU

Bien formés, dotés d'une grande expérience et engagés, ils composent l'équipe d'experts du Bureau de Mise à Niveau. Ces hommes et femmes de terrain effectuent depuis des années des missions à Dakar, Thiès, Ziguinchor, Tamba, Saint-Louis, pour visiter des entreprises, établir un diagnostic et prodiguer des conseils. Après, c'est au bureau qu'ils poursuivent le travail pour bien traiter les dossiers qu'ils soumettent et défendent devant le Comité de pilotage.

AMADOU MAKHTAR NDIAYE, COORDONNATEUR DU PÔLE TECHNIQUE B



Titulaire du Bachelor es sciences (B.sc) de l'Université de Montréal et du Diplôme d'Études Supérieures en Gestion (DESG) de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC, Montréal), M. Ndiaye Amadou Makhtar a cumulé plus d'une vingtaine d'années d'expérience dans les structures d'appui aux pme/pmi. Chargé de projet à la Fondation du secteur Privé (financement Banque mondiale), Il a été le Responsable de l'antenne du Centre pour le développement de l'entreprise

(institution conjointe du Groupe des ACP et de l'Union européenne dans le cadre de l'accord de Cotonou) avant de rejoindre le Bureau de mise à niveau à sa création en 2004, à titre d'expert service (tourisme, nouvelles technologies, transport et BTP), avant d'accéder au poste de Coordonnateur du Pôle technique qu'il occupe depuis 2010.

Dispositif central du BMN, le Pôle technique est en charge de la gestion opérationnelle du processus à partir de l'éligibilité de l'entreprise jusqu'à l'approbation de son plan de mise à niveau par le Comité de pilotage. Constitué par une équipe de 6 experts de compétences multidisciplinaires (industrie, environnement, finance, énergie) supervisés par M. Ndiaye, le Pôle technique a permis la validation de plans de mise à niveau d'une centaine de pme/pmi dans des secteurs aussi diversifiés que les industries (agro-alimentaire, mécanique, chimie, textile et confection,) que les services (TICS, Tourisme, Transports, BTP, services rendus aux entreprises).

AMY COLLÉ FAYE – RESPONSABLE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Après les Ong et un cabinet, Mme Faye est au BMN depuis 2011. RAF dans une structure où les procédures et les finances sont au quotidien, elle est au cœur du dispositif.

« C'est beaucoup de responsabilité. On gère en même temps l'administration, la finance, la comptabilité, l'administration du personnel aussi avec les contrats Il y a donc beaucoup d'aspects à voir », dit-elle d'emblée.

Elle livre un aperçu du fonctionnement du BMN : « pour les financements des programmes, ils nous viennent de l'Afd pour la mise à niveau globale avec plus de 10 millions d'euros en partenariat avec l'Union Européenne. On reçoit aussi annuellement une dotation de l'Etat du Sénégal pour le



fonctionnement et le fond de mise à niveau global ».

Concernant la « spécialité » du BMN, elle dit intervenir à la fin, « après validation par le comité de pilotage, on nous transmet les dossiers des entreprises pour préparer les ordres de virement. Mais je m'intéresse à tout... ».

Résultat des courses : elle capitalise une bonne connaissance de l'environnement des entreprises sénégalaises, en plus d'être fière « de faire partie d'une équipe qui participe au développement du tissu industriel sénégalaise. On vit les difficultés des entreprises. On se rend compte que le problème récurrent est le financement. Ce qui impacte même sur notre travail, car si les entreprises ne financent pas on atteint difficilement nos objectifs ».

SAMBA COR SOW – EXPERT COMMUNICATION, FORMATION ET BUREAU D'ORDRE



Diplômé de l'ISEA de Neuilly (Groupe Ecole Des Cadres France) ; Option Marketing Communication.

Samba Cor SOW est un Professionnel chevronné de la communication, environnement qu'il traverse depuis ¼ de siècle, dans les différents métiers de la communication au Sénégal et dans la sous-région.

Au BMN, il est la porte d'entrée du processus de mise à niveau. Expliquées aux profanes, ses tâches donnent : « les dossiers me sont imputés dès leur

arrivée. Aussitôt commence l'analyse du processus d'éligibilité.

Avec la croissance et la multiplication des programmes, le recentrage vers une cible diversifiée de PME, on assiste à une recrudescence des demandes d'adhésion. Cela se mesure par le nombre de dossiers croissant d'année en année : 35 en 2010, 45 en 2011-2012, 60 en 2014, 90 en 2016. « Pour 2017, on tourne déjà à 125 demandes ». D'une Mise à niveau sélective nous passons à une mise à niveau ouverte sur la PME.

Son travail inclut aussi la formation des experts du BMN, «La formation Individuelle et celle dite « transversale », les visites de Salons

professionnels, pour se frotter aux nouvelles technologies dans tous les domaines... pour une mise à jour constante de tous les experts précise-t-il. La communication prend un peu du poil de la bête. On est en train de passer d'une phase dite d'image vers la notoriété absolue. Cette position lui permet de toucher du doigt l'efficacité du BMN en faveur des entreprises....La mise à niveau étant un processus vertueux ! Il cite un succès : « la Sogas...De pollueur N°1 de la baie de Hann, le programme lui a permis de créer un système de biomasse pour avoir du gaz récupéré en énergie qui couvre près de 40 % de sa consommation d'électricité. ... Et en créant au passage un nouveau métier, avec l'engrais BIO ». Demain, et au nom de la compétitivité des Entreprises du Sénégal, la mise à niveau en mutation permanente va beaucoup surprendre.

MAMADOU NDIR, EXPERT SUIVI-ÉVALUATION



Après son cursus secondaire, il a fait tour à tour le Centre Sénégal-Japon, le Centre d'entrepreneuriat et de développement technique G15. Cette formation bouclée, M. Ndir fait cap sur la France pour préparer une licence à l'IUT de Thionville Yutz, et un Master en Génie industrielle à l'Université de Strasbourg. Nanti de ces parchemins, il prend le chemin inverse pour rentrer au pays pour s'inscrire à la FASEG de l'UCAD et décrocher un master en Politique économique et analyse de projets. Par

la suite d'autres formations l'ont conduit au Canada pour faire le PIFED (Programme international de formation en évaluation du développement), à l'Ecole nationale d'administration du Québec. C'est 2014 qu'il revient sur ses bases pour intégrer le Bureau de mise à niveau comme expert suivi-évaluation.

Comme expérience professionnelle, M. Ndir a eu à travailler en France chez Lohr Industries, qui est un des leaders de la conception et la fabrication des systèmes de transport. Sans oublier un bref passage au Centre de recherche-développement d'Arcelor Mittal Maizières-lès-Metz. Pour M. Ndir, la mise à niveau a aujourd'hui permis à beaucoup d'entreprises de mieux se formaliser, d'être en règle par rapport à l'exportation avec par exemple les certifications, le tout qui permet sans aucun doute de franchir un nouveau palier dans le cadre de leur développement, donc de gagner en compétitivité.

Il faut reconnaître avec l'expert qu'au début, c'était extrêmement difficile de faire du suivi-évaluation dans le processus de mise à niveau, mais à force d'échanges avec les chefs d'entreprises et leurs staff, on se rend compte qu'au fur et à mesure qu'on avance les choses se passent très bien.

MOUHAMADOU CHAMSEDINE DIA, EXPERT ENVIRONNEMENT

Environnementaliste de métier, M. Dia est titulaire d'un Master en qualité, hygiène, sécurité, environnement de la Faculté des sciences et techniques de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar à la suite d'une maîtrise en sciences naturelles et d'une attestation d'études approfondies en biologie végétale.

Sa vie professionnelle a commencé au niveau du cabinet Quartz Afrique où il a acquis cinq années d'expérience dans le domaine de l'expertise sur les questions d'Ecologie industrielle, d'Hygiène, de Sécurité industrielle et gestion de l'environnement des systèmes de production et de service. Il y a participé à plus d'une cinquantaine de missions d'études (Etude



d'impact environnemental et social, Analyse environnemental initial, Audit et diagnostic environnementaux) et de conseils et ce concernant quasiment tous les secteurs d'activités.

M. DIA a intégré le Bureau de mise à niveau en juillet 2010 en tant que expert environnement ou la mission de départ qui lui a été assignée était d'intégrer le volet environnement dans l'offre du programme de mise à niveau qui, comme vous le savez, a comme mission principale de renforcer la compétitivité

des entreprises privées sénégalaises.

Pour l'expert Dia, faire de l'environnement dans le cadre du renforcement de la compétitivité de l'entreprise, c'est en arriver à diminuer les charges d'exploitation à travers une utilisation rationnelle des utilités et matières premières mais aussi par la réutilisation et le recyclage de certains déchets quand c'est possible.

FAGUËYE THIOYE FALL EXPERT FINANCIER



Elle se définit et avec fierté « pur produit de l'université de Dakar » où, après un Bac C, Mme Fall a décroché une maîtrise puis un DESS en audit, finance, comptable et fiscal.

Ce sera ensuite une longue carrière dans les cabinets, en créant même un, qui l'a mise en rapport direct avec les entreprises, l'imprégnant suffisamment de leurs forces et faiblesses. Concernant ce dernier, elle parle « des informations financières...La transparence pose problème. On les pousse à gérer cela,

grâce à du coaching pour leur faire comprendre que ne pas déclarer leurs comptes peut être un blocage pour la mise à niveau. Ce que fait aussi le consultant ».

La mise à niveau porte sur diverses étapes. Mme Fall est cependant convaincue que, « un bon dossier qui suit toutes les démarches peut être bouclé en 3 mois. Si l'entreprise n'est pas très engagée ça peut prendre du temps ».

Mme Fall attend beaucoup de l'Etat et explique pourquoi : « on a allégé, même une entreprise avec 2 millions de chiffre d'affaires peut en bénéficier. En Tunisie la mise à niveau a relancé le développement. Des entreprises sont à leur 8e plan. Ils ont aussi un fond et pour chaque secteur un centre technique avec des experts de haut niveau.

Ici, l'expertise mais, les bailleurs ne peuvent pas tout faire. La mise à niveau peut permettre de développer les entreprises et même au Pse de décoller ».

RACINE LY - EXPERT FINANCIER

Diplômé en Finance Internationale (HEC Montréal), M. LY intègre le BMN en 2012 après une riche carrière dans les banques où il a eu à accompagner et financer les entreprises à toutes les étapes (projet, développement, extension d'activités, restructuration...).

Sa mission consiste « à donner un avis financier sur les dossiers de Mise à Niveau dont les investissements doivent être financés soit sur fonds propres soit par emprunt bancaire. Dans ce dernier cas, la seule garantie que nous pouvons donner, c'est la domiciliation bancaire des primes auxquelles l'entreprise a droit, une fois que son dossier a été validé par le



Comité de Pilotage».

Le travail de l'Expert Financier est de «m'assurer de la fiabilité de l'information financière avant toute analyse de l'activité, d'évaluer les plans de mise à niveau des entreprises en terme de financement et de prévisions. Une grille d'observations sur le rapport provisoire nous permet de consigner nos remarques sur les recommandations et conclusions du diagnostic financier. En effet, nous sommes censés apporter des réponses claires et sans équivoques

aux interrogations du Comité de Pilotage. Notre rôle est de défendre les dossiers au niveau du COPI» dit M. LY.

Tout cela, explique l'Expert, concourt à une mise à niveau réussie pour «améliorer la compétitivité des entreprises qui passe de son niveau actuel à un niveau supérieur. Les impacts positifs, lorsque l'entreprise réalise ses investissements, sont entre autres : la création et la consolidation des emplois, l'amélioration des indicateurs (chiffre d'affaires, rentabilité....)».

ABDOULAYE SECK, EXPERT EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE



Après une formation en énergétique complétée d'une double compétence en management des entreprises Seck est riche d'une expérience opérationnelle en management de l'énergie auprès de GDS Suez puis en tant que consultant en développement pour le groupe Indigo, toujours en France.

Son baccalauréat en poche, M. Seck a fait cap sur la France pour y séjourner pendant quatorze ans, d'abord à Marseille où il fait un Génie thermique et énergie, avant d'obtenir une maîtrise

en mécanique et un DESS en énergétique et mécanique industrielle à Nancy. Suit ensuite un MBA en management des entreprises à l'IAE de Lyon. Au sortir de l'IAE, il intègre le Groupe Suez en France.

Après cette expérience très opérationnelle d'un point de vue technique, il a regagné le bureau d'études Indigo en tant que chef de projets d'abord, puis en tant que responsable d'activités Nord-Est du département Energie-Climat. Avec comme principale mission l'accompagnement des collectivités, des industries, dans la mise en place de dispositif d'efficacité énergétique ou d'implémentation des énergies renouvelables. Ce qui lui a permis d'avoir une vision plus large en touchant, au-delà de l'énergie, au développement durable, aux déchets, aux déplacements, entre autres.

Abdoulaye Seck est rentré au pays en mars 2013 après avoir été retenu suite à un appel à candidature du Bureau de mise à niveau (BMN) qu'il rejoint en tant que Expert énergie.

MAMADOU SISSOKHO, EXPERT INDUSTRIE AU BMN

Mamadou Sissokho est l'un des experts industrie du bureau de mise à niveau. Après l'obtention de son bac E, en 1990, il entra à l'ENSEPT, après avoir au préalable réussi au concours d'entrée de ce prestigieux établissement. D'où, il sortira en 1994 avec le diplôme d'ingénieur en construction mécanique. Mamadou Sissokho est aussi titulaire d'un MBA en gestion et évaluation des projets obtenu au CESAG, en 2004. Avant d'intégrer l'équipe du bureau de mise à niveau en 2011,



Mamadou Sissokho a effectué à sa sortie de l'ENSEPT un stage à la SOBOA, c'était en 1994. Par la suite, il a travaillé pour SIMATEL comme responsable maintenance et qualité et pour HDI Madar, comme Directeur d'exploitation. Avant ses premières expériences en entreprise, Mamadou Sissokho avait monté son Groupement d'intérêt économique et s'activait dans la consultance. Il a eu des chantiers un peu partout à travers le Sénégal et confie qu'il a même fabriqué une machine pour

FUMOA. Après son expérience avec SIMATEL et HDI Madar, Mamadou Sissokho a monté sa propre société. Elle s'appelait Société d'études et d'installations industrielles, c'était entre 2008 et 2009. Il a enseigné dans quelques instituts de la place. M. Sissokho a fait plusieurs études pour Nestlé notamment et Soliba à Kahone. En tant que expert industrie du Bmn, il a fait l'étude pour la relance de NSTS, sur demande de la Banque nationale de développement économique (BNDE). Pour le Bureau de mise à niveau, il a effectué plusieurs missions sur le terrain comme experts industrie. Il représente le Bmn au ministère de l'industrie et au Plan Sénégal émergent. Sa plus grande satisfaction dans le cadre de la mission qu'il mène au Bmn, c'est de savoir nous a-t-il dit qu'on sert à quelque et qu'on peut aider à faire avancer les entreprises.

FATOU DYANA BA, EXPERT INDUSTRIE



Fatou Dyana Ba est expert industrie au Bureau de mise à niveau. Mme Ba est ingénieur électromécanicien. Diplômée de la prestigieuse Ecole polytechnique de Thiès en 1992, elle a travaillé à la Compagnie sucrière sénégalaise en 1993 pendant six mois, avant d'intégrer la SOGEPAL comme responsable maintenance et production. Un an après, Fatou scelle un pacte avec une société de sécurité, Top sécurité. Cette entreprise est spécialisée dans la sécurité électronique et la télésurveillance. Fatou

Dyana Ba était la directrice technique. Elle a aussi travaillé pour la Bourse de sous-traitance et de partenariat comme chargée des mises en relation entre entreprises et de l'accompagnement des entreprises par l'optimisation des performances industrielles. Mme Ba a rejoint le Bureau de mise à niveau comme expert industrie en 2011. Mais ses premiers contacts avec le BMN datent de 2009. Elle a en effet été recrutée par l'ONUDI pour gérer le programme régional mise à niveau de l'Uemoa. Ce qui le réconforte le plus dans sa mission au BMN c'est, selon elle, de savoir que son travail est reconnu et apprécié.

SOKHNA CISSE, EXPERT SUIVI

Diplômée en Business Management, option Banque de la Schiller internationale university de Londres, option banque en 1989. Sokhna Cissé a travaillé comme responsable des ventes dans une grande chaîne de distribution de la capitale anglaise. Elle est rentrée en 1994 et a travaillé dans des structures de la place comme Buhan Teisseire avant d'intégrer en 2000 un grand cabinet international d'audit et d'expertise comptable où elle était chargée des audits de projets financés par les bailleurs de fonds. C'est en 2007 qu'elle a rejoint le Bureau de mise à niveau pour y occuper le poste de responsable du pôle suivi. Un pôle qui, comme son nom l'indique, s'occupe du suivi des plans de mise à niveau adoptés par le Comité de pilotage et du déboursement des primes qui



sont octroyées à l'entreprise. Ce qui fait qu'elle occupe une place centrale dans le dispositif. Le pôle de Mme Cissé hérite de tous les dossiers et s'occupe de la préparation des conventions entre le BMN et les entreprises. C'est son pôle qui organise les cérémonies de signature de conventions. Avec l'autre expert suivi, elle accompagne l'entreprise en la conseillant dans la réalisation de ses investissements, pour le bon déroulement de son plan d'investissement. Sokhna Cissé raconte

que son expérience au BMN est très enrichissante parce qu'on apprend beaucoup.

MAMADOU NDAO, AUDITEUR INTERNE

Titulaire, d'un Master en Audit et contrôle de Gestion, d'une Maîtrise en Sciences Economiques option Gestion des entreprises à l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD), d'un CAESTP à l'ENSETP, Mamadou NDAO dispose d'une large expérience en audit, des projets de développement et des entités du secteur publiques. Il a été chef de mission au sein d'un grand cabinet international avant de rejoindre le BMN comme Auditeur Interne.



L'auditeur interne est sous l'autorité, Hiérarchique du Directeur du BMN et Fonctionnel des Présidents du Comité de Surveillance et de Pilotage. Ainsi il dispose d'une indépendance totale dans l'expression de ses opinions. Il a pour attributions entre autres :

- Identifier et maîtriser les risques par une approche structurée et focalisée sur les enjeux du Bureau de Mise à Niveau et de ses métiers;
- Evaluer la pertinence et l'efficacité de ses processus par rapport à leur

conformité avec les règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;

- Evaluer la maîtrise des processus opérationnels, fonctionnels ainsi que la réalisation des opérations au regard des préoccupations de l'organisation, en matière stratégique, opérationnelle et financière ; - Vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations produites (comptables, financières, de gestion...) ;
- Proposer des axes d'amélioration ou de progrès pour l'organisation ;
- Participer, le cas échéant, à certaines missions de conseil demandées par la Direction, le Comité de Pilotage (COPIL) et le Comité de Surveillance (COSURV).



70 ans

De présence au Sénégal







CHRISTIAN BASSE PRÉSIDENT DU COMITÉ DE PILOTAGE

«LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL PASSE PAR LA MISE À NIVEAU»

Il est le président du comité du pilotage désigné sous l'acronyme COPIL, qui valide les dossiers des entreprises devant bénéficier du programme de mise à niveau. M. Basse explique leurs procédures de travail, tout en éclairant sur les nombreuses conceptions qu'on se fait du COPIL.

Qui est Christian Basse ?

Un jeune homme de 64 ans qui a toujours été du côté du secteur privé. A l'université j'ai fait Sciences Eco et mon professeur d'économie privée était un certain M. Abdoulaye Wade. Il était un grand défenseur de la théorie keynésienne. Il a réussi à nous convaincre, moi et beaucoup parmi ma génération, qu'il fallait rester dans le secteur privé, le développer parce que c'est le créateur de valeur ajoutée, de richesses. Et que le développement passait par le secteur privé.

Mais après la licence, ce qu'il y avait à l'époque, j'ai postulé à une bourse américaine pour aller à Harvard. Je ne suis jamais allé, parce qu'on m'a demandé de rester, pour entrer dans la vie active et avoir un peu d'expérience. Entre temps, les choses changent, les bourses sont désormais gérées par le ministère, on me convoque et me notifie que je vais aller à Harvard faire économie agricole et signer un engagement décennal avec le gouvernement sénégalais. J'ai alors rendu ma bourse pour entrer dans le secteur privé. J'ai donc très tôt été confronté à ses problèmes. D'abord, il était principalement entre les mains d'étrangers.

Tous ceux qui croyaient au secteur privé ont été écœurés à un moment ou à un autre. Le pays a beaucoup souffert et continue encore de souffrir de la mainmise de l'Etat sur le secteur économique qui normalement devrait être l'affaire des privés. Ce n'est pas normal que des plans soient faits sans associer les concernés au premier chef. Des fonctionnaires décident entre eux, je ne dis pas qu'ils sont nuls. Il faut associer les acteurs.

J'ai après eu l'opportunité d'être choisi par mes pairs, d'abord comme président du SPIDS, la branche industrie du CNP. La fusion du SPIDS et du SIMPECS a donné l'UPIC maintenant. Et quand feu le président Lamine Niang, malade déjà, a voulu se reposer, mon nom est arrivé sur la table. C'est comme ça que je suis arrivé au comité de pilotage du Bureau de Mise à Niveau. Et je suis président depuis 2015.

En quoi consiste le travail du COPIL ?

Je ne sais pas son rôle auparavant mais, quand vous avez un travail qui intéresse tout le monde, il faut un organe pour faire la sélection. Le BMN a une importance de plus en plus grande



dans l'économie nationale. Au départ, il était là pour appuyer les grandes sociétés. L'intervention était assujettie à ce que la société gagne de l'argent. Théoriquement, les bénéficiaires n'avaient pas besoin du BMN. Seulement, quand vous étiez « copilé », cela vous permettait d'avoir des crédits bancaires à des taux préférentiels, ridiculement bas par rapport aux taux habituels des banques. Donc, ça a intéressé énormément de sociétés pour être « copilées » et bénéficier de fonds afin de financer leur développement, leur croissance à moindre coût. De grandes sociétés de la place ont été « copilées » et une des grandes batailles de feu le président Mamadou Lamine Niang a été de dire « les gars, ça suffit, car si on est là pour aider au développement du pays, il faut aller à l'échelle en dessous ». Chercher de petites entreprises pour les aider à grandir. Il a gagné cette bataille, après l'avoir longuement menée contre les bailleurs traditionnels. Et cela a été l'occasion pour beaucoup de petites et moyennes entreprises de faire des pas supplémentaires vers leur développement. Mais surtout, ça a changé la philosophie de nos autorités et des bailleurs. Aujourd'hui, on parle de mise à niveau spécifique qui concerne de toutes petites entreprises pour les aider à se développer. Et on va aller un peu plus loin. L'Union Européenne qui ne sait plus quoi faire pour arrêter les migrations, veut tenter de couper la migration au départ, en intervenant dans les zones de départ pour créer une activité économique ou développer une activité embryonnaire de manière à ce que les gens n'aient pas envie de partir. Les fixer dans les zones de départ. Le Sénégal a été choisi comme zone test avec de l'argent pour créer des activités dans les zones de départ de migrants. Le BMN a été choisi pour cela avec la collaboration de l'Adpme. Le BMN a montré ses capacités à gérer le développement d'une entreprise. Il y a possibilité pour beaucoup d'entreprises de

développer de nouvelles unités, d'accroître leurs productions et d'aller conquérir des marchés de la sous-région. C'est par des activités comme ça qu'on va arriver à fixer les gens. Le BMN va aider une entreprise à démarrer mais, derrière il faut encadrer. Ce sera avec le relai de l'Adpme dont c'est la mission primaire. Donc, ce ne sera pas une affaire de fonctionnaire qui, par exemple, ne sait pas comment on cultive des mangues ou des tomates. Les gens qui ont déjà du métier, on peut les encadrer pendant 4 à 5 ans.

Voilà un peu l'évolution du rôle du Comité de pilotage qui, est là pour orienter, faire des choix en toute neutralité.

Que cherchez-vous a priori quand un dossier est sur la table du Copil ?

Cela dépend de l'endroit. Par exemple, on a eu des pressions, logiques et normales, pour nous dire de nous occuper de la Casamance. Parce qu'il n'y aura pas de paix tant qu'il n'y aura pas d'activités économiques. Donc, il faut faire des choses en Casamance. On y a « copilé » 25 projets portant sur les réceptifs touristiques, la pêche... Une usine y emploie 150 personnes dont 100 femmes. C'est un élément qui a du poids dans la balance. Payer un salaire à 100 femmes à Ziguinchor, c'est quelque chose d'important. C'est une usine qui utilise de la main-d'œuvre locale, exporte 80 % de sa production. Cela a un impact au niveau national. Donc, il n'y a pas de critère de choix fixe. Tout dépend de où, comment, quelle est l'activité. Mais c'est sûr que le critère de l'emploi est important. Face à deux entreprises qui veulent créer respectivement 5 et 15 emplois, c'est sûr que notre cœur va pencher pour le second.

Combien de fois avez-vous rejeté des dossiers ?

On en rejette à chaque Copil pour des raisons diverses. Récemment, on a rejeté une entreprise qui avait des fonds propres en pagaille et voulait bénéficier de ceux de la mise à niveau. On a estimé qu'elle n'avait pas besoin de nous. Chaque trimestre donc, on ne retient pas 1 à 2 dossiers, ce n'est pas qu'on rejette.

Comment les choses se passent concrètement chez vous ?

Vous avez d'abord les critères d'acceptabilité des dossiers. N'importe quelle entreprise peut déposer un dossier, s'il ne correspond pas, on ne le retient pas. C'est un premier tri. Pour les dossiers retenus, on a une équipe d'experts, maintenant très étoffée, qui va aller voir l'entreprise pour savoir les tenants et les aboutissants de la demande de mise à niveau. Ils font tout un dossier, chiffré qui va arriver sur la table du Copil où on a toutes les sensibilités : des représentants du patronat, de la banque, des bailleurs, de la Primature, etc. On discute et les experts sont là pour défendre le dossier. C'est un choc d'arguments... Le Copil peut rejeter en disant pourquoi, accepter avec des recommandations ou des réserves.

Qui compose le Copil ?

Il y a 12 membres dont 6 du secteur privé et le reste de l'Administration. Les bailleurs sont là, mais ne votent pas, ce sont des observateurs. Pour la présidence, il y a eu en 2003 un gentleman agreement avec le Premier ministre de

l'époque, Idrissa Seck, pour la confier au secteur privé. Et c'est toujours respecté.

Les décisions se prennent par vote ?

Effectivement ! Et si on ne tombe pas d'accord, il peut y avoir un vote positif sous réserve d'aménagements.

Est-il arrivé que le rejet d'un dossier vous laisse du chagrin ?

Il faut savoir qu'avant chaque Copil, les membres signent deux dossiers : un de confidentialité et un autre pour assurer qu'on n'a pas d'intérêts avec les entreprises concernées. Ce qui fait qu'il n'y a pas d'implication personnelle. S'il y a collision, le membre se retire. Et la fiche actionnariat de l'entreprise est présentée avant chaque Copil, on sait alors qui en fait partie. On peut ne pas sentir un dossier, mais on dit pourquoi et on le réétudie. On peut s'intéresser à une entreprise parce qu'on ne la connaît pas, mais ce n'est jamais une implication directe. Le mode de fonctionnement du Copil a été beaucoup discuté avec les bailleurs qui vendent la garantie qu'on n'est pas en train de se partager de l'argent (rires). Et comme ils siègent, ils entendent et voient. Il y a donc une garantie d'objectivité au niveau du Copil. Les experts sont aussi concernés par cette démarche.

Comment appréciez-vous l'évolution des entreprises copilées ?

On peut dresser la liste et vous allez les voir. Je prendrais

l'exemple de la Simpa qui fait du recyclage de plastique. Le résultat de leur programme de mise à niveau a été de moderniser leurs machines, de réduire la consommation en énergie. C'est une activité qui nécessite beaucoup d'énergie car, en cas de coupure ou de baisse de tension pendant la transformation, le plastique devient solide dans les secondes. Ils se sont beaucoup améliorés, en doublant presque leur production. Ils exportent dans la sous-région et même en Europe.

Avant, on ne soignait que les biens portant, depuis qu'on s'occupe des moins biens il y a un résultat.

Quel message adressez-vous à l'Etat concernant le programme de mise à niveau ?

Il est très clair. On essaie de le faire passer. Le fait que le BMN et l'ADPME travaillent main dans la main constitue le vrai fer de lance du développement. C'est l'industrie qui crée la valeur ajoutée, sans laquelle on oublie le développement. On n'est pas non plus en compétition avec l'Etat. L'Etat est chargé des infrastructures, préalables au développement des investissements productifs. Mais, on a besoin que l'Etat s'occupe de ce qu'il fait faire. Le secteur privé ne peut pas se développer ex-nihilo. C'est impossible ! Il faut l'accompagner, sur les bons secteurs, les bonnes pratiques. Qu'on arrête de faire des choses comme les magasins témoins qu'on confiait aux étudiants avec 10 millions de marchandise, que le gars se précipitait de vendre au boutiquier du coin pour se tirer en Europe. Le développement industriel passe par le Bureau de Mise à Niveau.

	
★ Tous imprimés en continu Listing Facture Bulletin de Paie Paravent personnalisé ...	★ Tous imprimés en format ★ Pose d'hologramme à chaud
★ Spécialiste des imprimés sécurisés : Chèques de Banques personnalisés Vignettes d'assurances Tickets de Carburant ...	
56, Rue Carnot - B.P. 419 - DAKAR (Sénégal) Tél. : (221) 33.849.49.49 - Fax : (221) 33.823.45.82 - E-mail : cempa@arc.sn	

RYAD BOUKAROU, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE

«L'ETAT DOIT TROUVER DES SOLUTIONS ADÉQUATES ET PÉRENNES POUR QUE CE PROGRAMME PUISSE SE POURSUIVRE»

Président de la Fédération industrie de la Confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES) Ryad Boukaroum est membre du Comité de pilotage du bureau de mise à niveau depuis quatre ans.

L'expérience sénégalaise de la mise à niveau

Tout le travail est fait de manière très professionnelle. L'objectif étant d'analyser les dossiers que nous propose le bureau de mise à niveau, pour accompagner certaines entreprises, et les mettre à niveau. J'avoue que depuis que j'ai rejoint le comité de pilotage, j'ai une appréciation très favorable du travail qui se fait là-bas. C'est la technicité et c'est le professionnalisme. Bien entendu, des objectifs sont fixés par le Comité de pilotage dès le départ à savoir que l'entreprise qui doit être copilée, doit être une entreprise qui est prête à une mise à niveau. Elle doit répondre aux critères de sélection et, nous faisons tout pour veiller à cela.

La mise à niveau réveille le chef d'entreprise. Parce que cela lui permet de se dire que j'ai une organisation qui est déjà en place mais avec l'accompagnement du bureau de mise à niveau, on découvre certaines failles dans l'organisation. La découverte de ces failles et leur prise en charge à travers une mise à niveau lui permet d'être plus compétitif. Je pense par exemple au manuel de procédure, à la comptabilité analytique, tout cela permet à l'entreprise d'être performante et d'analyser d'une façon concrète ses résultats et son compte d'exploitation.

Les résultats obtenus par la mise à niveau

J'avais demandé au Comité de pilotage à un moment que nous fassions un feedback, une analyse de ces résultats-là. Mais de prime à bord, on peut dire que cela a été vraiment satisfaisant. Parce que toutes les entreprises qui ont été accompagnées ont progressé dans la compétitivité.

Pérennité du programme de mise à niveau

Il faut déjà sécuriser le financement. Je crois que c'est une question à laquelle, il faudra trouver une solution. Parce qu'elle constitue un point d'interrogation pour nous. Le Comité et le bureau y travaillent mais, il faut que nous soyons rassurés dans le financement à terme de ce programme de mise à niveau. L'Etat doit trouver des solutions adéquates et pérennes pour que ce programme puisse se poursuivre.

Les nouveaux programmes

C'est une très bonne initiative qui augure de très bonnes perspectives. Maintenant, on s'attaque à la Pme et à la TPE qui représentent 80% du tissu industriel du Sénégal. C'est là où se trouve tout l'intérêt de s'occuper de ces petites entreprises. Elles ont réellement besoin d'être mise à niveau. Quand on faisait la mise à niveau globale, c'était les grosses



entreprises. C'est un créneau qui est intéressant et qui va permettre certainement au tissu industriel sénégalais de se développer.

Attentes par rapport à l'administration

La mise à niveau des entreprises est une excellente chose, c'est une belle initiative. Il faut certes continuer mais il ne suffit pas simplement de mettre à niveau les entreprises. Il faut aussi mettre à niveau son environnement. Dans l'environnement, il y a l'administration, il y a les facteurs de production, il faut mettre tout cela à niveau. Parce qu'une entreprise peut être mise à niveau, elle va bien gérer ces facteurs endogènes mais elle va être dépassée par les facteurs exogènes. Si les facteurs exogènes dominent les facteurs endogènes, cela ne sert à rien de mettre à niveau les entreprises. La concurrence qu'on appelle déloyale fait partie des facteurs exogènes à l'entreprise. Ces facteurs sont en train de pénaliser plusieurs entreprises sénégalaises. Cette concurrence déloyale est en train de tuer l'industrie sénégalaise. Il faut qu'on trouve une mise à niveau de ces facteurs-là. C'est très important.

SOULEYMANE SOUMARE, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE

«LE FONCTIONNEMENT DU COPIL INSPIRE UNE GRANDE CONFIANCE AU REGARD DU MODE D'ATTRIBUTION DES PRIMES»

Président de l'Association professionnelle des banques et des établissements financiers (APBEF), Souleymane Soumaré est membre du Comité de pilotage du BMN. Il analyse ici quelques points de la mise à niveau.

Appréciation de l'expérience sénégalaise de la mise à niveau

En notre qualité de représentant du secteur bancaire, nous en faisons une appréciation plutôt positive en ce que le BMN apporte un appui concret et direct à l'entreprise en amont des financements qui pourraient être sollicités ; il contribue à la réduction de l'asymétrie d'information, apporte aux entreprises des primes admises comme apport personnel en cas de sollicitation de concours auprès des établissements de crédit. Enfin les procédures et le mode de fonctionnement du Comité de pilotage (COPIL) inspirent une grande confiance au regard du mode d'attribution des primes.

Le plus que la mise à niveau a apporté aux entreprises qui ont bénéficié du programme dans leurs rapports avec les banques

Nous apprécions positivement:

- l'étude diagnostic qui est utile à l'entreprise et permet à l'entreprise d'anticiper sur les recommandations que pourrait lui faire le banquier pour faciliter l'octroi d'un crédit en sa faveur ;
- l'accompagnement et le suivi assurés par le BMN en amont de l'octroi des primes et d'avantage en aval ;
- la préparation que constitue un dossier copilé dans la



démarche de l'entreprise à solliciter un crédit

Ce qu'il faut améliorer dans le traitement des dossiers des entreprises souhaitant bénéficier de la mise à niveau

Il nous paraît important :

- de doter le BMN de moyens notamment financiers permettant d'assurer la pérennisation de son activité ;
- de renforcer le partenariat avec les SFD qui peuvent également être valablement interpellés dans les cas de besoins de financement des TPE, voire même des PME et PMI dont l'historique des dossiers soumis au BMN a démontré qu'elles sont nombreuses, notamment en zone rurale ;
- poursuivre les actions pour une communication assortie d'argumentaires et des statistiques envers les entreprises certes, mais également envers les établissements de crédit et les SFD,
- servir de vitrine pour la promotion de produits réalisés par les entreprises copilées ;
- en dépit des efforts remarquables notés, renforcer encore plus la célérité dans la préparation des dossiers à soumettre au COPIL.

+221 33 865 40 40
www.baeabab.sn

19L

Bouteille Sans Bisphénol A*

Produit au Sénégal

Au plaisir de se désaltérer



N° 1 de l'aviculture au Sénégal
Autoroute à péage sortie 9 - BP 8135 DAKAR - YOFF
Tél : +221 33 839 80 00 - www.sedima.com

LAURENCE HART, DIRECTRICE DE L'AFD AU SENEGAL

«L'ENGAGEMENT DE L'ETAT À TOUJOURS SOUTENIR LE BUREAU DE MISE À NIVEAU EST TRÈS IMPORTANT»

L'Agence française de développement est l'un des plus grands partenaires financiers du programme de mise à niveau. Elle accompagne le programme depuis le début. Dans cet entretien, la Directrice de l'AFD au Sénégal parle de cet accompagnement et apprécie les résultats obtenus.

Appui de l'Agence française de développement au bureau de mise à niveau

Je dois rappeler que la relation entre l'AFD et le bureau de mise à niveau est une relation historique. Puisque l'AFD accompagne ce programme depuis maintenant 15 ans, au travers aujourd'hui de financements à hauteur de 20 millions d'Euros, ce qui fait à peu près 14 milliards de Francs CFA. Cet argent a permis d'accompagner 168 entreprises dont 138 dans le programme de mise à niveau globale. Ce qui représente à peu près 17 milliards de FCFA de subventions, de primes à l'investissement versées à des entreprises. Evidemment, au-delà des fonds de l'AFD, il y a la contribution de l'Etat sénégalais, puisque c'est un programme qui implique l'AFD et l'Etat sénégalais pour soutenir le Bureau de mise à niveau. L'AFD est un bailleur qui depuis longtemps s'intéresse au secteur privé. Donc, elle a créé un certain nombre d'instruments financiers pour accompagner le secteur privé, au travers de garanties de prêts qui sont faits par le secteur privé sur la place financière mais également au travers de lignes de crédit qui sont faites aux banques. A côté de ces instruments financiers, on s'est rendu compte que l'accompagnement des entreprises était très important. D'ailleurs le premier programme de mise à niveau était en Tunisie. Après l'expérience tunisienne, on s'est intéressé à développer et à le recréer au Sénégal. C'est un peu ça l'origine. Parce qu'il est essentiel pour nous



de soutenir le secteur privé notamment les petites et moyennes entreprises qui sont de forts contributeurs à la croissance économique d'un pays. Qui dit tissu de Pme forts dit confiance des investisseurs, création d'emplois et développement économique.

La ligne de crédit logée à la SGBS et destinée à la dépollution et à l'amélioration de l'impact des entreprises sur l'environnement

Là, il faut parler d'évolution. Puisqu'au démarrage, il y a toute la partie conseil que le BMN apporte aux entreprises. Au démarrage, je crois qu'on était beaucoup plus sur du conseil lié à la gestion, au développement d'un plan d'affaire, à l'amélioration de la comptabilité, l'amélioration de la production etc. Mais compte tenu de l'évolution des défis qui se posent aux entreprises, on a intégré dans ce programme de mise à niveau, les défis liés à l'environnement et à la lutte contre les changements climatiques. Nous avons mis en place les instruments financiers pour accompagner

le BMN qui s'est doté d'experts pour accompagner les entreprises sur cette thématique très spécifique. Nous avons démarré avec une ligne destinée à la dépollution et l'amélioration de l'impact des entreprises sur l'environnement. C'est une ligne de crédit qui avait été logée à la SGBS, c'était huit millions d'Euros au démarrage. Depuis lors, on a développé d'autres lignes de crédits vertes qui s'intéressent à tout ce qui est efficacité énergétique, énergies renouvelables,

pour lesquels, nous sommes partenaires de deux banques ici au Sénégal. Encore une fois, c'est toujours une chaîne.

Je vais parler de ce que fait l'AFD au BMN et une des composantes, c'est ce que j'appelle le trio gagnant. Il consiste à la formation professionnelle. C'est-à-dire accompagner les jeunes pour qu'ils puissent bénéficier des compétences qui sont nécessaires aux entreprises, accompagner les entreprises pour qu'elles puissent se développer et puis mettre les instruments financiers à la disposition de ces entreprises pour qu'elles puissent financer leurs objectifs de développement. Et tout cela avec pour objectif de créer de l'emploi pour les jeunes.

Implication de l'AFD dans la seconde phase du programme de mise à niveau

Pour rappel, on a plusieurs phases. La première phase, c'est celle qui a démarré en 2005, avec les dix millions d'Euros. Et puis, on a fait une seconde phase au cours de laquelle, l'Union européenne est venue à

nos côtés. On a mis 5 millions d'Euros et l'Ue a mis le même montant, pour continuer à soutenir le bureau de mise à niveau. Cette année, on a bénéficié d'une délégation de fonds de l'Union européenne dans le cadre du fonds fiduciaire de la Valette pour accompagner le développement, l'extension du programme de mise à niveau à trois autres régions du Sénégal, à savoir la Casamance, le tiers sud et la vallée du fleuve Sénégal. En sachant qu'on avait déjà pris les devants avec l'AFD. Puisque sur la ligne précédente, où il nous restait un petit peu de financement, on avait déjà commencé une extension vers la Casamance. Aujourd'hui, il y a plus d'une trentaine d'entreprises en Casamance qui bénéficient déjà de notre appui. Le défi est là. Maintenant, l'AFD est toujours aux côtés du BMN et d'un nouveau partenaire qui est l'ADEPME. Bien entendu, on sort d'une zone de confort qui est la zone Dakar/Thiès, qui regroupe l'essentiel des grandes entreprises du Sénégal et on va aller vers des zones qui sont certainement plus compliquées à développer mais, c'est ça le challenge. C'est de pouvoir offrir aussi dans le tiers sud du Sénégal un soutien aux entreprises pour pouvoir créer l'emploi sur place et quelque part aider les gens à rester dans leur zone d'origine.

Programme de mise à niveau spécifique

En Casamance, tout l'enjeu est de redynamiser le tourisme maintenant que la zone est tout à fait recommandable pour les touristes. Donc, on a appuyé un certain nombre de petites entreprises dans le secteur du tourisme. On a fait pas mal de financement photovoltaïque pour éviter le recours à du diesel et je trouve que c'est très bien que les gens veuillent se mettre à niveau. Donc, beaucoup d'entreprises dans le tourisme et beaucoup d'initiatives aussi moins formalisées plutôt des GIE dans le secteur agricole. Peut-être des primes d'un montant moins important que les grandes entreprises et les grosses Pme qu'on accompagnait dans la zone de Dakar Thiès. Mais peut-être que c'est là que se trouve le rôle du BMN.

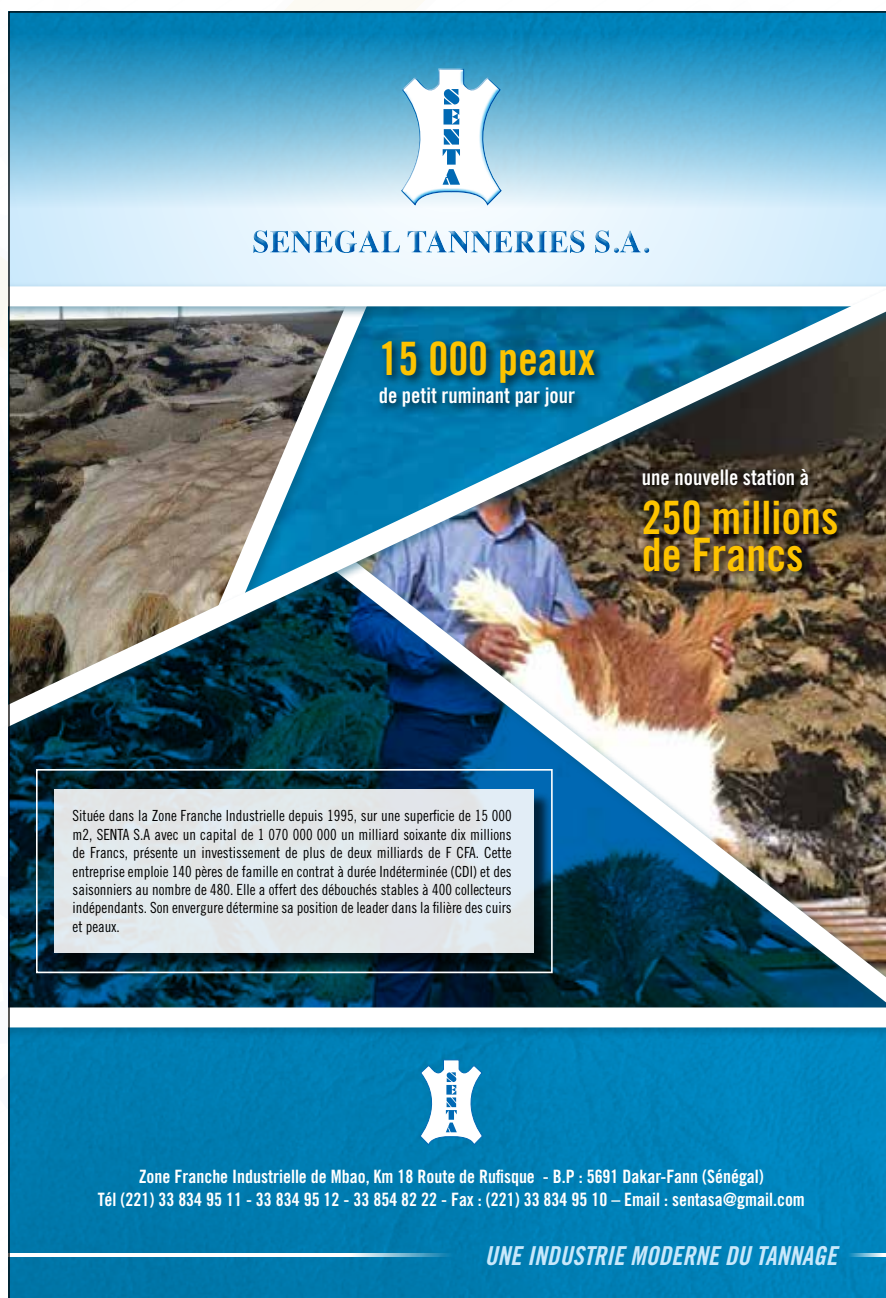
Appréciation de la mise à niveau version sénégalaise

Je pense qu'elle a montré l'impact positif qu'elle avait sur l'accompagnement des entreprises. Je trouve que près de deux cent entreprises accompagnées, c'est déjà un grand chemin parcouru. Ce qui est intéressant, c'est de voir aussi les thématiques qui évoluent et pour lesquelles

les entreprises ont recours au BMN et là, l'adaptation du BMN à la demande aussi est très importante. Je pense que c'est essentiel. Je salue d'ailleurs le rôle de l'Etat sénégalais qui continue à appuyer ce programme. Parce que encore une fois de plus, c'est un programme cofinancé par l'AFD et maintenant par l'Union européenne et l'Etat du Sénégal. Donc, c'est important de dire que l'engagement de l'Etat a toujours soutenu le bureau de mise à niveau est très important. Je trouve que c'est une belle réussite. On rentre dans une phase plus compliquée. On va vers des zones qui sont plus enclavées, moins bien desservies. Il va falloir redynamiser le tissu

économique et c'est là où j'invite le BMN et mes collègues de l'AFD à faire le lien entre nos différents programmes.

J'ai vu vers Tambacounda des programmes d'appui aux ONG agricoles qui accompagnent des groupements de femmes. Je me dis qu'il va falloir après les ONG que le BMN prend le relais. Voici des entités qui vont pouvoir atteindre une certaine croissance une certaine formalisation qui pourra s'inscrire dans la durée. Je veux aussi faire un lien avec notre programme de formation professionnelle qui doit aussi accompagner les entreprises au service du développement des entreprises au Sénégal.



SENEGAL TANNERIES S.A.

15 000 peaux
de petit ruminant par jour

une nouvelle station à
250 millions de Francs

Située dans la Zone Franche Industrielle depuis 1995, sur une superficie de 15 000 m², SENTA S.A avec un capital de 1 070 000 000 un milliard soixante dix millions de Francs, présente un investissement de plus de deux milliards de F CFA. Cette entreprise emploie 140 pères de famille en contrat à durée Indéterminée (CDI) et des saisonniers au nombre de 480. Elle a offert des débouchés stables à 400 collecteurs indépendants. Son envergure détermine sa position de leader dans la filière des cuirs et peaux.

Zone Franche Industrielle de Mbao, Km 18 Route de Rufisque - B.P : 5691 Dakar-Fann (Sénégal)
Tél (221) 33 834 95 11 - 33 834 95 12 - 33 854 82 22 - Fax : (221) 33 834 95 10 - Email : sentasa@gmail.com

UNE INDUSTRIE MODERNE DU TANNAGE

VICTOR C. DIWANDJA DJEMBA,
REPRESENTANT RESIDENT DE L'ONUDI AU SENEGAL

«LE BMN EST UN OUTIL INCONTOURNABLE POUR RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES»

Partenaire technique de la mise à niveau au Sénégal, l'ONUDI qui est l'Agence des nations unies spécialisée dont le mandat est de promouvoir le développement industriel dans les pays en développement et les pays en transition, occupe une place de choix dans le processus de mise à niveau. Son Représentant résident à Dakar se prononce. Entretien.

Dans le cadre du programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal, vous en tant que partenaire technique, comment appréciez-vous le fait que le Sénégal ait choisi de se lancer dans un tel programme ?

Tout d'abord merci pour cette opportunité que vous m'offrez afin de dire quelques mots sur la mise à niveau, la restructuration et la modernisation des entreprises au moment où le Sénégal amorce une phase très importante de son développement.

Aujourd'hui, il est question d'émergence et nous savons, avec la vision du Chef de l'Etat qui est transcrite à travers le Plan Sénégal Emergent, c'est un projet principalement de transformation structurelle et de croissance inclusive où le secteur industriel a un rôle crucial à jouer. C'est un défi de croissance des industries et d'emploi, d'acquisition de parts de marchés, de compétitivité, d'intégration, de productivité et d'innovation dans des secteurs porteurs. Etant donné que la mise à niveau est un processus continu de préparation et d'adaptation de l'entreprise et de son environnement aux différents défis que posent les marchés, c'est un choix pertinent opéré par les autorités d'adopter ce programme de l'ONUDI. Aujourd'hui, on fait face à un marché globalisé, c'est la libéralisation avec de nouveau paradigme de la compétitivité industrielle, continuellement l'entreprise doit chercher à s'adapter et gagner des parts de marché en se mettant au niveau des exigences du libre-échange.

La transformation structurelle signifie aussi que la part du secteur manufacturier doit croître dans l'économie, non seulement pour redéployer les ressources disponibles vers des secteurs à plus forte productivité, mais



aussi pour constituer une base relativement large d'emplois à forte productivité de la main-d'œuvre. Pour moi, le Bureau de mise à niveau (BMN) participe à l'atteinte de ces objectifs et constitue ainsi un outil incontournable dans le dispositif d'appui aux entreprises et de soutien de la dynamique de transformation structurelle.

Comment est né le partenariat entre le Bureau de mise à niveau et l'Organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) ?

L'ONUDI qui est une agence des nations unies spécialisée avec le mandat international de promouvoir le développement industriel dans les pays en développement et les pays en transition, accompagne ces différents pays dans la mise en œuvre et l'accélération de leur agenda d'industrialisation. Nous savons que l'industrialisation joue un rôle très important dans le processus de croissance et la volonté de l'autorité sénégalaise à avoir

un tissu industriel densifié et compétitif est bien affirmée. Aujourd'hui, dans ce contexte de libre-échange et de globalisation, la nécessité d'une mise à niveau s'impose. Car la compétition n'as plus lieu uniquement dans les nations, mais elle se déroule au niveau des chaînes de valeur globales. Donc, la compétition se situe non pas seulement au niveau national, mais aussi régional et international et il faut s'y adapter ou disparaître.

L'approche de restructuration et de "mise à niveau" a été conçue et lancée par l'ONUDI pour répondre à différentes requêtes formulées notamment par certains pays de la région du sud de la Méditerranée, d'Europe de l'Est, d'Amérique Latine et d'Asie (Chili, Corée du Sud, Mexique, Portugal, Turquie). Pour le Portugal, le Programme de mise à niveau s'inscrivait dans le cadre de l'accession du Portugal à l'Union Européenne, dont il fallait mettre à niveau ses capacités de production. Suite à ces expériences, un programme de mise à niveau a été conçu par l'ONUDI pour accompagner les pays en Afrique. C'est d'abord la Tunisie, le Maroc, l'Algérie et l'Egypte qui se sont lancés les premiers dans les années 90. Le Sénégal a été le premier pays en Afrique subsaharienne à s'y engager. Pour revenir plus précisément à votre question, le Bureau de mise à niveau est un extrant de la mise en œuvre du programme de développement qui porte ce nom et dont la préparation a débuté à la fin des années 90, à une période où le Sénégal sortait d'un programme d'ajustement structurel. Il fallait notamment ajuster les capacités de production et le programme venait à point nommé. Avec l'ajustement structurel, la privatisation et la libéralisation qui l'ont caractérisé soumettaient les entreprises à un nouvel environnement concurrentiel dont

il fallait les y préparer. C'est dans ce cadre que le gouvernement du Sénégal fit appel à l'ONUDI. L'exécution du programme au Sénégal a effectivement démarré en 2004 sous financement de l'UE/AFD.

Quel contenu pourrait-on donner à ce partenariat entre l'ONUDI et le Bureau de mise à niveau ?

En fait, dans la fourniture de ses services suivant ses trois domaines prioritaires d'intervention - Création d'une prospérité partagée, Renforcement de la compétitivité économique et Protection de l'environnement - un accent particulier est accordée au renforcement des capacités institutionnelles. La mise en place du Bureau de mise à niveau participe au renforcement de la gouvernance industrielle à travers notamment la modernisation de l'environnement industriel et le renforcement des capacités des structures d'appui. C'est un partenariat sur le long terme car la dynamique de croissance économique qui repose également sur la modernisation industrielle, va sans doute appeler à une mise à niveau continue du Bureau de mise à niveau pour se hisser au niveau de performance des structures similaires dans les pays émergents et/

ou industrialisés. L'assistance technique qui se poursuit s'inscrit notamment dans le transfert de technologie, de savoir-faire et de procédures permettant d'adresser ou « copier » une large et diverse population d'entreprises avec un maximum de célérité, d'efficacité et d'efficience.

Comment appréciez-vous le travail qui se fait sur le terrain depuis lors ?

Je pense que la satisfaction est grande. Etant donné que nous sommes le partenaire technique du Bureau de mise à niveau, notre appréciation pourrait être biaisée. Ce sont les entreprises bénéficiaires qui peuvent donner une appréciation beaucoup plus exempte de toute subjectivité. Sur la base des évaluations indépendantes du Programme, nous pouvons dire sans ambages que les critères d'évaluation sont au vert et les résultats très encourageants. Avec le Bureau de mise à niveau, le Programme est déjà rentré dans sa phase de pérennisation. De la mise à niveau classique, le Programme a déjà intégré la mise à niveau environnementale et énergétique. Le déploiement de la mise à niveau spécifique est en cours sur l'ensemble du territoire national avec l'appui financier de l'UE/AFD.

Nous avons eu à recueillir de la part de ces entreprises des impressions très positives. Je pense qu'aujourd'hui, plus de 200 entreprises se sont engagées dans des processus de mise à niveau. Depuis plus d'une année, la cible est élargie pour toucher davantage les petites et moyennes entreprises, sachant que ce segment représente plus de 90% du tissu industriel. Bref, nous sommes vraiment très satisfaits de savoir que le Bureau de mise à niveau est en train de connaître une montée en puissance certaine. De par l'expertise disponible et l'expérience acquise, le Bureau de mise à niveau est lui-même devenu une agence d'exécution de nombreux programmes globaux, régionaux et nationaux de l'ONUDI. Un autre indicateur pour mesurer les performances de la mise à niveau, c'est la progression du volume du fonds de mise à niveau. Il s'agit d'un fonds dont le budget qui est alimenté par les fonds publics est en train de croître, sans oublier le concours de partenaires financiers comme l'Union européenne, l'AFD et aujourd'hui la BAD. Aujourd'hui, nous savons que l'entreprise est l'instrument par excellence de création de richesses en procédant à la transformation de nos ressources pour générer une croissance durable, créer plus de valeur ajoutée et d'emplois.



ACTEUR CLE DE L'INTEGRATION DE SOLUTIONS AU SENEGAL ET EN AFRIQUE DE L'OUEST

ITECH SOLUTIONS est un acteur majeur de la mise en place de Solutions de gestion au **Sénégal** et en **Afrique de l'Ouest**. L'entreprise créée en **2009**, doit sa position à sa qualité de service, sa rigueur et son organisation.

ITECH SOLUTIONS a diversifié ses activités dans plusieurs domaines de l'Informatique : **Solutions de gestion, Réseaux, Sécurité et Audit**. A partir du Sénégal, elle s'est développée dans la sous-région, notamment grâce à la création de sociétés au **Mali**, au **Burkina Faso**, en **Guinée** et en **Côte d'Ivoire**. Ses procédures, son encadrement et les moyens mis en œuvre lui ont permis de se développer fortement ces dernières années.

ITECH Solutions vient de terminer un processus de réorganisation encadré par le **Bureau de Mise à Niveau (BMN)** et de plus un vaste chantier de certification à **L'ISO 27001** est en cours.

Consciente de ses responsabilités citoyennes, elle s'est engagée dans une démarche de **RSE** (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) en investissant sur la formation et le coaching de jeunes défavorisés.

NOTRE VISION C'EST DE RENDRE LES ENTREPRISES PLUS PERFORMANTES ET EFFICACES.

ITECH SOLUTIONS noue des partenariats très forts avec ses **CLIENTS** et leur dit **Merci**.



CHOISIR ITECH SOLUTIONS,
C'est privilégier la performance, l'efficacité avec une relation humaine et un service sur mesure.



WWW.ITECHAFRIQUE.COM



CLEMENS SCHROTER,

PREMIER CONSEILLER SECTION ECONOMIE COMMERCE ET GOUVERNANCE UE

«LE PROGRAMME DÉVELOPPER L'EMPLOI AU SÉNÉGAL APPUIE LES ENTREPRISES POUR CRÉER DE L'EMPLOI»

L'Union européenne (UE) est l'autre partenaire financier du programme de mise à niveau. Avec le BMN, elle fait entrer la mise à niveau dans une autre phase avec le programme développer l'emploi au Sénégal.

Quel accompagnement la délégation de l'Union européenne a-t-elle apporté au bureau de mise à niveau ?

On a apporté notre appui au bureau de mise à niveau via l'agence française de développement, c'était un montant de 5 millions d'Euros dédié aux primes. Il y a beaucoup d'autres activités de la mise à niveau mais au niveau de l'Union européenne, on s'occupait juste des primes, après la réalisation des investissements. Je suis heureux de constater que tous les cinq millions sont engagés. L'Union européenne utilise les instruments de mise à niveau pas seulement au Sénégal. On a fait la mise à niveau dans plusieurs autres pays par exemple au Cameroun, en Centre Afrique. C'est un investissement assez lourd. Cela dépend des chances de réussite du programme de mise à niveau. Au Sénégal, on a vu qu'il y avait un cadre stable. Ce que j'ai surtout apprécié, c'est le partenariat entre le public et le privé. Pour la gouvernance de la mise à niveau, il est important qu'il y ait un équilibre. Ce n'est pas que le privé seulement, encore moins le public qui fait la gouvernance de la mise à niveau. Au Sénégal, il y a des négociations très dures entre le public et le privé pour trouver l'équilibre, ce qui est bien. Parce que cela assure une certaine efficacité. Dans d'autres pays, le secteur privé n'a pas toujours confiance au public.

Parlez-nous de votre nouveau programme avec le Bureau de mise à niveau : développer l'emploi au Sénégal ?

Après cette première expérience, on



a constaté que cela avait bien marché. On a vu aussi que la cible ce n'était pas seulement les petites et moyennes entreprises. Le bureau de mise à niveau a déjà réagi pour avoir un programme spécifique qui cible maintenant les entreprises qui sont moins structurées. Pour accéder au programme de mise à niveau avant, il y avait une certaine procédure, des lourdeurs. On a dit qu'il faut élargir un peu le portefeuille de la mise à niveau. C'est un premier constat qu'on a fait après la première phase. Maintenant, il y a de nouvelles urgences qui sont venues avec la crise migratoire en Europe. L'Union européenne a lancé un vaste programme de coopération pour lutter contre les causes profondes de la migration irrégulière. Dans ce cadre, le sommet de la Valette a défini les grands axes pour réagir à cette crise. On a vu que c'est la résilience qu'il faut renforcer. Il faut que les gens soient stabilisés dans leur pays. Il faut gérer les flux migratoires et aussi regarder les aspects sécuritaires. Mais, il faut aussi

créer des emplois dans les pays d'origine de la migration. Dans ce cadre, on était à la recherche d'un bon programme qui pourrait avoir un impact sur l'emploi. On a vu les chiffres du bureau de mise à niveau, et nous avons constaté que ce n'était pas seulement la compétitivité et le chiffre d'affaires qui avaient augmenté mais il y avait des chiffres prometteurs pour la création d'emplois. Nous avons pensé que même si initialement c'est un programme pour renforcer les capacités des entreprises pour qu'elles soient plus efficaces, nous avons discuté avec nos partenaires du bureau de mise à niveau et avec les français. Ils étaient tous prêts à s'engager dans la mise en œuvre d'un projet dont le financement se chiffre à 16 millions d'Euros pour la création d'emplois dans les zones à forte immigration. Avec ce programme qui sera mise en œuvre par le bureau de mise à niveau avec l'ADEPME, on va accompagner au moins 250 entreprises, pour la création de nouveaux emplois. Avec une concentration sur les régions

où le bureau de mise à niveau n'est pas encore très présent. En général, le bureau de mise à niveau doit travailler dans tout le pays mais si vous regardez les statistiques, ses interventions sont concentrées sur les pôles économiques. Notre intérêt c'est que les entreprises soient aussi renforcées au niveau de leur compétitivité dans les régions qui sont des pôles d'immigration. Ce programme doit se concentrer au Sénégal oriental, (Ziguinchor Sédhiou, Kolda, Tambacounda et Kédougou) et au nord du pays aussi entre Matam et Saint Louis. Il y a deux grandes nouveautés avec ce programme.

La première, c'est que l'ADEPME est impliquée. Ce qui permet d'offrir un continuum de services aux entreprises (accompagnement à la création d'entreprise, la formalisation) ce qui ne constitue pas le cœur de métier du bureau de mise à niveau. Associé les deux institutions permet d'élargir la gamme de services.

Et la deuxième nouveauté, c'est que dans le cadre de ce programme, on a aussi associé un volet de formation professionnelle. Nous avons confié à la coopération luxembourgeoise tout un travail de renforcement de la formation professionnelle dans les mêmes régions que celles sur lesquelles vont travailler l'ADEPME et le BMN dans la perspective de nourrir l'emploi. Le BMN et l'ADEPME pour accompagner l'emploi et en même temps permettre aux jeunes d'avoir des qualifications pour pouvoir intégrer le marché du travail. Le programme développer l'emploi au Sénégal appuie les entreprises pour créer de l'emploi mais aussi pour acquérir une formation professionnelle. Il y a aussi l'accès au crédit, l'accès au financement qu'on est en train de préparer.

Les caractéristiques que doivent avoir les entreprises qui seront accompagnées dans le cadre de ce programme ?

Le critère principal, c'est la capacité de création d'emploi. Donc le succès de ce programme va être mesuré au nombre d'emploi qui seront créés. Il n'y a pas d'exclusivité dans les secteurs mais le bureau de mise à niveau a déjà recensé les filières porteuses dans les différentes régions (l'agro-industrie, le tourisme). Ils ont déjà fait un travail de fond pour identifier quels sont les secteurs porteurs. Mais les secteurs éligibles sont les mêmes que pour la mise à niveau de

la phase précédente.

Le défi avec ce programme, c'est qu'il faut trouver de bons candidats qui peuvent s'adapter à la méthodologie de la mise à niveau. Le bureau de mise à niveau a déjà commencé avec la mise à niveau spécifique.

Appréciation globale de la mise à niveau au Sénégal ?

La méthodologie est solide. L'ONUDI a joué un rôle crucial au développement de la méthodologie. Je crois que cette approche qui consiste à accompagner les entreprises sur une partie stratégique de leur vie, surtout en les encourageant

à se développer manque encore un petit peu. Cela veut dire qu'on est plus ou moins à l'aise. Avec des mesures assez simples, on peut augmenter sa valeur ajoutée, sa production et réduire ses coûts de production, avec des chiffres énormes. Je suis convaincu que ce sera un bon instrument. Il faut aussi tomber d'accord sur là où nous bailleurs et le gouvernement devons concentrer nos efforts. Au niveau des entreprises qui sont plus ou moins à l'aise ou au niveau des entreprises qui ont une productivité très faible mais qui absorbent beaucoup d'emploi. Il faut aller vers cette majorité ce serait quelque chose de bien.



SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE DE PAPETERIE AU SÉNÉGAL



KM 11 ROUTE DE RUFISQUE - B.P. 1818 DAKAR (Sénégal)

TEL: (221) 33 879 12 12 - FAX: (221) 33 834 23 03

Email: sips@orange.sn

La  "Entreprise citoyenne"
Pour le développement du Sénégal



RIZ MADE IN SENEGAL

L'OR BLANC DE LA VALLÉE

Les producteurs de riz du Nord croient dur comme fer que l'objectif d'atteindre l'autosuffisance en riz est bien possible. L'écoulement rapide de la production des rizeries sur les marchés des grandes agglomérations urbaines et les profits qu'ils en tirent peut laisser croire que c'est à portée de main.

Invitée à analyser l'objectif d'autosuffisance en riz que s'est fixé le gouvernement du Sénégal, Mme Caty Lo, directrice de Teranga entreprise, par ailleurs vice-présidente de l'association des rizières du Nord déclare qu'elle y croit fermement. Parce que soutient-elle « nous sommes obligés de le faire ». En réalité, le contexte est moins favorable à l'exportation de riz. Les pays producteurs consomment tout le riz qu'ils produisent. C'est la raison pour laquelle, Mme Lo est convaincu qu'il est primordiale d'atteindre cet objectif. Elle parvient avec les membres de son association à produire des quantités importantes de riz blanc tous les jours. Une production qu'elle écoule sur le marché sans difficulté. A Teranga entreprise sa rizerie, Mme Lo explique qu'elle peut atteindre et même dépasser 20 tonnes de riz blanc par jour. Si bien entendu a-t-elle tenu à préciser la machine ne tombe pas en panne mais également qu'il n'y ait pas de coupure d'électricité. Elle parvient à écouler cette production parce que déclare-t-elle « nous faisons partit d'une plateforme initiée par le gouvernement dans laquelle il y a des commerçants qui viennent acheter notre riz ». Auparavant, pour écouler sa production, elle passait par le circuit traditionnel de distribution. Pour une autre dame qui possède elle aussi une rizerie moderne, Mme Daba Fall, patronne de DBF agro-industrie, elle écoule sa production à travers le circuit traditionnel. Nous avons trouvé d'ailleurs dans son usine, à Richard Toll une femme venue de Thiès, pour acheter du riz. Ndième Diagne c'est son nom, la quarantaine semble tirer son épingle du jeu, si on se fie à ses explications. Elle nous a confié qu'elle pouvait emporter avec elle 20 tonnes de riz blanc par jour. Une quantité qu'elle

parvient à écouler sans aucun problème au niveau du marché central de Thiès. Pour le transport du riz vers la capitale du rail, elle loue les services de transporteurs. Ces derniers lui assurent le transport de son riz en échange de 6000 ou 7000 francs CFA, pour la tonne. Elle dépense ainsi entre 120 000 et 140 000 FCFA par jour pour le transport. Ndième Diagne achète la tonne de riz entier à 270 000, la tonne de riz brisé à 260 000, la tonne de riz parfumé à 320 000 et la tonne de riz fine brisé à 275 000 FCFA chez DBF agro-industrie. Notre commerçante originaire de Thiès considère que la vente du riz local est un business très lucratif. Je ne me plains pas nous a-t-elle avoué.

Chez Mme Lo, patronne de Téranga Entreprises, on applique pratiquement les mêmes tarifs, sauf pour le riz fine brisé dont la tonne est commercialisé à 220 000 FCFA.

Daba Fall qui a démissionné d'une autre rizerie pour monter son propre business parvient comme Caty Lo à écouler ces 5 tonnes de production journalière. Elle nous a confié que la demande est supérieure à l'offre. Elle ne parvient pas tous les jours à satisfaire la demande en riz blanc. C'est la même situation qu'on a trouvé chez Mme Korka Diaw. Quand on a visité sa rizerie, elle devait faire face à une commande de 40 tonnes de riz brisé. Le client ne voulant que cette variété qui est selon plusieurs témoignages, celle qui est la plus prisée par les consommateurs.

Contrairement à Mme Korka Diaw, une icône dans la zone et dans la filière riz, Mme Caty Lo de Téranga Entreprise ne dispose pas encore de champs dans lesquels elle peut produire du riz. Toutefois, nous a-t-elle confié « cela fait partie de mes projets futurs ». Pour le moment,

elle achète auprès des producteurs qui commercialisent cette année la tonne de riz Paddy à 125 000 FCFA.

Dans l'entreprise de Mme Korka Diaw, on allie la production de riz, l'achat chez les producteurs et la transformation.

DES CONDITIONS DE TRAVAIL RUDIMENTAIRES

C'est sous un chaud sol, à même le sol, sur des bâches qu'est étalé le paddy dans la cour des rizeries. C'est pour réduire le taux d'humidité nous a-t-on expliqué. Mme Korka Diaw comme Daba Fall donnent comme explication à cette situation un manque de magasin de stockage et en outre un matériel moderne pour le séchage. Cette méthode traditionnelle a toutefois des inconvénients. Elle engendre des pertes importantes. C'est la raison pour laquelle selon Mesdames Korka Diaw et Daba Fall, elles sont obligées de recourir à cette méthode. L'exposition au soleil permet de faciliter le séchage du riz avant sa transformation. Ils sont cependant obligés de recourir au service d'une personne qui avec un appareil teste l'humidité du riz. Le riz Paddy arrive avec 19% d'humidité selon Daba Fall et il faut qu'il soit à 12% pour pouvoir être traité. Pour faire face au problème de stockage, Mme Korka Diaw est par exemple obligée de faire appel à la SAED. Cette société lui prête des magasins. Mais le transport nous a-t-elle avoué a un coût. Elles emploient toutes un personnel composé de permanents et de journaliers. Ces derniers travaillent dans des conditions très difficiles. En plus de la chaleur, il y a la poussière. Sans masque de protection, ils font avec ce qui est à portée



Mme Daba FALL, DG de DBF
avec le Directeur du BMN

de main. Souvent c'est un mouchoir ou des bouts de tissus qu'ils attachent à hauteur du nez, pour ne pas respirer toute cette poussière. En vérité, le matériel qui sert à traiter le riz paddy n'est pas partout de la dernière génération, loin de là. Quand bien même ces responsables de rizeries déclarent toutes que leur riz n'a rien à envier au riz produit par les très grandes exploitations.

IMPOSER LE RIZ LOCAL SUR LE MARCHÉ SÉNÉGALAIS

L'objectif d'atteindre les 100% ne sera sans doute pas atteint en 2017 mais on a pas beaucoup avancé nous a confié Korka Diaw. Dans leurs projets, il est en effet prévu l'installation de points de vente



Mme Korka DIAW
avec le Directeur du BMN

dans les grandes villes comme Dakar. Cela permettra de rendre visible selon elle le riz produit au Sénégal. Parce que soutient Mme Diaw, nous voulons que les gens consomment le riz entier, le riz produit au Sénégal. Elle agite même l'idée de mettre à l'intérieur des sacs qui dans certains cas sont commandés depuis la Chine une notice pour expliquer au consommateur comment faire pour le préparer. Toutes ces initiatives ne peuvent cependant porter leurs fruits que s'il y a une solidarité entre riziers. Mme Korka Diaw a justement dénoncé cette absence de solidarité. Elle milite pour que les rizeries comme la sienne (Gie Malal Yoro Guéye) quittent le statut de groupement d'intérêt économique (GIE) pour aller vers celui de société commerciale. Pour moderniser sa rizerie, Korka Diaw prévoit d'investir 123,4 millions de FCFA. Quant à Daba



Mme Caty LO
avec le Directeur du BMN

Fall de DBF agro-industrie, elle souhaite le plus rapidement possible procéder à des investissements à hauteur de 103 millions de FCFA pour moderniser son activité.

Ces rizeries pourront ainsi prétendre bénéficier des appuis que fournissent certaines structures étatiques et les bailleurs. D'ailleurs dans le cadre du programme développer l'emploi au Sénégal initiée par l'Union européenne pour les zones de fortes émigration, ces rizeries bénéficient déjà avec le bureau de mise à niveau des entreprises de primes à l'investissement de plusieurs dizaine de millions de FCFA.

Le plus important pour ces petites et moyennes entreprises demeure cependant de pouvoir prétendre à des financements au niveau des banques afin d'augmenter leur production.

MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES DE LA ZONE NORD

358 MILLIONS DE PRIMES SERONT OCTROYÉS À HUIT ENTREPRISES

Le premier Comité de pilotage organisé par le bureau de mise (BMN) à niveau à Saint Louis, a eu lieu, le mercredi 2 août 2017. A l'issue de cette réunion, les dossiers de huit entreprises ont été acceptés. Ces entreprises vont consentir des investissements d'un montant total de 811,7 millions de FCFA et recevront de la part du BMN des primes d'un montant global de 358 millions de FCFA selon le Directeur du Bureau de mise à niveau, Ibrahima Diouf. Ce programme que le BMN inaugure dans la zone nord du Sénégal est financé par l'Union européenne à travers son fonds fiduciaire d'urgence. D'une durée de quatre ans, ce programme dénommé Tekki fi, réussir sur place en français, lancé en mai 2017, par le ministre du commerce, Alioune Sarr a pour objectif principal le développement de l'emploi au Sénégal et plus spécifiquement le développement de l'emploi dans les zones de forte émigration, afin d'aider à fixer les populations locales notamment les jeunes qui sont très souvent tentés par l'émigration clandestine.

Avec l'acceptation du plan de mise à niveau de ces huit entreprises qui pour l'essentiel évoluent dans la

production et la commercialisation du riz, c'est la création de 68 emplois permanents qui est attendu et plus de 600 emplois temporaires. La prompt réaction du bureau de mise à niveau par rapport à la mise en œuvre effective de ce programme a été saluée par le secrétaire général du ministère du commerce, M. Makhtar Lakh. Ce dernier a dit toute la satisfaction du ministre du commerce, M. Alioune Sarr par rapport au démarrage du programme. La patronne d'une des entreprises bénéficiaires, Mme Korka Diaw en occurrence, très connue dans la zone pour son engagement dans le développement de la culture et la consommation du riz local a remercié le BMN, pour cet appui et a dit au représentant du gouverneur de la région de Saint Louis, en charge du développement, Saïd Fall, qu'ils ne ménageront aucun effort pour atteindre les objectifs visés par ce programme. Ce programme bénéficie d'un financement de 26 milliards de FCFA dont les 7,7 milliards sont destinés à la mise à niveau des entreprises qui se trouvent dans les zones de forte émigration.

SERGE ACKRE,

DIRECTEUR GÉNÉRAL ECOBANK SENEGAL

«NOUS AVONS INTÉGRÉ LE LABEL DES ENTREPRISES QUI SONT AVEC LE BMN DANS NOTRE PROCÉDURE DE CRÉDIT»

Partenaire du ministère du Commerce et du Bureau de mise à niveau, Ecobank est très active dans la promotion des petites et moyennes entreprises. Notamment dans leur accès au financement.

Comment se porte Ecobank ?

La banque se porte bien. Nous sommes en phase d'atteindre les objectifs budgétaires qu'on s'était fixé pour l'année 2017. Autant en termes d'accompagnement des entreprises au Sénégal dans la mobilisation des dépôts et dans des projets d'investissement de l'Etat et des acteurs privés.

Le groupe Ecobank se porte bien également. Il a publié ses chiffres à mi-exercice avec des résultats de plus de 120 millions de dollars, pour la première partie de l'année, avec des perspectives intéressantes pour la seconde moitié de 2017. Nous continuons le programme de bancarisation de notre clientèle à travers nos produits de la banque digitale. Depuis le début de l'année, nous proposons un certain nombre de produits au niveau des portefeuilles digital par nos applications sur les téléphones mobiles. On essaie de mettre en place une plateforme digitale pour nos clients et nos différents partenaires afin de leur faciliter l'accès aux services bancaires. On ne sera plus en mesure d'ouvrir des agences physiques dans la totalité du Sénégal. Cela demandera des investissements trop importants. Cette plateforme digitale qu'on met en œuvre permet justement de pouvoir toucher un plus grand nombre de clients qui souhaitent bénéficier des prestations de la banque. Et le succès est au rendez-vous. Puisque nous avons déjà près de trente mille utilisateurs de cette plateforme-là, avec près de 1000 commerçants qui se sont inscrits dans ce programme afin de pouvoir faciliter les paiements à travers notre plateforme Ecobank, les paiements master card visa et à travers des paiements directs, à travers nos solutions et nos applications.



Parlez-nous des chiffres de Ecobank Sénégal pour l'exercice 2016 ?

En 2016, nous avons fait une bonne année avec des résultats de 7,5 milliards de FCFA en plus d'une croissance des ressources et des emplois de 20%. Ce qui est tout à fait significatif. Elle montre la bonne compétitivité d'Ecobank et la confiance de la clientèle. Nous avons également été en terme de spécialiste de valeur de titre (SVT) le numéro un au Sénégal en ce qui concerne les titres qui ont été émis par l'Etat du Sénégal. Premier contributeur sur les titres du Sénégal et nous avons aussi accompagné pas mal d'entreprises.

Comment Ecobank participe-t-elle au financement du développement ?

Nous accompagnons le PSE. Nous finançons un certain nombre de programmes majeurs comme le programme d'entretien routier. Nous avons mis en place avec des partenaires bancaires un financement significatif d'une centaine de milliards, pour le programme d'entretien des routes. Nous finançons les grandes entreprises multinationales, les institutions mais également les PME et les PMI. Nous avons justement développé un programme d'accompagnement des PME. Ce programme a une donnée un peu historique. Nous avons commencé au Sénégal depuis la création du groupe à accompagner un certain nombre de Pme et Pmi. Mais, il y a eu une accélération du processus au cours de ces dernières années. Déjà en 2014, on a organisé un événement majeur sur les Pme dont le thème était « Les Pme facteurs de croissance et de développement en

Afrique ». Par la suite, il y a eu la création d'un club de PME/PMI, le SME Club. Plusieurs entreprises ont intégré ce club-là. Elles bénéficient de conditions spéciales, d'un accompagnement beaucoup plus spécifique de la banque dans le cadre de différents projets. .

Quelle part votre banque accorde-t-elle au Pme dans ses financements ?

C'est clair que cette part reste marginale dans les derniers engagements de la banque. Et c'est ça notre challenge. Je pense que d'un point de vue macro, nos engagements pour les PME/PMI ne dépassent pas plus de 2%. Lorsqu'on ajoute les entreprises locales, on atteint les 12%. Mais notre défi maintenant c'est de pouvoir relever ce niveau-là. Nous avons dans le passé essayé de revoir un peu nos schémas de financement pour accompagner ces Pme /Pmi. Mais c'est vrai qu'il y avait une disparité d'informations entre ce qu'on recevait des Pme/Pmi et notre approche d'accompagnement. D'où notre démarche d'entrer en contact avec le ministère du Commerce qui a en charge également le secteur des Pme/Pmi, pour essayer de voir dans quelle mesure on pouvait avoir un meilleur accompagnement des Pme. On avait commencé par une conférence organisée en novembre 2015 et qui avait pour thème : «l'accès des Pme/pmi à la commande publique». Cette conférence avait connu un franc succès. Puisqu'elle nous a permis d'identifier un certain nombre de challenges que les Pme/Pmi avaient dans le cadre justement de cet accès à la commande publique. Près de 45% des Pme /PMI ne savaient même pas qu'il y avait des opportunités qui leur étaient offertes par l'Etat et moins de 25% participent effectivement à ces marchés-là. Donc, c'était l'occasion pour nous d'avoir une idée des différents besoins et challenges. Mais aussi pour véhiculer les attentes qu'on avait de ce segment. Nous avons continué les échanges et les discussions qui ont abouti à la signature d'une convention, le 13 avril de cette année avec le ministère du Commerce sur un programme ambitieux d'accompagnement des Pme/PMI. A travers ce programme, nous avons, en ce qui concerne le Bureau de mise à niveau, mis en place un système d'accompagnement de ces Pme/PMI. Soit en alimentant le Bureau de mise à niveau par nos clients membres du



club des Sme de Pme ou de l'autre côté également par la réception de clients qui passent directement par le Bureau de mise à niveau et qui souhaitent avoir un accompagnement bancaire. L'avantage de ce programme c'est que, nous avons intégré justement le label des entreprises qui sont avec le Bureau de mise à niveau dans notre procédure de crédit. Donc nous avons des entreprises qui bénéficient de l'accompagnement, de l'expertise du Bureau de mise à niveau et qui bénéficient d'un accompagnement dans leurs investissements. Parce que le challenge, c'est d'avoir un bon management pour pouvoir faire des investissements qui cadrent avec l'activité de l'entreprise et de pouvoir être accompagné sur leurs besoins réels financiers. C'est cette jonction-là avec le partenariat que nous avons signée qui permet à la banque d'avoir un meilleur accompagnement de ces Pme/PMI. Nous avons déjà alloué un budget de 3 millions de dollars pour accompagner ces Pme/PMI. C'est un premier test. On veut rapidement finaliser ce premier groupe d'entreprises qui bénéficieront de financement et ensuite relever ce niveau. Nous avons déjà envoyé une centaine d'entreprises de chez nous au Bureau de mise à niveau. Le Bureau de mise à niveau a une base de données d'entreprises qu'ils vont mettre à notre disposition et qui vont commencer à bénéficier de financements. Tout a été finalisé. Les procédures ont été mises en place et nous avons déjà quelques dossiers que nous commençons à accompagner. Ecobank veut être au-devant des initiatives afin de permettre aux autres confrères de pouvoir se mettre dans ce processus et d'accompagner les Pme sénégalaises.

Quelle appréciation faites du marché bancaire sénégalais ?

C'est comme les autres marchés qu'on a dans la région. C'est un marché bancaire composé de banques filiales de multinationales, de banques régionales et de banques locales. Je pense que c'est ça qui fait l'écosystème pour un système bancaire. En ce qui concerne Ecobank, nous avons plusieurs atouts. Ecobank est présente depuis de nombreuses années sur le marché. Nous sommes un groupe régional, le premier groupe en Afrique subsaharienne. Nous connaissons le terrain et donc nous occupons des places assez significatives dans les marchés où nous sommes présents. Au Sénégal, nous occupons le troisième rang. Cette compétition est intéressante pour les clients. Parce qu'ils ont l'opportunité d'avoir différentes offres et de pouvoir bénéficier d'éléments diversifiés. Nous acceptons la compétition et cela nous donne l'occasion de pouvoir travailler sur de nouveaux produits et de nouveaux services et d'accompagner nos différents clients.

Comment votre banque se prépare-t-elle à l'arrivée des normes Bale 2 et Bale 3 ?

Nous avons déjà anticipé sur ces normes-là. Parce que nous avons déjà un certain nombre de filiales qui sont déjà dans le système de Bale 2 Bale 3. Notre filiale au Zimbabwe et dans d'autres pays sont déjà dans ce programme. Nous n'avons que quelques petits ajustements qui se feront d'ici là. Mais nous serons prêts sans soucis en janvier 2018.

THIERNO SEYDOU NOUROU SY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL BNDE

«INDIRECTEMENT, LE BMN PARTICIPE AU FINANCEMENT DES PME EN NOUS CONFIAINT DE LA RESSOURCE»

Le partenariat entre le BMN et la BNDE constitue le parfait exemple de ce que devraient être les relations entre les structures d'appui financiers et non financiers. A travers les différentes conventions qui les lient, ils parviennent à aider les entreprises sénégalaises à se mettre à niveau et à accéder au financement.

Conventions signées entre la BNDE et le BMN justifications

La convention que nous avons signée, il y a quelques mois, concerne un secteur particulier, une région particulière. Il s'agit du secteur de l'hôtellerie et de la région de Casamance. Cette convention a pour objet d'aider les hôtels implantés en Casamance à se mettre à niveau afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients et de pouvoir recevoir des touristes selon les normes requises sur le plan international.

Le Bureau de mise à niveau a été la première agence à signer une convention avec la BNDE, en 2014, lors du démarrage de nos activités. Nous avons ensemble identifié quelques goulots d'étranglement dans le financement de la compétitivité. En effet en amont, le Bureau de mise à niveau avec l'ensemble des acteurs identifie les besoins d'investissements et de mise à niveau, toutefois les Pme ne sont pas toujours en mesure de réaliser ces investissements et c'est ce volet que nous avons voulu prendre en charge afin que la Pme puisse investir et pouvoir bénéficier de la prime du Bureau de mise à Niveau. Il est vrai que c'est une phase assez risquée pour une banque mais l'engagement irrévocable du BMN de domicilier la prime au cas où l'entreprise réussirait à se mettre à niveau, constitue pour nous un gage de sécurité du risque. Cette convention qui a permis de créer le lien entre la mise à niveau et le financement nous a aussi poussés à développer la coopération en l'appliquant à d'autres secteurs d'activités. Cette convention est arrivée à un niveau où elle doit être connue par l'ensemble des entreprises du Sénégal. Parce que la compétitivité et



la productivité sont des volets importants pour qu'un pays puisse asseoir un tissu économique viable et durable. Nous avons redressé la NSTS avec le Bureau de mise à niveau. La coopération que nous avons avec le Bureau ne traite pas uniquement la partie financement, elle est aussi axée au volet accompagnement technique avec la sollicitation de l'expertise du BMN pour mieux structurer les projets industriels qui nous sont soumis.

Absence de synergie d'actions entre les différentes structures d'appui de l'Etat

Le manque de synergie a été décrié par tout le monde. Le Sénégal a l'avantage d'avoir un dispositif non financier très efficace. Mais ce qui manque à notre pays c'est justement la synergie entre les différentes agences et aussi une structure qui doit être au-dessus de toutes pour

optimiser cette complémentarité. Il faut mutualiser certaines actions qui sont prises en charge concomitamment par plusieurs agences, il s'agit par exemple du volet conseil et restructuration des entreprises. Il est pris en charge par l'ADEPME, par le FONGIP, parfois par le BMN. On devrait pouvoir avoir une cellule dédiée uniquement à cette activité qui accompagne l'entreprise dans sa formalisation et dans sa structuration. La situation actuelle favorise une dispersion dans l'approche de financement des entreprises. Il a été émis l'idée de mettre sur pied une supra agence pour éventuellement permettre de créer cette synergie. De mon point de vue, ce qu'il faut, c'est qu'au-delà de cette supra agence, créer une holding financière qui pourrait réunir aussi bien les instruments financiers que les instruments non financiers pour favoriser cette chaîne de valeur financière. Cela permettra à

la PME d'avoir une seule porte d'entrée pour l'accompagnement structurel et l'accompagnement financier. Je pense qu'il faudrait réunir ces instruments dans un seul ministère, au lieu de deux. Il faudrait avoir un pôle financier où il y aura la banque, la garantie, le fonds d'investissement et les structures d'appui non financiers.

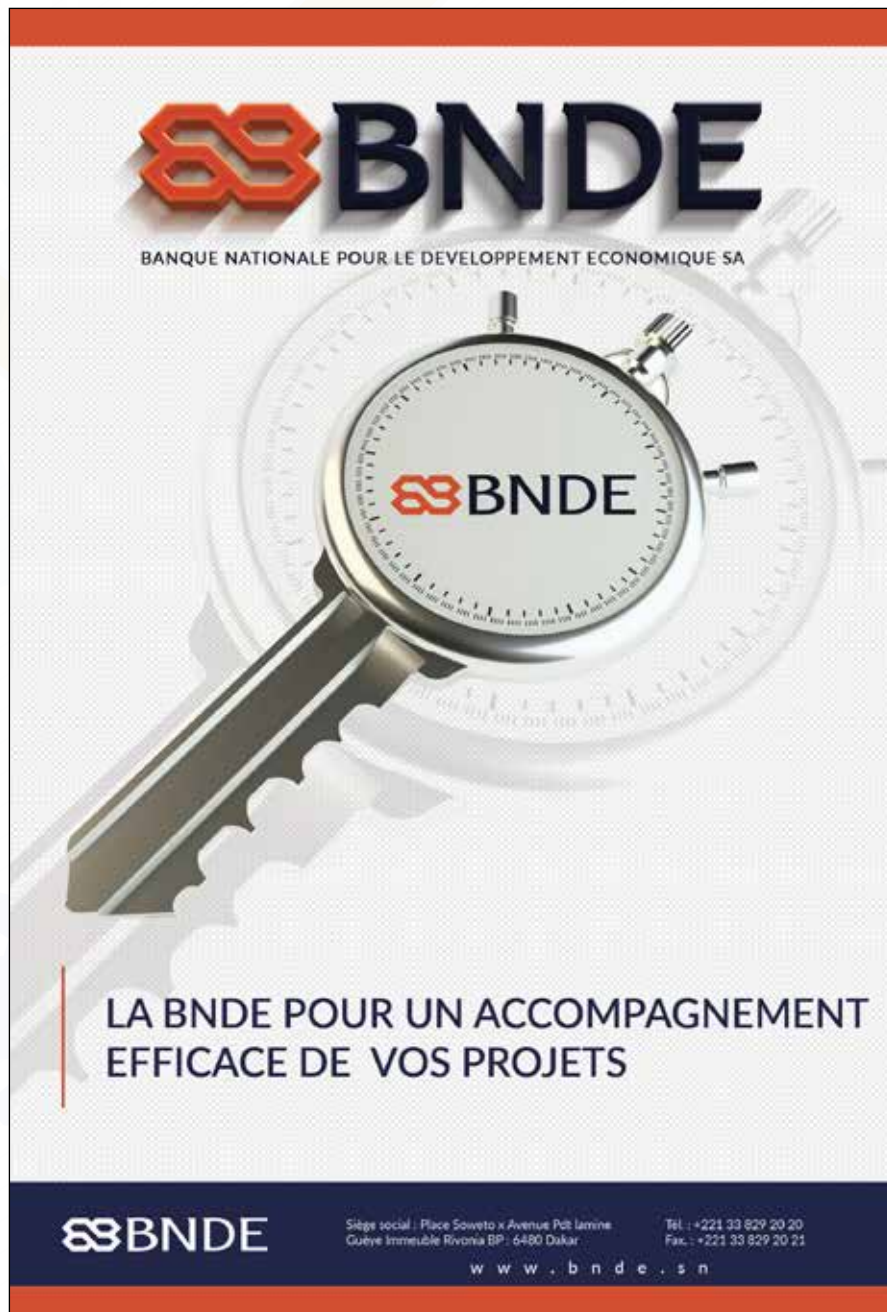
Accompagnement de Nemaplast

Cette société a été remarquée par la BNDE lors des distinctions décernées par le Comité national de la qualité. Nous nous sommes rapprochés d'elle pour voir quels étaient ses problèmes et ce qu'elle souhaitait. Nous avons pu constater que l'entreprise avait du potentiel, même si elle est sur un marché très difficile, un marché dans lequel, il y avait d'autres acteurs très puissants. L'entreprise avait des problèmes pour décoller, elle n'avait pas le soutien financier pour se développer et aller vers d'autres marchés. Notamment le marché de l'emballage des produits que le Sénégal est en train de promouvoir. Nous l'avons d'abord accompagné dans la satisfaction de ses besoins en fonds de roulement et par la suite, nous avons engagé ensemble le plan de développement pour lui permettre de passer le cap de production d'emballage en plastique vers le cap de production d'emballage de polyester. Ce volet devait également être accompagné d'un volet technique par une structure qui a déjà l'expérience. C'est dans ce cadre que le Bureau de mise à niveau a accepté de l'accompagner. Lorsque son dossier est passé au comité de pilotage, il a fallu l'aider à acquérir les investissements afin de bénéficier de la prime. Nous l'avons accompagné pour acquérir les machines. Nous l'avons aussi accompagné pour consolider son ancienne activité afin de ne pas gêner son développement. Le BMN a accepté de l'accompagner dans la mise à niveau en lui octroyant une prime. Cette prime va lui permettre d'amortir le crédit mais aussi d'envisager plus sereinement son avenir. C'est une structure qui a l'avantage d'être gérée par une femme. Pour nous c'était quelque chose de très important. Dans la mesure où, il fallait montrer que la question genre était déjà réglée à la BNDE. Nous n'avons pas de problème pour financer une femme, un homme, une personne handicapée, un jeune, l'essentiel c'est que le projet soit viable et réponde aux normes universelles en matière de rentabilité. Nous avons été très satisfaits du démarrage des machines que nous

avons constaté à l'occasion de notre visite sur le site de l'entreprise avec le Bureau de mise à niveau. Les perspectives de développement commercial que nous avons noté sont aussi très satisfaisantes. Nous allons continuer à l'accompagner dans le financement de son fonds de roulement. C'est une société qui est sur de bons rails et nous sommes fiers de dire qu'avec le BMN, nous avons pu développer une Pme, créer des emplois et permettre à une femme venant de la diaspora de montrer que tout est possible si on est y croit.

Qu'est-ce que le BMN peut apporter à une banque comme la vôtre concrètement ?

Le BMN peut apporter beaucoup. En plus de la synergie que nous avons développée dans le financement des sociétés qui sont agréées par le Bureau de mise à niveau, nous avons besoin de leur expertise. Le BMN a en son sein des ingénieurs et techniciens très compétents dans leur domaine. Ils peuvent nous permettre de comprendre les mécanismes industriels sur les projets que nous décidons de soutenir. Nous l'avons déjà essayé avec NSTS. Lorsqu'il a fallu reprendre l'usine,



BNDE
BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPEMENT ECONOMIQUE SA

LA BNDE POUR UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE DE VOS PROJETS

BNDE
Siège social : Place Soweto x Avenue Pdt Iamine
Guéye Immeuble Rivonia BP : 6480 Dakar
Tél. : +221 33 829 20 20
Fax. : +221 33 829 20 21
www.bn.de.sn

nous n'avions pas les compétences techniques. Nous avons fait appel au Bureau de mise à niveau qui a fait l'audit technique du matériel existant mais aussi celui du matériel à acheter pour évaluer ces performances. Cela nous a permis d'attester que l'usine est fonctionnelle. Une banque commerciale aurait payé un expert pour faire ce travail. Ce coût allait bien entendu renchérir le coût du crédit. Aujourd'hui, une agence le fait pour la BNDE et cela nous permet d'avoir un coût de crédit compétitif mais aussi de valoriser une expertise locale.

Nous sommes en train d'étudier la reprise d'une entreprise qui se trouve à Touba. Elle a du potentiel mais elle est fermée depuis 10 ans. Le Bureau de mise à niveau a déjà fait l'étude technique et nous a rassurés sur les investissements à venir et sur la mise à niveau qu'il faut faire. Cet apport technique du BMN nous rassure dans l'accompagnement des entreprises industrielles. Au-delà, nous avons la même préoccupation : c'est de développer les PME. Nous sommes présents sur le volet financier et eux le sont sur le volet organisationnel, technique et sur le volet du suivi des investissements que nous finançons. Sur la partie suivie des engagements et des investissements, le BMN nous apporte beaucoup. Il y a des secteurs stratégiques sur lesquels, le Bureau de mise à niveau est en train de développer une forte intervention. Ces secteurs stratégiques sont aussi des secteurs sur lesquels la BNDE doit intervenir. Nous pouvons citer l'hôtellerie, un secteur sur lequel l'Etat a mis l'accent afin de permettre au Sénégal de revenir à son niveau d'antan en tant que pays à forte destination touristique. La Casamance a été un test qui a bien réussi et qui nous a permis de mettre à niveau une vingtaine d'entreprises de la région. Nous avons d'ailleurs avec le BMN injecté plus de 600 millions francs CFA en Casamance.

Sur le plan industriel, si l'on tient compte de ce qu'on a fait globalement à NSTS et ce que nous allons faire avec la nouvelle société de Touba, nous serons à peu près à 1,2 milliards de FCFA d'interventions avec le BMN. Le BMN nous permet aussi de mobiliser des ressources. En effet, les ressources que le BMN collecte auprès des bailleurs de fonds nous permettent d'avoir des ressources semi concessionnelles indispensables pour créer un effet de levier dans le financement des Pme. Indirectement, le BMN participe au financement des Pme en nous confiant de la ressource.

Déploiement et moyens pour atteindre les objectifs

Nous sommes à notre quatrième année et nous avons pris l'option dès le départ d'avoir un maillage sur le plan national. Parce que tous les Sénégalais doivent se sentir chez eux lorsqu'ils sont à la BNDE. La BNDE doit être partout au Sénégal pour que les Sénégalais puissent comprendre qu'elle est une banque nationale. Il y a des régions stratégiques sur lesquelles, nous misons beaucoup. Nous sommes en priorité présents dans les pôles économiques de développement. Aujourd'hui, nous avons un réseau de onze agences. Deux autres agences verront le jour en 2017 et en 2018 pour augmenter le maillage. Nous allons changer de stratégie de maillage à partir de 2018. La banque va en effet devenir de plus en plus digitale. Nous avons dans notre pays plus de 15 millions de détenteurs de téléphones portables. Il nous faudra adapter la banque à cette génération-là.



**«L'apport technique
du BMN nous rassure
dans l'accompagnement
des entreprises
industrielles»**

Nous allons mettre en place un dispositif qui nous permettra d'avoir un réseau dédié. Avec des partenaires avec lesquels nous allons signer des conventions pour nous représenter dans des localités les plus reculées du Sénégal. Ainsi nous allons marquer notre présence au-delà des centres régionaux.

En matière d'objectifs, d'emplois et de ressources, si on tient compte du premier business plan qui est encore en vigueur, nous avons dépassé tous les agrégats, aussi bien en emplois qu'en ressources. Nous avons aussi dépassé nos objectifs

en résultats. Même si les résultats que nous avons ne sont pas très importants, ils ont été obtenus dans des périodes où des pertes avaient été prévues. Nous avons maintenu nos fonds propres au bout de trois ans.

La quatrième année doit être l'année d'envol et de consolidation de l'expérience que nous avons gagnée sur les trois premières années et envisager l'avenir avec beaucoup plus de sérénité. Les objectifs sont dépassés. Aujourd'hui, nous sommes pratiquement à plus 50 milliards de financement, alors qu'en 2013, nous n'avions aucun emploi clientèle et aucune ressource clientèle.

Nous avons mis en place des refinancements pour les SFD, à peu près 392 SFD, pour 10 milliards. Nous avons pu toucher avec ces financements plus de 1400 micro entreprises avec un impact sur l'emploi. Aujourd'hui, nous avons plus de 6000 comptes dont les 40% sont constitués de Pme. En termes d'effectif, nous avons 140 Sénégalaises et Sénégalais qui travaillent à la BNDE.

Les années 2016 et 2017 ont vu le renforcement de la confiance des institutionnels qui nous ont confié des ressources.

Au-delà de ces réalisations, il faudra bien sûr que la BNDE soit accompagnée sur les volets technique, organisationnel et formation de mise à niveau. En effet comme les entreprises, la banque a besoin de mise à niveau face aux évolutions réglementaires et à celles du marché.

Il y a une nouvelle réglementation qui doit être opérationnelle à partir de 2018 et qui va bouleverser les méthodes de travail et les pratiques anciennes. La BNDE contrairement aux groupes bancaires n'a malheureusement pas de maison mère pour l'aider à aborder cette mutation réglementaire l'obligeant à prendre en charge seule ces grands chantiers. C'est dur et c'est douloureux. Nous avons besoin d'un partenaire technique de qualité qui connaît la banque et qui peut nous apporter son expertise. Nous avons aussi besoin aujourd'hui d'avoir plus de sérénité sur la gouvernance.

Les actionnaires doivent avoir la même vision que l'Etat du Sénégal lequel a pris sur lui de créer cette banque pour en faire une banque de développement dont l'objectif est de financer le développement économique du Sénégal et non pour rechercher des niches de profit. C'est vrai qu'il faut être rentable pour être durable. Mais la rentabilité peut aussi être obtenue tout en finançant le développement.



GANAAAN PECHEURIE SURL



Hann Plage
Mob: +221 77 380 46 66
Tél. : +221 33 832 29 35
Ema: ganaankim@yahoo.co.kr

La pêche, La transformation et Exploitation

HAMIDOU DIOP,

SECRETAIRE DU CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT (CNP)

«LE BMN A BESOIN DE RESSOURCES FINANCIÈRES DURABLES POUR ACCOMPAGNER LES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES»

Le Conseil national du patronat du Sénégal (CNP) met en œuvre depuis 2002 un programme de mise à niveau, qu'est ce qui pourrait expliquer un tel choix ?

Cela nécessite tout d'abord un rappel historique. Il faut savoir que l'Accord de Cotonou avec l'Union Européenne a été signé le 23 juin 2000, et cette signature engendrait des conséquences socio-économiques sur les pays africains ainsi que sur nos entreprises. A cet effet, le CNP s'est très fortement impliqué dans les négociations de l'Accord de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne, d'autant plus que nous disposions d'un mandat de négociation du secteur privé ouest-africain.

Nous avons très tôt compris les enjeux et surtout ce manque de visibilité sur les impacts positifs et négatifs de l'APE sur le secteur productif, sur l'emploi et le système de protection sociale, mais aussi sur le niveau d'exécution des travaux préalables à la signature d'un APE.

C'est ainsi qu'en 2001, le CNP et son groupement d'industriels (SPIDS) ont effectué une visite de travail auprès de notre partenaire du secteur privé tunisien (UTICA) pour s'inspirer de leur expérience. Cela a été une très bonne initiative car au même moment l'Agence Française de Développement (AFD) proposait au Sénégal un nouveau programme-cadre d'assistance au secteur privé avec différentes composantes, dont la formation professionnelle et le financement des entreprises.

C'est ainsi que nous avons constitué une Equipe d'experts avec Messieurs Ibrahima Diouf (Ancien Directeur des PME et actuel Directeur du BMN) et Ibrahima Basse (Ancien Directeur de l'Industrie) pour concevoir avec l'AFD un programme de mise à niveau adapté à la spécificité du secteur privé sénégalais. C'est important car dans les autres pays (Tunisie, Maroc, etc.) on ne parlait que de mise à niveau de l'industrie. Nous sommes allés bien plus loin qu'eux dans les cibles-bénéficiaires.



Nous avons fait comprendre à l'AFD que cela ne servait à rien de mettre à niveau une industrie, si l'amont et l'aval de sa filière restait contre-productive.

Nous avons innové en n'excluant que quelque deux secteurs (commerce, finances) et en définissant des critères d'éligibilité pour avoir des champions nationaux. La mise à niveau était pour des entreprises ayant un minimum de capacités technique et de productivité, ainsi que de capacités financières. Pour les entreprises en difficulté et/ou ayant besoin d'une restructuration financière, nous avons proposé la création à l'ADEPME d'une « Cellule Entreprise en Difficulté » chargée de leur prise en charge.

Nous devons mettre en place ce programme de mise à niveau pour répondre à quatre (4) types d'ajustements auxquels nos entreprises devaient être confrontées dans le cadre de l'APE :

1. Des ajustements à l'importation sur le marché national, mais aussi communautaire pour nos entreprises, en l'absence de mesures de soutien et de sauvegarde face à une très forte concurrence européenne (dumping, subvention, crédits à l'exportation, etc.).

2. Des ajustements à l'exportation liés à notre aptitude à respecter les normes de l'Union Européenne, posant ainsi le problème de la mise à niveau des entreprises, celle de l'ensemble de notre appareil productif, ainsi que le financement de cette mise à niveau. Je voudrais ainsi rappeler que malgré « l'Initiative tout sauf les armes » dont nous avons bénéficié depuis des années, notre capacité d'offres à l'exportation vers l'Union Européenne reste faible. En effet, l'essentiel de nos exportations, soit 70% en moyenne, repose encore sur quelques produits (4 à 5 produits) et il s'agit essentiellement de produits primaires.

3. Des ajustements sociaux consécutifs à des restructurations et fermetures d'entreprises non compétitives. Ce qui signifie que sans amélioration significative de la productivité de sérieuses menaces pèsent sur l'emploi formel et sur la pérennité de notre système de protection sociale.

4. Des ajustements fiscaux au niveau des finances publiques consécutifs à des pertes cumulées de recettes douanières, et ayant comme conséquence un transfert de cette fiscalité de porte vers la fiscalité interne. C'est-à-dire une hausse de la TVA, des patentes, etc. sur nos entreprises formelles pour compenser les pertes de recettes douanières.

Il faut vraiment se réjouir du partenariat public/privé, ainsi que de l'appui substantiel de l'AFD et de l'ONUDI qui nous ont permis de concevoir très tôt ce programme de mise à niveau et de le mettre en œuvre. C'était une première en Afrique Sub-saharienne et le BMN est cité en exemple un peu partout.

Depuis lors, comment appréciez-vous le rythme de progression des entreprises membres du CNP copilées ?

Les séances des réunions du COPIL duraient 5 à 6 heures et permettaient l'examen en moyenne de 4 à 5 dossiers, soit en conséquence au moins 1 heure pour

le traitement d'une entreprise, sur la base d'un rapport préalable très approfondi des experts du BMN. Le COPIL tenait à avoir des dossiers complets et de qualité.

Ce rythme est à apprécier à deux niveaux, je pense. Il y a premièrement le moment où le COPIL approuve les dossiers de mise à niveau, et deuxièmement la phase d'engagement réel de l'entreprise dans la mise en œuvre.

Il faut savoir que le COPIL a souvent eu à approuver des dossiers sous réserve de conditions à remplir (apports de fonds propres, suretés d'exécution, etc.). Des entreprises copilées sont allées jusqu'au bout, d'autres ont préféré s'arrêter pensant recevoir la subvention dès la signature. Nous avons eu à leur expliquer qu'il s'agit de primes à l'investissement. Vous investissez d'abord, le BMN apprécie étape par étape le niveau de réalisation du programme de mise à niveau, puis vous recevez progressivement vos primes. Pas de chèques en blanc !

Globalement, un travail très appréciable a été fait. La plupart de nos entreprises surtout celles tournées vers l'exportation, ainsi que celles ayant besoin de renforcer davantage leurs chaînes de production de biens et de services se sont effectivement

mises à niveau. Je peux dire que les objectifs ont été atteints.

En termes de compétitivité, peut-on dire que ces entreprises qui ont mis en place un programme de mise à niveau ont gagné en compétitivité ?

Oui, elles ont toutes gagnées des parts de marché significatives, soit au niveau national, régional, ou les deux. Elles ont aussi amélioré leur productivité au travail à travers la formation professionnelle, le développement des compétences, l'organisation interne du travail, etc. Elles ont fortement renforcé leurs capacités d'offres de produits en accordant une priorité à la qualité et la normalisation de leurs produits. Mieux certaines d'entre-elles ont innové en créant de nouveaux produits.

Par ailleurs, la prime sur investissement reçu par le BMN a permis en plus un retour sur investissement beaucoup plus rapide.

En conclusion, oui elles ont eu des gains de compétitivité-prix et de compétitivité-qualité.

Aujourd'hui, vu que le secteur privé national, surtout les Pme sont acquises à la cause de la mise à niveau, qu'est ce qu'il faut pour pérenniser l'outil qui est le Bureau de mise à niveau et lui donner les moyens de faire face à la demande ?

Je dois dire que l'expertise et le savoir-faire de la mise à niveau sont au BMN. La mise à niveau est un processus permanent qui s'impose tous les jours aux entreprises face aux enjeux de la mondialisation. Si votre entreprise n'est pas performante, peu innovante, donc pas rentable et sans capacité d'investir, la mondialisation s'occupe de vous, vous disparaissiez...

Le BMN a besoin de ressources financières durables pour accompagner les investissements des entreprises. Les subventions des partenaires au développement sont nécessaires c'est vrai, mais cela ne saurait suffire et elles ne sont pas éternelles. Nous devons innover... Que les importations financent la mise à niveau à travers une taxe, pourquoi pas... C'est possible de discuter de cette faisabilité, mais avec l'Uemoa.

ipc
Industry for Packaging & Construction

Nous emballons vos idées...

(+221) 33 879 18 30 contact@ipc.sn www.ipc.sn

DIFFICULTES D'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES PME SENEGALAISES

Selon les études macro-économiques et sectorielles effectuées au Sénégal, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent l'essentiel du tissu économique et contribuent à hauteur de 20% au Produit Intérieur Brut, 40% à l'emploi dans le secteur moderne et 25% au chiffre d'affaires global.

Le dernier Recensement Général des Entreprises du Sénégal, effectué en 2016 par l'ANSD, note une forte prédominance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) avec 99,8% du tissu économique.

« Aux fins du projet de loi portant sur le développement des Petites et Moyennes Entreprises et la Modernisation de l'économie, il est entendu par Petite et Moyenne Entreprise (PME) : toute personne physique ou Morale autonome, commerçante ou productrice de biens et/ou services marchands, et dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas deux milliards (2 000 000 000) de FCFA ».

A l'instar de l'économie sénégalaise, le Bureau de Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal compte dans son portefeuille une prépondérance des PME qui constituent 70% des entreprises accompagnées dans le Programme de Mise à Niveau.

Malgré leur poids dans l'économie et en dépit de leur rôle moteur en termes de développement économique, les PME ont un accès très limité au financement bancaire.

On constate qu'au Sénégal, les PME sont de plus en plus exclues du système bancaire au détriment des Grandes Entreprises. Le financement de leurs besoins (fonds de roulement et investissements) reste une contrainte majeure car il est insuffisamment assuré par le secteur bancaire et financier.

La majeure partie des PME autofinance leurs investissements à court et moyen terme (20,6% dans le formel et 39,2% dans l'informel). Les banques ne financent que 13,2% des entreprises du secteur formel contre 4,6% de l'informel. Quant au microcrédit, il accompagne 13,6% des entreprises informelles (Source : ANSD/RGE 2016).

CONTRAINTES ET DEFIS

L'entreprise sénégalaise continue de faire face à des contraintes et défis majeurs tels :

- une difficulté d'accès à un financement bancaire adapté à ses besoins,
- une rentabilité faible et une insuffisance des capitaux propres,
- une faiblesse de la qualité dans l'information financière,
- une productivité faible du Personnel et/ou une rareté du Personnel qualifié,
- un coût du financement bancaire jugé trop élevé, une lourdeur des procédures bancaires et une absence de garanties réelles,
- un taux de mortalité précoce des entreprises (plus de 60% durant la première année de création),
- un système de gestion globale peu orthodoxe,
- une grande méfiance vis-à-vis du système financier.

On retrouve généralement la plupart de ces contraintes dans la proportion de PME dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 500 millions FCFA ; quant à celles qui font plus de 500 millions FCFA, elles arrivent tant bien que mal à trouver un financement bancaire.

Dans le portefeuille du BMN, 46% des PME ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions FCFA. Les PME dont le chiffre d'affaires dépasse 500 millions FCFA représentent 24% et sont mieux structurées et formelles.

Parmi ces PME faisant plus de 500 millions FCFA de chiffre d'affaires, on note que sur plus de 50% qui avaient opté pour un financement bancaire de leur plan de mise à niveau, 93% d'entre elles ont pu accéder à des crédits.

En ce qui concerne la proportion des PME de moins de 500 millions de FCFA de chiffre d'affaires considérées comme les petites entreprises, l'accès au financement bancaire n'a pas été aisé. Elles ont eu recours à l'accompagnement du BMN pour leur faciliter l'octroi du crédit. A ce jour seules 30% ont trouvé un financement bancaire, 15% ont financé sur fonds propres et 55 % sont toujours en attente d'être financées.

Perspectives d'amélioration

Le financement des PME a toujours

constitué un problème chronique, constamment soulevé et au cœur des préoccupations de l'Etat. Ce qui a suscité de nombreuses études et concertations pour trouver des solutions à cet obstacle majeur à la croissance économique du pays.

Un des axes fondamentaux du Plan Sénégal Emergent (PSE) est la transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Le développement des PME doit être un des leviers de réussite pour atteindre les objectifs assignés à cet axe.

L'Etat, étant conscient de cela, a mis en place un dispositif innovant pour améliorer les conditions de financement des PME intervenant dans les filières prioritaires afin d'accroître durablement leur productivité et leur compétitivité. A cet effet, 3 instruments complémentaires ont été créés pour renforcer le financement de l'économie et mobiliser les ressources financières publiques et privées en faveur des PME à savoir :

- La Banque Nationale de Développement Economique (BNDE), banque dédiée au financement des PME afin de pallier à l'insuffisance de l'offre de produits spécialisés pour les PME. Le marché, en effet, est largement dominé par les banques classiques qui ne sont pas toujours en mesure d'offrir les solutions les plus adaptées à ces Petites et Moyennes Entreprises (PME) ;

- Le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) pour combler l'insuffisance des garanties requises par les banques qui constitue l'une des principales difficultés d'accès au crédit pour les PME (environ 51% des motifs de rejet des demandes de financement des PME) et ainsi permettre une amélioration significative du financement des PME au Sénégal ;

- Le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS) qui vient compléter le tableau dont une de ses missions est d'investir en fonds propres et accompagner ces PME afin qu'elles puissent lever du financement

complémentaire en dette auprès des banques (BNDE, banques commerciales, etc.) et être bien gérées pour créer du profit.

Cette volonté de l'Etat a également permis de développer le marché financier des PME :

- Le développement des fonds d'investissement dédiés au financement et à l'accompagnement des PME (Investisseurs et Partenaires (I&P); Téranga Capital, Africaine d'Investissements Participatifs (AIP), etc...). Ces structures ont mis en place des modalités d'intervention plus souples et mieux adaptées au profit des PME.
- La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) vient de lancer son troisième compartiment dédié aux PME avec des conditions d'accès assouplies et la mise en place de mesures d'accompagnement (Renforcement des capacités, gouvernance et informations financières ; Revue juridique, comptable et financière ; Appui à l'élaboration du Plan d'affaires et de la valorisation ; Préparation du dossier d'admission à la cote de la

BRVM). Un fonds d'accompagnement a été créé dans ce sens pour les aider à se préparer sur une période maximale de trois (3) années.

Par ailleurs, le développement de produits de crédit permettant aux structures de financement d'être mieux sécurisés (crédit-bail, affacturage, etc.), ainsi que la multiplication des fonds de garantie et lignes de crédit à des taux concessionnels auraient également un impact certainement très positif sur le financement des PME.

SOLUTIONS DE FACILITATION DU BMN

Le BMN est en train de développer des outils et partenariats pour faciliter l'accès au financement des investissements de Mise à Niveau des entreprises bénéficiaires par :

- l'accompagnement dans la mise en place de système d'information financière et comptable leur permettant de fournir des informations fiables en vue d'assurer la transparence,

- la signature d'un partenariat avec l'ONECCA pour permettre aux PME accompagnées, moins structurées d'accéder aux services de ce dernier à moindres coûts,

- la domiciliation et le nantissement des primes accordées, comme une garantie au crédit alloué pour le financement des investissements de Mise à niveau,

- la mise en place de partenariats avec les banques et établissements financiers, les fonds d'investissements, les fonds de garantie et autres structures de financement.

A ce jour, les partenariats avec la BNDE et ECOBANK SN ont permis de financer les investissements de près d'une vingtaine de PME accompagnées dans le Programme de Mise à Niveau des Entreprises.

*Racine LY et
Fagueye Thioye FALL,
Experts Financiers*



**Genie Civil Batiment Travaux Routiers Hydrique et Assainissement
Promotion Immobiliere Viabilisation**

T +221 33 859 69 90 | F +221 33 867 12 72

VDN - Route de Front de Terre lot n°18 | BP 32489 Dakar Ponty

i-cons@i-groupe.sn | www.i-groupe.sn



GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ET RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Les questions environnementales représentent aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Longtemps subordonnées aux besoins de l'activité économique et considérées comme un ensemble de ressources illimitées, la qualité de l'environnement apparaît aujourd'hui comme une préoccupation collective qui doit être intégrée aux activités productives.

Les réflexions sur les conséquences économiques des actions environnementales des entreprises s'articulent la plupart du temps autour de deux attitudes apparemment inconciliables. La première, la plus traditionnelle, considère que les avantages des actions environnementales ne compensent pas les coûts souvent importants qu'elles impliquent pour l'entreprise. Les questions écologiques apparaissent donc ici comme des contraintes auxquelles les entreprises doivent répondre par des investissements dont la rentabilité est souvent faible ou encore par une réduction de la production. La seconde

attitude, qui domine depuis le début des années 1990¹, repose au contraire sur l'affirmation que les actions pour réduire les impacts sur le milieu naturel sont profitables pour l'entreprise. Ces actions constituent des opportunités pour améliorer le positionnement concurrentiel, pour moderniser les procédés, améliorer l'image, exploiter de nouveaux marchés, réduire les gaspillages, mais surtout peut favoriser la compétitivité, etc.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères : prix, qualité, coût². Une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. Mais au-delà de ces critères traditionnels, les déterminants de la compétitivité s'étendent, aujourd'hui, aux domaines du management, du marketing, du design, mais aussi de plus en plus de la gestion de l'environnement.

Dès lors, l'ouverture aux valeurs environnementales et les investissements dans des équipements

de dépollution apparaissent comme une nécessité pour assurer la pérennité des activités industrielles. Depuis quelques années, ces questions tendent à apparaître davantage comme une source d'opportunités économiques que comme une contrainte à laquelle les entreprises doivent se soumettre (Comolet, 1991 ; Russo et Fouts, 1997).

Aujourd'hui, de plus en plus, les sociétés leaders évoluent vers une approche plus globale, fondée sur la prévention et la protection, où les facteurs environnementaux sont intégrés d'amont en aval de la chaîne de production.

Dans cette perspective et pour accompagner les entreprises sénégalaises dans une démarche de production propre, de mise aux normes environnementales et de maîtrise de l'énergie que le Bureau de Mise à Niveau a intégré, depuis 2010, ces volets dans son lot d'appuis aux entreprises.

*Mouhammadou Chamssoudine Dia
Expert environnement du BMN*



SOULEYMANE MBENGUE SUARL

*LA SMIP recycle des plastiques pour en faire
des articles comme les poubelles à ordure.*

La société **SOUELYMANE MBENGUE INNOVATION PLASTIQUE** connu sous le sigle **SMIP** a été créée en 2005, elle s'active dans l'injection plastique et se situe au km 4.5 boulevard du centenaire de la commune de Dakar.

Son activité est centrée dans le domaine du plastique

- la production et la vente d'articles ménagers en plastique -semi industriel- industriel comme les bassines -seaux -gobelets-chaises en plastique.
- La production de chaussures en plastique commercialisés sous le nom de plastikadama avec une gamme variée comme adama cristal- DAKAR 2011- DAKAR 2012 -DAKAR 2013 ET DAKAR 2013.

LA SMIP est en train de mettre en place une nouvelle ligne d'injection de contenants en plastique avec impression par IML pour les industries agro-alimentaires et industries de peinture.



PROGRAMME SPÉCIFIQUE DE MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES

CASAMANCE
SENEGAL

POUR UNE RENAISSANCE D'UNE ÉCONOMIE

Aujourd'hui une réalité tangible, les initiatives prévues au titre de ce Programme, n'ont pas manqué d'impacter positivement sur les trois secteurs considérés par les acteurs régionaux comme étant les priorités de la Casamance. Que ça soit dans l'Agriculture et l'Agro-industrie ; le Tourisme, les Industries culturelles et l'artisanat d'art ; ou bien la Pêche et l'Aquaculture, c'est comme si une seconde naissance très prometteuse est en train d'être vécue.

Mais à quoi consiste ce programme spécifique ? Dans le cadre de ses nouvelles orientations qui consistent à adapter davantage son offre aux PME à forts potentiels ou situées dans les zones de développement prioritaire, le BMN a souhaité contribuer aux initiatives gouvernementales pour le développement socio-économique de la région de Casamance. Par rapport à Dakar où les entreprises sont très formalisées, en Casamance, comme l'a si bien souligné le point focal du BMN à Ziguinchor, M. Boubou Sagna, c'est tout autre. « Si les mêmes critères d'éligibilité étaient retenus, explique-t-il, j'ai peur qu'il n'y aurait même pas une entreprise éligible au programme. Vu le retard notoire accusé par cette région dans son développement à cause la crise, le challenge était de proposer des critères d'éligibles moins contraignants ». Donc pour accompagner ces entreprises en Casamance qui veulent bien se développer mais

qui sont confrontées à un problème de financement de leur développement, il fallait bien inventer un tel programme.

Le Programme Spécifique de mise à niveau des PME en Casamance qui s'est fixé comme objectif la transformation structurelle de l'économie à Ziguinchor, Kolda et Sédhiou est, sans aucun doute sur de bons rails. Ce que confirme le Gouverneur de la région de Ziguinchor, M. Guedj Diouf, pour qui, « depuis son accession à la magistrature suprême, le président de la République, son excellence Macky Sall a fait du développement de la Casamance une priorité parmi les priorités ». Avant d'ajouter : « Pour ce faire, un programme spécial de développement de la Casamance a été défini et incorporé dans le cadre du PSE. Dans ce programme, la mise à niveau des entreprises constitue une partie essentielle. C'est à cet effet que le Bureau de mise à niveau (BMN), accompagné par l'Agence française de développement (AFD), a bien voulu décentralisé ses activités au niveau de la





région de Ziguinchor ».

Ainsi, pour une bonne marche de la mise à niveau en Casamance, la Banque nationale pour le développement économique (BNDE), joue un rôle central en tant bras financier. Le travail effectué par l'agence de la BNDE de Ziguinchor dirigée par M. Mohamed Mangane est salué par tous les acteurs.

AGRO-INDUSTRIE : LE FER DE LANCE

Au niveau de ce secteur, l'intervention du Programme de mise à niveau est bien perceptible dans les entreprises comme la Société de commercialisation des produits locaux (SCPL), Kassoumay Tefess, le GIE Djiito dimalaguene et Country Farm.

SCPL : FILIÈRE ANACARDE

La SCPL qui est spécialisée dans la transformation de la noix d'anacarde a été portée sur les fonts baptismaux par l'électronicien Elimane Dramé. Créée en 2001, la SCPL a pour principal objectif de freiner la saignée de la noix d'anacarde brut vers des pays comme l'Inde. Une situation très défavorable pour aussi bien l'économie locale que nationale. « A l'état actuel, la filière anacarde est produite pour 80% en Casamance et, pire l'exportation vers les marchés asiatiques se fait par le port de Banjul. Résultat des courses une perte sèche d'environ 45 milliards pour l'économie », souligne Mbemba Soly du Fongip Ziguinchor.

Mais, M. Dramé croit dur comme fer qu'il faut sensibiliser davantage les autorités sur cette filière qui peut non seulement participer sensiblement à la création d'emplois, mais le produit transformé sur place a un fort potentiel de création de valeur ajoutée. Ce que confirme le travail qui se fait actuellement à la SCPL qui, fort d'un accompagnement du BMN s'est lancé dans l'exportation de la noix d'anacarde transformé à Ziguinchor sur le marché français et allemand, sans oublier le marché national.

DJIITO DI MALAGUENE : TOUT SE TRANSFORME

Avec le GIE Djiito basé à Mandina Mancagne dans la périphérie de Ziguinchor, rien ne se perd, tout se transforme. Sous la férule de Mme Touty Sané, la présidente du Gie, tous les fruits locaux sont transformés à Djiito. Ayant bénéficié d'une solide formation dans la transformation des produits fruitiers locaux, elles se sont lancées dans cette activité tournée vers le séchage de la mangue et de la pulpe d'anacarde, sans oublier les jus sur fonds propres. En sommes, 29 produits certifiés avec Code barre sortent de du siège de Djiito. Même du charbon bio n'est pas en reste.



KASSOUMAY TEFESS : UNE AUTOSUFFISANCE EN POISSON

Ce Gie interprofessionnel qui regroupe des acteurs de la pêche, très actif à Ziguinchor, connaît bien la problématique de la mise à niveau. Le programme a permis à Kassoumay Tefess d'investir à hauteur de 40 millions pour l'achat d'un camion frigorifique de 10 tonnes, sans oublier l'achat d'une fabrique de glace. Avec cette machine, souligne Irama Djiba, président du Gie, des recettes de 10 à 12 millions par mois sont escomptés. En plus de rendre disponible le poisson dans les marchés les plus enclavés.

COUNTRY FARM : UNE FERME INTÉGRÉE

Dans la lignée de ces Pme et autres Gie, s'inscrit la ferme polyvalente Country Farm située à Djibonker. Créée en 2014 par M. Abel Sagna, Country Farm essaie d'améliorer une chaîne de valeur articulée en trois maillons. Le premier maillon concerne la production de légumes et de fruits, l'élevage de volaille, la pisciculture et la porcherie. Le deuxième maillon touche la transformation et le troisième la commercialisation. En termes de production, M. Sagna est à un niveau de réalisation de 60 %. Quant à la transformation, la construction de l'infrastructure et la mise en place des équipements a atteint un niveau de réalisation d'environ 80%. Aujourd'hui, le promoteur de Country Farm convaincu par le programme de mise à niveau, a atteint actuellement un niveau d'investissement sur fonds propre d'environ 48 millions F Cfa.

TOURISME : LES BELLES ETOILES QUI SCINTILLENT

Les bons points de la mise à niveau se font bien sentir au niveau de l'auberge culturelle Les Belles Etoiles située à Abéné. Sur fonds propres de 2,5 millions F Cfa, Mme Djalicoumba Cissokho a choisi d'investir dans sa région et refuser l'émigration. Ainsi, l'auberge Les Belles Etoiles a vu le jour en 1993, en pleine crise casamançaise. Aidée par la suite par des amis personnels européens, en visite à l'auberge, à hauteur de 15 millions, elle a pu développer une capacité de 36 avec des cases, sur un espace d'environ 2 ha. Avec ce financement, Mme Cissokho s'est équipée d'un château d'eau, de l'énergie solaire, un restaurant, sans oublier un podium de spectacle. Ce qui lui permet de recevoir des cohortes de 20 à 50 personnes qui viennent du monde entier apprendre les instruments de musiques comme la Cora, le Djembé, le Dougdongba, le balafon, le sabar et la danse. Aujourd'hui, Mme Cissokho et la plupart des promoteurs touristiques sont satisfaits du travail effectué par le BMN.



Dr PAPA NDARY NIANG,
DIRECTEUR GÉNÉRAL AFRIQUE EMERGENCE CONSEIL

« LA MISE À NIVEAU A TOUJOURS ÉTÉ UN MOMENT DE LIESSE ET DE FIERTÉ »

Comment expliquer la collaboration qui vous lie avec le Bureau de Mise à Niveau ?

La collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau est un partenariat entamé depuis 2003 lors du lancement de la phase pilote du Programme de mise à niveau au Sénégal et qui se poursuit crescendo. La collaboration reste franche et de très grande portée pour nous car notre credo est l'émergence de nos pays. Elle passe par une compétitivité durable de nos entreprises, donc d'un secteur privé fort. Le cabinet AFRIQUE EMERGENCE CONSEIL (AEC) est en parfaite symbiose avec les Experts du BMN dans l'élaboration des plans de mise à niveau des entreprises. En réalité, la mise à niveau est une concrétisation de la vision d'un chef d'entreprise par des experts d'un cabinet de conseils qui l'aident à mieux cerner son développement en s'accordant avec lui sur des options suffisamment analysées en profondeur pour davantage conforter le patron de l'entreprise. Il est donc important que les préconisations qui lui sont adressées soient de haute facture, pertinentes, appropriées, adossées à des investissements matériels et immatériels réalistes et optimisés. Et là, l'appui des Experts du BMN est d'un précieux apport pour les cabinets et pour l'entreprise. Car, des rencontres tripartites sont organisées pour mettre sur la table toutes les options possibles et s'accorder sur l'option optimale au regard des capacités de l'entreprise et de l'analyse des opportunités et menaces existantes dans son secteur d'activités, mais aussi en tenant compte de l'expérience du pool d'Experts du BMN.

Quels aspects vous intéressent le plus dans l'accompagnement des



entreprises à mettre à niveau ?

La mise à niveau permet d'impliquer les membres de l'entreprise autour de projets communs dont les responsables comprennent les enjeux. Le patron d'entreprise partage désormais sa vision de développement de son entreprise avec ses équipes. Il en résulte un développement de l'esprit d'entreprise pour le personnel, la naissance d'un sentiment d'appartenance réelle à une entreprise et de sécurité de l'emploi. Car, avec le business plan qui est élaboré il est possible de projeter l'entreprise dans un futur radieux.

L'autre centre d'intérêt est le développement des compétences du personnel, mais aussi des capacités d'innovation de l'entreprise. Enfin, plusieurs concepts visant le développement durable ont été déployés et positionnement nos PME et grandes Entreprises dans les meilleures dispositions pour concurrencer sur les

marchés de valeur (national, régional, continental, mondial). Il s'agit notamment des démarches Qualité, Sécurité, Environnement, sécurité sanitaires des aliments, le développement de la culture de la préservation de l'entreprise et de l'efficacité énergétique, la maîtrise des coûts, l'amélioration de la conformité juridique et fiscale des entreprises, l'accroissement de la productivité et l'accès à des marchés jugés au départ impénétrables pour nos entreprises. Pour les cabinets que nous sommes, c'est déjà la découverte des potentialités que regorgent notre tissu industriel national, le développement de compétences multidisciplinaires, la connaissance multisectorielle, le développement d'outils

de plus en plus affinés pour être plus efficaces. Mais, la principale satisfaction partagée par le patron de l'entreprise, le cabinet et le BMN est de constater que la mise à niveau a réellement transformé positivement nos entreprises. Au départ, ça semble impossible, irréaliste et au final l'on aboutit à du concret car nos entreprises ayant bénéficié de la mise à niveau sont vivantes, dynamiques, percutantes, résolument contributives au processus d'émergence de notre pays.

Quels sont les principaux obstacles dans votre mission ?

La passion qui nous anime pour l'émergence de notre pays à travers le développement d'un secteur privé compétitif, fait que véritablement nous n'avons pas noté d'écueils dans nos missions. Les éventuelles difficultés rencontrées sont toujours exploitées à

bon escient afin d'aboutir à des solutions privilégiant l'entreprise et l'intérêt national. La mise à niveau pour notre Cabinet AEC a toujours été un moment de liesse et de fierté. Au terme d'une mission, mes Experts et moi-même sommes toujours comblés d'avoir le sentiment d'avoir accompli notre devoir citoyen pour l'émergence de notre pays.

Quelles sont les entreprises dont l'accompagnement vous a particulièrement donné satisfaction ?

Depuis 2003, nous avons accompagné près d'une trentaine d'entreprises. La satisfaction première a été de conduire la mise à niveau à son terme pour l'ensemble de ces entreprises. Maintenant, il y a forcément certaines qui nous ont plus marqué. C'est d'abord l'entreprise CONSTRUCTIONS METALLIQUES AFRICAINES (CMA), dans le domaine de l'implantation des industries minières, pétrolières, métallurgiques, etc., qui après sa mise à niveau a obtenu la certification ISO 9001 et est devenue dans son secteur d'activités la première entreprise de la sous-région à gagner des marchés devant des ténors français, sud-africains, allemands.

Ensuite, la SIEGEM SA qui après un fabuleux projet de mise à niveau a été la première PME de l'espace CEDEAO certifiée ISO 22 000, autrement dit ses produits laitiers ont un niveau de qualité hygiénique et sanitaire répondant aux mêmes standards de qualité que les multinationales éminemment connues. Pour rappel, seuls certains pays du Maghreb arrivaient à disposer de cette reconnaissance internationale qui consacre à l'entreprise son aptitude

à garantir à tout moment la qualité sanitaire des aliments, leur traçabilité et la possibilité de retirer du circuit de commercialisation à temps réel les produits jugés douteux en cas de défaillance constatée dans leur fabrication. Ensuite, la Société de Gestion des Abattoirs du Sénégal (SOGAS) qui a réalisé un projet ambitieux de valorisation des contenus des panses de bovins en biogaz, ce qui s'est traduit par une baisse de 75% de leur facture énergétique; mais également la conformité réglementaire environnementale du rejet de ses eaux résiduaires dans la Baie de Hann.

Le Directeur de l'ONUDI, agence d'exécution du Programme de Mise à Niveau, a visité la SOGAS qui est désormais citée en exemple dans tous les programmes de l'ONUDI mettant l'accent sur le respect de l'environnement et le management de l'efficacité énergétique. Cette expérience fait tache d'huile au Sénégal et de manière plus large dans le continent africain.

Enfin, la SEDIMA qui, à travers son programme de mise à niveau l'un des tous premiers en 2003, est aujourd'hui le leader de l'aviculture au Sénégal, par son modèle d'intégration réussie de la chaîne de valeur avicole au Sénégal en étant présente sur tous les segments. L'entreprise est certifiée également ISO 22000 depuis bientôt 2 ans pour sa minoterie.

Terminons par une présentation de votre personne et de votre cabinet...

Je suis Docteur Vétérinaire, diplômé de l'école vétérinaire de Dakar (EISMV) spécialité en Hygiène alimentaire depuis 1992. Titulaire d'un Master of science en Biologie Animale en 1995 à

la Faculté des sciences de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et d'un Master of Business Administration en gestion des entreprises, option Stratégie Marketing au CESAG en 1999. J'ai fait toutes mes études au Sénégal. J'ai été Directeur Qualité dans l'industrie de la Pêche pendant 7 ans et depuis 2001, je travaille comme consultant. Je suis Directeur fondateur du Cabinet AFRIQUE EMERGENCE CONSEIL qui fête ses 10 ans cette année. Consultant International en Stratégie et Management, je travaille sur les questions liées à l'émergence de l'Afrique depuis 24 ans. Je suis Expert régional UEMOA, CEDEAO et ONUDI pour les Programmes Qualité, Mise à Niveau et Restructuration des entreprises, Expert HACCP et labellisation, Expert des Systèmes de Management Qualité selon les normes ISO 9001, 14001, 22 000 et OHSAS 18001, Auditeur Qualité certifié IRCA, Evalueur de Projets. Expert Politiques Agricoles (Élevage, Pêche & Agro-industrie, Agriculture), Expert chaînes de valeur, Amélioration de la compétitivité, et Gouvernance des structures publiques.

Le Cabinet AEC regroupe 4 consultants permanents et s'appuie sur un réseau de trentaine d'experts multisectoriels. Le Cabinet AEC est spécialisé dans la Stratégie et le Management. Nous participons à l'amélioration de la compétitivité du secteur privé africain et de la performance opérationnelle du secteur public. Notre expertise est aujourd'hui reconnue dans 30 pays de l'Afrique et du Pacifique (CEDEAO, UEMOA, UMA, EAC, CEMAC, CEEAC, CENSAD, COMESA).

A ce jour, notre Cabinet a près de 250 références dans tous les secteurs d'activités d'intérêts majeurs pour nos pays.



Tél : +221 33 869 64 90
Lot G Avenue Cardinal
Hyacinthe Thiandioum
BP 15282 DAKAR
Email : cliniqueamitie@orange.sn

Dr SUNKALO SANOKO,
DIRECTEUR CABINET OKOSAN-EDER

«UN MOMENT PRIVILÉGIÉ POUR CONTRIBUER À LA CROISSANCE»

Comment expliquer votre collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau ?

La collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau se situe à deux étapes. Dans le processus technique global du déroulement du Programme de Mise à Niveau, la contractualisation du consultant-expert ou bureau d'étude intervient à la suite des activités de pré-diagnostic menées par l'équipe d'experts du BMN.

Ce pré diagnostic établit l'état des lieux de l'entreprise candidate à l'adhésion au programme de mise à niveau ; il procède à la caractérisation des informations recueillies et des problématiques identifiées en relation avec le Chef d'entreprise. Dès que l'éligibilité de l'entreprise est acquise, le BMN à travers sa base de données de consultants et bureaux d'études agréés, procède à la mise en relation de l'entreprise avec ces prestataires de services intellectuels pour l'élaboration de son plan de mise à niveau.

La réalisation du diagnostic stratégique global ou spécifique nécessite l'intervention d'une équipe pluridisciplinaire de consultants seniors avec une grande expérience dans les fonctions de l'entreprise à savoir Administrative, Financière et Capital Humain, Marketing/ Commercial/ Positionnement, Technique métier, Efficacité Énergétique, Qualité-Environnement.

Dans une seconde étape, à la suite de la réalisation de tout ou partie des investissements du plan de mise à niveau, l'entreprise fait une requête pour solliciter le paiement des primes conformément à la convention signée avec le BMN. A cet effet, le BMN confie une mission de contrôle technique des investissements



réalisés par l'entreprise à une équipe d'Experts indépendants qualifiés pour le secteur d'activité de l'entreprise et la nature des investissements concernés. Le mandat confié à l'Expert par le BMN est exécuté conformément à des diligences édictées à cet effet.

En résumé, nous, experts indépendants, constituons le bras armé des Experts du BMN sur le terrain à la suite des activités de pré sélections des entreprises identifiées du secteur dans une zone ou périmètre ciblé du territoire national.

Quels aspects vous intéressent le plus chez les entreprises à mettre à niveau ?

Parmi les objectifs du PMN, figurent en tête la pérennisation et l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise et l'émergence d'une nouvelle culture

d'entreprise. Par conséquent, le résultat devant se traduire par la création et la stabilisation des emplois, accompagner les entreprises dans la mise à niveau constitue un moment privilégié qui nous est offerte pour contribuer à la croissance de manière générale.

Nous avons l'opportunité d'évaluer l'impact des investissements matériels et immatériels sur les activités de l'entreprise qui se traduit aussi, entre autres, par le renforcement du capital humain. Cet aspect de l'emploi nous paraît primordial, le capital humain étant la première richesse pour un développement durable.

A côté des aspects de gestion administrative, financière, ressources humaines et marketing beaucoup plus classiques et connus des chefs d'entreprise,

les diagnostics technologiques, énergétiques et environnementaux sont dorénavant menés avec un focus sur l'emploi des ressources, les sources alternatives et la gestion des déchets notamment solides pour la production d'énergie de substitution.

Quels sont les principaux obstacles dans votre mission ?

Le principal obstacle réside dans la collecte documentaire, de données et d'informations sur l'historique des activités de l'entreprise candidate au Programme de Mise à Niveau.

Quelles sont les entreprises dont l'accompagnement vous a particulièrement satisfait ?

Tout d'abord le recadrage des

entreprises cibles du PMN vers les Toutes Petites et Moyennes Entreprises a permis de prendre en charge l'aspect genre dans les diagnostics spécifiques et allégés de mise à niveau. Plusieurs structures génératrices de revenus avec une forte composante féminine ont migré de leur statut souvent mal formalisé de Groupement de Femmes Productrices vers un statut de GIE ou même de SARL sous l'impulsion des experts du BMN. Dans ce groupe, l'entreprise MASSALIKOUL DJINANE, située à Dinde dans le département de Diourbel a carrément connu une mutation de taille dans le sous-secteur de la transformation de céréales avec des locaux d'excellente qualité et agencés selon les principes de l'industrie agroalimentaire édictés par la FAO. Avec le statut de SARL aujourd'hui, cette entreprise est très bien structurée et intègre toutes les dispositions pour une production propre respectueuse de l'environnement : recyclage des déchets solides et liquides, substitution du gaz de cuisson par du combustible biomasse, briquettes de coques vide d'arachide produites localement.

L'hôtel KADIANDOU MAGNE de

Ziguinchor constitue assurément un exemple de réussite du programme de mise à niveau sur les thématiques « Environnement et Efficacité Énergétique ». La mini-centrale solaire et la centrale chauffe-eau solaire sont fonctionnelles pour la satisfaction d'une part significative des besoins énergétiques des différentes sections de l'hôtel qui est passé depuis à un standing supérieur.

Dans la mise à niveau stratégique globale l'exemple de l'entreprise HDI est marquante par l'acquisition et la mise en service d'une technologie de pointe pour la production de chlore à partir du sel récolté au niveau du Lac Rose. Ce produit de base pour l'industrie de détergent en pleine expansion au Sénégal était jusqu'ici importé par HDI.

Et enfin, dans cette même gamme d'investissements, AIR LIQUIDE a innové à la CSS de Richard TOLL, par une installation entièrement automatisée de captage du reliquat du dioxyde de carbone rejeté dans l'atmosphère par le procédé de l'usine. Ce gaz après traitement est utilisé dans toute l'industrie nationale de boissons gazeuses. En outre, en plus d'augmenter

considérablement la capacité d'AIR LIQUIDE, cet investissement a permis de réduire l'impact des activités de la CSS sur l'environnement par la production de CO2 vert.

Une présentation de votre personne et de votre cabinet...

Je suis Ingénieur Ph.D. diplômé de l'institut de Génies Énergétiques de Moscou. Je capitalise 25 années dans l'agro-industrie, plus précisément à la SONACOS d'abord à Kaolack dans l'Etablissement Industriel de Lyndiane, ensuite l'Etablissement Industriel de Bel Air à Dakar. J'ai eu l'opportunité d'évoluer une décennie dans la Maintenance et Production d'Energies, ensuite une autre décennie dans la production.

Le cabinet Okosan-eder a dix ans d'existence. Il s'inscrit dans la durabilité et l'atteinte des objectifs de développement respectueux de l'environnement et du climat. Il capitalise une expérience certaine en matière d'activités et actions répondant aux multiples besoins de développement endogène et de croissance accélérée.



QUI SOMMES-NOUS ?

Sesam Informatics, société de droit sénégalais a été créée en 2006 par un Ingénieur certifié CCIE Cisco issu du métier de l'intégration et de la distribution informatique IT. Avec une spécialisation dans l'intégration, la sécurité et la convergence d'infrastructures réseaux et télécoms, Sesam Informatics se démarque sur le marché sénégalais et sous régional de par son large portefeuille de services et sa maîtrise des technologies innovantes.



Tel Std : (00221) 33 867 52 30

Fax : (00221) 33 867 52 32

Email : info@sesam-informatics.com

Immeuble SESAM Informatics, 28 Cité Teylium
Dakar Sénégal, derrière hypermarché Exclusive
www.sesam-informatics.com

NOS OFFRES DE SERVICES

COLLABORATION

- ToIP
- Visioconférence
- Téléprésence
- Call Center
- Services à valeur ajoutée
- Vidéosurveillance sur ip

DATACENTER

- Virtualisation Serveurs, applications et postes de travail
- SAN, Sauvegarde, Backup data
 - PRA
 - PCA
- Gestion du poste de travail (antimalware, cryptage...)

SÉCURITÉ ET OPTIMISATION DES PERFORMANCES

- Interconnexion VPN
- Passerelles Web et Mail sécurisées
- Sécurité périmétrique
- Gestion de la bande passante
 - Load balancing
 - Accélération WAN
- Gestion des vulnérabilités
- Authentification forte

CONSEIL ET FORMATION

- Audit infrastructure informatique et télécom
 - Etude et ingénierie
 - Formations certifiantes
- Conseil et accompagnement dans le cadre de projet d'intégration

INFRASTRUCTURE RÉSEAU

- LAN Switching, Routing
- Câblage intelligent
- Wireless, BLR, Wimax
- Contrôle d'accès au réseau (NAC, ISE)
- Administration réseau (Cisco LMS...)
- Contrôle d'accès physique
 - Onduleurs

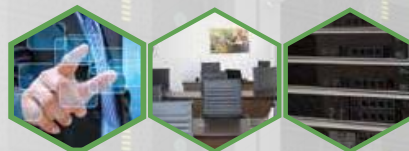
NOTRE OFFRE DE FORMATION

FORMATION CERTIFIANTES

- Routing and Switching
 - VOIP
 - Wireless
 - Sécurité
- Formation sur mesure ou transfert de compétences (Cisco, Microsoft, Linux, Fortinet, NetApp, VMware, Kaspersky, Ironport, BlueCoat, etc...)

CENTRE DE TEST PEARSON VUE

- Cisco - Microsoft - Citrix
- VMware - Avaya - Juniper
- NetApp - Fortinet - Oracle
- Adobe - SAP - Siemens
- Etc ...





NUMHERIT
Pour les générations futures

by NUMHERIT

EXPERTISE



MONÉTIQUE

Développement de Plateforme
Hybride Cloud et omnicanal



CLOUD

Suite de solutions de gestion répondant
aux exigences professionnelles



SERVICES

Kiosques numériques multifonctions
préfabriqués offrant des services de proximité

NUMHERIT S.A au Capital de 100 000 000 FCFA Sièges social : 126, Route de l'Aéroport Yoff, Dakar (Sénégal)

sunuAdresse: siege.numherit.dakar **B.P** :14410 Dkr Yoff **Téléphone** : +221 33 820 25 39 **E-mail** : support@numherit.com / commercial@numherit.com **Site Web** : www.numherit.com



Filiales du
groupe





NUMHERIT SA UN CHAMPION DU NUMÉRIQUE EN DEVENIR

Physiquement, le siège social de NUMHERIT très futuriste, se dresse fièrement sur la route de l'aéroport Léopold Sédar Senghor, à Yoff. D'ailleurs, il est à un jet de pierre de la plateforme aéroportuaire. Ses solutions et applications ont fait le reste pour assurer sa présence sur l'étendue du territoire et même dans la sous-région. Société de développement d'applications web et mobile créée par des sénégalais, gérée par des Sénégalais et basée à Dakar, dont le but est de proposer sur le marché africain des solutions logicielles cent pour cent africaines développées entièrement en interne, NUMHERIT a été créée en 2008 par M. Mamadou Touré. D'abord entreprise individuelle, elle est passée en SARL en 2012 avec un capital social de 10 millions, avant de franchir le cap de la SA en 2015 avec capital de 100 millions F Cfa. Ainsi, de start up, NUMHERIT a fini de se positionner dans le top des entreprises qui évoluent dans le numérique.

NUMHERIT S.A est spécialisée dans les Systèmes d'Information Distribués (SID), le Cloud computing, la communication multimédia et la monétique. Son objectif est de devenir un acteur majeur en Afrique dans la production des services numériques innovants à fort impact social, environnemental et économique. Pour atteindre cet objectif, la société de développement informatique ne pouvait avoir d'autres valeurs que celles qui sont arrimées autour de la responsabilité, la solidarité et l'éthique.

Il s'y ajoute qu'il fallait un esprit propre à l'entreprise NUMHERIT. L'ambiance de travail à NUMHERIT marque particulièrement les esprits dès la première fois. Il n'existe dans les faits aucune barrière entre les collaborateurs et le TOP management, l'entreprise fonctionne dans un esprit ouvert où la participation de tous est demandée sans distinction hiérarchique. NUMHERIT fait partie des rares entreprises sénégalaises à avoir de manière quasi-totale

affranchie la notion de bureau ou d'espace réservé à une fonction ou une personne. Cet esprit très ouvert et sans cloisons perceptibles dans les locaux de NUMHERIT est lié d'une certaine manière au parcours de son DG. A l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne en Suisse où il a fait une bonne partie de ses études supérieures, Mamadou Touré prenait le café avec son professeur pour discuter de tout et de rien à l'heure de la pause. Alors qu'il venait de l'université Cheikh Anta Diop, de Dakar où, pour parler avec son professeur, il fallait faire la queue. « C'est de là que j'ai compris que dans la vie, si chacun connaît ses responsabilités et ses limites, on n'a pas besoin d'une hiérarchisation affichée. C'est pour cela que dans les valeurs de l'entreprise, la responsabilité est en première place, avant la solidarité et l'éthique. En somme, à NUMHERIT, on fait des choses sérieuses sans se prendre au sérieux ».

Dans cette entreprise composée de quelque 79 employés, la moyenne d'âge est de 24 ans. L'équipe est composée d'une vingtaine

d'ingénieurs. A NUMHERIT, l'ensemble des solutions et plateformes sont conçues et développées en interne. L'idée étant de faire créer des choses par des sénégalais et ici au Sénégal qui pourront servir aux générations futures. Ce qui contribuera à faire taire les défenseurs de l'idée selon laquelle les africains n'ont rien créé et par voie de conséquence, n'ont rien légué à la postérité. D'ailleurs, le nom de l'entreprise NUMHERIT est le semi-anagramme de HERITage NUMérique et le slogan, quant à lui, reflète son positionnement « pour les générations futures ».

« Ce qui est à l'origine du fait qu'on ait donné à toutes nos applications un nom propre à nous « suNuCloud, suNuERP, suNuCompta, suNuRH, suNuSVA, ... », confirme le Directeur général adjoint Ameth Gaye. Avant de poursuivre : « Le défi que nous nous sommes lancé c'est de ne pas laisser nos entreprises acheter des applications « usine à gaz » d'origine étrangère, mais de leur faire utiliser des applications développées par et pour des africains conformes à leur spécificité et attentes ».

L'un dans l'autre, deux choses guident l'action de tous les jours de NUMHERIT : S'investir pour des services de proximité, et des services à coûts réduits pour aller dans le sens de ses ambitions qui est d'atteindre une inclusion générale du plus grand nombre de sénégalais et d'africains.

Pour ce faire, NUMHERIT a, selon ses responsables, pour vocation de contribuer à la résolution de trois problèmes majeurs des africains : non connectés, non bancarisés et non localisés. Ce sont les défis majeurs qu'il faut relever. Ce qui a guidé la création des plateformes monétique avec PosteCash, cloud avec suNuCloud et des solutions de gestion, mais aussi et surtout les iKooM.

POSTECASH : LA CARTE RÉVOLUTIONNAIRE

Sur le volet monétique, une plateforme monétique hybride et omnicanal a été lancée avec La Poste du Sénégal sous le nom de PosteCash. D'ailleurs, en règle générale, nombreux sont les Sénégalais qui ne connaissent pas NUMHERIT, mais connaissent petit à petit les solutions qu'il propose. Ainsi, le grand public s'approprie de plus en plus la solution PosteCash qui est exploitée par La Poste du Sénégal, sans oublier qu'aujourd'hui NUMHERIT compte à son actif la signature de conventions avec onze institutions Postales dans la sous-région.

PosteCash est une solution multi-canal utilisable par application mobile, par sms, par ussd, ou via un portail sécurisé grâce à un identifiant unifié, avec une carte bancaire prépayée VISA/GIM-UEMOA. PosteCash qui fonctionne comme un compte virtuel, peut être rechargé instantanément soit par des coupons ou des codes de rechargement (Jula - www.jula.sn, Neosurf, ...) mis en circulation auprès des distributeurs agréés ou bien avec du cash. PosteCash est disponible dans tous les bureaux de Poste du Sénégal (270) et chez les distributeurs privés portant la mention « PosteCash » et dans tout le réseau Proximo.

La force de PosteCash réside dans le fait qu'il contribue positivement à la bancarisation des populations. Aujourd'hui, PosteCash est la seule carte prépayée GIM-UEMOA et VISA sur le marché à ne coûter que 5000 F Cfa pour les particuliers. Elle est valable cinq ans, et les frais de gestion mensuels s'élèvent à 250 FCFA. PosteCash offre aux populations à faible et moyen revenu la possibilité de disposer d'un « compte bancaire » permettant de thésauriser et de réaliser toutes sortes de transactions financières de base. Avec PosteCash il est possible d'envoyer de l'argent partout au Sénégal à 300 F Cfa quel que soit le montant, dans le cas où le récepteur ne possède pas de carte PosteCash. En revanche, si le récepteur est détenteur d'une carte PosteCash, l'opération coûte zéro franc. Mais si on se présente



chez les distributeurs privés, le retrait coûte 500 F Cfa quelque soit le montant.

Du coup, A en croire la Directrice Marketing Communication, Zoubida Bengeloune Fall, « c'est un produit qui a spécialement été conçu pour pouvoir donner à toutes les franges de la population un accès à un service financier ». Il est possible de recharger du crédit téléphonique directement depuis l'application PosteCash. NUMHERIT travaille avec un réseau de quelque 270 opérateurs téléphoniques dans le monde. Mais surtout, c'est la plateforme PosteCash qui permet de payer les bourses de sécurité familiale. « Aujourd'hui, grâce à PosteCash, la Poste du Sénégal paie, sans difficulté et à date échue environ 272 000 bourses de sécurité familiales tous les trois mois », affirme Mme Fall. Les bénéficiaires ont des cartes appelées cartes Yakaar qui pourront leur permettre dans le futur de pouvoir bénéficier d'autres services, comme par exemple la CMU.

PosteCash a été spécialement conçu à la base pour les Postes parce que l'idée est de pouvoir justement participer à l'œuvre de redynamisation des institutions postales. Aujourd'hui, 33 000 cartes PosteCash bancaires sont entre les mains d'utilisateurs au Sénégal et quelque 217 000 cartes doivent être livrées à la Poste du Sénégal normalement d'ici la fin de ce mois.

NUMHERIT a aussi développé la plateforme destinée à la LONASE dénommée TAF-TAF qui a permis la digitalisation des jeux sur une seule plateforme cloud. Au Bénin, La Poste a un programme de 420 000 cartes et un autre partenaire ENOTI a un programme de 10 000 cartes qui seront déployés en octobre. « Nous nous apprêtons à lancer le programme PosteCash en Gambie durant ce mois de septembre avec GamPost et NACCUG », ajoute Mme Fall. Le Burkina Faso sera déployé en octobre également.

Parmi les plateformes développées par NUMHERIT on peut citer suNuOil destinée aux sociétés pétrolières, et aujourd'hui utilisée par EDK OIL au Sénégal.

Aujourd'hui, le marché africain à l'horizon fin 2017 est de 1 420 000 cartes, avec des contrats signés ou des programmes en production ou en cours.

Nous avons fait le choix d'une distribution en marque blanche avec comme cibles principales les institutions postales entre autres. Le canal de distribution des postes permet d'atteindre plus largement les populations d'Afrique non bancarisées, pour ainsi participer à l'inclusion financière de l'Afrique avec des solutions adaptées à nos réalités. Les populations partout en Afrique, ont un rapport presque filial avec la Poste. Au Sénégal, c'est un réseau de plus de 270 bureaux répartis sur tout le territoire.

Pour finir avec la partie monétique, NUMHERIT a développé une plateforme suNuSVA. Elle permet aux opérateurs de paiement électronique d'accéder au marché des services financiers de base sans difficulté. suNuSVA c'est aussi un POS virtuel accessible via application mobile permettant aux marchands d'accepter tous les moyens de paiement disponibles dans la sous-région sous le label Npay.

LE CLOUD DE NUMHERIT : EFFICACITÉ, SÉCURITÉ ET RENTABILITÉ

La première plateforme Cloud mis en service par NUMHERIT s'appelle suNuCloud. Elle permet aux entreprises de réduire de



façon significative leurs charges d'exploitation, de se concentrer sur leur cœur de métier et, par voie de conséquence, d'augmenter leur performance tout en simplifiant leurs méthodes de travail.

La plateforme suNuCloud est un ensemble d'applications qui répondent aux exigences de l'entreprise. On peut citer, entre autres, et à en croire le Directeur technique Bocar Sy : Le suNuStore qui permet de vendre des produits et des services sur Internet avec un mode de paiement déjà intégré. Vient ensuite le suNuERP, conçu pour la gestion d'entreprise, de la comptabilité, des stocks et des états financiers Syscoa ready. Quant au suNuImmo, elle est réservée aux sociétés de gestion immobilière. Que dire de l'application suNuEcole ? Elle est orientée vers les écoles qui souhaitent s'occuper de la gestion administrative et pédagogique via des outils simples et automatisés avec accès aux parents et aux étudiants. Ceux qui veulent lancer et suivre une campagne de marketing Internet et une campagne de diffusion massive ne sont pas en reste. Ils ont la possibilité d'utiliser XpressClick. Last but not least, pour développer des programmes de fidélisation et des points de vente, on peut se fier à l'application Loyals.

Sur le tableau de chasse de NUMHERIT, figure aussi en bonne place le cloud pro d'Orange qui a été développé en interne. Il s'agit d'une plateforme NUMHERIT avec plus de six applications métier déployées destinée au PME qui peuvent louer des applications à moindre coût. En sachant que la plupart de ces PME sont confrontées à des problèmes de trésorerie. Idem pour le cloud nine Adepm.

LES IKOOM : LA DÉMOCRATISATION DES SERVICES

Numherit a travaillé sur des concepts qui permettent de pousser le plus loin possible l'inclusion financière. Ainsi, de l'avis d'Amadou Top, Directeur de la filiale NServices, Numherit a mis en place un concept très innovant : les Kiosques multifonctionnels franchisés iKooM. Ils ne sont pas seulement destinés à la monétique, mais surtout à apporter des services de base aux populations les plus éloignées. Ces kiosques distribuent des services financiers, monétiques, administratifs, d'appui comme l'assurance, les services d'états civils, l'énergie verte, etc. Ce sont des kiosques orientés technologies de l'information et énergies renouvelables. Ce qui signifie que tous les kiosques sont autonomes en énergie et en connexion internet.

iKooM est un réseau de Points Services avec une application suNuKiosk développée par le département cloud, en collaboration avec la monétique.

Avec ce concept, Numherit a aussi en ligne de mire la question de la formation à distance. Certains kiosques seront dotés d'une unité de potabilisation de l'eau du puits, du fleuve ou de la SDE pour donner une eau de qualité supérieure à l'eau minérale à un prix dérisoire. Ce qui permet une participation à l'effort de santé des populations à la base. Sans oublier les services de base comme le transport de colis, les livraisons de produits du e-commerce et autres.

Chaque kiosque va créer 8 emplois avec des jeunes formés, franchisés et qui se formalisent en créant une société. « Nous leur amenons, après avoir fini de les former, tous les outils de gestion pour permettre à ces kiosques de fonctionner », souligne M. Top. Avant d'ajouter : « Nous allons travailler en réseau avec un certain nombre d'acteurs comme les collectivités locales qui vont allouer des espaces

et aider les jeunes à s'organiser en GIE pour gérer ces kiosques ». Il faut souligner qu'une convention avec l'ANPEJ a été signée pour l'implantation de 50 kiosques en cours de livraison. Les collectivités locales n'en ont pas moins joué le jeu en mettant à disposition les espaces nécessaires pour l'implantation de ces kiosques.

Un iKooM témoin est fonctionnel à Diamniadio depuis plus d'un an et a fini de compléter et de démontrer la soutenabilité du concept.

Actuellement 6 kiosques sont en cours d'installation et ils seront fonctionnels en octobre.

LE CONTACT AVEC LE BMN

«Le Bureau de mise à niveau nous a été recommandé en décembre 2015 par un de ses experts du nom de Abdoul Aziz Kane du Cabinet OPTIS Consulting agréé par le BMN».

NUMHERIT dans une phase de croissance qui nécessitait une réorganisation, des certifications, une labellisation et une normalisation de nos procédures. « Il fallait donc de fait, être accompagné dans cette phase parce qu'il s'agissait de choses qui ne rentrent pas dans notre cœur de métier. Ainsi, on a demandé à être certifié et les offres du BMN collaient parfaitement à nos besoins », souligne le DG. Et de poursuivre : Au niveau de NUMHERIT, c'est toute l'organisation qu'il fallait revoir, notamment tout ce qui touche le renforcement de compétences pour le développement, mais aussi le recrutement de personnes assez compétentes pour conduire les nouvelles orientations et missions.

Pour cela la mise à niveau est allé très vite avec une diligence professionnelle de l'équipe du BMN conduisant à l'acceptation d'une mission de diagnostic ayant abouti à la validation d'un plan de mise à niveau dont la première phase est en cours.

La mise à niveau a porté sur beaucoup de domaines, notamment la certification à la norme ISO 9001 version 2015 qui touche toute l'entreprise. Sans oublier la norme ISO 27001 qui touche l'ensemble des systèmes informatiques, et la norme PCI-DSS qui est la norme de certification de l'industrie des cartes prépayées.

Pour ce qui concerne les investissements, M. Touré explique que NUMHERIT a fait le choix d'investir sur l'immatériel, c'est-à-dire sur les ressources humaines et sur les plateformes. « Il faut que nos plateformes soient les meilleures en termes de qualité, de sécurité, de fonctionnalités et d'innovations. Pour cela il faut investir sur les équipes, la formation, la veille concurrentielle. Heureusement que nous avons eu l'accompagnement du BMN pour amortir le choc financier », argumente le DG.

Les investissements consentis tournent autour de 180 millions et le BMN nous verse sous forme de primes 120 millions F CFA. Pour NUMHERIT, l'objectif c'est de pouvoir bénéficier de la deuxième, voire de la troisième phase de la mise à niveau. Car, de l'avis de sa direction, tous ses engagements vis à vis du BMN ont été respectés et on tend naturellement vers une seconde phase qui normalement va lui permettre d'investir la sous région et après la troisième phase d'être considéré comme un champion national.

« Au delà de la prime, explique le DG Touré, nous sommes passé de 40 à 79 employés, notre chiffre d'affaire a augmenté de plus de 25%, nous sommes certifiés ISO 9001 version 2015 et sommes la première entreprise de notre domaine à y être certifiée. Nous sommes classés parmi les 100 entreprises les plus performantes de l'UEMOA et parmi les 5 entreprises les plus innovantes du Sénégal ». Cependant, la direction de Numherit n'a pas manqué de relever des limites du processus de mise à niveau. Ce sont les primes qui viennent après les investissements de la PME. Une entreprise convaincue par la mise à niveau pourrait voir son processus retardé par l'absence de trésorerie. Le bureau pourrait payer directement le cabinet ou le fournisseur, ou bien même accompagner l'entreprise pour un crédit auprès des banques.



LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE NUMHERIT

MAMADOU TOURE,
Directeur général



Ingénieur en informatique de formation, Mamadou Touré n'a qu'un seul objectif : léguer aux générations futures un héritage numérique. Travailleur acharné, il ne se sépare presque jamais de sa tablette qui lui permet de faire bouger des lignes par des clics.

Le patron de Numherit est très strict dans le travail, mais son expérience acquise en Suisse entre 1999 et 2008 a eu son pesant d'or dans la personnalité de l'homme. Il est devenu un chef d'entreprise plutôt

très cool. Tout simplement parce que, pense-t-il, que des rapports directs et des échanges permanents permettent à toute l'équipe de s'enrichir de l'expérience de chacun.

Touré est le précurseur de l'internet au campus de l'Université Cheikh Anta Diop. Après un bac C, il débarque à l'UCAD où il n'a pas tardé à épater son monde par ses prédispositions, sa soif de connaissance

et son sens du partage.

Ainsi, d'un trait, il décroche une licence en Physique Chimie en 1999. Mais ce qui le fera entrer dans le subconscient des étudiants, c'est l'installation, dans le campus social, d'un cybercafé. Le fameux COIN (Centre d'orientation et d'information) des jeunes qui a fait fureur à cette époque.

D'ailleurs, c'est grâce à ce centre qu'il a pu décrocher, comme beaucoup d'autres étudiants, une préinscription dans une université suisse. C'est le début d'une aventure passionnante avec l'internet.

En 2000, Touré débarque en Suisse. En quittant le Sénégal, il avait comme destination l'Institut de Physique pour la matière condensée de Lausanne, mais après une année et quelques incursions sur le campus de l'Ecole polytechnique et fédérale, qui était juste à côté, il a chopé très vite le virus du numérique. C'est le début d'une histoire qui a débouché à Numherit.

AMETH GAYE, Directeur général adjoint

Ingénieur informaticien de formation, M. Gaye a eu à travailler pendant un an en France avant de rentrer au pays pour offrir ses services à la SICAP de 1991 à 1992. Suit un passage de presque 7 ans à La Poste, de 1993 à 2000, avant de rompre les amarres pour monter « IDEAL », son propre cabinet conseil en informatique. Ameth Gaye n'a pas tardé à revenir à la Poste pour occuper le poste de Directeur informatique jusqu'en 2004 avant d'atterrir au COSEC



avec comme poste de directeur informatique et de la promotion jusqu'en 2010-2011.

Suite à une disponibilité de deux ans du COSEC, j'ai participé à la création et à la rédaction des textes de l'Agence pour la sédentarisation des marchands ambulants, j'ai séjourné dans cette agence pendant un an en tant que Directeur technique, pour opérer ensuite un retrait. C'est là où j'ai rencontré l'actuel DG de Numherit, alors que j'avais créé une autre société

informatique, conseil qui avait fini de développer une plateforme de service pour l'UNACOIS, parce que ma petite expérience au COSEC m'a permis de connaître un peu plus le secteur privé. Comme il manquait le volet paiement, c'est dans ces entrefaites qu'il a rencontré le directeur de Numherit qui développait à l'époque la carte Jula comme moyen de paiement. Ainsi, on a mis en synergie nos forces pour repartir sous de nouvelles bases. C'est de là qu'est partie l'expérience avec comme premier poste de Secrétaire général parce qu'il fallait mettre à profit toute cette expérience pour mettre en branle un système en 2012 avec un groupe de 7 à 8 personnes pour aujourd'hui être 79 employés.

OUSSEYNOU DIOUF, **Directeur de l'Exploitation**



Ousseynou DIOUF a fait ses études en France et en Angleterre dans des Business School. Après son cursus académique, M. Diouf a travaillé pendant un an en France avant de rentrer au Sénégal et d'intégrer le secteur du Conseil pendant 6 ans.

C'est dans ce dernier qu'il a eu l'opportunité de se frotter à plusieurs problématiques d'entreprises, notamment l'organisation, l'IT, les Process, etc. Mais également de découvrir plusieurs secteurs

d'activités.

Fort de ces expériences, et voulant par la suite passer à une fonction plus opérationnelle, il a rejoint le groupe BNP Paribas en tant qu'organisateur bancaire pendant une année, puis la SONATEL pendant 3 ans en tant que Chef de Projet.

C'est à la SONATEL qu'il fit la rencontre de Numherit qui était le principal Partenaire dans le cadre de la mise en place du programme Cloud.

Il rejoint Numherit en tant que Directeur de l'Exploitation courant 2016. Il s'agit d'une direction transversale qui joue un rôle essentiel pendant les phases de planification, de développement et d'exploitation de l'ensemble des programmes de Numherit. Elle est composée d'une douzaine de ressources et est organisée autour de deux grands pôles :

Un pôle de PMO (Project management office), qui supervise et pilote tous les déploiements de solutions, de services et de plateformes en interne et chez les différents clients et Partenaires de Numherit;

Un pôle Supports et QS (Quality of services) qui a en charge l'exploitation et la maintenance des solutions et plateformes en production. Il est également responsable de l'après vente et des supports techniques, tous métiers confondus.

Amadou TOP, Directeur Filiale NServices



Un acteur depuis près de quarante ans de l'évolution de l'informatique au Sénégal. Il a commencé par l'ONCAD, ensuite formateur à la DTAI (Direction du traitement automatique de l'information), avant de devenir agent IBM pour la sous région. M. Top a créé dans sa carrière cinq ou six entreprises dans le même secteur de l'informatique, la plus connue est évidemment ATI dont il était le directeur délégué, mais ce n'était ni la première encore moins la dernière qu'il

a eu à monter.

L'actuel Monsieur NServices de Numherit a participé dans beaucoup de projets qui ont aidé pendant ces quarante dernières années l'évolution de l'informatique et surtout de l'internet dans ce pays. Sans oublier la mise en place d'un certain nombre de regroupements comme OSIRIS qui est l'observatoire sur les systèmes d'information. La solidarité numérique, le lancement de la TNT au Sénégal, il est dans le coup, avant de démissionner après avoir pensé qu'il avait fini sa mission.

Aujourd'hui, il est à NUMHERIT au sein d'une équipe qui a la particularité d'être dynamique, très innovante et parmi ses activités, il s'occupe aussi de la recherche-développement.

ADrame NDIAYE, Directeur du Capital humain de Numherit



De formation bancaire, Adrame Ndiaye est titulaire d'un DESS en management des Ressources Humaines et capitalise plus de 25 ans d'expérience. Il gère un capital humain très jeune avec une moyenne d'âge de 26ans. Ce capital riche de 79 employés est hautement qualifié (51,29% ayant bac+ 5 et plus, 36,18% ayant bac + 3 & 4, ...) et parmi cette population, nous dénombrons plus d'une vingtaine d'ingénieurs.

Les politiques du Capital Humain et sociales de NUMHERIT

misent en place par la Direction Générale rendent l'environnement de travail adéquat et incitatif.

La formation permanente et le renforcement des capacités afin d'optimiser les potentialités et permettre aux collaborateurs de progresser sont également des exigences de l'entreprise.

L'insertion des jeunes fait également partie de notre politique qui s'est traduite par la signature de conventions avec des institutions pour l'emploi des jeunes (ANPEJ.....)

BOCAR SY, Directeur technique



Ingénieur informaticien de formation, diplômé de la Faculté des Sciences et Techniques de l'UCAD, Bocar est titulaire d'un master 2 en systèmes d'informations répartis en 2011. Avant de rejoindre Numherit, un passage à la SDE et dans d'autres entreprises de la place lui a permis de s'enrichir dans le milieu professionnel. Il a démarré à Numherit en tant que développeur avant de gravir les échelons pour avoir aujourd'hui en charge l'équipe technique. Ce qui ne l'empêche pas

de continuer à se former pour acquérir un certain nombre de compétences notamment en gestion. M. Sy est en charge de l'équipe technique d'une vingtaine d'ingénieurs, avec une moyenne d'âge qui tourne autour de vingt-cinq ans, répartis en trois départements, dont un département monétique, un autre qui s'occupe du Cloud, enfin nous avons le département mobile qui développe des applications mobiles compatibles avec tous les types d'OS. L'expertise vient pour la plupart des universités et instituts sénégalais.

ZOUBIDA BENGELOUNE FALL, Directrice Marketing et Communication



En termes de parcours professionnel, elle a commencé sa carrière en 2003 à IMEDIA, une société multimédia spécialisée dans le développement des sites internet.

Après huit ans, elle décide de quitter IMEDIA, souhaitant s'ouvrir de nouveaux horizons. Elle rejoint Way2Call centre de contact basé à Dakar en tant que responsable de programmes, c'est sa première rencontre avec le monde des centres de contact. Quatre années plus tard,

elle est directrice de programmes et gère en parallèle une autre activité filialisée du groupe.

C'est par hasard et par le truchement d'un ami qu'elle rencontre Mamadou Touré, en juin 2016, « je ne cherchais pas de travail » dit-elle. Elle a accepté l'offre parce que le projet la passionne. Le projet de société et l'environnement de travail à NUMHERIT lui correspondent. Mme Fall est un pur produit de l'école sénégalaise. Sortie de l'ESP avec un diplôme d'analyste-programmeur. Sa soif de connaissance l'a guidée vers l'IAM pour un BBA en marketing communication, avant d'y retourner pour un exécutif MBA en management de projet et un MGO.

Zoubida Bengeloune Fall est en charge du département marketing et communication comprenant une dizaine de personnes, répartis en 3 départements: un département monétique, un département cloud, et un département communication et multimédia.

ABDOU KHALY DIOP, Directeur de la conformité et du pilotage de la stratégie

Il occupe ce poste depuis pratiquement le début de cette année 2017, alors qu'il est arrivé à Numherit en fin 2014. Il fait partie des anciens dans le comité de direction dans sa forme actuelle. Commercial-marketing de formation, M. Diop a effectué un bref



passage au niveau des partenariats notamment sur le projet iKooM.

Economiste de formation, il a eu à travailler à l'étranger, en France pour l'opérateur Orange pendant presque 20 ans, avec pas mal de métiers. Il a auparavant évolué dans le conseil financier pour avoir servi dans un cabinet conseil.

Fin 2009 début 2010, il rentre au pays pour, dans un premier temps travailler pour lui-même. En 2012, il a un peu évolué dans le transfert d'argent avant

de déposer son baluchon à Numherit en 2014.

Il s'agit d'un projet intéressant pour lui, avec notamment le démarrage de la plateforme PosteCash. A Numherit, il s'occupe de tout ce qui concerne la conformité avec la réglementation sur les Fintech par exemple et les aspects juridiques, au respect des normes de certification, donc la qualité et en fin les activités liées à la rédaction des cahiers des charges, aux tests nécessaires avant de passer la main à l'exploitation.

Pour ce qui concerne le pilotage de la stratégie, c'est s'assurer qu'on a identifié la stratégie, le suivi de son déploiement. Au niveau de Numherit on a mis en place un département sécurité pour s'assurer de l'intégrité de notre système. Donc ce sont des barrières qui sont dressées contre les hackers.

SERGE COTTRANT, Directeur commercial



Il s'occupe des relations publiques et des contacts pour le développement sous-régional et international des produits monétiques, cloud et grands projets. Après des études en France et aux Etats unis, il prend la direction commerciale à la tête d'une équipe de 72 commerciaux d'IMACO SA société d'importation de matériel informatique ATARI et Commodore à Paris dès 1985. En 1987, il revient au Sénégal où il était déjà arrivé en 1966, et voyant les opportunités, se lance dans

la production audiovisuelle et les images de synthèses. En 1992 il crée le premier studio de montage virtuel en Afrique de l'ouest. Après plus de 1000 productions pour les plus grandes agences de la sous-région et des clients tel que Nestlé, Coca Cola, Orange, Shell, il crée en 1999 un joint venture xippi pictures avec Youssou Ndour. En 2002 il lance en association avec Serigne Mboup Univers Média filiale du groupe CCBM.

C'est en 2007 qu'il s'associe avec l'un de ses anciens clients devenu ami Claude Chérubin au sein de l'agence et régie publicitaire Publicom où il sera successivement directeur du développement et directeur exécutif. A son actif au Sénégal sans parler de l'international, des kiosques Nescafé, le premier réseau d'affichage extérieur led, plus d'une dizaine de murs d'images dont la BDK, Orange, ADS, ainsi que de nombreux projets réalisés en images de synthèses.

C'est en fin 2015 qu'il rejoint NUMHERIT après une rencontre avec Mamadou Touré et Ameth Gaye par l'entremise de son ami et mentor de plus de trente ans, le grand Amadou Top et séduit par une vision avant-gardiste.

Son parcours a toujours été guidé par un seul leitmotiv prouver qu'en Afrique nous pouvons faire aussi bien voir même mieux qu'en occident, l'essor du numérique est notre challenge !

MARKETING PRINTING SYSTEMS (MPS) A LA CONQUÊTE DU MARCHÉ SOUS-RÉGIONAL

En quelques années, MPS est parvenue à s'imposer sur le marché. La détermination de sa patronne, Rokhaya Ngom Ndiaye, une entrepreneuse dans l'âme, y est pour beaucoup. Mais, l'apport de la mise à niveau a été déterminant dans la fulgurante ascension de cette entreprise qui désormais ambitionne de conquérir le marché sous régional.



Présentation de MPS

Au début, MPS c'était essentiellement de la sérigraphie. C'est un type d'impression qu'on fait principalement sur le textile, par exemple les tee shirts, les casquettes et les tenues de travail. C'est au fur et à mesure que j'ai découvert que c'était un métier très large. Il n'y avait pas que le textile et qu'on pouvait aussi imprimer sur des objets, comme des stylos, des portes clé. C'est ainsi qu'on est passé de la sérigraphie aux objets publicitaires avec marquage.

Aujourd'hui, nous avons cinq départements. On a eu à faire aussi le numérique. L'impression numérique, c'est-à-dire tout ce qui est bâche, tout ce

qui est papier, tissus, etc. Nous faisons également de la confection industrielle tout ce qui est tenue de travail, uniforme et collier vêtement, nous les confectionnons et nous les imprimons ou bien nous les brodons. Il y a aussi la décoration. Tout ce qui est enseigne publicitaire et décoration branding de véhicule nous le faisons.

Nombre d'emplois créés

Nous sommes aujourd'hui une soixantaine de personnes. Quand je démarrais, j'étais toute seule. La première année, on était quatre personnes. Chaque année, l'entreprise s'agrandit. Comme nous avons des machines et que nous faisons pratiquement tout sur place nous-mêmes,

c'est ce qui fait qu'on a besoin de main d'œuvre. Il y a des contrats à durée déterminée et des contrats à durée indéterminée, et des prestataires. Les personnes qui ont un contrat font un total de 45.

Au début, tout ce qu'on produisait comme bénéfice était réinvesti dans l'entreprise. Chaque fois qu'on avait un peu d'argent, on achetait une machine. C'était comme ça qu'on faisait jusqu'à ce que l'on puisse avoir la confiance des banques qui commencent à nous accompagner petit à petit.

Contact avec le BMN

C'est un ami expert en marketing et

communication qui m'a une fois parlé du Bureau de mise à niveau, une structure étatique qui est là et dont la mission est d'accompagner les entreprises sénégalaises. Je me suis renseignée sur cette structure et on m'a suggéré d'écrire une lettre pour demander à bénéficier de la mise à niveau. Par la suite, on m'a mis en contact avec un expert extérieur qui avec d'autres experts m'ont fait une proposition. Parce qu'il fallait d'abord diagnostiquer l'entreprise et après proposer un plan de mise à niveau. Il fallait donc soumettre deux documents au Bureau de mise à niveau afin qu'il décide si vous êtes éligibles à un plan de mise à niveau. Les experts sont venus et ont fait leur travail. Déjà leur facture était prise en charge parce qu'il y avait déjà une subvention au moins de 70% du BMN par rapport à la facture à payer, donc on n'avait pas grand-chose à perdre et moi cela m'intéressait de savoir c'était quoi diagnostiquer une entreprise et comment faire un plan de mise à niveau.

Quand le rapport de diagnostic est sorti, je me suis dit que même s'il n'y avait pas une seconde phase, on avait beaucoup gagné. J'ai créé cette entreprise mais il y a des choses que je ne voyais pas et que je ne savais pas, le diagnostic l'a montré. Il a montré tous les points forts de l'entreprise et par département mais aussi tous les points négatifs. La force que je ne soupçonnais pas mais également les faiblesses. S'il n'y avait pas eu d'accompagnement, à partir de ce rapport, je pouvais changer beaucoup de choses pour aller de l'avant.

A la suite du diagnostic, il y avait le plan de mise à niveau qu'il fallait remettre au Bmn. Après quelques corrections, le bureau a approuvé. Ils ont validé notre plan de mise à niveau. Les investissements matériels et immatériels tournaient autour de 150 millions de FCFA et les primes d'un montant de 40 millions environ.

Ce n'était pas très difficile pour nous d'appliquer un plan de mise à niveau parce qu'on était déjà dans cette dynamique avant de connaître le BMN. On avait la confiance des banques et les garanties qu'elles demandaient. C'est pourquoi, au bout d'un an seulement, on avait réalisé presque 90% de notre programme.

L'impact de la mise à niveau

Il y a un réel impact. Déjà le rapport de diagnostic qui vous montre clairement comment gérer une entreprise, c'est déjà quelque chose. Le fait aussi que le BMN nous accompagne, en nous disant que nous acceptons votre plan à hauteur

de 150 millions de FCFA et que l'on sait qu'on va recevoir au moins 38 millions de primes, c'est déjà un point très positif. Cet argent va nous apporter quelque chose. Mais avec la mise à niveau, on a pris la décision de sortir de Dakar et de toucher les autres régions du pays. On avait des clients qui venaient de la sous-région. On prévoit d'ouvrir des bureaux dans un premier temps et après carrément des entreprises. MPS Gambie, MPS Guinée. On est dans cette dynamique. Et c'est grâce à la mise à niveau.

Après l'exécution du plan, on a eu au minimum une vingtaine d'employés en deux ans. Il y a eu un réel impact. Parce que les 150 millions d'investissements,

composés essentiellement de machines, demande forcément de la main d'œuvre. Par exemple aujourd'hui l'atelier de confection a doublé d'effectif. Alors qu'à l'époque, il n'y avait qu'une dizaine de personnes. Aujourd'hui, il y a plus de 20 personnes. C'est avec la mise à niveau que nous avons pu le faire.

Renforcement de la compétitivité

On est beaucoup plus compétitif. Parce que la compétitivité, c'est aussi par rapport au prix mais aussi à la qualité et les délais de livraison. Avant, un client nous donnait une commande de 100 tenues de travail, on pouvait faire 5 jours pour lui donner sa commande. Aujourd'hui, 100



Créée en 2001, la société Transport Sunu Keur S.A est spécialisée dans le transport d'hydrocarbures.

Implantés à Diamniadio, le parc se trouve à quelques encablures des zones de chargement permettant de rallier rapidement les dépôts en empruntant l'autoroute à péage pour pouvoir contourner les embouteillages.

Ce sont plus de 50 personnes à votre service et près de 30 véhicules adaptés aux produits pétroliers qui sont mis à la disposition des distributeurs tout au long de l'année.

TSK SA, en partenariat du programme de mise à niveau travaille sans cesse à pour une meilleure qualité service tout en mettant l'accent sur la préservation de l'environnement.



tenues on peut les faire en une journée. Le fait qu'on ait plus de moyens qu'avant nous donne la possibilité d'acheter en gros et avoir des stocks plus importants. Cela se répercute sur le prix. Le client y trouve son compte. Le produit qu'il achetait il y a cinq ans, est aujourd'hui beaucoup moins chère avec une qualité meilleure. Il y a donc plus de compétitivité. Par rapport à nos concurrents cela peut faire la différence.

L'esprit d'entreprise

Il faut entreprendre. Je veux être un citoyen modèle. Je veux être un bon citoyen. Pour être un bon citoyen, il faut se conformer aux lois de son pays. On ne peut pas développer une activité professionnelle, une activité

qui vous permet de gagner de l'argent et vouloir demeurer dans l'informel, ce n'est pas possible. Les gens préfèrent rester dans l'informel, pour ne pas payer d'impôt. D'autres paient à leur place. Vous utilisez des routes, il y a l'éclairage, la Police, la Gendarmerie, il y a l'école, tout cela marche parce que il y a des personnes qui paient leurs impôts. Quand on est formel, on travaille tranquillement et l'entreprise s'agrandit. Mais quand on veut rester dans l'informel on se cache même. Vous ne pourrez pas mettre une enseigne parce que les impôts vont venir vous rendre visite. Les salons de coiffures, les ateliers de couture doivent essayer de se formaliser petit à petit et grandir avec cela. Tout le monde ne

peut pas être entrepreneur. Mais ceux qui ont la chance ou ce charisme ont la charge de s'agrandir pour permettre à ceux qui ne peuvent pas entreprendre de trouver du travail. C'est ma vision. Quand je démarrais j'étais seule. Je ne soupçonnais pas que 10 ans plus tard, j'aurai un personnel de plus de 60 personnes. Aujourd'hui, je n'ai plus le droit de m'arrêter. Je continuerai à développer mon activité, ne serait-ce que pour pérenniser ces emplois-là. Pour moi, tout le monde devrait penser ainsi. Parce que c'est comme ça seulement qu'on peut développer notre pays. On a beaucoup de potentialités, on a beaucoup de ressources. Il suffit juste que l'on croit en nous-mêmes.

ROKHAYA NDIAYE
NGOM - DG MPS

« JE VEUX ÊTRE UN CITOYEN MODÈLE »

La patronne de MPS, Rokhaya Ngom Ndiaye a fait des études en marketing et techniques de vente. Au terme de sa formation, elle a intégré une entreprise de sérigraphie pour un stage qui a duré un an et demi. C'est au cours de cette expérience qu'elle prendra goût à l'impression, à la sérigraphie et aux supports de communication. Elle se décida par la suite de voler par ses propres ailes en montant son propre business. Parce qu'au bout de 18 mois de stage, elle n'avait pas de contrat. Mme Ndiaye comme l'appelle affectueusement son personnel travaillera dans un premier temps en free-lance. J'allais chercher des commandes et je les sous-traitais, je l'ai fait pendant au moins deux ans ou plus explique-t-elle l'air fière. C'est après cette expérience qu'elle s'est lancée en créant sa propre entreprise en fin 2004. Toutefois, l'activité n'a réellement démarré qu'en début 2005.




Marketing & Printing Systems

Partenaire du Programme du Bureau de Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal

La Société Marketing & Printing Systems (MPS) a été créée en Juillet 2004.

Elle est spécialisée dans les supports de communication et de publicité.

Nous avons pour mission de vous accompagner, de la création à la production finale de vos supports pour vos campagnes de communication.

Nous disposons au sein de notre structure :

- Une équipe de professionnels composées de commerciaux, de graphistes et de techniciens de qualité.
- Des machines de haute technologie dans nos différents ateliers de confection, d'impression et de marquage.
- Des stocks permanents en consommables et objets publicitaires...

Le système nous permet d'être très réactifs pour vos urgences mais aussi vos exigences. Nous ne cessons d'innover pour vous offrir le meilleur de la communication.

Quelques types d'impression effectuées dans nos locaux : doming, gravure laser, broderie, sérigraphie, transfert, sublimation, impression numérique sur textiles, bâches, vinyles, objets etc.....

MPS est votre partenaire idéal pour vos actions en communication, marketing et publicité.

Nous attestons sur l'honneur avoir la capacité technique et l'expérience pour la réalisation des différents travaux sollicités. Nous nous engageons à respecter la qualité, les normes et les délais de livraison pour les supports que vous nous confiez.

NOS DEPARTEMENTS

SÉRIGRAPHIE

Un atelier équipé de machine numérique et manuelle pour une capacité journalière de 10 000 tirs plus :

- T-shirt - Polo - Casquette - Trousse de bureau - Bâche - Poster - Placard - Couvercle...

NUMÉRIQUE & ÉDITION

- Brochure - Visite - Papier des lettres - Vitrine - Annuaire - Album - Roll up - Diaporama - Microfilm - Affiche - Flyer - Rapports - Jeopardy - Grande bannière - Carte de visite - Carte de table - Papier à lettre - Brochure - Carte d'invitation...

CADEAUX D'ENTREPRISE & OBJETS PUBLICITAIRES

- Couteau - Cendrier - Porte-clé - Porte-bouteille - Porte-carte - Cufflinks - Pense-bâche - Bouteille de table - Pense-bâche - Porte-carte - Cufflinks - Pense-bâche...

CONFECTION INDUSTRIELLE & BRODERIE

- Broderie laser de travail - Cordonnet - Broderie - Étiquette classique - Cordonnet - Broderie - Broderie de sport - Broderie d'été - Cufflinks - Bâche - Couteau - Polo - T-shirt - Couteau broché - Broderie - Sac sport...

DECORATION & ENSEIGNES

- Enseigne lumineuse - Bâche - Panneau d'information - Bannière lumineuse - Décoration intérieure et extérieure - Pense-bâche...

Hann Maristes Lot P53,
Croisement Camberene
T. +221 33 832 99 50 M. +221 33 832 99 49
Contact@mps-senegal.com www.mps-senegal.com

ABDOULAYE MBAYE, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NEUROTCH **«C'EST LE BMN QUI NOUS A ACCOMPAGNÉ DANS LA CERTIFICATION ISO»**

Après neuf ans d'expérience chez un opérateur et ensuite dans une société de services d'ingénierie informatique (SSI), le moment était venu pour M. Abdoulaye Mbaye de voler de ses propres ailes. C'est-à-dire porter sur les fonts baptismaux Neurotech. Société anonyme au capital de 142 860 000 F Cfa, Neurotech est une entreprise sénégalaise établie à Dakar depuis 2003 avec des filiales en Afrique de l'Ouest. Considérée comme un intégrateur de solutions de référence en Afrique de l'ouest, Neurotech qui a aujourd'hui quatorze ans, a su développer une offre de services large adaptée à tous les secteurs d'activités et à toutes les tailles d'entreprises, du small business au grand compte.

Selon son Directeur général, Abdoulaye Mbaye, Neurotech qui s'est fixé comme valeurs l'intégrité, la connexion, l'agilité et la responsabilité, développe un portefeuille qui s'articule autour de l'infrastructure Informatique et de plus en plus vers des métiers de services.



M. Mbaye, comment est né le contact entre Neurotech et le Bureau de mise à niveau ?

Entre Neurotech et la mise à niveau, le contact a été facilité par le fait que nous sommes très tôt inscrit dans une logique de planification de notre développement. Ainsi dès 2009, un diagnostic de l'entreprise a été effectué par un cabinet indépendant. Ce qui a abouti à la présentation d'un plan stratégique et d'un business plan. Fort de ces documents, Nous avons très vite compris que nous étions prêts pour la mise à niveau, un processus qui nous était totalement étranger. Suivront ensuite beaucoup d'échanges avec les experts du BMN qui ont abouti au passage du dossier Neurotech au niveau du comité de pilotage de la mise à niveau. Depuis, les meilleurs rapports existent entre Neurotech et le BMN qui considère notre dossier comme une expérience qu'il n'hésite pas à montrer en exemple.

Quels sont les inputs que cette opération de mise à niveau a apportés à Neurotech ?

Vous savez, quand vous faites un plan stratégique avec des cabinets, ces derniers ne vous apportent pas toute la connaissance. Ils vous apportent surtout la méthodologie, la structuration, la façon de dire les choses. Donc pour nous, le simple fait de travailler avec des experts, à l'époque, nous a permis de mieux comprendre notre business, de mieux structurer notre vision, de travailler sur l'identité de la société, mais aussi et surtout sur son plan de développement. C'est le BMN qui nous accompagne dans la certification ISO et tout cela a suscité beaucoup de problématiques à résoudre après la mise à niveau. Donc, on peut dire qu'après la mise à niveau nous avons entamé la phase de structuration et d'automatisation de nos processus et là, dans la dernière partie de la mise à niveau, nous sommes plus dans le développement du capital humain. C'est-à-dire que autant la première phase a été faite non pas pour aller au BMN, parce que c'était par un concours de circonstances, autant pour cette fois nous nous sommes mieux préparés parce que les choses sont devenues plus claires pour nous.

M. le Directeur Général, comment le manager que vous êtes apprécie un tel outil qui est la mise à niveau ?

Personnellement, je suis très content du travail effectué par le Bureau de mise à niveau et les engagements que l'Etat a pris depuis une dizaine d'années. Pour répondre à votre question, je ne prendrai pas le BMN comme outil ex-nihilo.

Je pense qu'un certain nombre de dispositifs ont été mis en place. Il est vrai que le bureau de mise à niveau a fait œuvre de pionnier, mais il y a une démarche qui devient de plus en plus cohérente. Il y a l'ADEPME, un outil extrêmement efficace pour les Pme, qui aide sur des projets ponctuels. Il joue un rôle important grâce à son fonds partagé pour aider les entreprises à financer leurs activités à valeur ajoutée. Il y a la BNDE, une banque qui a été mise en place mais qui, pour moi, ne joue peut-être pas encore son rôle. C'est une banque des Pme qui doit pouvoir proposer des taux d'intérêt beaucoup plus faibles et qui doit prendre plus de risques.

Donc, une fois que le programme de labellisation développé par l'ADEPME

réussira, il faut que la BNDE permette à ces entreprises labellisées d'accéder aux financements à des taux non pas de 12 ou 14 % que nous connaissons actuellement, mais à des taux de 5 à 6 % pour permettre à ces entreprises de financer leur activité.

Le deuxième point qui me plaît dans le dispositif, c'est le FONSIS qui devrait jouer un rôle surtout dans le secteur des nouvelles technologies parce que cela nous permettrait de rattraper notre retard très vite. Parce que l'économie numérique, c'est le pétrole du 21ème siècle. On a la chance de faire partie de ces pays qui ont pris ce train très tôt et donc qui amorcent ce virage hautement stratégique.

Il y a le CTCI qui a été mis en place pour les Tics et qui apporte sa part dans la stratégie Globale pour les TICS en offrant un accompagnement dans la formalisation et de les faire émerger, sans oublier les fonds d'Impact qui apparaissent de plus en plus sur nos territoires pour des montants de moins de 500 millions de francs CFA. Pour boucler le processus, le BMN, avec un dispositif un peu plus long, demande un peu plus de formalisation. Ce qui signifie

un accès un peu plus difficile. Mais je pense que l'Etat doit avoir la forte volonté de créer des champions nationaux.

En effet, nos Etats oublient que tous ces champions étrangers qu'il sont en train de promouvoir chez nous, sont des sociétés que leurs Etats eux-mêmes ont développé à l'intérieur pour qu'elles soient capables de faire de la croissance externe. Et chez nous, on fait le contraire, au lieu de créer nos champions nationaux, d'obliger ces multinationales qui opèrent chez nous à faire dans le transfert de technologies, ou d'être affiliées à des entreprises sénégalaises, on développe dans notre pays une stratégie d'échec. C'est-à-dire qu'on fait tout pour qu'aucune autre entreprise ne puisse prospérer à côté de ces multinationales.

En tous les cas, nous sommes très fiers de ce que fait actuellement le Bureau de mise à niveau, surtout avec ses critères de sélection qui sont très rigoureux. On a eu plusieurs fois la visite des partenaires du Bureau de mise à niveau, l'Afd, la Banque européenne d'investissement qui sont venus nous rendre visite voir pour constater quel a été l'impact de la mise à niveau sur notre société.



NEUROTECH

Développons une technologie intelligente

NEUROTECH est un Intégrateur de Solutions Informatiques avec 14 ans d'expérience. Son siège se trouve à Dakar mais elle possède aussi une filiale au Mali ainsi qu'en Côte d'Ivoire. Elle a su ériger une expertise informatique locale au rang de modèle, développer un portefeuille d'activités large, et parallèlement, construit des processus alignés sur des standards Internationaux.

Une performance qui doit aussi son succès au Programme de Mise à Niveau par le biais duquel de grandes réalisations ont pu voir le jour à l'instar de la Certification ISO 9001, des projets d'automatisation de processus et de mise en place d'un CRM réceptacle de tous les indicateurs de performances avec un suivi quasi journalier, gage d'une organisation et de prestations de qualité ; L'accompagnement du Bureau de mise à niveau permettra également de développer fortement l'activité de Neurotech qui tourne autour de 4 pôles d'activités :

1. Le pôle **Infrastructure** organisé en 4 Business Units :

- ◆ Gestion Electronique de Bâtiment.
- ◆ Network Enterprise et Sécurité
- ◆ Datacenter
- ◆ Cloud Client Computing.



2. Le pôle Cloud information & Content Management pour la gestion de l'information et de son contenu (GED, ERP, BI, CRM, etc...)

3. Le pôle **Managed Services** spécialisé dans le support, la supervision, la délégation de ressources sur la base de référentiels et standards Internationaux tels que ISO27001, ITIL, COBIT et PCI/DSS

Le pôle **consulting** qui assure une touche d'assurance qualité avec des offres qui couvrent les domaines de la conformité, la gouvernance du Système d'Information, la formation, et la maîtrise d'ouvrage.

8, Boulevard du Sud - Point E - BP : 14276 Dakar - Peytavin
Tél. : (+221) 33 869 90 90 - Fax : (+221) 33 824 57 25
www.neurotech.sn

f Neurotech in Neurotech Sénégal

MEULEYE MBOUP,
DIRECTEUR GÉNÉRAL SESAME INFORMATICS

« ÇA NOUS A PERMIS D'AVANCER PLUS RAPIDEMENT »

C'est quoi Sesame Informatics ?

Une société intégratrice de solutions, réseau informatiques, donc tout ce qui tourne autour des réseaux. Ça va du câblage à la fourniture d'équipements, leur configuration, leur intégration dans le réseau, et tout ce qui est service d'accompagnement. C'est aussi les formations. Nous jouons aussi un rôle de conseil pour les entreprises, pour les accompagner à définir leurs besoins dans les réseaux informatiques, à faire les bons choix.

On existe depuis une dizaine d'années.

Comment s'est passé votre choix par le Bureau de Mise à Niveau ?

C'est nous qui sommes allés vers eux. Auprès de partenaires de la place, j'ai appris l'existence de ce bureau pour accompagner des entreprises comme nous. Nous les avons contacté une première fois vers 2008, mais n'avons pas été éligibles, parce qu'il fallait avoir 2 ans d'activités. Ce temps écoulé, je suis retourné et ils nous ont remis un certain nombre de papiers, avant de nous mettre en rapport avec des cabinets, pour voir ce qu'on avait et de quoi on avait besoin.

Quels étaient vos besoins ?

Ce sont les besoins classiques d'une entreprise qui démarre. On a besoin d'être accompagné sur la partie formation de nos ressources qui coûte cher. Moi-même, étant technicien j'ai eu à m'occuper de cette partie au début pour mes jeunes. Mais quand on arrive à un certain niveau d'expertise, on ne peut plus assurer cela. On a besoin de gens beaucoup plus expérimentés, plus à niveau.

Le deuxième volet est équipement en termes de mobilier de bureau, de véhicules pour les déplacements et tous les autres devant faire fonctionner l'entreprise, sans oublier la partie immatérielle avec



des logiciels et des licences à payer pour mettre en place un système informatique.

Sur quels aspects particuliers ont insisté les experts du BMN ?

Durant le processus, les experts sont venus pour étudier l'existant de Sesame Informatics comme matériels, logiciels et nos besoins dans ces domaines. Un rapport a, par la suite, été produit pour parler du besoin d'équiper notre centre de formation, de former nos ingénieurs, disposer de matériels de bureau, de groupes électrogènes.

Avant de valider et de dérouler, le BMN atteste de la conformité des demandes avec les besoins réels de l'entreprise. C'est une sorte de cuisine interne du BMN.

Le BMN a-t-il au finish satisfait tous vos besoins ?

Une fois tout ce travail préalable fait, nous avons sollicité les mêmes cabinets qui nous avaient aidés à exprimer les besoins à nous accompagner. C'était comme un conseiller pour par exemple, nous indiquer en cas d'arbitrage à faire afin de réaliser les investissements idoines.

Que reprenez-vous comme résultats globaux de cette mise à niveau dans le fonctionnement de Sesame ?

Ça nous a permis d'avancer plus rapidement. C'était quelque chose de disponible qu'il fallait prendre. Nous avons commencé en 2014 et sommes toujours dans l'exécution. Nous étions à un certain niveau et l'accompagnement du Bureau de Mise à Niveau nous a fait franchir un autre cap. On a eu à faire former des gens ici et à en envoyer récemment en France. Ce qui nous permet de mieux répondre aux demandes de nos clients. Ça nous a permis d'acquérir d'autres compétences plus rapidement.

On aurait pu le faire comme on a tenu pendant 5 ans, mais ça n'aurait pas été au même rythme. En termes de visibilité aussi, on a connu des avancées avec l'acquisition de véhicules pour les déplacements.

Quelle appréciation faites-vous de l'existence du BMN ?

Que du bien ! C'est une excellente chose d'avoir une structure comme ça pour accompagner les entreprises à atteindre les objectifs qu'elles se fixent. Le seul problème c'est peut-être que tout le monde ne connaît pas le BMN et n'en profitent pas, par conséquent, comme cela se doit. C'est le seul regret... Dans leur façon d'étudier les dossiers, de conduire le processus, je n'ai pas eu l'impression de quelque chose de compliqué. Tout est transparent et je n'ai pas senti une certaine pression de leur part.

J'ai un courrier de leur part qui me demande d'essayer de finaliser d'ici juin 2018. On a largement le temps de bien finir.

Et si l'opportunité de bénéficier d'un nouveau programme se présente ?

Ce serait intéressant. Sauf que, je réfléchirais à ce que je demanderais pour pouvoir aller vite. De toute façon, si tu demandes des choses qui tiennent, le bureau les valide.

PPG SENE GAL

1950-2017

Vos solutions peinture depuis 67 ans

1883
Création de PPG

1999
LA SEIGNEURIE intègre le
Groupe TOTAL

1950
Création de la SEIGNEURIE
AFRIQUE au SENEGAL

1970
Le Groupe EIF rachète
LA SEIGNEURIE AFRIQUE

2006
Ouverture du Magasin de
THIES qui deviendra le PÔLE
REGIONAL en 2016

1993
LA SEIGNEURIE devient
SIGMAKALON EURIDEP

1971
Le Premier Magasin Bâtiment
et Carrosserie SEIGNEURIE
ouvre ses portes

2013
Nouveau Trade center avec cabine
d'application pour le Trade spécialisé
en Carrosserie de Sodida

2004
Ouverture du Magasin
de YOFF

2007
LA SEIGNEURIE rejoint la division
ARCHITECTURAL COATINGS EMEA
du Groupe PPG

2003
LA SEIGNEURIE devient
EURIDEP (Groupe TOTAL)

2016
Médaille d'OR du programme
PPG SUSTAINABILITY AWARD

2014
Premier Salon TOUT pour le
Peintre en Afrique de l'Ouest
organisé par LSA

2012
LA SEIGNEURIE AFRIQUE
fait peau neuve avec le premier
VERITABLE SHOWROOM BATIMENT
ET CARROSSERIE situé au siège de
l'entreprise

2012
PPG acquiert la marque DYRUP
avec ses marques phare :
XYLOPHENE et BONDEX



2017
La Seigneurie AFRIQUE devient
PPG SENE GAL
67 ans de présence au Sénégal
4 trades à travers le Sénégal
Plus de 50 Collaborateurs

ANTA BABACAR NGOM, DG SEDIMA

« LA MISE À NIVEAU NOUS A PERMIS DE NOUS ARRÊTER, DE FAIRE LES RECADRAGES ET D'AVANCER »

Anta Babacar Ngom est la Directrice générale de SEDIMA Sénégal. A 33 ans, la fille de Babacar Ngom, fondateur du groupe a commencé par le bas comme tout le monde en tant que assistante stagiaire. Elle a par la suite été attachée de direction puis responsable stratégie et développement, directrice stratégie et développement, directrice générale déléguée, et depuis deux ans, elle préside aux destinées de la SEDIMA. Titulaire d'un master 1 en Economie de l'Université de York à Toronto, d'un master 2 en management de projets et de technologie de Paris Dauphine, d'un Mba en communication à Science Po Paris, elle a travaillé en France pendant quelques années. La fille de Babacar Ngom, un titre qu'elle arbore fièrement, nous parle de son entreprise et des changements positifs que la mise à niveau leur a permis d'apporter.

PRESENTATION DE SEDIMA

La Sedima est aujourd'hui dans l'aviculture, dans la minoterie et l'immobilier. Dans l'aviculture, on est maintenant présent dans toute la chaîne de valeur, de la reproduction à l'accoupage, à la production d'œufs de consommation, à la production de poussins d'un jour, à la nutrition animale et depuis 2016 à l'abattage. Nous avons installé un nouvel abattoir d'une capacité de 4000 poulets par heure. Le volet aviculture reste quand même notre cœur de métier.

Depuis 2014, on a commencé les diversifications en investissant dans un moulin d'une capacité de 250 tonnes par jour pour produire de la farine boulangère, pâtisserie, biscuiterie et intégrer un nouveau marché très difficile et très concurrentiel. Un marché dans lequel nous avons réussi à nous faire une place assez respectable. On est aussi dans l'immobilier depuis 2002. Après avoir réalisé plus de 80 mille m² de bureaux, nous sommes leaders en termes de construction de plateau de bureau, au

Sénégal. Depuis l'année dernière, on a commencé à faire des appartements haut standing entre Fann et les Almadies. Mais, on a commencé par l'immobilier de bureau. On loge aujourd'hui de grandes institutions comme la BOA aux Almadies, Uba, Tigo, ce sont des réalisations de la société de construction du groupe SEDIMA. Elle s'appelle Batik. Aujourd'hui, la SEDIMA, c'est 780 collaborateurs. Nous continuons notre expansion géographique en Afrique centrale. C'est une entreprise très jeune. SEDIMA est la société mère qui a ses filiales. Il y a SEDIMA SA (aviculture et minoterie), SEDIMA abattoir (la vente et l'abattage de poulets de chairs) et Batik. C'est l'ensemble que nous appelons SEDIMA Sénégal.

Babacar Ngom est le fondateur du groupe. Il est le président du Conseil d'administration. C'est une entreprise familiale, mais constituée d'administrateurs indépendants. On a beaucoup amélioré notre système de gouvernance. On continue à formaliser pour être vraiment cette entreprise formelle dans un secteur considéré comme informel. C'est le défi et le challenge de tous les jours.

APPORT DE LA MISE À NIVEAU

Si on n'avait pas été accompagné, je ne dirai pas que nous n'allions pas arriver là où nous sommes aujourd'hui. Mais cela aurait peut-être pris beaucoup plus de temps. Le Bureau de Mise à Niveau est arrivé au moment où, il n'y avait pas grand-chose. Les banques n'étaient pas aussi très intéressées. Le BMN nous a aidés dans notre croissance. Aujourd'hui, on est à ce stade grâce à des projets comme ça. La mise à niveau nous a permis de nous arrêter de faire les recadrages et d'avancer. Ce qui nous a permis d'augmenter notre chiffre d'affaires. En 2012, on faisait un chiffre d'affaires de 22 milliards. En 2016, ce chiffre est passé à 33 milliards de FCFA. La mise à niveau nous a permis de recruter du personnel et d'être plus compétitif. C'est un excellent souvenir. Et c'est un sentiment de gratitude qui revient quand on parle ici de la mise à niveau.

La Laiterie du Berger (LDB)



Développer une filière lait locale concurrentielle



Seule entreprise sociale au Sénégal à produire et distribuer des produits laitiers à base de lait local, la Laiterie Du Berger à un modèle économique qui lutte contre la pauvreté rurale et urbaine de manière durable par la création d'emplois direct ou indirecte.

Au Sénégal, près de 30% de la population vit de l'élevage et des productions qui en découlent. Cette tranche de la population fait partie des couches les plus vulnérables car les revenus générés par l'élevage sont trop faibles.

L'élevage a un fort potentiel avec 7% du PIB national et 3 millions de bovins pour 13 millions d'habitants. Ce secteur, aujourd'hui, est sous exploité avec une importation de 70% de la consommation totale principalement sous forme de lait en poudre soit 90% des échanges commerciaux formels estimés à 100 millions d'euros/an. Le lait constitue en valeur la seconde denrée alimentaire importée au Sénégal après le riz. Cette

offre locale devra être portée par des marques fortes en mesure de s'imposer sur un marché fortement concurrentiel et ouvert à l'international. Il existe donc un enjeu fort de relier la production locale aux marchés de consommation, et à favoriser l'émergence d'une offre locale adaptée aux exigences des consommateurs.

Les éleveurs ne profitent pas du dynamisme de marché. Ils sont pour la plupart situés en zone rurale dans des campements dispersés. Outre le fait qu'ils ont des élevages peu productifs et donc le problème de fond de compétitivité du lait local, il n'existe pas d'organisation et d'équipement pour regrouper et acheminer leur production vers les centres urbains.

C'est dans ce contexte que la Laiterie Du Berger (LDB) est créée en 2006 et se définit comme un « social business ». Elle est la seule entreprise sociale au Sénégal à produire et distribuer des produits laitiers à base de lait local.

La mission de l'entreprise est de développer la filière laitière sénégalaise et elle se décline en 2 piliers :

- Lutter contre la pauvreté rurale et urbaine de manière durable par la création d'emplois direct ou indirecte. Il est constitué en amont d'un réseau de plus 800 familles d'éleveurs qui lui fournissent quotidiennement du lait. La quantité de la collecte de lait est estimée en moyenne à 5,9 KT depuis 2007 soit 1,2 milliards F CFA d'achat

de lait cumulés auprès des éleveurs à fin 2015. Les revenus des éleveurs fournisseurs ont triplé depuis sa création.

La LDB met aussi à disposition des éleveurs plus de 1000 Tonnes d'aliment de bétail par an du foin et une assistance médicale.

- Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre par des produits accessibles en prix.

Grâce à sa stratégie marketing et son système de commercialisation, l'entreprise est devenue deuxième acteur sur le marché formel des produits laitiers frais depuis 2013 sous la marque « Dolima ».

La marque est connue par 90% des sénégalais et les produits sont disponibles dans toutes les villes du Sénégal.

La mise sur le marché de produits agroalimentaires doit également répondre aux enjeux de santé publique auxquels fait face le Sénégal, où la malnutrition chronique touche plus de 8% de la population totale du fait d'une alimentation déséquilibrée et trop peu variée. Ce phénomène, bien que variable selon les régions, touche également les villes et les classes moyennes (dans les écoles primaires de Dakar, un enfant sur trois souffre de carences nutritionnelles en fer, iode, ou zinc).

En tant que social business sénégalais, la LDB se positionne donc pour résoudre, avec un modèle économique, une problématique sociale.

La LDB est un business social reconnu sur le plan international. Avec un chiffre d'affaires multiplié par 10 depuis le lancement en 2007, elle a créé plus de 1000 emplois directs et indirects.

Laureat de l'African Award for Entrepreneurship (African Leadership Network), en 2012 la LDB est identifiée par Jeune Afrique comme étant un des 25 leaders dans le secteur agro-alimentaire en Afrique de l'Ouest.

Elle a rejoint dans cette ambition les différentes organisations qui l'ont précédée sur le thème du développement du pays. Le fait saillant est que ces acteurs « traditionnels » du développement n'étaient pas des entreprises privées mais des organisations gouvernementales nationales ou internationales, des

organisations non gouvernementales ou des centres de recherches.

LDB a dû, également, renforcer considérablement les moyens mis en place pour construire son modèle économique, en mobilisant un capital financier significatif en même temps que de la connaissance auprès d'entreprises locales ou internationales de références du même secteur (Bp, Danone, GCA, PT, CSS etc.).

Pour réaliser sa mission, LDB cherche avec pragmatisme la conciliation entre le développement de son économie propre, et le développement social qui en découle. En amont avec la structuration de la filière laitière. Et en aval avec un produit qui offre une solution dans un marché de consommation émergent, particulièrement confronté à un défi d'alimentation de qualité.

Une des conditions de la réussite de LDB réside dans les coalitions qu'elle parviendra à établir avec les acteurs de « l'écosystème » du développement, et la mise en synergie des ressources qu'ensemble ils peuvent rassembler.

Cet Atlas, qui consolide le travail de plusieurs années d'étude et de collaboration entre divers acteurs est une des manifestations de cette coalition.

Dans l'optique de promouvoir la filière lait, la LDB entreprend des projets tels que Kosam qui ont vu le jour pour développer l'élevage au Sénégal via l'amélioration de la production et la productivité des élevages laitiers locaux afin de le rendre compétitif sur le marché



MANSOUR CAMARA,

RESPONSABLE ORGANISATIONS & RELATIONS EXTERIEURES, AGROLINE S.A.

«LE PROJET A PERMIS L'AUGMENTATION DE NOTRE CAPACITÉ À RECEVOIR ET À TRANSFORMER DE LA TOMATE FRAICHE LOCALE»

Fidèle à sa démarche de création d'emplois et de valeur ajoutée, la société Agroline SA a, dans le cadre de son développement, noué un partenariat avec le Bureau de mise à niveau. Quel impact un tel projet pourrait-il avoir dans la marche de l'entreprise ? Réponses apportées par M. Camara.

Pouvez-vous nous parler de la société Agroline, son secteur d'activité et son niveau d'investissement d'avant mise à niveau ?

Agroline est une société privée sénégalaise qui évolue dans l'agro-industrie, et est spécialisée dans la production de concentré de tomates et ses dérivés comme le ketchup.

Agroline, c'est aussi un effectif de 230 emplois, qui peut aller au-delà de 300 durant la campagne de tomates fraîches. Le partenariat Agroline-BMN a été noué en 2012. A ce moment, Agroline avait un programme d'investissement principalement sur fonds propres qui devait faire cumuler ses réalisations à 6 milliards F CFA.

C'est fort de cela, que l'entreprise s'est rapprochée du Bureau de Mise à Niveau (BMN), et a pu bénéficier de son accompagnement sur quelques volets du programme.

Votre entreprise est aujourd'hui dans la mise à niveau, comment est né le contact avec le BMN ?

Le programme mené avec le BMN s'est bien déroulé et a été bouclé depuis lors. Pour rappel, nous avons eu connaissance du programme par le biais de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), notre organisation patronale. C'est le lieu ici de rendre hommage à ces structures syndicales qui remplissent efficacement leur rôle de relais entre les acteurs privés et les institutions publiques.

Pouvez-vous revenir sur le



processus de mise à niveau de votre société et quels sont les volets qui sont ciblés et qu'est-ce que le programme vous a apporté ?

La mise à niveau a démarré par un diagnostic stratégique, qui a permis d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'entreprise.

Suite à cela, deux axes ont été définis : d'un côté il y avait les actions visant à améliorer le management et de l'autre les besoins d'investissement en équipements.

La finalité était bien sûr de rendre l'entreprise plus performante dans ses marchés cibles, de renforcer sa capacité à transformer de la tomate fraîche locale et à fournir des indicateurs SMART au top-management.

A titre d'exemple, nous pouvons citer :

- L'amélioration de la maîtrise des procédés de production : ce volet était composé d'une assistance technique et d'une formation dans les domaines de la conception, du dimensionnement et du pilotage des lignes, de la maintenance préventive comme curative et de la maîtrise des coûts ;

- L'optimisation énergétique, par la réduction des pertes de rendement des générateurs et des circuits de distribution ;

- Le renforcement du staff par le recrutement de nouvelles compétences dans certains domaines clés ;

- L'acquisition d'équipements importants dans la remontée de la filière. Les résultats ont été une plus grande disponibilité des lignes de production et une meilleure rentabilité.

Globalement, ce programme a permis à l'entreprise de passer un cap important et critique de sa croissance.

Cependant, l'impact le plus important du projet est, sans doute, l'augmentation de notre capacité à recevoir et à transformer de la tomate fraîche locale. En effet, la culture de la tomate est l'activité économique structurante de la vallée et tout investissement dans sa transformation renforce la résilience des exploitations familiales qui en vivent.

Quelles sont les recommandations que vous pouvez faire à l'endroit du Bureau de mise à niveau et des autorités pour un meilleur accès à l'investissement ?

Le BMN est un outil formidable qui traduit la volonté politique des gouvernants à appuyer l'investissement national. Il faut

souligner que le Capital national a des impacts forts sur la croissance et le développement car non seulement il est plus durable, mais il est aussi empreint d'une dose de patriotisme qui n'est pas sans effets dans ses choix stratégiques et décisions au quotidien.

Par conséquent, on doit travailler à améliorer en continu, ce merveilleux outil pour qu'il soit un vrai catalyseur. Et dans ce sens, notre souhait principal est que l'outil soit à la hauteur des enjeux.

En effet, le contexte actuel est très concurrentiel. L'ouverture des marchés est une promesse d'opportunités, mais elle est aussi porteuse de nouveaux défis. Pour réaliser son destin industriel et de hub pour la région, le Sénégal va désormais faire face à des concurrents de premier rang. Il y'avait déjà le Nigéria et la Côte d'Ivoire, mais aujourd'hui on parle de l'entrée du Maroc et peut-être demain de celle de la Tunisie qui frappe aux portes.

Dans cette bataille économique que les industries livreront pour créer et sauvegarder les emplois locaux, elles ont besoin d'appuis conséquents. Ainsi, nous pensons que les pistes d'amélioration du BMN pourraient être :

- Le relèvement des montants des primes et leur corrélation avec le montant des investissements du promoteur. Car si le plafond est le même pour tous, l'appui peut ne pas être bien ressenti dans certains cas. Par exemple une centaine de millions de primes quand on prévoit un investissement de plus de quatre milliards, est certes appréciable, mais cela peut être perçu comme moyennement motivant ;

- La reformulation de l'appui en « Subvention à l'investissement » et son affectation à des équipements ou lignes précis. Car l'appellation « Prime » n'est pas fiscalement avantageuse. L'investisseur est obligé d'acquitter la totalité des impôts liés à la Prime la même année, alors que dans le cas d'une subvention à l'investissement et rapportée nominativement à l'équipement bénéficiaire, l'impôt est acquitté au rythme de l'amortissement du bien.

Pour être pragmatique, on peut même espérer que cette subvention soit complètement détaxée ;

- Un appui dédié et extrêmement motivant à certaines filières stratégiques ; le critère stratégique peut être basé sur les emplois, l'aspect structurant des activités dans une région donnée, ou l'effet d'entraînement qu'a cette chaîne

de valeur sur d'autres ;

- Un accompagnement renforcé aussi au profit des organismes qui assurent les services et biens collectifs aux entreprises. Avec une attention particulière aux instituts de formation technique (mécanique, électricité et surtout automatisme). L'entreprise peut contribuer à la formation, mais ceci n'est pas sa raison d'être principale. Elle doit

pouvoir trouver sur le marché des profils opérationnels et capables de s'adapter à l'évolution de la technologie ;

L'élargissement du programme aux entreprises de moins de deux ans. Car c'est à cet âge que la mortalité est la plus forte, et c'est à ce moment que le promoteur a énormément besoin d'accompagnement.



AMADOU SECK, DIRECTEUR GÉNÉRAL EUROGERM

«C'EST UN LEVIER IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES»**Comment présenter Eurogerm ?**

C'est une filiale française dans l'agroalimentaire qui fabrique et commercialise des solutions technologiques pour les utilisateurs de farine. Nos clients sont tous les utilisateurs de farine, les meuniers, les biscuitiers, les pâtisseries jusqu'aux boulangers.

Nous importons les matières premières et fabriquons des améliorants de boulangerie, des correcteurs de farine, etc.

Nous sommes présents depuis 2002 avec deux actionnaires, le groupe coté en Bourse à Paris et moi-même, le promoteur depuis le départ. J'ai fait l'école de Meunerie de France.

Quand est-ce que vous avez bénéficié du programme de mise à niveau ?

Nous sommes parmi les premières entreprises à être agréées pour la mise à niveau Uemoa. Avant d'être locale, la mise à niveau était sous-régionale. Nous avons été parmi celles sélectionnées pour avoir satisfait aux critères et cela nous a permis d'acquérir un certain matériel, pour démarrer et atteindre une certaine capacité de production, au grand bénéfice de nos clients.

Comment cela s'est passé au départ ?

Nous savions l'existence d'une mise à niveau régionale. On a soumissionné et était éligible pour satisfaire à cette mise à niveau qui nous a beaucoup aidés. On a reçu nos chèques à Ouaga, devant Soumaïla Cissé qui était alors à la Commission de l'Uemoa.

C'était plus contraignant, parce que peut-être les mécanismes sont plus rodés aujourd'hui.

Quels étaient vos besoins en allant vers la mise à niveau ?

Dans le premier programme, nous



avons besoin d'automatiser notre outil de production pour satisfaire la demande. On s'est rendu compte très vite qu'on n'arrivait pas à satisfaire nos clients concernant les délais de livraison. Le premier programme nous a donc permis d'avoir une enchâsseuse professionnelle beaucoup plus rapide, certains autres matériaux et surtout de former notre personnel avec des experts tunisiens venus pour cela, dans les aspects commercial, techniques de vente, etc.

Parlez-nous un peu des débuts de ce programme de mise à niveau ?

On avait un problème d'interlocuteurs. Les cabinets n'étaient pas des Sénégalais, mais des Tunisiens je crois. Parce que la mise à niveau à l'origine a été lancée en Tunisie. Donc, ce n'était pas évident au niveau des documents, des contacts. C'est beaucoup plus fluide aujourd'hui, on a des intervenants à côté.

Par la suite, vous avez bénéficié du programme local.

On avait des besoins d'investissements matériels et immatériels. On a soumissionné et était éligible. L'année dernière, début 2017 même, Eurogerm a obtenu la certification ISO 9001, qui est un label de qualité très important, grâce à la mise à niveau où on est accompagné à plus de 70 %. Ce n'est pas rien. C'est très important.

Comment qualifiez-vous l'accompagnement d'Eurogerm par le BMN ?

Il est inestimable ! Je ne peux le quantifier. C'est plusieurs millions déjà, mais surtout pour notre outil de production, cela nous a permis d'être aux normes, au niveau des standards Eurogerm, qui est un groupe international. On vient juste de boucler, mais je suis à la quête d'un nouveau programme pour Eurogerm. Le BMN est

ouvert et on verra.

On a racheté notre voisin à la Sodida, mais au bout de 4-5 ans on se retrouve déjà à l'étroit. Avec l'Aprosi, on est attributaire d'une usine de 10.000 m² à Diamniadio pour faire une usine beaucoup plus grande pour répondre aux normes et on a besoin de l'accompagnement de la mise à niveau.

Quelle appréciation globale faites-vous du BMN ?

C'est un outil important pour l'économie sénégalaise parce que, investir et ensuite recevoir une subvention c'est très bénéfique. Et le bureau gagnerait aujourd'hui à être beaucoup plus connu par tous les hommes d'affaires sénégalais. Il faut aussi que nos états les accompagnent davantage, en trouvant des fonds en quantité nécessaire pour aider le bureau à satisfaire toute la demande de l'économie sénégalaise. Il a été question un moment d'élargir l'éligibilité et je pense que ça a été fait. C'est pourquoi, on voit le bureau se délocaliser dans les régions.

Je pense que c'est un outil indispensable. C'est un levier important pour les entreprises sénégalaises. Le bureau gagnerait à être doté davantage de ressources pour pouvoir accompagner les entreprises. La demande est là, les entreprises ont besoin d'être formalisées et pour ça le bureau est un chemin important pour permettre aux entreprises sénégalaises d'être à niveau.

INGRÉDIENTS & SOLUTIONS

pour la filière Blé-Farine-Pain

INGRÉDIENTS



CORRECTEURS

AMÉLIORANTS



PRÉMIX



SERVICES

" Matériels et équipements de boulangerie "

Show-room de boulangerie, vente de matériel, aide au financement...



EUROGERM SÉNÉGAL - Une filiale de **EUROGERM SA (FRANCE)**
140 Moussé Diop x République - BP 6938 - 11524 DAKAR - SÉNÉGAL
Tél. +221 33 842 22 78 - Fax +221 33 842 22 79
E-mail : info@eurogerm-senegal.com - www.eurogerm-senegal.com

RANDA FILIFILI - DIRECTEUR GÉNÉRAL ZEINA EXOTIC

« JE NE SUIS PLUS FRAGILE ET JE PEUX ALLER À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS »

La patronne de Zeina Exotic parle de la mise à niveau avec passion. On peut sentir à travers ses déclarations l'impact que la mise à niveau a eu sur son activité. Zeina Exotic est devenue très présentable.

Présentation de l'entreprise

Zeina Exotic est une petite et moyenne entreprise qui s'active dans la transformation des fruits et légumes. Elle a comme politique la valorisation des fruits du terroir. Zeina Exotic a été créée en 1986. L'entreprise n'était pas très connue il y a quelques années, parce qu'au moment où on a décidé de nous lancer dans cette activité, la transformation n'était pas reconnue comme une activité qui avait un potentiel. On est parmi les premiers confituriers au Sénégal. Cela fait longtemps qu'on est là mais c'est en 2012 qu'il y a eu une prise de conscience pour cette activité de transformation de fruits et légumes. On a trois lignes. La création d'emploi pour les femmes en priorité. 90% de notre personnel sont des femmes. Nous avons aussi ouvert nos portes pour les personnes défavorisées comme les sourds muets. On a au sein de notre personnel une association de sourds muets et on travaille avec handicap international, pour asseoir cette politique et pour accueillir sur notre nouveau site des personnes handicapées moteurs physiques. La troisième ligne que nous avons adoptée il y a trois ans, c'est de donner l'opportunité aux jeunes diplômés d'intégrer leur première expérience professionnelle.

Contact avec le bureau de mise à niveau

C'est en 2007 que l'une de nos connaissances m'a informée sur l'existence au Sénégal d'un organisme gouvernemental qui pouvait nous accompagner dans cette idée qui commençait à germer et qui consiste à dire qu'on ne veut pas faire les choses comme les autres mais on veut les faire autrement. On a commencé à travailler sur ce projet et nous avons été la première entreprise à déposer un dossier au bureau de mise à niveau. On était parmi les entreprises médiums qui ont bénéficié de la mise à niveau. Au début, je disais que c'était du n'importe quoi, jusqu'au moment où j'ai compris que c'est moi qui faisais du n'importe quoi. En tant que Pme, on n'était pas une entreprise organisée



pour le bureau de mise à niveau. Quand on nous demandait des bilans certifiés, et toutes les choses qui allaient avec, nous ne les avions pas. Ce n'étaient pas forcément le cœur de notre travail. Dans une Pme comme la nôtre, c'est faire des produits, les mettre sur le marché et les vendre. C'était une fierté et c'était pour nous la réussite. Mais ce n'était pas ça la réussite. Il y avait justement autre chose à côté qu'il fallait faire pour accompagner cette activité. Alors, on a commencé avec les consultants et avec les experts du bureau de mise à niveau à creuser encore plus pour nous mettre à niveau. On a été très bien accompagné et cela a abouti à un premier dossier et on a pu bénéficier de la prime.

Cela a été une très belle expérience pour nous. Aujourd'hui, je comprends mieux. Si c'était à refaire, et si je devais constituer un deuxième dossier pour la mise à niveau, je saurais mieux faire. Parce qu'ils nous ont mis à niveau dans tous les sens. La conscience professionnelle, l'organisation, et comment faire pour savoir que son dossier est bancable ou qu'il est acceptable. Ce que je ne comprenais pas avant et qui m'énervait. Le BMN a été la cerise sur le gâteau pour nous. Parce qu'en 2010, on a commencé à prendre conscience qu'une Pme de transformation devrait avoir ces critères, être organisée, être formelle et surtout payer ses impôts, enregistrer son personnel, sécuriser l'environnement de travail etc.

Impact de la mise à niveau

Autrefois, on avait honte de faire visiter notre

entreprise à des partenaires, à des clients, à des étudiants, à des délégations, ce n'est plus le cas aujourd'hui. On est sollicité par tout le monde pour venir visiter Zeina. Parce qu'il n'y a pas une Pme aussi organisée que la nôtre.

Aujourd'hui on est fier de montrer ce qu'on a fait et on est aussi satisfait d'être peut être la locomotive pour d'autres. L'environnement de travail au Sénégal est trop dur. Il n'est pas toujours très favorable pour faire certaines choses.

Je ne suis plus fragile côté investissement.

Je peux aller à la conquête de nouveaux marchés. En 2010, on était 11 permanents, avec 33 journaliers. Aujourd'hui, on est 43 permanents avec 80 saisonniers et journaliers. Pendant les hautes saisons, on peut monter jusqu'à 110 voire même 115.

Les projets et les perspectives de l'entreprise

Notre grand objectif est de mettre sur le marché local et international des produits de très haute qualité, naturelle à 100%, sans conservateur, sans additif. Des produits qui sont sains et bon pour la santé du consommateur. On accompagne aujourd'hui tous nos producteurs, tous nos agriculteurs avec un grand projet d'un organisme anglais, qui nous aide et qui nous a financés à hauteur de 60%. Avec ce projet, nous accompagnons et formons les producteurs en leur faisant comprendre les bonnes pratiques agricoles surtout pour les produits forestiers. Aujourd'hui, on a des témoignages en Casamance, dans 19 communes selon lesquels depuis que le projet de Zeina est là, il participe à la paix dans la zone. Parce que selon ces témoignages, les jeunes sont occupés à partir dans la forêt pour récupérer les fruits pour Zeina. Dans notre projet on accompagne 2200 producteurs dont 50% sont des femmes. On va se délocaliser pour aller vers un grand site. On a encore besoin d'investir et d'aller encore plus loin. Nous sommes réconfortés de savoir qu'on ne sera pas tout seul. Il y aura des organismes comme le bureau de mise à niveau qui seront là pour nous accompagner.

Zena®

All
Natural

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



Gluten free



*A family business for more than 30 years
passed down from father to son.*



AHMED AMAR

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NMA

« IL FAUT AIDER LES ENTREPRISES À RÉDUIRE LEURS COÛTS DE PRODUCTION »

NMA a été la première entreprise à bénéficier du programme de mise à niveau. Ahmed Amar, son patron, nous parle de cette aventure et de ce qu'est devenue NMA.

Votre entreprise a été la première entreprise sénégalaise à bénéficier du programme de mise à niveau, comment ça s'est passé ?

Je suis à l'aise pour parler de ce programme. Il ne nous a apporté que du bien. Ce n'est pas le chèque que tu reçois, mais le diagnostic, l'œil extérieur, celui des experts du Bmn qui viennent visiter l'entreprise. Les membres du personnel de l'entreprise sont là de 08h du matin jusqu'à l'heure de la descente. Il y a des problèmes qu'ils ne peuvent pas voir. Seul un œil extérieur peut le voir. C'est pourquoi, c'est important. Je me souviens de ce que les experts du Bureau de mise à niveau vous apportent. Il constitue un tableau de bord. L'expert vient, regarde l'entreprise, ses points forts et ses points faibles et te permet d'améliorer tes points faibles. Et ce travail est plus important que le chèque que tu reçois à la fin. Les experts sont venus, ils ont fait un diagnostic de l'entreprise et ils nous ont donné une feuille de route que nous avons suivie et le résultat est là. Aujourd'hui, on progresse et on excelle dans ce qu'on fait. Cela nous a permis de racheter les Moulins Sentenac, c'est quelque chose d'important pour l'entreprise.

Qu'est-ce que NMA est devenue après sa mise à niveau ?

NMA est devenue une entreprise visible. Le fait d'absorber Sentenac, nous permet de multiplier notre chiffre d'affaires par deux. C'est quelque chose de fondamentale. C'est quelque chose de grandiose. On était à l'époque à 200 tonnes d'aliments, aujourd'hui on est presque à 500 tonnes jour, plus Sentenac qui fait 300 à 400 tonnes jour. Au total, c'est presque 800 tonnes d'aliments que nous produisons aujourd'hui par jour et 450 tonnes de farine, plus 80 tonnes de pâte alimentaire. Aujourd'hui, on emploie 500 personnes.



Que faire selon vous pour pérenniser un tel programme ?

Il faut continuer à accompagner les entreprises. Il ne faut pas après l'exécution du plan de mise à niveau laisser l'entreprise à elle-même. Il faut continuer l'accompagnement. L'entreprise doit par exemple être suivie et évaluée par le BMN. Il faut également aider les entreprises à réduire leurs coûts de production. Malgré la diminution des prix intervenue en début d'année, l'électricité coûte encore très chère. L'Uemoa est un gros marché maintenant, il faut pouvoir compétir avec les Ivoiriens, les Maliens et les autres. Pour participer à cette compétition, il faut pouvoir réduire ses coûts. Dans l'entreprise, on a des coûts fixes et des coûts variables. On peut maîtriser nos coûts fixes mais pour les coûts variables, c'est un peu différent. Cela ne dépend pas de nous. Par exemple, le prix de l'électricité ne dépend pas de nous. Il ya également le choix de la prime fixe, c'est 8 ou bien 10 millions que tu paies, que tu produises ou pas.

Quels sont vos projets futurs et comment vous positionnez vous dans ce marché très concurrentiel ?

Comme on dit en économie, il faut se diversifier au moment où ça marche. Rester dans l'agro mais aussi faire autre chose. Cela te permet de faire face à la concurrence. Je crois que c'est ça la solution. Et puis produire plus pour faire des économies d'échelle. Aujourd'hui, à Sentenac, on est en train de faire des silos, ils nous permettront non seulement d'éviter le poids des sacs, je ne parle même plus du prix de l'ensilage, c'est presque 3000 F par tonne, plus la main d'œuvre. Si on met des Silos et qu'on automatise, cela permet de réduire tes coûts. On va continuer à investir. On va finir les investissements en cours au niveau de Sentenac et dans deux ou trois mois peut être qu'on prendra une pause de 6 mois et cela nous permettra de réfléchir sur ce qu'on va faire.

Recommandé par les éleveurs[®]



PIERRE NDIAYE

DIRECTEUR DE MAMELLES JABOOT

« EN METTANT EN PLACE CET INSTRUMENT L'ETAT POUSSE LE SECTEUR PRIVÉ À S'APPROPRIER DU DÉVELOPPEMENT »



Présentation de l'entreprise

C'est une entreprise à structure familiale. Le capital est entre les mains d'une famille, le père, la mère et les deux enfants. La société veut assurer aux Sénégalais une alimentation en quantité suffisante et de qualité, basée sur deux produits essentiels : le lait et les céréales locales. C'est en 1997 que j'ai créé un petit GIE chez moi à Liberté 6, après une longue expérience dans le domaine acquis ici au Sénégal dans deux sociétés (Nestlé et Senlait) et à l'extérieur en côte d'Ivoire. Je produisais du lait caillé que j'écoulais autour de mon quartier. En 1998, nous avons fait évoluer l'activité de 50 à 300 kilogrammes de yaourt par jour. Nous avons choisi de déménager de Liberté 6 pour nous installer à Sicap Mbao. En 2004, on est passé jusqu'à 3 tonnes par jour avec du matériel rudimentaire fabriqué localement.

La mise à niveau de l'entreprise

C'est en 2003 qu'a eu lieu la première évaluation de mise à niveau avec le Bmn. Lorsque l'étude était bouclée, nous n'avions pas la possibilité de la mise en place totale de l'ensemble des ressources nécessaires pour la continuation des activités avec une mise à niveau officielle. Nous avons continué notre cheminement par des crédits bancaires jusqu'en 2009. On avait déjà dépassé, en 2009, le milliard de chiffre d'affaires annuel. Nous étions autour de 8 à 9 tonnes comme production journalière. Nous avons gagné des parts de marché au niveau des systèmes de boutiques traditionnels et des grandes surfaces qui étaient déjà sur la place. On avait déjà pu réaliser notre programme entre 2003 et 2009. En 2009, nous sommes rentrés dans le programme de mise à niveau de l'UEMOA. Nous avons eu un financement de 250 millions de FCFA. Ce qui a permis la première vraie restructuration des équipements de la société. Nous avons eu la chance d'avoir

été primés sur les investissements matériels que nous avons eu à réaliser et encadrer fortement sur des investissements immatériels qui ont été réalisés par les experts sénégalais et même tunisiens. Nous avons cheminé de 2009 à 2017. Nous sommes passés du milliard de 2009 à 2 milliards 600 millions de FCFA en 2016. L'activité est arrivée à 14 tonnes de yaourt et presque une tonne de mil transformé par jour. Progressivement, nous sommes passés de 150 hectares à 500 hectares en 2016 pour entrer dans une phase de 800 hectares pour la campagne 2017-2018 avec une annonce d'achat clairement définie sur le plan budget et sur le plan contractuel d'un achat de 500 tonnes de mil par Mamelles JAABOT à un prix référencé à 215 FCFA le kilo.

Projets de Mamelles Jaboot

Nous envisageons à très court terme d'implanter une usine de transformation laitière dans la zone de Tambacounda.

Ce qui nous permettra de gagner des parts de marché dans la zone sud et au niveau des pays limitrophes. Le Bureau de mise à niveau est en train d'y travailler. En ce moment, nous considérons que Mamelle Jaboot est en dessous de la satisfaction de la demande du marché. Ce qui crée une vente en flux tendu et une insatisfaction du marché du sud. C'est-à-dire de Tambacounda à Ziguinchor et de Tambacounda à Saint Louis. Ceci nous a poussés à une réflexion en 2016 qui a abouti à la restructuration des équipements de Mamelle Jaboot et son déploiement sur une autre usine pour la transformation des céréales locales. Aujourd'hui, nous avons acquis un investissement de 500 millions de FCFA par le même bailleur avec une capitalisation de pas moins de 200 millions, restructurer l'usine de Dakar et la porter à 24 tonnes jour. Nous allons finir l'implantation de l'usine de Thiès sur les céréales locales qui aura à traiter trois tonnes jour avec une main d'œuvre active composée essentiellement de femmes. Il y a aussi une politique accrue de la consommation des produits locaux transformés. Depuis 2003, nous avons participé à tous les programmes de

renforcement de capacités des acteurs pour la production de mil.

Nombre d'employés

Aujourd'hui, on tourne autour de 125 employés. C'est la partie visible de notre activité. Nous avons mis en place des cantines de commercialisation de produits agricoles transformés. Il y aura la mise à disposition de "fondé" et du "lax" lors des cérémonies familiales. Nous allons être des prestataires de services.

Positionnement sur le marché national

Notre premier objectif est de satisfaire la demande locale. Notre nom Mamelle JAABOT l'indique. Notre ancrage est d'abord national. Nous nous considérons comme des pionniers dans la transformation des céréales locales. Nous sommes en train d'avancer pour faire de l'arachide un aliment sous toutes ses formes. Nous pensons qu'il faut éveiller les Sénégalais sur la valeur nutritionnelle de certains aliments en s'inspirant de mets locaux comme le "NGALAX", le MBAXAL SALOUM.

Appréciation du travail du Bureau de mise à niveau

Je pense que le Sénégal a mis en place un outil très performant. En réalité la croissance d'une entreprise est une exigence pour sa pérennisation. Il y a des moments où il faut faire des ruptures. Le coût de la rupture ne peut pas être supporté par l'entreprise. L'acceptation du bureau de prendre 80% de des frais d'expertise de nos entreprises ne peut que vous pousser à aller de l'avant. Au-delà de l'expertise, le financement que vous avez fait est primé à 20%. C'est un cadeau qui est fait à l'entreprise, qui veut encore continuer son cheminement de croissance et de contribuer au développement de son pays. Ma troisième expérience est en cours et nous sommes encore plus que rassurés. Il suffit seulement que ceux qui ont décidé de travailler pour le développement du pays puisse en bénéficier. L'état en mettant en place cet instrument pousse le secteur privé à s'approprier du développement.



Le Civisme Alimentaire
Une responsabilité sociale assumée

1000



IBRAHIM HAWILI, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SIMPA

« NOUS N'AVONS RIEN À ENVIER AUX INDUSTRIELS OCCIDENTAUX OU AUX CHINOIS... »

Natif du Sénégal où sa famille vit depuis 1907. Ibrahim Hawili est le Directeur général de SIMPA. Une entreprise qui existe depuis 1958. Elle a été rachetée par son groupe, le groupe Hawili en 1991. A l'époque, l'entreprise était dans le domaine du plastique. Avec le rachat de la SIMPA par le groupe Hawili qu'Ibrahim représente au Sénégal, elle s'est développée dans le domaine du packaging. Avec cette reprise, la SIMPA a changé de métier.



« Nous sommes dans le packaging agro industriel » confie avec fierté, Ibrahim Hawili. C'est-à-dire tous les produits qui entrent dans l'agroalimentaire. Tous les emballages qui vont dans l'alimentaire sont fait par SIMPA. L'entreprise a en effet comme client de grands groupes

comme Patisen, Madar, Senac, Nestlé pour ne citer que ceux-là. L'entreprise exporte dans toute l'Afrique de l'ouest et même jusqu'en Angola, au Cameroun et même au Congo Kinshassa. Aujourd'hui la SIMPA compte 1050 employés. Au mois de juillet de l'année prochaine, ce

nombre passera à 1200 selon Ibrahim Hawili. La SIMPA fait actuellement un chiffre d'affaires de 32 milliards de FCFA. Et son Directeur général espère atteindre les 40 milliards dans les deux années à venir.

L'apport de la mise à niveau

Ibrahim Hawili ne croyait pas du tout à la mise à niveau quand il en a entendu parler pour la première fois. Parce que déclare-t-il « je me disais que c'est administratif, ce sera une perte de temps ». Toutefois, il confie avoir changé totalement de position par rapport à la mise à niveau, le jour où, il a eu une discussion avec le Directeur exécutif de la CNES, Mor Talla Kane et d'autres amis. Il raconte que ce sont eux qui l'ont incité à faire la mise à niveau. Ils l'ont convaincu malgré ces réticences et il a essayé de faire le dossier. Un dossier qui avait connu un franc succès. « Nous avons été félicités à l'époque parce que notre dossier était bien fait » raconte-t-il. Aujourd'hui, indique Ibrahim Hawili, c'est grâce au bureau de mise à niveau que nous avons pu être à niveau. Parce que explique-t-il, maintenant, nous n'avons rien à envier aux industriels occidentaux ou aux chinois encore moins aux indiens. Nous avons les mêmes machines déclare-t-il et les mêmes performances. Cette évolution notable avoue-t-il, nous l'avons eu grâce au Bureau de mise à niveau. Le DG de la SIMPA explique qu'en ce moment, il fait de l'économie d'énergie, il fait des produits de qualité et une bonne production.

Economie d'énergie

« Nous avons acheté des machines qui consomment moins d'énergie avec de nouvelles technologies » déclare Hawili Ibrahim. Le DG de SIMPA indique qu'avant la mise à niveau, ils faisaient 900 bassines avec beaucoup d'énergie et beaucoup d'huile. Aujourd'hui avec l'investissement qu'il a fait, dans le cadre de son plan de mise à niveau, il est passé à 3000 bassines avec moins d'énergie et sans huile. C'est pourquoi explique-t-il, grâce au bureau de mise à niveau, nous avons un système de recyclage. Rien n'est perdu affirme M. Hawili.

Le coût élevé de l'énergie : un facteur bloquant

Ibrahim Hawili considère que malgré tout, l'énergie continue à coûter très cher au Sénégal. Et, il se désole du fait qu'à la suite du cadeau de fin d'année qu'ils ont reçu le 31 décembre de l'année dernière, avec la baisse du tarif de l'électricité de 10% que, le 1er mai 2017, ils reçoivent un courrier de la SENELEC leur informant d'une augmentation de 6%.

beaucoup de choses doivent changer. Il insiste sur la formation du personnel. Il faut soutenir Ibrahim Hawili que le gouvernement sénégalais fasse de la formation des jeunes une sur priorité. Au niveau de notre entreprise, on est en train de se battre pour assurer aux jeunes une formation confie-t-il. Pour lui, il est important d'encadrer les jeunes dans les filières où il y a de l'emploi. Chez lui à SIMPA, beaucoup de jeunes sont pris en stage et formés. Il pense en outre que les hommes d'affaires sénégalais

doivent aussi jouer leur partition. Il faut selon lui acheter des machines, créer des emplois et essayer d'être compétitif.

Le Produits de la SIMPA

Aujourd'hui nous faisons tout ce qui est articles ménagers : des chaises, des casiers de bouteilles, des sauts, des casiers agricoles pour l'agriculture. Nous avons un département de fils techniques, c'est-à-dire tout ce qui est emballages pour l'agroalimentaire.

Simpa **SOLUTIONS D'EMBALLAGES**

Depuis longtemps et pour un long moment encore, la SIMPA a toujours prôné une prise en compte de la dimension patriotique dans la mise en œuvre de ses projets industriels.

C'est parce que nous sommes conscients des nombreux défis auxquels notre pays le Sénégal fait face (réduction du chômage, renforcement du tissu industriel...) que son décollage économique est au centre de nos préoccupations.

L'un des objectifs majeurs du « Plan Sénégal Emergent » étant de mettre en place des projets structurants à forte valeur ajoutée et d'emploi, nous avons réalisé de grands investissements tant sur le plan industriel, en l'occurrence l'acquisition de nouvelles machines de production dotées d'une technologie de pointe, que sur le plan environnemental avec l'agrandissement de notre unité de recyclage des déchets en plastiques.

Grâce à ces investissements, la SIMPA emploie plus de 1 000 salariés et ne cesse d'intégrer en son sein de nouveaux collaborateurs, contribuant ainsi à l'atteinte d'autres objectifs du « Plan Sénégal Emergent », à savoir la baisse du taux de chômage et la promotion du capital humain.

Km 18, Rte de Rufisque • B.P. : 977 Dakar - Sénégal
Tél : +221 33 879 00 79 • Fax : 221 33 834 41 90 • Web : www.simpa.sn

FATOU DIENG

RESPONSABLE CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT INTERNE SOPASEN

« LE BMN VIENT COMBLER UN VIDE »

Alors Directrice Administrative et Financière, elle avait conduit le programme de mise à niveau de la Sopasen. Elle ne tarit pas d'éloges sur ce processus qui a permis à son entreprise de faire un bon important.

C'est quoi la Sopasen ?

La Sopasen est une société de pêche industrielle intégrée avec 18 navires chalutiers dont 3 poissonniers et 15 crevettiers tous congélateurs, des chambres froides, une usine de stockage et de transformation avec un laboratoire pour faire toutes les analyses en dehors de celles prises en charge par l'Ita. Nous avons acquis depuis deux ans deux navires de pêche pélagique, qui partent avec de la glace pour leurs produits à travailler à l'usine.

Sopasen est une entreprise franche d'exportation, qui exporte presque 90 % de sa production.

Nous avons des ateliers mécaniques assez indépendants et performants, pour permettre de partir d'une coque vide et reconstruire tout un navire. Ils sont assez compétents pour le faire parce qu'il y a les ateliers mécanique, soudeur, mécanique froid, soudure et tout un ensemble de corps de métiers.

Nous avons des chambres froides et une usine de transformation de produits halieutiques.

C'est une entreprise de droits sénégalais, détenue à 60 % par des Sénégalais depuis 2008. Nous sommes aux alentours de 18 milliards de chiffre d'affaires, avec un effectif de 900 personnes, permanents et saisonniers compris, dont une centaine au niveau de l'administration.

Pourquoi être allé à la mise à niveau ?

Nous avons senti qu'il y avait un besoin d'investissements. L'entreprise a été rachetée par une nouvelle direction en 2008 et jusqu'en 2011, on était en pleine mutation. Par rapport à cela et à une diversification, nous avons senti le besoin d'aller vers une mise à niveau. Les premiers contacts ont été noués en 2012, avec les experts du BMN pour nous dire comment les choses devaient



se dérouler. Un rapport de diagnostic a été par la suite produit pour servir de base de travail.

Le BMN a survolé tous les aspects pour voir nos faiblesses et à quels niveaux il pouvait intervenir. La première

préoccupation exposée était de renforcer notre capacité de stockage. Avec 18 navires, nous avions assez de produits mais pas de capacités de stockage. Nous étions à 800 tonnes de stockage et voulions aller à 1200. Nous étions déjà dans un projet de développement et avions acquis le terrain pour construire la nouvelle chambre froide. Nous étions en train de nous débrouiller pour trouver le financement. Le bureau est donc arrivé au bon moment et nous avons travaillé ensemble sur cette chambre froide. C'est par la suite qu'ils nous ont donné les primes afférentes à la construction de cette chambre. Nous avons ensuite travaillé sur l'extension de l'usine de transformation. Le bureau nous a aussi accompagnés pour les travaux de quatre autres tunnels de congélation ajoutés au seul jusqu'alors disponible. Sans compter l'extension des salles de travail de nos produits, la rénovation de nos navires. L'accompagnement du bureau a eu lieu entre 2012 et 2014. Et c'était bien encadré avec un suivi en temps réel des investissements. Tout cela a été fait sur

la base d'un protocole entre le BMN et Sopasen que nous avons appliqué à la lettre.

Quels grands changements la mise à niveau a induits dans le fonctionnement de Sopasen ?

Nous étions déjà une entreprise performante et rigoureuse dans son mode de gestion. L'apport du Bureau de Mise à Niveau a été de mettre le doigt là où on avait des faiblesses dans le fonctionnement technique de l'entreprise, en efficacité énergétique, respect de l'environnement. Cela nous a beaucoup aidés en termes de productivité. Cette entreprise date, à la base, de 1957 et dans sa forme actuelle de 1985. Dans une entreprise si ancienne, on ne se rend pas compte de beaucoup de choses, à cause d'habitudes développées. On peut être ankylosé très facilement. C'est en cela que le programme de mise à niveau nous a ouvert les yeux et à travailler sur certains points peu évidents quand on est à l'intérieur de l'entreprise.

Le programme de mise à niveau nous a permis de passer de 60 à 80% de compétitivité.

Envisagez-vous de solliciter une seconde phase de mise à niveau ?

Nous sommes plein dedans. Dès que le programme finit, on voit d'autres points sur lesquels travailler pour pouvoir nous améliorer. Nous sommes en train de voir avec nos ateliers en termes d'efficacité énergétique, dans un projet global de reconstruction du siège de l'entreprise. Nous les sollicitons donc, vu que nous sommes à 92,86 % de réalisation de nos investissements approuvés, en termes matériels comme immatériels. Il fallait être à 80 %.

Quelle appréciation faites-vous du travail du BMN ?

Il comble un vide qui était là. Il fallait créer ça depuis longtemps pour aider les entreprises à accroître leur productivité. C'était nécessaire.



SOPASEN

...le pêcheur conscient

Société de Pêche et d'Armement Sénégalais

Quai de pêche, Môle 10 - B.P. 2429 DAKAR (Sénégal)

Téléphone: (221) 33 849 16 00

Téléfax: (221) 33 823 10 79 - 33 823 30 68

E-mail: sopasen@orange.sn

Site : www.sopasen.com

PRODUITS FRAIS



Carpe Rouge



Chirurgien



Rouget



Thon



Sole

PRODUITS CONGELES BORD



Crevettes



Seiches



Poulpe



Thiof



Ceinture

PRODUITS CONGELES ELABORES USINE



Couronnes de sole



Ludiques de sole



Filet de Sole



Filet de Brotule



Filet de Rouget



Avec une présence continue dans le secteur de la pêche au chalut depuis plus de 50 ans, la SOPASEN a acquis un savoir-faire reconnu. Ces bateaux débarquent entre 800 et 1200 tonnes de crevettes par an et 6.500 à 8.500 tonnes de produits divers.

Tous les navires sont agréés pour exporter vers l'Union Européenne ainsi que l'usine de transformation des produits halieutiques.

La SOPASEN travaille avec un système de traçabilité sans faille à bord des bateaux comme à terre. Ceci afin de respecter les normes sanitaires européennes et de garantir une qualité organoleptique et bactériologique des produits.

Le calibrage, la mise en conditionnement et la congélation rapide se fait à bord des bateaux dans le respect strict de la chaîne de froid et des normes HACCP.

MOHAMED HACHEM
DIRECTEUR GÉNÉRAL SOGEPAL

« LE BUREAU DE MISE À NIVEAU ARRIVE COMME LA CERISE SUR LE GÂTEAU »

A la Sogepal, l'accompagnement du Bureau de Mise à Niveau se voit avec la chaîne de fabrication de biscuits matérialisée par une machine ultra moderne. Au moment de parler de cette expérience, le Directeur Général bondit presque de joie.

Présentez-nous la Sogepal ?

La Sogepal est un fabricant de biscuits. Tout genre de biscuit ! Et nous existons depuis 2001.

A quel moment avez-vous bénéficié du programme de mise à niveau ?

Nous en avons bénéficié à deux reprises. La première fois, c'était en 2008 et la seconde en 2014.

Pourquoi avez-vous sollicité le programme de mise à niveau ?

Nous avons appris son existence. Et l'investissement s'inscrivait dans l'optique de créer quelque chose qui est osé pour aller vers l'export. Mais le problème chez nous dans l'alimentaire est le coût élevé de notre prix de revient. Ce qui nous empêche d'aller en concurrence frontale avec les produits importés. Nous avons donc décidé de créer quelque chose de différent avec un biscuit qui se mange nature. Nous avons acquis la machine pour ce faire grâce au programme de mise à niveau. On s'est rendu cependant compte que notre prix de revient restait toujours élevé.

Sur le second programme, nous avons donc pensé au plan énergétique, nos fours fonctionnent avec l'électricité et le gaz en plus grande partie, parce qu'il n'est pas polluant. Nous avons bénéficié de la « ligne verte » du BMN qui permet de faire des économies



sur le plan énergétique. Nous avons financé avec le BMN la nouvelle chaîne de fabrication de A à Z. Ce qui nous permet d'accroître considérablement notre productivité. Et aujourd'hui, on se retrouve avec la capacité de production et la diversification qu'il nous faut, tout cela grâce au BMN mais évidemment notre entreprise est impliquée dans le financement.

Après chaque année, il faut réinvestir, c'est comme cela que marche une usine. C'est pour de gros investissements que nous sommes allés au BMN où l'argent existe et on cherche des entreprises éligibles pour en bénéficier. Sur les deux programmes, cela s'est bien passé.

Comment estimez-vous le bond fait par la Sogepal avec le BMN ?

Le programme de mise à niveau a été le bienvenu. Mais avec ou sans lui, j'allais le faire. Cependant, si j'avais des doutes sur eux à 10%, je serais parti. Avec eux, il y a des études complètes qui nous guident

pour financer avant d'être remboursés. On nous fait un audit gratuit des différents secteurs de l'entreprise, en s'adressant à tout le monde avec des questions pertinentes. Leurs experts viennent avec une vision objective. Ce ne sont pas des avocats du diable. Ce sont des gens valables.

Leur intervention nous a permis de revoir un ensemble de choses, mais dans l'ensemble notre usine est plus ou moins moderne. Parce qu'avec les machines, nous

appliquons toujours des changements pour leur assurer une bonne durée de vie. Une usine ne peut pas rester statique.

Comment appréciez-vous l'apport du Bureau de Mise à Niveau pour les entreprises ?

J'en connais quelques unes ayant bénéficié de son accompagnement. Toutes sont satisfaites. Les entreprises ont l'habitude d'investir, mais avec le Bureau de Mise à Niveau on peut oser acheter le meilleur. Notre dossier a été estimé à un plan d'investissement de 2 milliards, mais ils ne vont pas nous rembourser plus de 200 millions Cfa.

Mais ce qui est important, c'est par exemple cette ligne verte financée par l'Agence française de développement, à un taux très favorable de 4%. C'est excellent ! Cependant, il faut être patient. On investit d'abord et le Bureau de Mise à Niveau arrive comme la cerise sur le gâteau.



SALORA

SALON DE L'ALIMENTATION, DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION EN AFRIQUE DE L'OUEST

16 - 18 NOVEMBRE 2017 / HOTEL KING FAHD PALACE / DAKAR, SENEGAL



Le premier Salon commercial sur l'Alimentation, l'hôtellerie et l'industrie de la restauration en Afrique de l'Ouest

« La promotion de l'excellence dans l'industrie alimentaire et de l'hôtellerie en Afrique de l'ouest »

Organisé par



Sponsor Bronze



en Partenariat avec

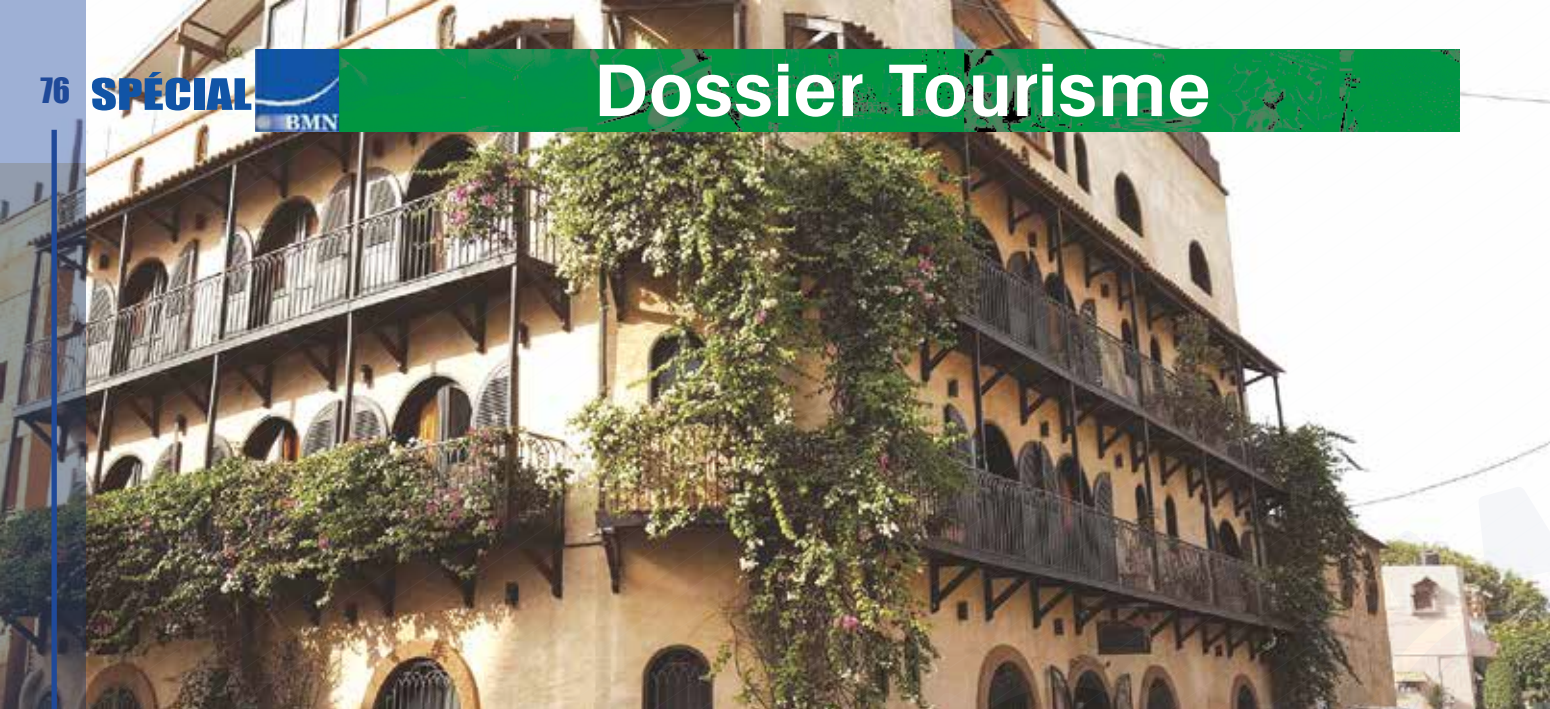


PIERRE THIAM CATERING



Partenaire exclusif
de Salora au Portugal





LE DJOLOFF UN HÔTEL ÉTHIQUE ET ÉCOLO

C'est un établissement de charme où déco rime avec écolo. Un cocktail panafricain conçu par Yves Laplace, un Français passionné du continent, qu'il n'a plus quitté depuis 1976. Surplombant la baie de Soumbédioune, les murs ocre de la terrasse du Djoloff évoquent la latérite sahélienne. Par son architecture d'inspiration saint-louisienne, la finesse de ses ambiances et son échelle familiale, ce petit hôtel se démarque aussi des produits alentours en s'intégrant dans le tissu urbain à la charnière des quartiers traditionnels et des zones résidentielles.

Situé dans le quartier populaire de Fann Hock, à un jet de pierre de la corniche, le Djoloff décrit dans un article de Jeune Afrique fut, dans une autre vie, un bar-dancing et un espace de concert prisé avant de se transformer peu à peu en un lieu interlope, où la dizaine de chambres situées à l'étage servaient d'hôtel de passes. Fermé, délabré, squatté, il n'est plus que l'ombre de lui-même en 2004 lorsque, Yves Laplace et son épouse ivoirienne, Ella, le rachètent. Tous deux vivent alors en Côte d'Ivoire, où la situation devient critique. Ils choisissent Dakar comme lieu de repli et acquièrent le bâtiment, sans vraiment savoir ce qu'ils en feront. Mais, guidés par l'instinct, Yves et Ella Laplace décident de le réhabiliter pour en faire un hôtel de charme : « À l'époque, il n'existait quasiment pas d'établissements intermédiaires entre

les hôtels 4 ou 5 étoiles et les bouis-bouis. De la construction à la décoration, nous voulions avoir recours aux savoir-faire et aux matériaux locaux », souligne M. Laplace dans JA.

À l'inverse des tendances spéculatives qui se généralisent à Dakar, le projet respecte le bon sens ainsi que les règles élémentaires d'urbanisme. Il est construit sur trois niveaux et sur deux tiers seulement de l'emprise foncière quand, tout autour, des parcelles sont totalement investies en surface et sur plusieurs étages. La démarche intègre aussi la continuité de la dimension humaine définie par le Djoloff dans sa formule originelle.

L'extension du Djoloff qui vient de s'achever, est un projet innovant. Par son état d'esprit, ses choix architecturaux et techniques, il se positionne déjà comme une vitrine.

Le projet d'extension s'est fait en continuité spatiale avec l'hôtel actuel, mais se distingue de celui-ci par une architecture plus contemporaine. Les douze chambres, la salle de séminaire, une cave voûtée destinée à des événements culturels et les deux terrasses s'organisent autour d'un patio. Ce cœur d'îlot accueille la lumière du soleil, le ciel et le vent ainsi que les circulations nécessaires à la vie de l'établissement. Il est traité en Jardin au rez-de-chaussée et constitue un élément bioclimatique essentiel.

Par cette réalisation, le Djoloff s'engage de façon militante vers un type de construction éthique et écologique. Cet état d'esprit s'articule autour de trois composantes : son intégration urbaine telle que nous l'avons décrite, le choix des matériaux et l'approche bioclimatique/énergétique qui se nourrit des deux

autres composantes.

La brique en terre compressée (BTC) est une alternative sérieuse au « tout béton ». Elle est utilisée ici de manière engagée, non pas comme un élément décoratif ou un parement, mais comme une solution constructive intégrée.

LA RESSOURCE LOCALE EN VEDETTE

Les murs de BTC porteurs sur trois niveaux font de ce projet une expérience unique en architecture contemporaine au Sénégal et probablement en Afrique. Sur une épaisseur de 30 cm depuis les soubassements jusqu'aux acrotères, le béton armé est limité aux fondations et aux chainages nécessaires à la répartition des charges de tassement.

La brique BTC est constituée de latérite tamisée et mélangée à une infime proportion de ciment [5 à 10 %] destinée à stabiliser le matériau. Elle est mise en œuvre dans une presse mécanique. Le projet fait appel à l'expertise d'une entreprise locale, ElemenTerre, spécialisée dans ce procédé de construction. Grâce

au BTC, la construction privilégie la ressource locale, matériau et mise en œuvre. L'intérêt économique du procédé BTC tarde à s'établir du fait du faible développement de la filière. Il est cependant prévu sur ce projet d'abaisser le coût du gros œuvre de 20 à 30 %. L'incidence socio économique est évidente puisque le matériau est extrait dans la région et travaillé localement.

D'un point de vue énergétique et environnemental, le BTC n'occasionne pas les lourdes charges de production industrielles, ni les incidences du transport qu'impose le recours au ciment, aux aciers importés ou l'extraction incontrôlable de sable.

Le bilan énergétique et le bilan carbone sont particulièrement favorables compte tenu de l'extraction du matériau à proximité et de la fabrication in situ.

La conception du projet en intégrant des préoccupations bioclimatiques, devrait permettre à l'hôtel de maîtriser ses coûts énergétiques. Les murs de forte épaisseur, construits en terre, combinent l'intérêt d'une forte inertie et d'une isolation thermique et phonique naturelle. La présence d'un patio qui assure par convection la circulation de

l'air traversant sur tous les espaces, permet de s'affranchir d'une ventilation motorisée et de minimiser le recours à la climatisation permanente.

Le choix d'un système de climatisation par une centrale à eau glacée entraîne aussi une incidence très positive sur le bilan énergétique de l'ensemble et exclut l'utilisation de gaz réfrigérants réputés dangereux pour l'environnement. L'eau chaude sanitaire est produite par une installation solaire thermique en toiture. L'éclairage est systématiquement en basse consommation et son processus de commande permet une utilisation d'énergie minimum.

Le reste du second œuvre favorise les choix à forte valeur ajoutée locale en ayant recours aux artisans dakarois. Le bois et le métal ont été préférés aux matériaux synthétiques ou minéraux importés.

Les choix éthiques sont parfois d'un investissement couteux mais leur incidence positive sur le monde de nos enfants justifie que nous en soyons les pionniers. En ligne avec ces principes, le Djoloff se projette et s'intègre de manière responsable et innovante dans le futur.

Le Djoloff
Boutique Hôtel



Jazz in Djoloff - La Cave



L'ouverture récente du club de jazz dans un sous-sol vouté de l'hôtel a pour ambition de renouer avec la longue tradition musicale et festive des lieux.

A sa création et jusque dans les années 90, le **DJOLOFF** est un petit **hôtel bar dancing** qui attire amateurs de jazz et de salsa de toute la capitale Sénégalaise. Des musiciens peu connus et des orchestres célèbres s'y produisent.

Par ailleurs, la rénovation des
21 chambres et
suites
du premier bâtiment a commencé

7 rue Nani | Fann Hock Place Jardin public, Dakar, Sénégal ☎ 33 889 36 30 📍 Hotel Le Djoloff - Dakar

YVES LAPLACE,

DIRECTEUR GENERAL DE L'HÔTEL LE DJOLOFF

«J'AI ÉTÉ IMPRESSIONNÉ PAR LA DISPONIBILITÉ, L'ENGAGEMENT ET LA COMPÉTENCE DES EXPERTS DU BMN»

Yves Laplace n'est pas hôtelier, mais ingénieur des Eaux et Forêts. Pendant plus de vingt ans, il a vécu au Congo-Brazzaville, où il a planté 50 000 hectares d'eucalyptus dans les savanes côtières de Pointe-Noire pour le compte de l'État congolais. En 1999, il poursuit sa carrière en Côte d'Ivoire, comme consultant dans le cadre de l'agroforesterie et de l'agro-industrie. Mais c'est à Dakar que le couple se construit une nouvelle vie de promoteur hôtelier. Une nouvelle vie, aussi, pour le Djoloff qui se lance dans la mise à niveau. Entretien.

M. le Directeur, comment est né le contact avec le BMN ?

Le contact avec le Bureau de mise à niveau est né de l'intransigeance des banques locales sur les conditions d'accès à un crédit d'accompagnement du projet d'extension de notre établissement et de mon refus de me soumettre à ces conditions. C'est un représentant d'un bailleur de fonds international, partenaire du BMN, qui nous a alors conseillé de présenter notre projet au Bureau de mise à niveau.

Quel a été le processus de mise à niveau pour votre établissement ?

La procédure d'accès aux facilités du BMN est la même pour toutes les entreprises.

Il s'agit d'un «parcours» assez long, rigoureux et très structuré. Il y a plusieurs étapes successives qui incluent la présentation, l'analyse et l'évaluation approfondies du dossier par le demandeur lui-même puis par des consultants extérieurs et au final par les experts du BMN.

Je dois souligner à ce sujet que j'ai été impressionné par la disponibilité, l'engagement et la compétence des experts du BMN qui nous ont accompagnés avant, pendant et après l'approbation du projet.



L'hôtel Le Djoloff a-t-il gagné en compétitivité avec l'intervention du BMN ?

Oui, sans aucun doute et ce sur plusieurs plans :

- en matière de chiffre d'affaires et de rentabilité, les premiers chiffres de l'exercice 2016 montrent une évolution largement positive. Cette tendance devrait être confirmée voire amplifiée en 2017 ;
- sur le plan de l'efficacité énergétique, les choix techniques et stratégiques retenus en accord avec les experts du BMN ont permis une meilleure gestion de l'énergie et des économies en électricité ;

- enfin, l'image de marque du Djoloff et donc sa notoriété sortent incontestablement renforcées du fait même d'avoir bénéficié de l'accompagnement et de l'appui d'un organisme aussi connu et reconnu que le BMN au plan national et international.

D'autres projets de partenariat BMN- Le Djoloff sont-ils en perspective ?

Oui, même si le dossier actuel n'est pas encore totalement clos. Nous pensons aujourd'hui à un projet de rénovation et de modernisation du 1er bâtiment de l'hôtel, mis en service il y a bientôt 10 ans et qui compte 21 chambres et suites. Nous ne manquerons naturellement pas de présenter ce dossier à nos amis du BMN !

Que peuvent le BMN ou bien l'Etat pour améliorer la compétitivité de votre secteur professionnel ?

L'État et le BMN en particulier, ont déjà fait et font beaucoup pour renforcer la compétitivité de notre secteur si l'on compare la situation au Sénégal par rapport à d'autres pays de l'UEMOA. C'est aussi, à mon humble avis, aux promoteurs et aux acteurs mêmes de la filière de se prendre en mains en faisant preuve de sérieux, de professionnalisme et de créativité dans un secteur si plein d'avenir et de potentiel.



aiht

**UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS
UNE INDEMNISATION RAPIDE
EN CAS DE SINISTRE**

**DES GARANTIES SUR MESURE
UNE PROXIMITÉ INÉGALÉE GRACE
À UN RÉSEAU INCOMPARABLE**

Siège Social : Roclade Fann Bel-Air, Place Bakou - BP 22545 Dakar - Ponty
Tél : 33 831 06 06 / Fax : 33 832 12 05 - Email : assurcnart@arc.sn Site web : www.cnart.sn

MOUSSA FAYE,

DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER TERROU BI

« SI LE BMN POUVAIT AVOIR PLUS DE VISIBILITÉ »

Au Terrou Bi, l'importance du programme de mise à niveau se juge par la mobilisation des responsables de l'établissement pour en parler. Le DAF et le Président du Conseil d'Administration Boubacar Hanne se sont prêtés à ce rôle.

C'est en mai 2010 qu'on a contacté le Bureau de Mise à Niveau pour faire partie de leur programme, en signant un protocole. Nous avons été mis au courant par notre syndicat patronal, en nous donnant plus de détails. Vu qu'on venait de sortir d'un investissement, on s'est dit pourquoi pas. On leur a soumis un programme d'investissement d'environ 480 millions Cfa avec des besoins matériels et immatériels, avec des remboursements respectifs, si le dossier est approuvé, de 20 et 70%. Ils ont accepté de nous accompagner sur 388 millions Cfa.

Le processus nous a satisfaits car il s'agissait de prouver qu'on peut réaliser des investissements. Dans l'immatériel, il s'est agi de formation en management, anglais pour le personnel ou des audits dans le domaine énergétique, pour diagnostiquer sa politique dans un domaine.

On a fait la rénovation de notre restaurant gastronomique à hauteur de 105 millions Cfa et ils n'ont accepté de nous accompagner que sur 78 millions. Sur les équipements de loisirs pour 28 millions, ils nous ont accompagné sur tout. Pour le groupe électrogène de 67 millions, ils ont tout accepté.

Combien de temps a duré le processus ?

Nous avons fait la demande en mai 2010 pour recevoir une vingtaine de jours après un avis d'éligibilité. La convention a été signée en octobre 2011. Ça n'a pas été lent, ils ont eu besoin du temps nécessaire pour apprécier notre dossier.

Quels points précis ont intéressés les experts du BMN chez vous ?

Dès qu'on signe avec, ils respectent scrupuleusement les termes de la convention, en permettant d'attester de la conformité des investissements avec des factures, l'impact sur l'activité. Leurs experts s'intéressent à tout, dans les



moindres détails. Ils contrôlent tous les aspects, avec de bons mécanismes. Des cabinets d'audit viennent et des techniciens. Ce sont des experts qui savent bien faire leur boulot et produisent après un rapport avant tout décaissement. Ils insistent beaucoup sur l'impact de l'investissement sur l'exploitation.

De façon précise, quels ont été les secteurs d'intervention de la mise à niveau ?

Par exemple sur les groupes électrogènes et avec les nombreuses coupures de 2012, on est maintenant indépendant de la Senelec. Cette dernière nous avait même sortis de notre propre chef de son réseau à certaines heures parce que certaine que nous avions les équipements nécessaires pour nous prendre en charge. Souvent, c'était entre 19 et 22 heures, une heure de pointe. On a pu le faire en investissant sur des groupes performants. Aujourd'hui sur notre investissement en énergie, on peut être autonome vis-à-vis de la Senelec. Il a fallu rénover le restaurant, pour le mettre au même niveau que l'hôtel devenu

5 étoiles, avec un investissement de plus de 100 millions Cfa. Il était un peu dépassé. Ensuite, on a eu à gérer des investissements de loisirs car un hôtel 5 étoiles doit avoir une salle fitness. Il y a eu aussi du matériel informatique rénové. Les impacts sont vraiment visibles. Des logiciels de l'exploitation de l'hôtel pour moderniser également. Nos commerciaux au nombre de 210 ont été formés sur des modules d'accueil, téléphone, satisfaction de la clientèle, vendeurs. Il y a ensuite eu des formations métier comme gouvernante, lingerie, chef de rang, maître d'hôtel et serveur. On a vraiment des modules précis. Il y a eu pour 24 personnes une formation en management par objectif.

Vu que le Terrou Bi a connu une hausse considérable du nombre d'employés, il fallait accompagner ceux-ci qui n'étaient pas évidents comme l'anglais, la gestion RH. Une chose très importante a été la démarche HACCP qui consiste à composer avec l'hygiène, très importante dans notre secteur. Tout le monde a subi cette formation. On a aussi eu la formation en sécurité électrique, aux électriciens et toutes les personnes susceptibles d'être concernées par ce secteur.

L'état n'a pas investi dans la formation concernant ce secteur. Il a laissé faire. Nous avons signé une convention avec le ministère de la Formation Professionnelle et disposons d'une trentaine d'apprentis en cuisine et restauration-service. Nous les payons et les mettons dans des conditions normales pour travailler. Ils font ici 80 % de pratique et 20 % dans des écoles que le ministère a choisies. Le Sénégal a un problème à ce niveau. Ils vont sortir d'ici en ayant un métier, au bout de deux ans avec un diplôme d'Etat. On est prêt à prendre tout le monde. Au Sénégal comme partout dans le monde, cuisinier est un métier dans lequel on ne chôme pas.

L'impact de la mise à niveau se vit

comment au Terrou Bi ?

La différence entre les hôtels c'est dans le service et au Sénégal, les gens pensent qu'on n'a pas besoin de formation pour être cuisinier ou serveur. Alors que des incidents dans le service peuvent faire en sorte que des clients ne reviennent pas. Même être une femme de chambre demande une formation, car il y a un temps à ne pas dépasser. Pour dire qu'on a bien insisté sur la partie formation. D'autant plus qu'au Sénégal, il n'y a pas vraiment d'écoles pour faire ce genre de cursus. Par exemple pour les gouvernantes, on prend des anciennes pour former nos employées, concernant la buanderie ceux qui nous ont vendu les machines nous mettent en rapport avec des gens qui les utilisaient pour un accompagnement sur une période. Tout cela a un impact financier, mais facilite le travail à nos employés et les met dans les meilleures conditions pour arriver à l'objectif de tout le monde ici : la satisfaction du client. Cela n'a pas été un vain effort, car nous sommes un des deux hôtels qui marchent le plus à Dakar, même si on est les plus chers. Mais le service est là, sinon les gens n'accepteraient pas de payer la chambre à 120.000 Cfa par jour.

Sur des investissements d'environ 500 millions, nous avons reçu un retour de 113 millions Cfa. C'est très intéressant et ça peut amener à investir davantage.

Le gens qui viennent ici ont l'habitude de tourner et savent ce qui se passe dans le secteur où ça va très vite.

Envisagez-vous un second programme de mise à niveau ?

Nous sommes en train de travailler dessus, on a déjà écrit. On attendait qu'il signe à nouveau avec l'Union Européenne. En fait, nous on continue d'investir depuis que le Terrou Bi existe. On ne fait qu'investir. Ceux qui connaissaient le Terrou Bi avant 2009 remarqueront tout de suite les énormes changements. Vous investissez ou vous disparaïssez.

Notre prochain investissement va porter sur la rénovation de certains points de vente, nos plateaux pour les réunions et banquets. On a beaucoup de demandes à ce sujet, mais on ne peut prendre tout le monde. C'est même notre faiblesse par rapport aux hôtels de même standing. Notre force reste qu'on mange mieux ici, alors que dans les hôtels le maillon faible est souvent la restauration.

Quelle est votre appréciation de l'intervention du BMN pour les entreprises sénégalaises ?

Ils ne sont pas bien connus. Beaucoup d'entreprises pourraient en bénéficier, ça incite les Sénégalais à se lancer dans l'industrie, au lieu d'aller acheter certaines choses à Dubaï ou ailleurs. Investir 1 milliard et bénéficier de 20% de remise, c'est très incitatif.

Si le BMN pouvait avoir plus de visibilité, ça permettrait à un plus grand nombre de Sénégalais de bénéficier de ce qu'ils font. Mais ça prend du temps après, il ne faut pas être pressé.

On entend aussi dire que le Copil, le comité de pilotage, met de la lenteur dans le traitement de certains dossiers, mais cela demande un travail sérieux, car c'est de l'argent et on doit en faire bénéficier les entreprises qui doivent l'avoir. Ce que je retiens fondamentalement dans le travail avec le BNM, est que tout se justifie. Parfois même, ils demandent des relevés bancaires, pour attester que les investissements sont faits avec les propres ressources de l'entreprise.



UN AUTRE MONDE... LE VÔTRE !



HÔTEL ***** - SALLES DE SÉMINAIRES ET BANQUETS - RESTAURANTS - TRAITEUR
BARS LOUNGE - MARINA - PISCINE CHAUFFÉE - PLAGE PRIVÉE - CASINO



Le partenaire de vos affaires...

TÉL. 33 839 90 39 - WWW.TERROUBI.COM



HOTEL KADIANDOUMAGNE FER DE LANCE DU TOURISME À ZIGUINCHOR

Au cœur de Ziguinchor, l'hôtel Kadiandoumagne est situé en bordure du fleuve Casamance, à l'embarcadère de Boudody. Ce réceptif hôtelier classé 3 étoiles, à l'image de l'instrument agricole qui lui a donné son nom, l'hôtel Kadiandoumagne cultive les valeurs qui font le charme de l'hôtellerie sur les rives du fleuve Casamance.

L'hôtel Kadiandoumagne est une unité hôtelière qui avait, au démarrage 33 chambres. A en croire son promoteur, M. Pascal Ehemba, les constructions ont commencé en 1992 en pleine crise casamançaise. Donc avec beaucoup de difficultés, sans le soutien des banques de l'époque. Mais, comme il connaissait les origines de cette crise, il s'est résolu à rester et faire quelque chose, en créant des emplois et soutenir un peu l'économie locale, à l'image de beaucoup d'autres opérateurs qui ont cru à cette région.

Aujourd'hui, avec l'accompagnement du Bureau de mise à niveau (BMN), d'autres étapes sont en train d'être franchies avec le projet d'extension et le renforcement des capacités énergétiques avec le solaire photovoltaïque et le solaire thermique. Pour ce qui est de la mise à niveau, M. Ehemba peut dire qu'il a été le premier à en avoir bénéficié en Casamance, surtout une mise à niveau globale. « Comme je n'avais pas le soutien financier au niveau des banques, explique-

til, on m'a signifié qu'il ya des possibilités avec le BMN. J'ai essayé de constituer le dossier qui n'était pas du tout facile, avec des conditions d'admission qui étaient presque insupportables. Mais avec obstination, son dossier a été admis dans le cadre d'une première mise à niveau qui consistait à refaire les chambres. « On nous a accordé à l'époque l'aménagement de 22 chambres et aussi l'installation du solaire avec surtout les chauffe-eau solaires, affirme-t-il.

La seconde opération de mise à niveau, lui a permis de pouvoir construire douze autres chambres et remettre en état les autres chambres restantes. Ce qui fait qu'il se retrouve avec un total de quelque 45 chambres tout confort, avec vue sur le fleuve Casamance et dont les accès traversent le jardin tropical.

Les nouvelles chambres sont toutes équipées de Frigobar, écran plat et ont l'accès WIFI.

Pour ce qui est du volet énergie, l'installation d'un système photovoltaïque et d'un système solaire thermique pour la production d'eau chaude, l'entreprise

a réduit sa facture énergétique. Comme l'a souligné l'Expert énergie du BMN, Abdoulaye Seck, en 2012, le ratio facture énergétique sur chiffre d'affaires était autour de 8%. Aujourd'hui il est passé à 5 %. Pour M. Ehemba, cette baisse pouvait être plus sensible s'il avait bénéficié d'une installation adéquate de ces équipements. En termes d'investissements, avant la mise à niveau, le promoteur Ehemba était à un niveau d'investissement qui frôlait les 700 millions F Cfa. Avec la première mise à niveau, quelque 600 millions F Cfa ont été investis. Presque autant de millions ont été engloutis pour la seconde opération. Après ces investissements, les primes à hauteur de 125 millions pour la première opération et une autre qui tourne autour de 100 millions F Cfa provenant du BMN ont été régulièrement versées. Lesquelles ont été immédiatement réinvesties dans l'hôtel. Opérations plus que bénéfiques puisque Kadiandoumagne a vu non seulement sa capacité augmenter, mais au sein de cette entreprise, l'efficacité énergétique est aujourd'hui un credo.

cstm

KM 4,5 BOULEVARD DU
CENTENAIRE DE LA COMMUNE
DE DAKAR, RUE 6 ZONE
INDUSTRIELLE.

TEL : 33 859 52 00
FAX : 33 832 35 26
EMAIL: cstm@orange.sn
SITE WEB: www.cstm.sn

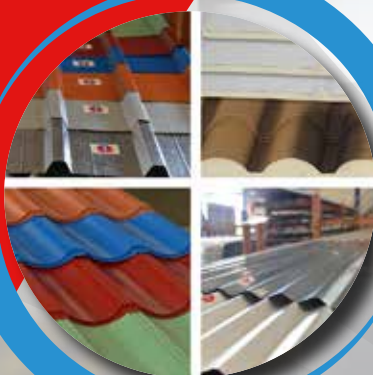
**SACS EN
POLYPROPYLENE
TISSÉS ET LAMINÉS**



**COLLES À BOIS,
NÉOPRÈNES,
INDUSTRIELLES**



**BACS, TILES,
TÔLES ET
Panneaux
SANDWICH**



**ARTICLES
MÉNAGERS « PUR
ALUMINIUM »**



safor®

LE NDIAMBOUR HOTEL ET RESIDENCE

LA TOUCHE SÉNÉGALAISE DANS L'HÔTELLERIE D'AFFAIRES

Les dirigeants de cette entreprise ont de grandes ambitions pour le tourisme d'affaires de leur pays. Ils comptent avec les moyens dont ils disposent et l'accompagnement de l'Etat et de ses structures d'appui pour hisser leur hôtel parmi les 10 meilleurs hôtels d'affaires du pays, à travers des projets ambitieux déjà réalisés et en cours.

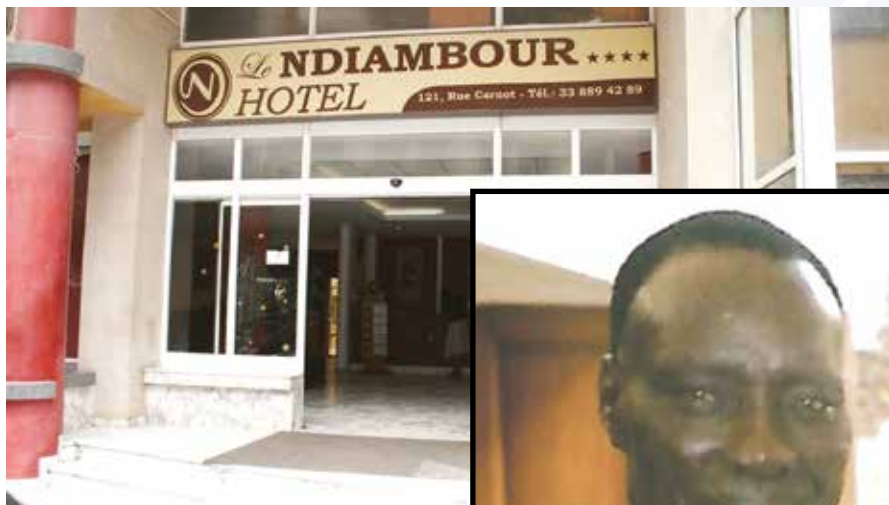
PRÉSENTATION DE « LE NDIAMBOUR HÔTEL ET RÉSIDENCE

Le NDIAMBOUR hôtel est une société nationale créée par un privé Sénégalais qui s'appelait Ibrahima SEYE. Un patriote, un visionnaire qui a osé sortir du secteur informel pour participer activement au développement de son pays. Il a été un des pionniers dans le concept de résidence hôtelière. Un concept nouveau qui allie à la fois les services de l'hôtellerie traditionnelle et toutes les commodités nécessaires pour rendre plus agréable le séjour des clients. Il lègue à sa famille et à la nation un produit formidable. Au cours des années, l'hôtel a connu une évolution spectaculaire. En 2008, le propriétaire a procédé à une extension avec la construction d'un nouveau bâtiment dans lequel ont été édifiées 42 chambres de luxe, plus une grande salle de conférence, d'autres salles annexes, un grand restaurant avec une piscine panoramique. Le tout pour augmenter le nombre de chambres à 150.

L'ACCOMPAGNEMENT DU BUREAU DE MISE À NIVEAU

Afin de rehausser encore plus le niveau, les dirigeants de l'hôtel ont senti la nécessité de rénover les chambres, en un mot les services qu'ils proposent, afin de les rendre plus attractifs et pouvoir répondre au mieux aux besoins de la clientèle. C'est dans ce cadre-là que le bureau de mise à niveau a été sollicité par l'hôtel en 2014.

L'entreprise a consenti un investissement de 765 millions de CFA pour rénover un bâtiment de 30 chambres et le BMN a accompagné l'hôtel dans ce sens.



L'investissement matériel a été finalisé et réceptionné en 2015.

En 2016, le bureau de mise à niveau a versé la prime correspondante. Cet investissement a permis à l'hôtel d'augmenter son chiffre d'affaires, d'acquérir une nouvelle clientèle et de faire face à la concurrence.

Dans un programme futur, l'entreprise pourrait certainement envisager de mettre beaucoup plus l'accent sur tout ce qui est économie d'énergie et efficacité énergétique. Un projet important sur lequel les dirigeants de l'hôtel travaillent déjà.

Aujourd'hui, l'hôtel a entamé sa troisième phase de rénovation. Elle comprend la rénovation de 54 chambres de luxe, la construction de 2 nouvelles salles de séminaires de 60 personnes chacune, un restaurant terrasse de 200 places.

APPUI DE L'ETAT

Le dispositif mis en place par l'état et qui vise à accompagner les porteurs de projets dans le secteur touristique est très bien apprécié par le secteur



Ibrahima Seye,
le fondateur

privé. Le bureau de mise à niveau en est la preuve. Cependant, à en croire les dirigeants de l'hôtel le NDIAMBOUR, l'Etat devrait davantage définir une stratégie visant à mieux organiser les différents segments du secteur. Faire de Dakar la première ville en matière d'organisation de congrès dans toute l'Afrique de l'ouest. Développer le tourisme balnéaire à travers d'autres sites comme la Casamance, les îles du Saloum etc. Privilégier les investisseurs nationaux pour un impact réel du secteur touristique sur l'économie sénégalaise. Soutenir tous les autres acteurs qui tournent autour de ce secteur pour faire la promotion du tourisme, pas seulement avec de beaux édifices mais à travers une vision un peu plus élargie



Véritable havre de paix
au cœur de la ville de Dakar,
le NDIAMBOUR
est un complexe hôtelier
qui séduit par son design
à la fois contemporain
et unique en son genre.

- Luxe et Espace
- Balcon privé
- Vue sur l'océan
- Téléviseur LCD
- Accès Internet haut débit
- Climatisation
- Cuisine américaine
- Salles de séminaire sonorisées
et entièrement équipées
- Matériel d'interprétation

Idéalement conçu pour
vos longs séjours,
vos vacances,
vos voyages d'affaires,
vos séminaires et
vos banquets...

Le NDIAMBOUR
Hôtel et Résidence
vous offre toutes
les commodités
pour que votre séjour
soit paisible et raffiné.



12 SUITES



26 STUDIOS DE LUXE



54 CHAMBRES DE LUXE



5 SALLES DE SEMINAIRE
d'une capacité de 15 à 200 personnes



Le NDIAMBOUR
HOTEL ET RESIDENCE,
dans sa diversité,
vous propose
une large gamme
de produits
d'hébergement...

Le **Ndiambour**
Hôtel et Résidence ★★★★★

121, rue Carnot - Dakar - Sénégal
Téléphone : (+221) 33 889 42 89
mail : ndiambour@orange.sn
web : www.lendiambour.com

NOTE SUR LE SECTEUR DU TOURISME

Le secteur touristique contribue largement au développement économique du Sénégal par les revenus et les emplois qu'il crée, les investissements réalisés, les apports en devises étrangères et la contribution aux ressources publiques. Second pourvoyeur de devises après la pêche, il constitue en moyenne près de 15% des exportations en biens et services et ces recettes couvrent une bonne partie du déficit de la balance des paiements. Cibléd par les autorités dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE), le Tourisme est un Secteur transversal qui impacte les autres branches de l'économie sénégalaise à travers les consommations intermédiaires [artisanat, énergie, agroalimentaire, transport, BTP...]. Dans le cadre des réformes entreprises pour relancer le secteur, l'Etat du Sénégal a pris l'option de baisser la TVA de 18% à 10% dans la région de Casamance ; d'autres avantages douaniers et fiscaux sont également offerts par le dispositif du nouveau code des investissements dans la mise en œuvre de projets d'extension. Avec une capacité-lits de 31 229 lits pour 15 842 chambres et près de 800 établissements touristiques, l'offre au Sénégal est subdivisée essentiellement en 4 segments : le tourisme balnéaire (54%), le tourisme d'affaires (33%), le tourisme de nature et de découverte (7%) et le tourisme culturel (6%).

Avec près de 54% des nuitées, le Tourisme balnéaire est très concentré dans les régions de Thiès (station aménagée de SALY PORTUDAL), de la Casamance (Ziguinchor, Cabrousse, Cap Skiring), de Saint Louis et des Iles du Saloum. Ce

segment se caractérise essentiellement par :

- Le Tourisme balnéaire de haut et de moyen standing représenté par des hôtels 4 et 5 étoiles,
- Le tourisme balnéaire de masse représenté par des hôtels de 3, 2 étoiles et de petits établissements

Le tourisme d'affaires (30% des nuitées) est très concentré à Dakar qui abrite 60% des hôtels de ce segment de marché. En effet plus de 300 congrès, séminaires, colloques, se tiennent annuellement à Dakar qui se positionne comme la destination sous-régionale pour ce type de produit. Outre le palais des congrès du Méridien président de 700 places, plusieurs établissements hôteliers disposent de salles aménagées avec toutes les commodités pour des séminaires, congrès, etc.

Sur le segment Haut de gamme du Tourisme d'affaires, les principaux réceptifs concurrents disposent d'une capacité globale d'environ 1500 chambres ; ils se distinguent par la qualité des services rendus, un taux d'occupation relativement élevé (55% à 75%) et un niveau de confort appréciable quoique différencié d'un hôtel à un autre.

Sur le segment Moyen de gamme, hormis l'Hébergement, les hôtels ont un faible niveau d'activités liées à l'organisation de séminaires et congrès faute de moyens logistiques.

En termes de demande Le nombre d'arrivées à l'Aéroport Senghor en 2015 a connu une hausse de 1 % par rapport à 2014. Toutefois, le nombre de visiteurs en 2016 est en deçà de l'objectif intermédiaire de 1 500 000 prévu dans le cadre du plan stratégique de développement du secteur. Dans la même période le Maroc qui a relativement moins d'avantages que le Sénégal (10 mois d'ensoleillement, plus de 700 km de côtes sur l'Atlantique) a enregistré 4 200 000 visiteurs. Ces contres performances par rapport au Maroc sont tributaires de plusieurs facteurs dont les plus déterminants sont liés aux contraintes suivantes :

- le prix élevé de la destination Sénégal dont l'augmentation est causée pour une grande partie par le coût élevé du transport aérien et les taxes, en particulier les taxes d'aéroport
- une concentration saisonnière des activités
- le coût élevé des facteurs de production (eau, électricité)
- des difficultés d'accès au crédit à long terme
- un manque de visibilité et une promotion insuffisante du secteur
- des taux de fiscalité d'une manière générale élevés
- une forte dépendance vis à vis du marché émetteur Français. 7 des 11 TO opérant au Sénégal sont Français. L'image du Sénégal reste orientée « Tourisme d'hiver » ce qui le met en concurrence directe avec des pays plus compétitifs en termes de prix (Tunisie, Maroc)
- un faible niveau de qualification des ressources humaines

- des problèmes de labellisation et de requalification
- la vétusté des réceptifs dont la moyenne d'âge se situe entre 15 et 20 ans
- des problèmes liés à la qualité de l'accueil (harcèlement des touristes par les marchands, encombrement des artères,...)

PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit un taux d'expansion du Tourisme mondial qui pourrait atteindre 1,6 milliard en 2020. En Afrique le taux de progression annuelle se maintiendra entre 3,5% et 6% et le volume des arrivées de touristes internationaux devrait atteindre le niveau de 77 millions en 2020. Le Sénégal pourrait valablement capturer les opportunités de progression du Tourisme international et atteindre dans le cadre de la stratégie de développement du secteur les objectifs qu'il s'est fixé cad : 2 millions de touristes en 2018. Pour parvenir à ces objectifs quelques actions qui vont dans le sens des recommandations suivantes peuvent être envisagées :

- Des mesures fiscales : des incitatifs fiscaux pour les investisseurs nationaux et étrangers notamment une exonération d'impôts sur le bénéfice pendant 10 ans comme c'est le cas en Algérie ; étendre et généraliser la mise en application de la mesure axée sur la réduction de la TVA à 10% à d'autres zones à vocation touristique (St Louis, Mbour, ; à l'instar

du Maroc préconiser une mesure permettant aux touristes de récupérer la TVA sur les achats effectués sur les commerces, les aéroports, les ports et centres commerciaux «Tax free shopping service» ; supprimer systématiquement la taxe d'aéroport pour les touristes

- Des actions de promotion et de développement du secteur : Augmenter sensiblement les fonds de promotion touristique en se rapprochant des ratios généralement admis cad 4,5 à 5% des revenus générés par le Tourisme ce qui équivaldrait à 7 à 8 milliards de F CFA (au Maroc l'état a déjà mobilisé 20 milliards de F CFA pour booster le secteur). Les actions de promotion doivent cibler également la clientèle nationale pour permettre de combler les déficits en termes de fréquentation pendant la période de basse saison

• Cibler d'autres marchés émetteurs (Italie et USA dont les ressortissants voyagent beaucoup pendant la période estivale) et élargir l'offre par le développement de nouveaux sous produits (pêche sportive, chasse, découverte,...)

- la mise en place d'un système de crédit dont la vocation est de financer l'hôtellerie ; des ressources de longue durée avec des taux bonifiés devraient être mises à la disposition des opérateurs des industries touristiques

• la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement touristique axée sur la diversification des modes d'hébergement, la diversification et l'enrichissement du produit touristique offert, le développement de zones et filières touristiques spécialisées (Grande côte, îles Saloum, région de Tambacounda,...)

- la création d'une compagnie nationale charter qu'on ne peut dissocier du développement du secteur

• l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur dans le cadre du Programme National de Mise à niveau par des actions suivantes :

- un positionnement produit en cohérence avec le projet d'entreprise qui doit s'appuyer sur les « best practices » à partir d'un benchmark effectué auprès des concurrents

- l'affiliation à des réseaux de franchise, de marque ou labels hôteliers de référence pour professionnaliser davantage la gestion

- La formation et la requalification des ressources humaines sur les métiers de l'hôtellerie

- La mise aux normes des infrastructures d'hébergement et de restauration y compris la mise en place des procédures d'hygiène et de sécurité

- La mise en place d'outils d'exploitation et de gestion (manuels de procédures, logiciels, ...)

- L'intégration de la digitalisation dans le processus de commercialisation mais surtout comme un outil d'optimisation de la gestion de l'énergie et autres composantes de l'exploitation.

Amadou Makhtar NDIAYE
Coordonnateur Pôle Technique
Bureau de Mise à Niveau

L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE, LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ ET OUTIL DE MANAGEMENT

La raréfaction des énergies fossiles, l'absolue nécessité de réduction des émissions de gaz à effet de serre ont conduit l'ensemble des gouvernements et institutions à définir des stratégies visant à développer des énergies plus durables.

Pour l'Afrique les enjeux de l'énergie occupent une grande importance car devant à la fois permettre le développement économique mais également être un facteur de réduction de la pauvreté. Conscient de ces enjeux, les acteurs politiques, les bailleurs de fonds et les institutions financières mettent progressivement en œuvre une multitude de mécanismes incitatifs et des contraintes réglementaires pour développer le secteur des énergies durables.

Au Sénégal, le secteur énergétique est caractérisé par :

- une croissance soutenue de la demande,
- une forte dépendance aux énergies fossiles qui nous rend vulnérable aux évolutions des prix du pétrole,
- une consommation importante de biomasse pour les usages domestiques et qui accélère le processus de désertification,
- un faible taux d'électrification ne dépassant 50% au global et 30% en milieu rural,
- un prix de l'électricité très élevé qui grève la compétitivité de nos industries.

Ces caractéristiques sont à la fois la marque d'un pays pauvre mais également de véritables freins au développement économique et social de notre pays.

Comment pourrait-on espérer atteindre les objectifs d'émergence sans disposer d'une énergie disponible, de bonne qualité et à un prix compétitif ?

On peut néanmoins espérer des lendemains meilleurs avec toutes les évolutions notées ces dernières années dans le secteur de l'énergie. Si on prend le secteur de l'électricité par exemple, la puissance installée a quasiment doublé en moins de dix ans et cela ne devrait pas s'arrêter avec la centrale à charbon de Bargny en cours de construction. Les énergies renouvelables prennent également de l'ampleur avec déjà deux centrales solaires inaugurées en

2016 et cette année on devrait voir deux autres centrales solaires ainsi qu'un parc éolien à Taïba Ndiaye. Les découvertes récentes de pétrole et de gaz sont aussi de bonnes nouvelles pour le secteur de l'énergie mais plus globalement pour l'économie sénégalaise qui pourrait ainsi financer son développement.

On peut donc dire que les choses évoluent dans le bon sens avec une augmentation de la capacité de production, l'amélioration du réseau, de meilleurs taux d'électrification, l'intégration des énergies renouvelables, la baisse des prix de l'électricité, etc.... **On note cependant une grande absence de tous ces projets structurants : l'efficacité énergétique.**

L'efficacité énergétique que je définis, comme la cohérence des actions visant à réduire et maîtriser les dépenses énergétiques de manière durable par la gestion des approvisionnements en énergie, la réduction des besoins, l'amélioration de la performance des équipements de production et de distribution, est pourtant le premier levier d'action tant en terme de rentabilité économique qu'en matière d'atténuation des changements climatiques.

Au Sénégal l'efficacité énergétique semble de plus en plus prise au sérieux par les pouvoirs publics comme en témoigne la récente création de l'Agence pour l'Economie et la Maîtrise de l'Energie (AEME). Le secteur privé commence également à mesurer toute l'importance de la maîtrise des consommations d'énergie dans l'amélioration de leurs performances et les accompagnements proposés par le Bureau Mise Niveau (BMN) dans ce sens, donnent des résultats encourageants.

Il est sans doute normal que l'efficacité énergétique ne fasse pas l'objet d'une grande médiatisation, car l'image d'une centrale solaire est toujours plus séduisante que celle d'un moteur à haut rendement. Et qui pourrait d'ailleurs reprocher à un pays où tout est à construire de s'attarder à réduire ses consommations d'énergie ?

Ce constat pose la question de la démarche d'efficacité énergétique que nous devons appliquer dans notre contexte local qui à

mon sens, doit s'inscrire dans le sillage de nos projets de développement et l'évolution de notre économie. Au niveau global, la réglementation, l'amélioration du cadre institutionnel et l'accompagnement du secteur privé permettront de mettre en œuvre des projets d'efficacité énergétique structurants. Pour une entreprise ou une organisation, l'intégration de l'efficacité énergétique dans le système de management à travers la RSE ou à des fins purement productivistes, est sans doute le meilleur moyen d'en tirer meilleur profit, à condition bien sûr d'accéder à l'expertise nécessaire, aux technologies et aux outils de financements innovants. **C'est cette option que nous avons prise au BMN en intégrant l'efficacité énergétique et l'environnement dans les programmes de développement des entreprises en cohérence avec leurs capacités techniques et financières.** Cela nous a permis d'avoir des résultats très satisfaisants avec aujourd'hui plus 50 entreprises accompagnées qui ont réalisé une économie moyenne de 30% sur la facture énergétique avec un temps de retour sur investissements inférieur à trois ans. Au-delà des économies d'énergies et de la réduction des émissions de CO₂, cette expérience nous a permis de mesurer l'importance de l'efficacité énergétique dans la compétitivité des entreprises. En effet 15% de la facture énergétique peut être économisée avec des actions de management de l'énergie qui par la même occasion insufflent une démarche d'amélioration continue.

En somme une meilleure sensibilisation des entreprises et des institutions financières, une réglementation adaptée, l'émergence d'un secteur du conseil performant, la mise en place de mécanismes de financement innovants tels que les ESCO (Entreprises de Services Énergétiques), le financement participatif, ou encore la fintech, et enfin les opportunités offertes par la finance climatique devraient permettre à l'efficacité énergétique de jouer un rôle de premier plan dans le développement de notre politique énergétique.

*Abdoulaye SECK
Expert Efficacité Énergétique*

FRANÇOIS JOSEPH CABRAL, ECONOMISTE

«SI VOUS VOULEZ DE LA CROISSANCE FORTE ET SOUTENABLE, IL FAUT INVESTIR DANS LA RECHERCHE DÉVELOPPEMENT ET L'INNOVATION»

Le Pr Cabral dirige l'école doctorale de la faculté des sciences économiques et de gestion et le laboratoire qui est attaché à cette école : le laboratoire de recherche sur les institutions et la croissance.

Pr. Cabral comment définiriez-vous la compétitivité ?

C'est un concept qui est complexe et relativement flou. Dépendant de la perspective d'analyse adoptée, elle peut s'appliquer aux entreprises ou alors aux nations. Globalement, elle désigne une aptitude à faire face à la concurrence. En d'autres termes, elle traduit la capacité à conserver ou augmenter ses parts de marché face à la concurrence. Elle découle de choix établis en matière de technologie, de dotation en capital humain, de management, etc. Lorsqu'elle concerne un pays, la compétitivité peut s'entendre pour tous les produits [compétitivité globale] ou pour un produit donné. Elle permet alors de comprendre la position d'une économie nationale dans les échanges internationaux. Selon Markusen, un pays est compétitif s'il maintient un taux de croissance de son revenu réel à un niveau égal à celui de ses partenaires commerciaux. Cette définition met l'accent sur la notion de revenu réel tandis que d'autres auteurs vont plutôt s'intéresser à la contrainte extérieure. Lafay et Mazier vont définir la compétitivité à l'échelle des nations comme étant la capacité d'une économie à assurer son équilibre extérieure et à échapper à la contrainte extérieure.

A l'échelle d'une entreprise qui est un agent dotée d'une rationalité différente, le concept de compétitivité a une autre signification. Selon Pascallon, une entreprise sera dite compétitive si elle est capable d'offrir son produit/service sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels mais suffisant pour rémunérer les facteurs de production et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celles de ses concurrents. Par ailleurs, dépendant de l'horizon temporel, l'acceptation peut être



différente. En effet, la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement liée à l'environnement macroéconomique et aux conditions du marché international. La compétitivité regroupe des éléments de performances que l'on peut regrouper en deux catégories : une compétitivité-prix qui renvoie à l'évolution des prix domestiques comparativement celle des prix dans les pays concurrents et une compétitivité structurelle dont les déterminants sont autres que les prix. Afin de rester compétitive, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continu tels que les programmes de mise à niveau, en réponse à des chocs et à des facteurs

intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

La compétitivité est donc un concept relatif. Pour certains auteurs comme Krugman, la compétitivité d'une nation est à manier avec précaution puisque l'usage abusif de ce concept consisterait à vouloir penser que les économies se font une concurrence de la même façon que les entreprises.

Est-ce que les deux ne peuvent aller de pair si on considère que l'Etat doit créer les conditions pour permettre à ces entreprises d'être compétitives ?

Naturellement. L'entreprise en tant qu'agent économique est dotée d'une rationalité dont le principe est de maximiser son profit ou de minimiser ses coûts. Mais lorsque vous essayez d'analyser l'économie comme un tout, notez bien que les secteurs marchands abritent, en fait, un ensemble d'entreprises. Le niveau de compétitivité d'une économie va donc drainer celui des secteurs et des entreprises qui y opèrent et vice-versa. Plus une économie est compétitive, plus les entreprises qu'elle abrite gagnent des parts de marché au détriment de leurs concurrents. La compétitivité des entreprises va être de facto drainée par celle de l'économie. L'exemple le plus patent est celui de la Chine et des pays asiatiques, en général. Singapour et la Chine ont commencé par encadrer des entreprises dites naissantes dans le cadre d'une politique commerciale stratégique. Celles-ci qui se sont d'abord fortifiées sont ensuite allées à la conquête du marché international, y compris dans des segments où, on n'attendait pas ces pays. A titre d'illustration, la Chine se positionne maintenant sur des segments

à fort contenu technologique. Boeing et Airbus constituaient un duopole. Ce duopole prendra fin puisqu'un avionneur chinois arrive dans ce segment. Plus proche de chez nous, l'île Maurice est l'illustration d'une économie qui dans sa stratégie économique s'est organisée de telle sorte que les entreprises soient très compétitives dans leur secteur. La croissance de l'économie mauricienne était essentiellement assise sur l'essor de ces entreprises tournées vers le marché international. En conséquence, la compétitivité des entreprises peut également drainée celle de l'économie.

Qu'est-ce que l'Etat doit faire ici au Sénégal pour permettre aux entreprises sénégalaises de pouvoir être compétitives aussi bien dans la sous-région que sur le marché international ?

Vous n'avez pas une panacée toute faite. Mais le constat qui est établi est que si vous voulez être compétitif, il vous alors mettre en place des politiques qui articulent bien vos objectifs clairement définis à des instruments qui concourent à leur atteinte, en veillant à la qualité de l'institution maîtresse d'œuvre. La question qui se pose est, dès lors, celle du choix des instruments qui permettent de rendre les entreprises compétitives. Si vous raisonnez en termes de compétitivité prix, il vous faut résoudre la question du coût du facteur travail, du coût du loyer de l'argent, du coût des inputs (énergie, eau, etc.) et de l'accès discontinu à ces intrants, domaine dans lequel le Sénégal présente des faiblesses. Quel est le coût relatif de l'énergie au Sénégal par rapport à ses concurrents sur le marché international ? Prenez l'exemple de la Côte d'Ivoire qui sort de dix années d'une crise aiguë. Elle a pu en quelques années avoir un coût unitaire de l'énergie plus faible que le Sénégal. Dans le long terme, si l'on veut réduire de façon significative les coûts auxquels font face les entreprises, il convient pour le Sénégal de faire le pari de l'innovation. Plus généralement, si nous voulons une croissance qui soit forte et soutenable, il nous faut investir dans la recherche-développement et l'innovation. Tout cela ramène à une question : est-il possible de mettre en place une politique endogène cohérente qui s'attaque aux leviers à partir desquels l'économie sénégalaise peut construire sa compétitivité ?

L'Etat du Sénégal a mis en place des instruments d'appui financier et non financier, est ce pertinent pour accompagner les entreprises sur la voie de la compétitivité ?

C'est peut-être l'expression d'une volonté politique. Pour juger de la pertinence de telles mesures, il nous faut évaluer leur impact sur les bénéficiaires. Malheureusement, le ventre mou de nos politiques est qu'on ne se soucie pas trop de la question de l'évaluation ex ante ou ex post. Mais, supposons que ces instruments permettent de s'attaquer à un des goulots d'étranglement auquel se heurte les entreprises sénégalaises, en particulier, les PME à savoir le coût du loyer de l'argent.

Il est bon de relever, qu'à côté de ces instruments d'appui financiers, il y a un problème de qualification à corriger. Dans certains secteurs, la contrainte d'accès à la main d'œuvre qualifiée est critique. A titre d'illustration, dans le secteur touristique, vous avez beau accroître l'investissement et construire une nouvelle génération d'hôtels, si vous ne vous souciez pas, en amont, des qualifications requises pour rentabiliser ces nouveaux investissements, la main d'œuvre va devoir être importée. Il en est de même de la disponibilité à moindre d'inputs comme l'énergie par exemple. En effet, les entreprises peuvent elles répondre à la commande en respectant les délais sans pour autant faire face à un problème d'accès à des inputs essentiels dans leur processus de production comme l'énergie ? C'est seulement en combinant plusieurs instruments aptes à desserrer les goulots d'étranglement et à faciliter l'adaptation des entreprises aux mutations de leur environnement qu'on peut aller de l'avant. Dans le cas de la politique de mise à niveau des entreprises au Sénégal, ce que j'en sais, c'est que la Casamance est un terrain d'expérimentation. C'est une bonne chose puisqu'il s'agit là d'une économie régionale où des initiatives privées existaient déjà. Dans le secteur de la transformation des fruits, cette région a connu des industries qui n'ont pas eu une durée de vie longue. Il s'y ajoute que la Gambie coupe quasiment le territoire national en deux et ne facilite pas l'accès aux marchés urbains. Mettre à niveau ces Pme ou très petites entreprises qui opèrent dans un segment fortement relié à celui de l'industrie du tourisme afin d'en faire des unités compétitives permet de tirer profit d'un atout naturel de la région. Ce dispositif de mise à niveau permettra aux entreprises d'augmenter les parts de marché et de pouvoir se maintenir

et se développer dans leur secteur.

L'on pourrait donc s'attendre, à terme, à une baisse des importations de jus de fruits. En effet, le dispositif rendra plus compétitive les entrepreneurs locaux de sorte à leur permettre d'accroître leurs parts de marché au détriment des producteurs étrangers qui inondent le marché sénégalais.

L'Etat doit il pratiquer ce que l'on appelle le dumping fiscal comme le font certains pays de la sous-région pour aider les entreprises nationales dans la compétition ?

Ce n'est pas du dumping. Cela entre dans l'arsenal des instruments que les décideurs doivent mobiliser pour relever la compétitivité de l'économie dans son ensemble. Vous avez bien fait de l'évoquer parce qu'il y a eu sous le régime du Président Abdoulaye Wade, un choc d'offre avait été initié sous la forme d'une réduction du taux d'impôt sur les sociétés. Si vous prenez les économies de l'espace Uemoa, nous constatons qu'elles n'ont pas la maîtrise de l'instrument monétaire. Nous n'avons pas non plus trop de maîtrise sur l'instrument budgétaire parce qu'il nous faut tenir compte des critères de convergence. Par contre, là où nous avons de la marge, c'est au niveau de l'instrument fiscal qui, pour moi, n'est pas suffisamment mis à contribution pour relever la compétitivité de l'économie sénégalaise. Et c'est en ce sens que cet instrument doit être optimisé. Une nouvelle ville - Diamniadio - va voir le jour parce que la trop grande concentration des investissements et activités économiques à Dakar engendrait des effets d'engorgement. Supposons que les décideurs envisagent de mettre à contribution la fiscalité pour créer plus de croissance. Il serait alors possible d'aller vers des taux d'imposition sur les bénéfices différenciés qui permettraient aux investissements de se diriger dans d'autres régions du Sénégal plutôt qu'à Dakar. L'Etat pourrait alors discriminer en fonction des régions. Les dotations en infrastructures n'étant pas les mêmes selon les zones, lorsque vous offrez une prime, sous la forme d'une imposition sur le bénéfice plus faible, aux entreprises qui acceptent de s'implanter hors de Dakar, l'incitation peut être forte pour des producteurs à tirer profit de ce différentiel d'imposition sur les bénéfices. L'instrument fiscal n'est pas, de mon point de vue, suffisamment mis contribution pour aller chercher plus de gains de compétitivité et donc de croissance.

LA CASAMANÇAISE, NATURELLE COMME J'AIME



AUSSI EN
10L

EAU MINÉRALE NATURELLE

www.casamancaise.com

f DEVENEZ FAN

MISE EN BOUTEILLE PAR LA

SODECA

Ecobank Crédit Immobilier. Le prêt qui vous donne les clés de la maison de vos rêves.

Vous souhaitez acheter ou construire votre maison ? C'est normal ! On se sent toujours mieux chez soi. Alors profitez des nombreux avantages à Ecobank pour l'achat de la maison de vos rêves.

- Un crédit immobilier à 6,5%
- Un apport de 0%
- Une durée allant jusqu'à 20 ans

Rendez-vous dans votre agence Ecobank la plus proche, ou appelez le (221) 33 849 23 00



ecobank.com



Ecobank
La Banque Panafricaine