

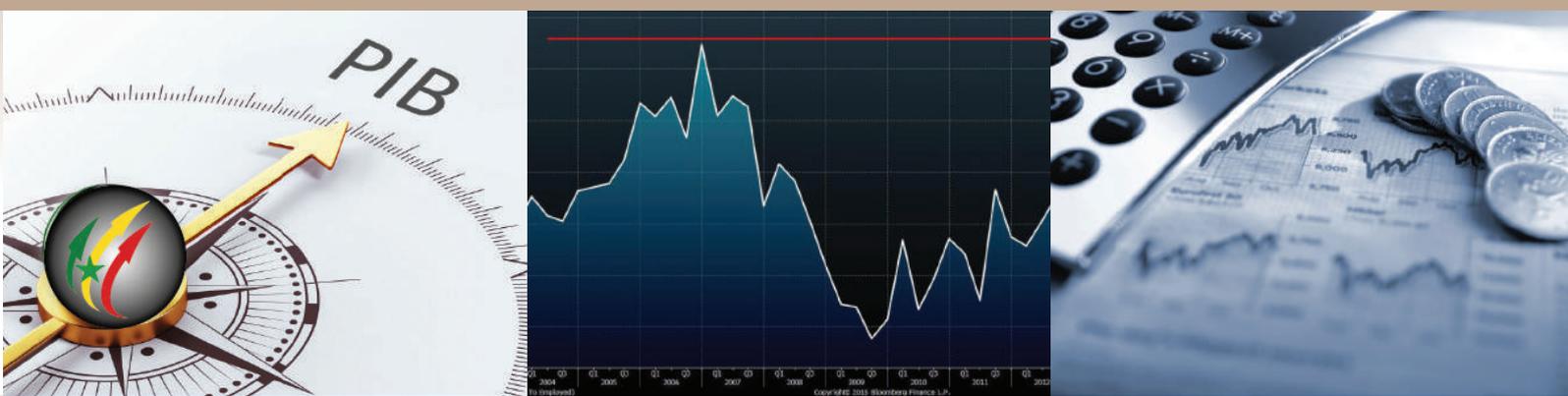
JANVIER - FÉVRIER - MARS 2017

ECHOSFINANCES

**Indicateurs économiques :
CES INDISPENSABLES
UNITÉS DE MESURE D'UN
PAYS | 06**

**La stratégie de gestion du
portefeuille de l'État:
LEVIER DE TRANSFORMATION
STRUCTURELLE DE
L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE | 18**

**Financement de l'Économie :
DES BANQUES SURLIQUIDES
MAIS FRILEUSES À FINANCER
L'INVESTISSEMENT | 24**



**Deuxième Noir argentier du Sénégal :
IL ÉTAIT UNE FOIS BABACAR BA | 51**

ECHOSFINANCES

ECHOSFINANCES est édité par le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan

Président Comité de pilotage

Cheikh Tidiane DIOP, SG MEFP

Directeur de publication

Ange Constantin MANCABOU, Conseiller technique,
Coordonnateur de la Cellule de Communication du
MEFP

Comité permanent de Gestion et de Direction

Président du Comité

Babou Ngom, Coordonnateur de l'Inspection générale des Finances

Membres

Alé Nar DIOP, CT
Alioune NDONG, CT
Dialigué BA, CT
Gnagna Diop SOW, CT
Ismalla DIALLO, CT
Mamadou NDIAYE, CT
Mouhamadou SY, Coordonnateur de la CEP
Papa Thialaw FALL, CT
Mamoudou NIANG, DAGE
Bassirou SOUMARE, DRH
Abdou FALL, Conseiller Technique (DGF)
François NDONG Adjoint au Directeur de l'Informatique (DGF)
Ismaila SOUMARE, Archiviste Direction du Budget /MEFP
Spécialiste en décentralisation
Gnagna Sidibé Conseiller en Communication, Coordonnatrice de
la Cellule de Communication de l'ANSD
Ousseynou SARR, Ingénieur Statisticien économiste, Chef du
projet de l'élaboration Année de base 2014 et année courante
2015 (ANSD)
M. Bocar KA Ingénieur Statisticien économiste (ANSD)
Madaniou DIEME Economiste, Assistant de recherches Centre
d'études de politiques pour le développement (CEPOD)
Youssoupha GUEYE, Cellule de Communication
Alima Ndiaye KOULIBALY (DAGE)
Bassirou TALL, Conseiller Technique (DGCPT)
Hahmadou Bamba TINE, DMS / DGCPT
Ibrahima DIENG, Economiste (UCSPE/DGPPE)
Mamadou GUEYE, Conseiller spécial (LONASE)
Amadou Hafaz DIOP, Cellule de Communication
Matar DIOP (CDC)
Momar Martin NDIAYE, Conseiller spécial DG SNR
Mor NGOM (DA)

Mountaga BARRY, Chef du Personnel (DTAI)
Rokhaya MBOUP, DTAI/MEFP
Moussa THIAM, Magistrat (AJE)
Abdou FAYE, Cellule de Communication
Mame Batore Touré DIA, Chargé de Communication (DGID)
Ousmane Diégue Diame FAYE (DB)
Papa Amadou Gamby DIOP, Inspecteur des douanes (DGD)
Papa Mamadou BA (DMTA)
M. Sada NDONGO, Planificateur DESS/DASP
M. Amadou Allé FALL, Economiste DESS/DASP
Cheikh GOUMBALA, Ingénieur Statisticien Economiste à la DASP
Ndèye Marième MBAYE, Juriste à la DASP
Mme DIAW Teigue MBODJ, Commissaire aux Enquêtes
Economiques à la DASP
Mme DIOP Nafissa Dramé DIA, Commissaire aux Enquêtes
Economiques à la DASP
Samy Larisse MALOU, Documentaliste (DRS-SFD)
Mansour SARR, Cellule de Communication
Thierno GNINGUE (DMC)
Amadou NGOM Direction de la Monnaie et du Crédit (DMC)
Abdoulaye NDONG Direction de la Monnaie et du Crédit (DMC)
François Mame Samba NDIAYE, Expert OBSERVATOIRE DE LA
QUALITE DES SERVICES FINANCIERS
Aliou DIOP, Expert OBSERVATOIRE DE LA QUALITE DES SERVICES
FINANCIERS
Mbaye Thiam, Cellule de Communication
Mamadou SALL, Expert à l'audit à la Division des Projets/
Programmes Direction de l'Investissement
Arona DIA Expert en Planification à l'audit à la Division des
Projets/Programmes Direction de l'Investissement

Conception, mise en page et
impression :

Intelligence

DOSSIER PHARE

06 Indicateurs économique :
CES INDISPENSABLES UNITÉS DE MESURE D'UN PAYS

POLITIQUES ET TENDANCES ÉCONOMIQUES

12 Configuration de la demande et croissance économique :
RENFORCER LES CAPACITÉS PRODUCTIVES

INSTRUMENTS BUDGÉTAIRES

15 Déconcentration de l'ordonnancement :
LE DÉFI DU RENOUVEAU DE LA FONCTION FINANCIÈRE PUBLIQUE

GOUVERNANCE FINANCIÈRE

18 La stratégie de gestion du portefeuille de l'État :
LEVIER DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE

22 Gouvernance financière :
LE SÉNÉGAL SUR UNE BONNE DYNAMIQUE

PLACE FINANCIÈRE

24 Financement de l'Économie:
DES BANQUES SURLIQUIDES, MAIS FRILEUSES À FINANCER L'INVESTISSEMENT

27 Mécanismes de financement de l'État :
BILAN D' ACTIONS DE LA BNDE

32 Montée en puissance du FONGIP :
GARANTIR LES PROJETS ÉCONOMIQUES POUR L'ÉMERGENCE.

CLASSE AFFAIRES

34 Le climat des affaires au Sénégal :
AU DELA DU CLASSEMENT ET DES RÉFORMES

FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

36 IMPACT DU MICROCRÉDIT SUR LE REVENU DES CLIENTS DES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU SÉNÉGAL

38 La contribution du secteur de la microfinance à la création de richesse au Sénégal :
UNE VALEUR AJOUTÉE EN CONSTANTE HAUSSE

40 La protection des usagers de la microfinance :
ENJEUX, MÉCANISMES ET PRINCIPES

ESPACE COMMUNAUTAIRE

42 Internalisation des actes communautaires de l'UEMOA :
PROCÉDURES ET EFFETS ATTACHÉS AU DÉFAUT DE TRANSPOSITION

CAPITAL HUMAIN

46 EMPLOI ET INCLUSION DES JEUNES DANS LE SYSTÈME PRODUCTIF

48 Enquête sur l'emploi des jeunes en 2015 auprès de 6000 ménages :
UNE MEILLEURE MAITRISE DES DONNÉES SUR L'EMPLOI

GALERIE DE PORTRAITS GÉANTS

51 BABACAR BA
2ème NOIR A OCCUPER LE POSTE D'ARGENTIER DU SÉNÉGAL

L'INVITÉ DE MARQUE ECHOS FINANCES (INTERVIEW)

53 Interview de Mamour Ousmane BA
COORDINATEUR PROGRAMME DE COOPÉRATION SÉNÉGAL LUXEMBOURG

- L'Éditorial -

LES INDICATEURS, DES DICTATEURS

L'Homme a très tôt senti le besoin de se mesurer (apprécier ses avancées, ses reculs et stagnations), de se comparer aux autres. Cet exercice rassure autant qu'il peut déprimer. Tout est dans l'impact et l'appréciation du résultat. Chaque type d'activité humaine, chaque type d'organisation et corps de métier élabore ses instruments de mesure, sa boîte à outils. Les indicateurs envahissent nos vies comme des dictateurs. Ne suivez pas mon regard ! (Actualité oblige).

Parler d'indicateurs macroéconomiques peut paraître d'une technicité rebutante pour le non-initié, c'est pourquoi, en parler avec des images permet d'adoucir la rugosité technique de ces chiffres globaux qui constituent le sujet phare de ce 1er numéro de la Revue Echo Finances pour l'année 2017.

L'Homme soumet son organisme au bilan de santé, tandis que l'entreprise étale son bilan comptable, l'économie d'un pays, elle, est appréciée à travers une batterie d'indicateurs macroéconomiques. La santé humaine sera jugée bonne ou mauvaise, après la revue d'indicateurs tels que la tension (taux de pression) artérielle, le taux de glycémie, la taille, le poids, la masse musculaire, la masse osseuse...

Ces quelques indicateurs de santé sont fort comparables à ceux utilisés pour évaluer la santé d'une économie. En effet, si l'évolution de la taille de l'Homme permet de suivre les principales étapes de sa croissance (enfance, adolescence et âge adulte), le niveau de Produit intérieur brut (PIB) par habitant d'un pays permet d'apprécier à quelle étape de son évolution économique il se trouve (pays les moins avancés, pays émergents, pays développés). Les experts de l'économie conviennent que pour devenir émergent, un pays doit réaliser sur une longue période, un taux de croissance minimum de 7% (en plus d'indicateurs quantitatifs, les indicateurs qualitatifs sont pris en considération). La Chine, l'île Maurice... l'ont réussi sur plusieurs décennies. Le Sénégal a hissé son taux de croissance à plus de 6 % depuis 2015, puis a pris

une sérieuse option pour atteindre 7% et s'y maintenir. Durant les 36 dernières années, notre pays n'a réalisé un taux de croissance supérieur à 6% qu'à 4 reprises et jamais de façon successive.

La taille est fortement liée au poids de l'individu ; pour une économie, ce poids correspondrait au volume du PIB (exprimé en parité de pouvoir d'achat). Il n'est pas rare de remarquer des similitudes concernant la taille des individus sur un espace géographique donné, un continent, tout comme il n'est pas rare d'observer sur un continent donné, que le poids des PIB des économies voisines se situe sur une même tranche. Si l'Europe et l'Amérique du nord sont des zones de concentration des pays développés, l'Asie, elle, regorge d'économies émergentes tandis que l'Afrique détient la plus grande concentration de pays pauvres, mais de plus en plus désireux de se mettre sur la rampe de l'émergence.

Si nous poursuivons notre rapprochement, un critère tel que la tension (taux de pression) artérielle qui correspond dans l'organisme à la pression du sang dans les artères, est assimilable au taux de pression fiscale qui indique quant à lui le niveau de rentrées de recettes fiscales dans les caisses de l'Etat. Nous craignons les baisses de tension comme la mort, pourquoi alors souhaiter à l'Etat d'avoir une « baisse de tension fiscale » ? Pourquoi diaboliser cet indicateur, l'assimiler de façon triviale (à tort), à un fort acharnement sur les contribuables ?

Il est vrai que le mot « pression » fiscale est agressif. Avis aux experts ! Un travail de relookage de l'expression pourrait aider à adoucir l'image de cet indicateur. Il est donc opportun de recourir à la dextérité d'un couturier de mots, d'un styliste d'idées ou d'un sculpteur de concepts, pour donner une nouvelle vie à ce prisonnier des préjugés qu'est le taux de pression fiscale.

Venons-en au taux de glycémie chez l'Homme, assimilable au taux d'inflation à l'échelle d'une économie. Voyez-vous, lorsque le taux de glycémie augmente dans le sang, le diabète s'installe

et c'est la panique chez l'être humain. L'augmentation du taux d'inflation (augmentation du niveau des prix), de la même manière, affole le consommateur, allège le panier de la ménagère et fait pousser des cheveux blancs aux dirigeants politiques. Conséquence, là où le diabétique se tourne notamment vers les piqûres d'insuline pour contrôler la situation, les gouvernants font recours aux mesures correctives telles que les subventions, les suspensions ou renoncements à des taxes et autres outils qui s'offrent à eux, pour injecter une dose de calmant à cette inflation.

La masse musculaire de l'organisme est assimilable dans un pays à ses entreprises. Plus fortes sont ses unités de production, plus puissante sera cette économie. Leur robustesse et leur agilité influent fortement sur le dynamisme économique d'un pays. Une telle économie est tout aussi comparable à un corps d'athlète chez l'Homme. Il est à noter également qu'une économie en pleine croissance aura un grand besoin d'investissements, de ressources, assimilable à l'appétit d'ogre de l'athlète. Un pays émergent est à l'image de l'organisme et de l'appétit d'un athlète.

Si la masse musculaire influe notamment sur la corpulence et la robustesse d'un individu, c'est qu'elle est arrimée à un squelette solide. Le squelette est à l'organisme, ce que l'Etat est à l'économie. Sans Etat, point d'économie, il est d'ailleurs souvent le premier opérateur économique.

Il faut cependant relativiser cet exercice de comparaison et d'analogie, qui du reste, n'a qu'un but strictement pédagogique. De la même manière que la bonne santé n'est pas le seul indicateur pris en compte par l'individu pour mesurer son élan d'épanouissement, à l'échelle des activités humaines, l'économie, bien qu'essentielle dans la

vie des peuples, n'est pas nécessairement la plus importante. Si la pratique sportive favorise la bonne santé, elle n'est pas toujours l'indicateur le plus important aux yeux de l'individu, de l'humanité. L'Homme est, en effet, un être d'une très grande complexité, qu'il faut appréhender sous plusieurs dimensions. C'est la raison pour laquelle, dans une perspective religieuse ou spirituelle (compte tenu de la forte présence du fait religieux dans le modèle d'émergence que nous voulons bâtir), la carrure athlétique ne sera pas mise en avant, mais des attitudes telles que le jeûne et autres pratiques ascétiques conduisant à la perte de poids, mais à des gains... d'humanisme et de spiritualité.

Tout ceci pour dire qu'au regard de l'actualité de ces dernières années de la deuxième alternance démocratique au Sénégal, le débat économique prend du muscle face au débat politique, qui gagnerait beaucoup à se mettre à jeun, au grand bonheur des exigences de l'émergence.



Ange Constantin MANCABOU

Conseiller Technique, Coordinateur de la Cellule de Communication du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan
acmancabou@minfinances.sn

« La masse musculaire de l'organisme est assimilable dans un pays à ses entreprises. Plus forte sont ses unités de production, plus puissante sera cette économie... »

Indicateurs économiques :

OUTILS DE MESURE DE LA RICHESSE D'UN PAYS

Plusieurs indicateurs sont utilisés pour apprécier les performances économiques d'un pays. Nous présentons ci-après les indicateurs les plus couramment utilisés.



1. PIB, croissance économique et progrès social

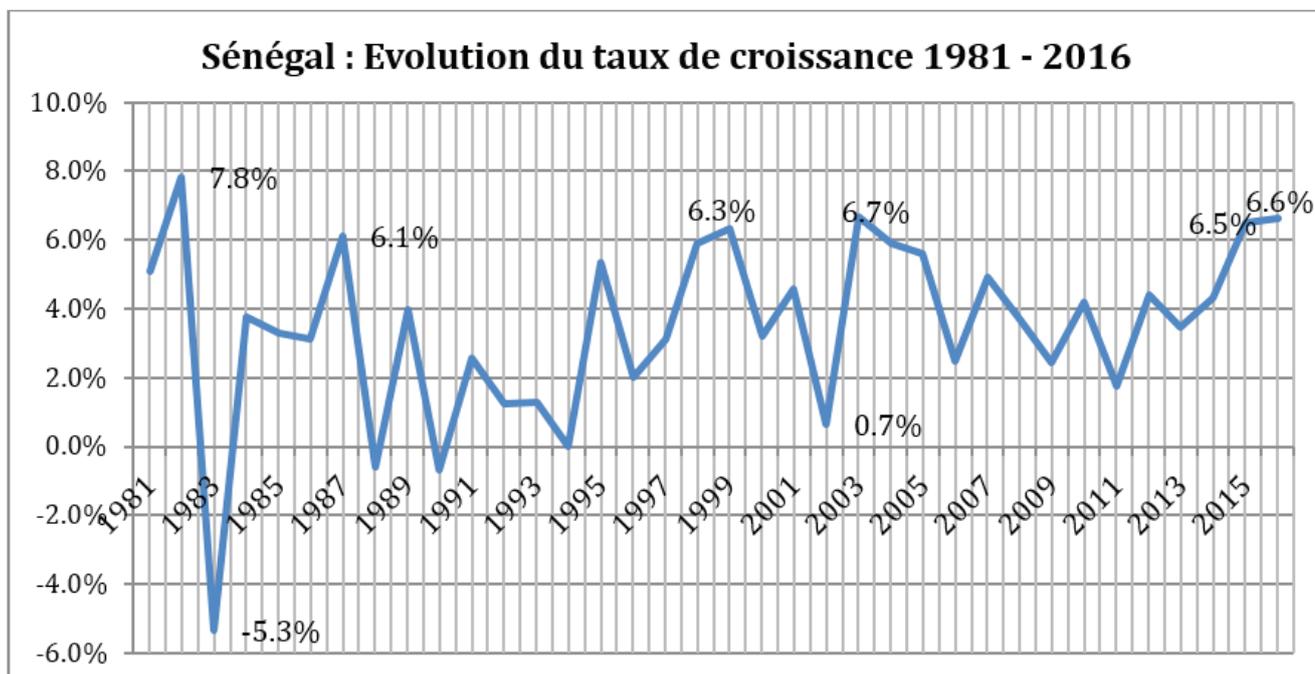
La croissance économique désigne la variation positive de la production de biens et de services dans une économie sur une période donnée, généralement une période longue. En pratique, l'indicateur le plus utilisé pour la mesurer est le produit intérieur brut ou PIB.

Le PIB est l'agrégat représentant le résultat final de l'activité de production des unités productrices résidentes. Il peut se définir de trois manières :

1. Le PIB est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes des différents secteurs institutionnels ou des différentes branches d'activité, augmentée des impôts moins les subventions sur les produits (lesquels ne sont pas affectés aux secteurs et aux branches d'activité) ;
2. Le PIB est égal à la somme des emplois finals intérieurs de biens et de services (consommation finale effective, formation brute de capital fixe, variations de stocks), plus les exportations, moins les importations ;
3. Le PIB est égal à la somme des emplois des comptes d'exploitation des secteurs institutionnels : rémunération des salariés, impôts sur la production et les importations moins les

subventions, excédent brut d'exploitation et revenu mixte.

Pour comprendre la notion de valeur ajoutée, prenons l'exemple du boulanger qui, pour produire du pain, a notamment besoin de farine et d'électricité. Ce sont les consommations intermédiaires (CI), utilisées pour la production (P) du pain. La production du boulanger, c'est le pain. Pour déterminer la richesse créée, appelée valeur ajoutée (VA), il faut soustraire du prix du pain le montant des consommations intermédiaires, la farine et l'électricité. Pour une baguette à 150 FCFA, la valeur ajoutée du boulanger est donc égale au prix de production (150 FCFA) moins les prix des consommations intermédiaires (45 FCFA de farine et 22 FCFA d'électricité dans notre exemple). Elle est ici de 83 FCFA. Pour une économie donnée, c'est le même principe. Pour tout producteur de biens ou de services (boulanger, paysan, chauffeur routier, coiffeur, etc.), on calcule sa valeur ajoutée de la même façon: Valeur ajoutée = Production - Consommation Intermédiaire. Au Sénégal, l'évolution du taux de croissance a été erratique du fait notamment de la forte dépendance du secteur agricole à la pluviométrie. Aussi, depuis 1980, le taux de croissance n'a dépassé le cap des 6% que rarement en 1982, 1999 et 2003. Il faut ajouter que jamais ce taux n'a été



enregistré deux (02) années consécutives, à l'exception des années 2015 et 2016.

Il convient cependant de souligner qu'un taux de croissance élevé n'est pas une garantie de progrès social car ce qui importe, c'est la répartition des fruits de la croissance. On peut avoir des taux de croissance très élevés en même temps qu'une détérioration importante de la situation de la part la plus pauvre de la population. Par exemple : de 2000 à 2008,

le PIB américain par tête a augmenté en moyenne de 9 %. Or une enquête dont les résultats ont été livrés récemment aux Etats-Unis a montré que pendant la même période, 50 % de la population a vu son revenu baisser de 4 %. C'est typiquement une croissance qui s'accompagne d'une régression sociale.

Il faut aussi relever que s'il existe un hiatus à peu près universel entre la mesure des phénomènes économiques et

sociaux et leur perception par les populations, c'est en raison de la croissance des inégalités. Quand vous dites à quelqu'un : le taux de croissance a été de 6 %, sous-entendu votre revenu a augmenté de 6 %, ce sous-entendu est faux.

En effet, on peut très bien avoir un taux de croissance élevé mais qui ne bénéficie qu'à une très faible fraction de la population. Donc la population va se dire : on nous ment, puisque moi, je vois que mon revenu a baissé, alors qu'on me dit que le revenu global a augmenté.

C'est pourquoi certains préfèrent les mesures qui permettent de rendre compte de l'état des inégalités, et notamment le revenu médian. C'est le revenu qui sépare en deux (02) parties égales la population : celle qui gagne moins que ce revenu et celle qui gagne plus que ce revenu. A noter que les inégalités augmentent quand le revenu moyen augmente davantage que le revenu médian et plus généralement, lorsqu'il y a une divergence dans les évolutions du revenu moyen et du revenu médian. Si 10 % de la population voient leurs revenus doubler, cela fait augmenter la moyenne, mais cela ne fait pas augmenter la médiane des revenus.

L'indice de développement humain (IDH), élaboré par Amartya Sen, mesure mieux les progrès économiques et surtout sociaux. Il se calcule à partir de trois (3) critères : le revenu, l'espérance de vie, et le niveau de scolarisation de la population (l'alphabétisation). L'IDH est beaucoup mieux adapté à la situation des pays en développement. Le problème, c'est que cet indice est très fortement corrélé avec le PIB. Cette corrélation est normale, puisque le PIB est un déterminant essentiel de l'indicateur lui-même. Par ailleurs, cet indicateur n'est pas du tout adapté aux pays industrialisés, où les niveaux d'éducation et de santé sont relativement homogènes.

Il faut aller au-delà.

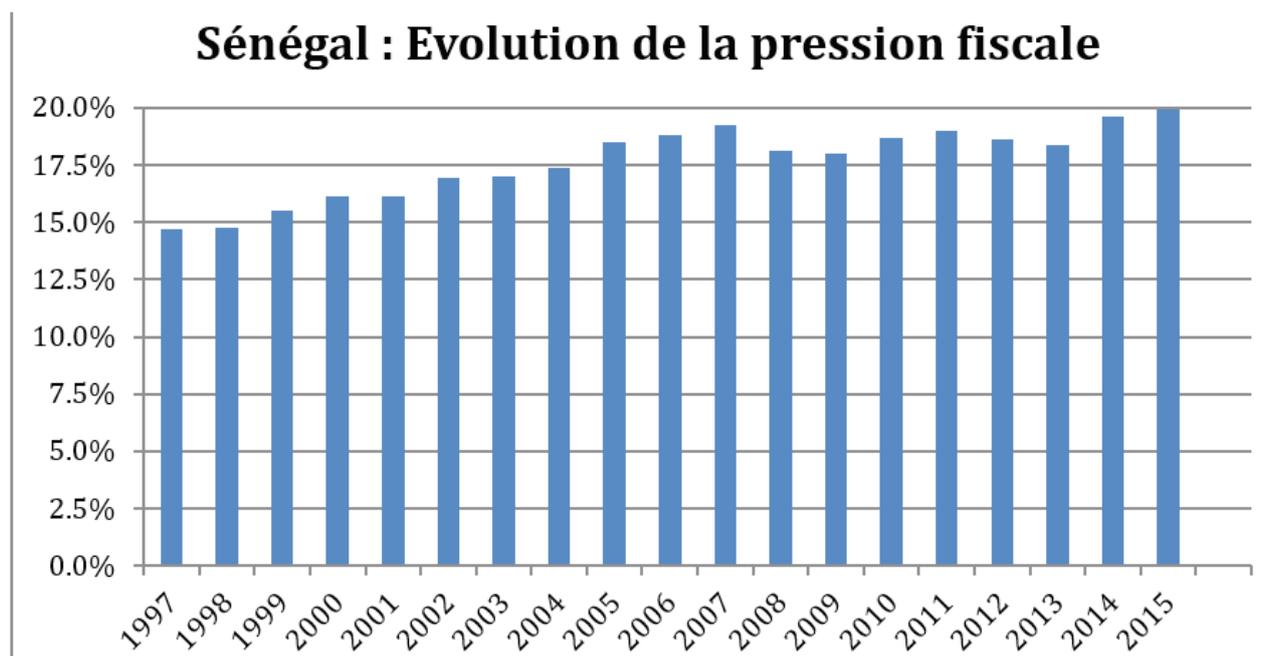
2. Inflation

L'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix. Elle doit être distinguée de l'augmentation du coût de la vie. La perte de valeur des unités de monnaie est un phénomène qui frappe l'économie nationale dans son ensemble, sans discrimination entre les catégories d'agents.

Pour évaluer le taux d'inflation on utilise l'indice des prix à la consommation (IPC). Il permet d'estimer, entre deux (02) périodes données, la variation moyenne des prix des produits consommés par les ménages. Cette mesure n'est pas complète, le phénomène inflationniste couvrant un champ plus large que celui de la consommation des ménages.

Evolution de l'inflation au Sénégal

La particularité des pays de la Zone CFA est une inflation très faible comparativement aux autres pays de la région. Au Sénégal comme dans les autres pays de la zone UEMOA, l'inflation n'est pas d'origine monétaire. Le principal déterminant de l'inflation dans l'UEMOA est l'inflation importée de la zone Euro, en particulier de la France, premier partenaire commercial des pays de l'UEMOA. Ensuite, vient l'inflation par les coûts, fortement liée à la facture pétrolière. Le troisième (3ème) déterminant de l'inflation dans l'UEMOA est l'inflation issue des chocs climatiques (sécheresse, inondations, etc.) ; ceux-ci engendrent de mauvaises récoltes qui se traduisent par des flambées de prix alimentaires.



3. Pression fiscale

La pression fiscale correspond au montant total des recettes fiscales recouvrées, exprimée en pourcentage du PIB. Elle indique la part de la production d'un pays qui est prélevée par l'État sous forme d'impôts.

4. Déficit budgétaire et endettement

Le déficit budgétaire (optique Tableau des Opérations Financières de l'État – TOFE) est la situation dans laquelle les recettes de l'État (hors remboursement d'emprunt) sont inférieures à ses dépenses (hors emprunt) au cours d'une année. Le déficit budgétaire se traduit par des emprunts nouveaux que l'État doit contracter au cours de l'année. Ces emprunts viennent alimenter la dette de l'État. Le processus d'endettement est naturel, il fait partie du fonctionnement courant d'un État. Il faut simplement veiller à la bonne utilisation des ressources. Les emprunts destinés au paiement des retraites ou des salaires des fonctionnaires sont qualifiés de « mauvaise dette » car, bien que nécessaires, ces dépenses ne constituent pas des sources majeures de croissance et ne permettent pas de créer une richesse suffisante pour rembourser la dette consentie. En revanche, si l'endettement peut servir à financer des projets d'investissements, qui vont contribuer au bon fonctionnement de la société, à son développement, à la bonne santé de l'économie et de l'emploi, on peut alors parler de bonne dette. Parmi ces projets potentiels, on peut citer le financement de réseaux de transports, d'aménagements hydroagricoles, d'établissements scolaires, de logements,

d'infrastructures culturelles ou sportives.

L'endettement d'un État pourrait être un moyen efficace de réguler et relancer l'économie, mais il ne faut néanmoins pas en abuser car une augmentation rapide de la dette publique amène à une situation où une grande partie des recettes va servir à rembourser les intérêts.

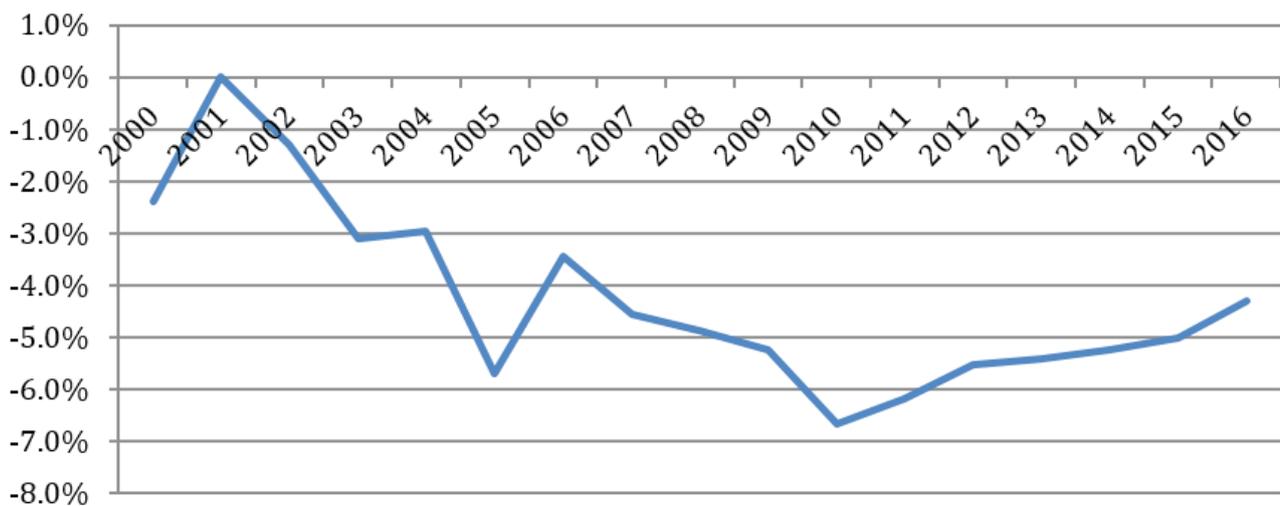
Les indicateurs d'endettement qui portent sur les stocks reflètent le volume des capitaux étrangers générateurs de dette dont un pays a bénéficié dans le passé, et qui restent dus. Ils fournissent une indication sur la solvabilité du pays, c'est-à-dire sa capacité à générer dans le futur, en dépit du poids de son service, des excédents du compte courant.

Les indicateurs qui portent sur les flux permettent d'identifier d'éventuels problèmes de liquidités liés au paiement du service de la dette en rapportant celui-ci au montant des ressources générées au cours d'une période donnée. Ils sont calculés habituellement par référence aux recettes d'exportations ou aux recettes courantes en devises, au produit intérieur ou aux recettes budgétaires.

Les indicateurs d'endettement comparent le service de la dette et le stock de la dette aux différentes mesures de la capacité de remboursement d'un pays.

Le service de la dette est la mesure la plus évidente du fardeau immédiat qu'impose la dette sur un pays en empêchant à l'emprunteur de consacrer des ressources rares à d'autres

Sénégal : Evolution du solde budgétaire



fins importantes. Le ratio du service de la dette fournit la meilleure indication de cette ponction sur les ressources et des risques de difficultés de remboursement et de surendettement qu'elle porte en germe.

Le stock de la dette fournit une mesure rapide utile de la charge future du service de la dette liée à la dette existante. La meilleure indication de cette charge est fournie par la valeur actuelle de la dette qui -contrairement à la valeur

nominale- capte le caractère concessionnel des obligations en cours. Toutefois, ces indicateurs ignorent le fait que la capacité de remboursement d'un pays peut évoluer dans le temps.

La capacité de remboursement peut être mesurée par le PIB, les exportations ou les recettes fiscales. Le PIB renseigne sur le montant des ressources globales, tandis que les exportations fournissent des informations sur la disponibilité des devises. Les recettes fiscales, elles indiquent la capacité des pouvoirs publics à générer des ressources fiscales.

Le choix du dénominateur le plus pertinent dépend des contraintes qui pèsent le plus sur un pays donné. En général, il est utile de surveiller la dette extérieure par rapport au PIB et aux exportations et la dette publique par rapport au PIB et aux recettes fiscales. De même, le service de la dette extérieure et le service de la dette publique sont utilement exprimés respectivement par rapport aux exportations et aux recettes.

5. Déficit compte courant

La balance des paiements récapitule l'ensemble des transactions réelles et financières entre les résidents et les non-résidents. A cet égard, elle constitue un instrument indispensable permettant d'apprécier l'orientation et les performances globales et sectorielles de l'économie, mais aussi

l'importance des efforts d'ajustement requis pour atteindre ou maintenir la viabilité financière extérieure. La balance des paiements est aussi un outil d'analyse et d'évaluation de la stabilité du système financier et un instrument indispensable à la formulation et au suivi de la mise en œuvre de la politique monétaire.

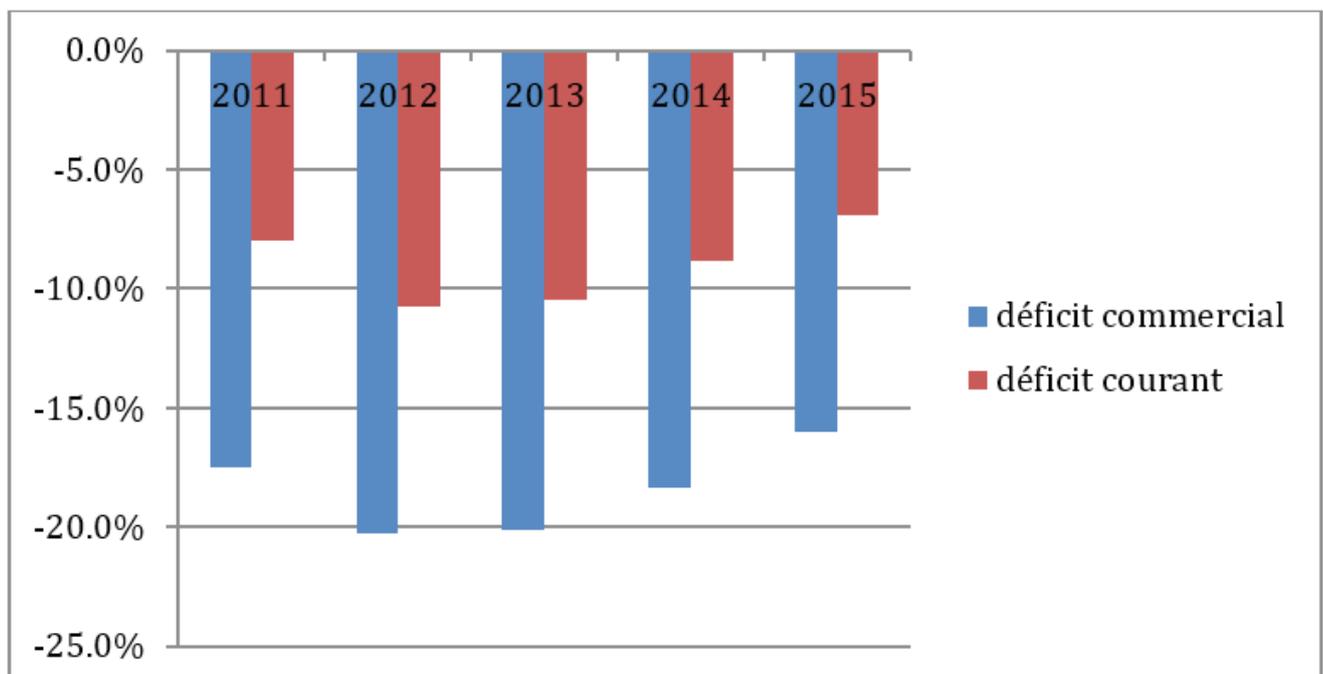
Un déficit du compte courant signifie que le pays importe plus de biens et de services qu'il n'en exporte, le revenu net (intérêts et dividendes, ...) et les transferts nets (envois de fonds des travailleurs, dons, etc.), ne représentant en général qu'une faible proportion du total.

Lorsqu'un pays a un déficit courant structurel, c'est qu'il accumule des engagements à l'égard du reste du monde qui sont financés par l'arrivée de capitaux au compte financier. Or, il faudra bien un jour rembourser ces capitaux.



Pierre NDIAYE

Directeur général de la Planification et des Politiques Économiques (DPEE).



Configuration de la demande et croissance économique : **RENFORCER LES CAPACITÉS PRODUCTIVES**

Cette étude de la DPEE a pour objectif d'examiner la configuration de la demande à travers un diagnostic de sa structure et de définir une configuration optimale permettant de maintenir une croissance économique soutenue et durable, comme prévu dans le PSE. La méthodologie utilisée est celle d'un modèle DSGE en économie ouverte avec trois agents économiques nationaux : les ménages, les firmes et le gouvernement. Le modèle prend en compte le comportement microéconomique de chaque agent économique tout en spécifiant la fonction d'absorption selon que le bien ou le service consommé est échangeable ou non échangeable .

« Accorder davantage de moyens au FONGIP, au FONSIIS et à la BNDE contribuerait à faciliter aux entrepreneurs l'accès au crédit, ce qui est indispensable pour le développement des petites et moyennes entreprises... »

Dans sa nouvelle politique économique et sociale (PSE), le Sénégal vise des niveaux de croissance élevés d'au moins 7%. A cet égard, un accent particulier est mis sur la définition de nouveaux secteurs porteurs qui permettront de stimuler l'offre productive nationale. Cependant, parallèlement à cette offre, il est nécessaire de définir une politique de relance et de restructuration de la demande adaptée, selon que l'économie est extravertie ou tirée par l'absorption intérieure. Ce caractère dual pourrait s'illustrer à travers l'exemple de la Chine dont l'économie a été pendant longtemps extravertie et celui des États-Unis qui dispose toujours d'un fort marché intérieur capable d'absorber la grande majorité de sa production. En outre, l'importance du rôle de la demande dans les pays en développement et, en particulier, au Sénégal, tient au fait qu'en l'absence de marchés, la réticence dans les décisions d'investissement des entrepreneurs locaux comprime considérablement les capacités productives.

Grâce à l'engagement de l'État, le Fonsis et la Caisse des dépôts ont pu financé d'importants projets comme la relance du Club Med.



Il ressort du diagnostic de la demande une évolution contrastée de la demande intérieure depuis les années 1990 (graphique 1) accompagnée d'une balance commerciale structurellement déficitaire. L'intervention récente du gouvernement à partir de sa politique de soutien à la demande a permis de stimuler la production locale via la demande intérieure. Mais, le poids des importations reste encore important ; celles-ci sont tirées davantage par les produits des industries lourdes (graphique 2). En outre, sur la base d'une analyse comparative du Sénégal par rapport à certains pays émergents, il apparaît qu'entre 2000 et 2014, l'économie sénégalaise présente une demande majoritairement composée de consommation finale qui représente 90 % du PIB, tandis que dans la plupart des pays de l'échantillon, la demande évolue en faveur des investissements (graphique 3). Aussi, une configuration de la demande orientée sur des investissements permettrait d'améliorer la productivité, notamment dans le secteur secondaire, pour diversifier la production et offrir davantage de produits sur les marchés local et extérieur. Une telle orientation cadrerait ainsi avec l'objectif de transformation structurelle visé à travers l'axe 1 du PSE.

De manière spécifique, les résultats ont d'abord montré, à partir d'une simulation stochastique, que la productivité des entreprises privées est déterminante pour stimuler la demande intérieure et extérieure. Cependant, l'impact sur la valeur ajoutée du secteur des biens et services non échangeables est plus soutenu que celui des biens et services échangeables. A partir des plans de dépenses publiques définis dans le PAP, des simulations déterministes ont permis de trouver un taux de croissance de 7,7% entre 2014 et 2018. Toutefois, une baisse à court terme de la consommation finale des ménages serait enregistrée, du fait d'une contraction des revenus, ainsi qu'une diminution de l'investissement privé due, en partie, à un effet d'éviction sur le marché des fonds prêtables. Cette réaction serait atténuée, voire inexistante si le modèle distinguait les différentes stratégies d'endettement public. En outre, à long terme, la consommation privée connaîtrait une augmentation à travers une nouvelle configuration de la demande qui

s'adresse davantage aux entreprises locales, incitant ces dernières à accroître leurs investissements.

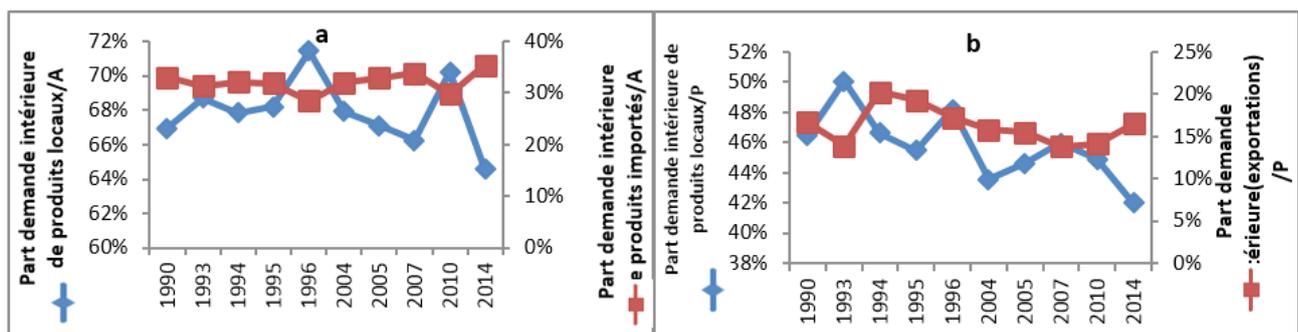
De manière spécifique, les résultats ont d'abord montré, à partir d'une simulation stochastique, que la productivité des entreprises privées est déterminante pour stimuler la demande intérieure et extérieure. Cependant, l'impact sur la valeur ajoutée du secteur des biens et services non échangeables est plus soutenu que celui des biens et services échangeables. A partir des plans de dépenses publiques définis dans le PAP, des simulations déterministes ont permis de trouver un taux de croissance de 7,7% entre 2014 et 2018. Toutefois, une baisse à court terme de la consommation finale des ménages serait enregistrée, du fait d'une contraction des revenus, ainsi qu'une diminution de l'investissement privé due, en partie, à un effet d'éviction sur le marché des fonds prêtables. Cette réaction serait atténuée, voire inexistante si le modèle distinguait les différentes stratégies d'endettement public. En outre, à long terme, la consommation privée connaîtrait une augmentation à travers une nouvelle configuration de la demande qui s'adresse davantage aux entreprises locales, incitant ces dernières à accroître leurs investissements.

En somme, pour permettre aux entreprises domestiques de capter une partie plus importante de la demande intérieure, les résultats des simulations ont montré, d'une part, l'importance d'améliorer la productivité des entreprises, et d'autre part, la nécessité d'une bonne politique de dépenses publiques.

Ainsi, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

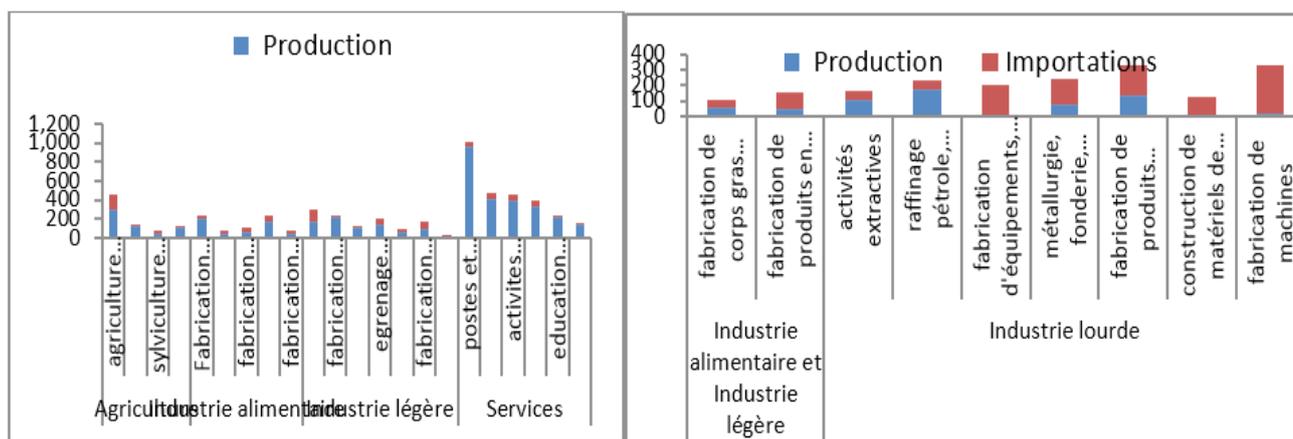
- L'Etat devrait promouvoir l'innovation, notamment à travers la mise en place d'un système performant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ainsi que dans le domaine de l'enseignement supérieur en renforçant, à ce niveau, les dépenses d'investissements en recherche et développement. En effet, l'évolution du progrès technique, mesurée par celle de la productivité globale des

Graphique 1 : Evolution de la configuration de la demande



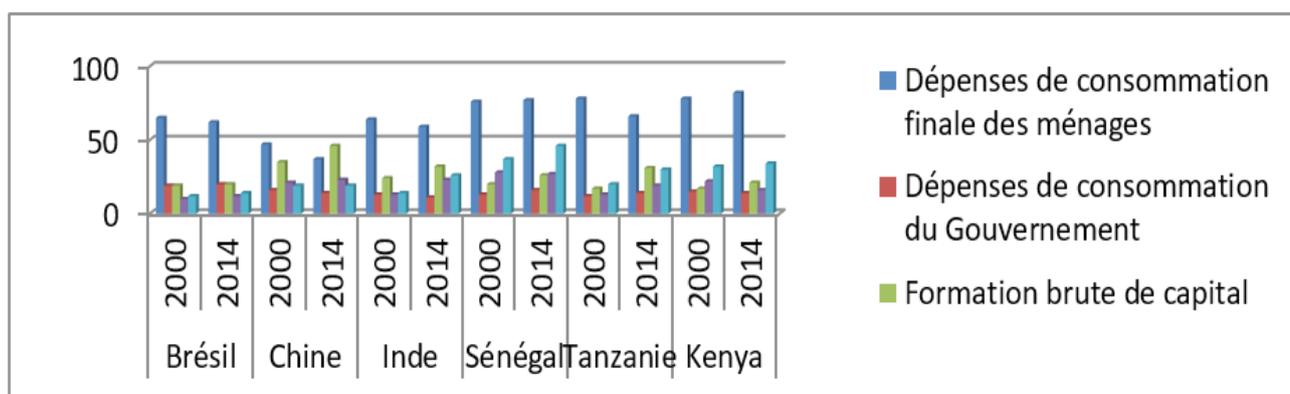
Source : ANSD, calculs des auteurs

Graphique 2 : Volume de la production locale et des importations par secteur d'activité



Source : ANSD, calculs des auteurs

Graphique 3 : Composantes de la demande de certains pays émergents



Source : Banque mondiale

facteurs, dépend principalement du rythme des innovations ;

- La formation de la main d'œuvre pour une réelle appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettrait de mieux tirer parti du transfert international de technologie ;

- L'État devrait également mener des politiques de protection en recourant à la fiscalité, aux subventions et aux incitations à l'investissement en capital, afin de booster la productivité et de réduire la concurrence des produits importés ;

- L'État devrait aussi poursuivre les efforts visant à mettre en place un environnement propice aux affaires et aux investissements et œuvrer ainsi à identifier et lever les contraintes qui pèsent sur les entreprises ;

- Accélérer la création de parcs industriels pourrait également permettre aux entreprises locales d'accroître leur productivité et de contribuer à amorcer un processus d'industrialisation indispensable au rééquilibrage pérenne de la balance commerciale. Les résultats de la stimulation déterministe ont montré l'importance d'une bonne politique de dépenses publiques.

Ainsi, les recommandations suivantes, destinées à faire de la commande publique un moteur de croissance de l'entreprise locale, peuvent être formulées :

- La commande publique devrait davantage s'orienter vers les produits locaux en ce qui concerne les biens industriels, chaque fois que cela est possible. Il faudrait bien entendu que l'offre locale soit suffisamment attractive du point de vue de la qualité et du prix pour pouvoir se substituer aux importations ;

- Accorder davantage de moyens au FONGIP, au FONSIS et à la BNDE contribuerait à faciliter aux entrepreneurs l'accès au crédit ; ce qui est indispensable pour le développement des petites et moyennes entreprises (E) qui ont un rôle crucial dans la stratégie d'émergence du pays.



Hamat SY, Issa FAYE et Diabel DIOP

Division des Études et des Projections Économiques (DEPE/DPEE)

hamat.sy@economie.gouv.sn | issa.faye@economie.gouv.sn
diabel.diop@economie.gouv.sn



Déconcentration de l'ordonnancement :

LE DÉFI DU RENOUVEAU DE LA FONCTION FINANCIÈRE PUBLIQUE

Alors que la mise en œuvre de la Déconcentration de l'Ordonnancement (DO), une des innovations majeures de la loi organique 2011-015 du 8 juillet 2011, se profile à l'horizon 2017, un renouveau de la fonction financière publique au Sénégal apparaît nécessaire. Un important travail de réorganisation, d'évolution des procédures et de renforcement des capacités humaines, techniques et matérielles est en effet la condition sine qua non de la réussite de ce chantier complexe.

Transposition de la directive relative aux lois de finances de l'UEMOA, la loi organique n°2011-15 du 8 juillet 2011, fait de chaque ministre ou président d'institution constitutionnelle l'ordonnateur principal des dépenses de son propre budget. Cette innovation constitue une rupture majeure par rapport à la situation actuelle caractérisée par une concentration au niveau du Ministère des Finances (MEFP) des pouvoirs en matière d'exécution. La compétence de procéder à une dépense (engagement) de même que de donner ordre de payer cette dépense (ordonnancement ou mandatement) est en effet actuellement assurée par le ministre chargé des Finances, plus spécifiquement par la Direction générale des finances (DGF) et ce pour tous les ministères et toutes les natures de dépenses. Les ministères sectoriels ne disposent à ce jour que des compétences d'administrateur de crédits, attributions très limitées qui les confinent à un rôle de préparation des dossiers d'exécution sans pouvoir prendre véritablement la décision finale.

La déconcentration de l'ordonnancement est porteuse d'améliorations substantielles et significatives dans l'exécution des budgets publics. Elle est également synonyme d'une réorganisation en profondeur de la fonction financière publique à la fois au niveau des ministères sectoriels qui doivent gagner en compétence et en rigueur, mais aussi au niveau du MEFP qui doit faire évoluer ses pratiques passant d'un rôle d'acteur à celui, plus stratégique mais également plus

technique, de coordonnateur et de contrôleur.

Une avancée majeure synonyme d'une plus grande efficacité et rapidité de la dépense

La déconcentration de l'ordonnancement est un corollaire de la plus grande responsabilisation des gestionnaires dans la mise en œuvre des politiques publiques. Axes forts de la réforme budgétaire impulsée par la LOLF de 2011, l'efficacité de la dépense publique et la gestion axée sur les résultats impliquent d'offrir une plus grande liberté de gestion en contrepartie d'une responsabilisation accrue à ceux qui ont la charge de mettre en œuvre les différentes politiques publiques, à savoir les ministères sectoriels et les directions et services techniques qui les composent. Il s'agit ici de lever les différents obstacles et freins en gestion qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs que le ministère s'est fixés en contrepartie des crédits budgétaires qui lui sont alloués dans le budget. La déconcentration de l'ordonnancement, permet au ministère de prendre en charge l'exécution de son budget sans passer par l'intermédiaire du MEFP, le but étant l'atteinte des objectifs et la performance dans la délivrance du service public.

Il est également escompté, à travers la déconcentration de l'ordonnancement, une amélioration de l'exécution des dépenses dont les lenteurs et les procédures compromettent

parfois la mise en œuvre correcte de politiques publiques. Sur le plan de l'exécution et de la crédibilité budgétaire, le Sénégal n'apparaît pas comme le plus mauvais élève de la zone UEMOA. Néanmoins des sous-exécutions récurrentes sont constatées : le taux d'exécution de certaines dépenses d'investissement en 2015 s'élève ainsi à 70%. Si la complexité de la chaîne d'exécution des dépenses publiques n'est pas seule en cause dans ces écarts, une gestion plus souple et plus directe des budgets ne peut que contribuer au raccourcissement des délais et à l'accélération de l'exécution budgétaire.

Un travail de mise à niveau important pour les ministères sectoriels

Ce transfert de pouvoir du MEFP vers les ministères sectoriels s'accompagne ipso facto d'un transfert de compétences techniques : les ministères sectoriels doivent désormais être en mesure de procéder aux actes d'exécution auparavant pris en charge par le MEFP dans les mêmes conditions de transparence, de rigueur et de respect de la régularité budgétaire.

La question de la capacité technique des ministères sectoriels, d'assurer ces nouvelles fonctions est ainsi l'enjeu principal. Actuellement, le budget de l'Etat sénégalais est structuré et mis en œuvre par 30 ministères et institutions. Le constat a priori, confirmé par une littérature constante issue notamment des rapports de mission des partenaires techniques et financiers, est que les ministères et institutions disposent de capacités disparates avec, d'un côté, certains ministères dont l'organisation financière est robuste et rodée à la gestion budgétaire et d'un autre côté, des ministères et institutions disposant de peu de capacités humaines et/ou techniques et dont l'organisation financière n'apparaît pas optimale.

C'est pour répondre à ces préoccupations que le MEFP avec l'appui de certains partenaires techniques et financiers conduit actuellement une revue des capacités des ministères et institutions pour évaluer leur aptitude à exercer correctement cette nouvelle compétence, mais également pour identifier les besoins en matière de réorganisation et de renforcement des capacités. Cette revue, qui analyse la situation actuelle de la fonction financière selon un spectre large, fournira prochainement un état des lieux inédit des capacités et de la fonction financière des ministères et institutions.



À partir de la gauche : le Directeur Général des Finances Moustapha Ba, le DGPPE Pierre Ndiaye, le DG des douanes Pape Ousmane Guèye et le DG des Impôts et des Domaines Cheikh Ahmed Tidiane Ba, lors de la dernière rencontre de concertation entre le Ministère des Finances et le secteur privé national.

Elle va également permettre de pointer les lacunes actuelles dans l'organisation de la fonction financière ministérielle et d'identifier les réorganisations et renforcements nécessaires. En effet, l'organisation actuelle des services en charge de la gestion budgétaire et financière des ministères est appelée à évoluer profondément :

- d'un point de vue matériel, avec des moyens accrus et, notamment, un accès et une utilisation des outils informatiques (ex. logiciels de gestion, SI budgétaire et comptable) systématisés ;
- d'un point de vue organisationnel, avec un changement de positionnement de la fonction financière appelée à devenir un service centralisateur et support au profit des autres départements du ministère et une meilleure articulation des fonctions liées (ex. planification, marchés publics, ressources humaines) ;
- d'un point de vue technique, avec des équipes étoffées et mieux formées aux techniques budgétaires et financières (ex. recrutement de personnels avec un profil plus spécialisé).

La nécessité de rénover les pratiques et le positionnement du MEFP

A travers la mise en œuvre de la déconcentration de l'ordonnancement, c'est toute la fonction financière publique sénégalaise qui doit se réinventer et se réorganiser, y compris au niveau du ministère des Finances. Le MEFP va ainsi perdre les compétences qu'il exerçait jusqu'à présent au profit des ministères et institutions. Quand bien même le MEFP ne sera plus acteur de l'exécution, en dehors bien sûr de ce qui concerne l'exécution de son propre budget, cela ne signifie pas pour autant qu'il n'aura plus de place dans la mise en œuvre de la loi de finances. Son rôle doit ainsi évoluer de celui d'un acteur direct de la dépense à celui de pilote du processus et de garant des grands équilibres budgétaires. La fonction de suivi de l'exécution est ainsi amenée à prendre une place considérable au sein d'un MEFP aux fonctions renouvelées. Il s'agira tout d'abord de suivre, selon une périodicité à définir, l'exécution consolidée du budget et de s'assurer que cette exécution est (1) conforme à une prévision initiale à mettre en œuvre et (2) que la situation prévisionnelle de Trésorerie, sur laquelle le budget est bâti, est conforme à la réalité et permet de faire face aux différentes demandes de dépenses. L'élaboration d'une programmation infra-annuelle des dépenses ministérielles et des recettes de Trésorerie et son suivi précis tout au long de l'exercice constituent ainsi une nouvelle fonction stratégique pour le MEFP, pour lui permettre d'assurer son rôle de pilotage de l'exécution tout au long de l'année.

Conséquence de l'évolution précédente, la fonction de régulation doit également évoluer. Si le MEFP reste le garant de

l'équilibre budgétaire et financier du Sénégal, l'exercice de cette prérogative ne doit pas contribuer à remettre en cause l'indépendance de gestion dont jouissent désormais les ministères. L'application actuelle de la régulation, très orientée vers le court-terme doit désormais favoriser une plus grande anticipation, à travers notamment l'élaboration de plan de trésorerie crédible et exhaustif disponible au moment des derniers arbitrages du budget n+1. Le rythme de la consommation des crédits par les ministères doit également être mieux encadré et plus anticipé et calé sur les prévisions du plan de trésorerie. Il s'agit d'offrir une plus grande visibilité aux acteurs de la dépense en évitant, autant que possible, les coupes et les gels de dernière minute.

Enfin, la fonction de contrôle est également appelée à évoluer vers un exercice moins systématique et plus orienté vers les dépenses à enjeux budgétaires significatifs. Tous les actes d'exécution n'ont, en effet, pas la même importance en termes de poids ou de risques budgétaires et le contrôle systématique et indifférencié des dépenses tel qu'il se pratique aujourd'hui n'apparaît plus optimal au regard des enjeux actuels et des nouveaux outils à la disposition des services. Ce contrôle « hiérarchisé » doit ainsi contribuer à assouplir et faciliter les procédures d'exécution tout en garantissant que les zones de risques pour la gestion budgétaire sont correctement circonscrites.

La déconcentration de l'ordonnancement est une réforme ambitieuse et complexe, porteuse d'une amélioration de l'exécution budgétaire, mais également vectrice d'un renouveau de la fonction budgétaire et financière publique. Un travail de réorganisation tant au niveau des ministères sectoriels qu'au niveau du MEFP est incontournable pour permettre à la réforme de porter pleinement ses fruits tout en garantissant la transparence et la régularité de la dépense publique.

Les enjeux et la complexité qui s'attachent à cette réforme plaident pour une mise en œuvre progressive qui fait de l'expérimentation et de l'accompagnement des ministères la ligne directrice de cette réforme. La démarche qui sera amorcée en 2017 nécessitera vraisemblablement plusieurs années avant d'aboutir.



Bruno IMBERT

Conseiller Technique
Direction Générale des Finances (DGF)
blmbert@imf.org

La stratégie de gestion du portefeuille de l'État :

LEVIER DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE

La stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat fait globalement jonction avec les objectifs de développement économique contenus dans le PSE. Elle matérialise en effet la politique de l'Etat actionnaire par des investissements en capital dans des secteurs à fort potentiel de croissance en partenariat avec des privés nationaux pour à terme, favoriser le développement de champions dans leur domaine respectif. Dans la présentation qui va suivre, il sera utile de rappeler le choix de secteurs prioritaires contenu dans le PSE et de préciser les axes majeurs de la stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat (I) avant de tenter d'indiquer comment l'articulation doit s'opérer entre cette dernière et le PSE (II). La réussite de cette dialectique doit en effet permettre au Sénégal d'éviter à moyen et long terme, le piège d'une économie de consommation à croissance forte mais extravertie.

Eclosion du tissu industriel

Le Sénégal est la quatrième économie de la zone CEDEAO derrière le Nigéria, la Côte d'Ivoire et le Ghana. Ce rang reflète principalement un héritage historique ayant donné des avantages comparatifs au pays. Cet héritage est d'abord lié aux politiques économiques de la puissance coloniale qui ont notamment permis l'installation dans la capitale de l'AOF, des premières unités industrielles dans le secteur de la minoterie et de l'exploitation minière.

Il convient de souligner que ces politiques, menées initialement plus par nécessité que par choix dans le contexte de la crise de l'approvisionnement en produits de base de la métropole née de la Seconde Guerre mondiale, ont donné une certaine centralité au Sénégal relativement à l'hinterland constitué des autres territoires de l'AOF.

Cette position est également expliquée par les politiques volontaristes menées par le Sénégal au lendemain des Indépendances après une période d'adaptation plus ou moins difficile des unités de production existantes. Cette situation s'explique par le rétrécissement des marchés imposé par l'éclatement de l'AOF qui ne sera compensé que partiellement par l'avènement de la Fédération du Mali. Ce volontarisme d'Etat a facilité dans les années 60 et 70, la promotion à une plus grande échelle de cultures de rentes comme l'arachide et le coton, la nationalisation des sociétés d'eau et d'électricité ainsi que les prises de participations dans les huileries (SEIB, SONACOS), l'avènement de plusieurs unités industrielles comme la SOTI-

BA dans le textile, la CSS dans l'agro alimentaire, le redimensionnement des ICS dans les phosphates et les engrais et le développement du tourisme, etc. On peut ainsi constater que les acquis ont globalement été préservés avec des séquences temporelles -fin des années 60 et fin des années 70- marquées par une forte croissance économique qui précède les premiers effets néfastes sur les économies africaines, de la détérioration des termes de l'échange.

Pour faire face à ce nouveau contexte économique, les politiques d'ajustement structurel ont conduit l'Etat à arrêter un programme de privatisation d'entreprises publiques ou parapubliques avec comme seul critère la rentabilité financière dans un contexte de crise économique généralisée qui n'épargne aucun secteur. Cette logique a renvoyé au second plan les critères de positionnement stratégique ou de poids dans l'économie, en termes de valeur ajoutée, d'emplois créés et de potentiel de croissance future. L'exécution de ce programme accompagné par les partenaires techniques et financiers va se traduire par un phénomène rare dans le processus économique, de désindustrialisation dans plusieurs secteurs économiques.

Ainsi, les politiques d'austérité budgétaire ne pouvant être par vocation que des politiques de court terme, ont paradoxalement été privilégiées au détriment des politiques de long terme. Sur toute la période de mise en œuvre des mesures d'ajustement structurel, la formulation et l'application d'une véritable politique de développement économique sont en

berne. Dans des secteurs comme le textile, le transport ferroviaire ou les huileries comme la SONACOS, la déstructuration économique va profondément changer le tissu industriel du Sénégal et contribuer à massifier le phénomène du chômage et paupériser à une grande échelle les couches sociales. Sur ce point, il faut souligner que le retour à une gestion budgétaire saine a permis une certaine stabilité macroéconomique consolidée par les externalités positives de la dévaluation du franc CFA en 1994. Cette politique n'a cependant jamais impacté la croissance économique en l'absence d'une véritable relance économique.

Pour corriger les méfaits induits par cette politique, le PSE partant du même diagnostic, se propose d'accélérer notamment le développement du Sénégal dans des secteurs ciblés afin de mettre un terme au phénomène de croissance économique extravertie sans création de valeur ajoutée locale.

I) Le choix des secteurs prioritaires dans le PSE et les axes majeurs de la stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat

Dans ses objectifs sectoriels, le PSE donne une importance particulière au renforcement des secteurs l'agriculture, des mines, de l'habitat social, de la santé, des services et surtout de l'industrie seul moyen décisif de réduction généralisée de la pauvreté à travers la résorption du déficit du compte courant et la construction d'un réseau dense de PME et PMI. L'originalité de cette politique prônée par le PSE se situe à un double niveau :

- Il s'agit d'un ciblage précis des secteurs prioritaires qui tient compte d'avantages comparatifs éprouvés pour le Sénégal. Le développement de ces secteurs à fort potentiel comme l'artisanat moderne, l'industrie des matériaux de construction, l'agroalimentaire, le textile, la confection, la pêche doit garantir l'émergence d'un pôle manufacturier et de transformation à haute valeur ajoutée ;
- C'est aussi la prise en compte de façon réaliste du volet financement de la politique économique, qui a toujours été le parent pauvre dans les documents de référence. Les sources de financement destinées notamment au développement de l'agro-industrie et de l'industrie de transformation déterminent pour beaucoup la nature de la croissance et les retombées réelles en termes de développement endogène. Dans le PSE, le financement n'est pas seulement attendu des investissements directs étrangers (IDE) mais également de la mise en place d'un dispositif interne articulé autour du FONSI, du FONGIP, de la BNDE et de la CDC.

La stratégie de gestion du portefeuille intégrant la doctrine d'investissement du FONSI énoncée à l'article 6 de la loi n° 2012-34 autorisant la création d'un Fonds souverain d'Investissements stratégiques (FONSI) doit guider l'exécution des projets phares dans lesquels l'Etat se positionne comme un in-

vestisseur de premier plan et qui, à terme, facilite l'avènement de privés nationaux. Dans sa mise en œuvre, cette doctrine n'inhibe pas l'initiative privée et permet :

- Par des apports en fonds propres et en quasi fonds propres, la restructuration du portefeuille existant d'entreprises publiques et privées pour une valorisation optimale des participations financières ;
- La création d'entreprises publiques ou semi publiques concurrentielles à situation financière assainie car reposant sur un modèle économique viable ;
- Le retrait progressif de l'Etat des secteurs non régulés et non stratégiques, une fois le retour sur investissement assuré. L'investissement dont il s'agit ici concerne toute la superstructure mise en place pour rendre rentable l'activité.



L'analyse de la situation du portefeuille de l'Etat autrement dit de toutes les participations financières détenues directement ou indirectement conduit au constat depuis les Indépendances, de contreperformances économiques matérialisées par des rendements très faibles et des déficits structurels à incidence budgétaire. Cette situation confirmée dans toutes les entreprises publiques stratégiques (SENELEC, ex SONEES, SONACOS, AIR AFRIQUE etc.) a largement justifié les politiques d'ajustement structurel notamment les différents programmes de privatisation. Ces derniers encadrent le retrait de l'Etat de secteurs jugés désormais non prioritaires mais soutenus artificiellement par des subventions peu productives.

L'accumulation de déficits d'exploitation sur plusieurs exercices plombe la contribution des entreprises publiques à la création de richesse brute et au versement de recettes budgétaires à travers des dividendes. Pour toutes ces raisons, le portefeuille actuel de l'Etat valorisé globalement à 476 108 013 399 francs selon son coût historique est surévalué. Une réévaluation basée sur la prise en compte des déficits réels constatés depuis plusieurs années permettra de chiffrer à titre illustratif la contreperformance des entreprises du portefeuille de l'Etat sur plusieurs décennies. La stratégie de gestion du portefeuille se fixe ainsi les objectifs suivants :

- Assainir la situation financière et économique des entreprises du portefeuille en se dotant d'un dispositif opérationnel de diagnostic, de relance et de financement (mécanisme budgétaire par un compte spécial du Trésor par exemple et qui capterait les ressources issues de produits de cession d'actions de l'Etat) des entreprises en difficulté avec comme résultats attendus la résorption des déficits, la relance des activités, la réalisation d'excédents, la contribution au budget

de l'Etat par le versement de dividendes. Ces actions garantiront la revalorisation du patrimoine des participations financières en référence à son coût historique. A terme, le principal indicateur de succès de la stratégie sera la réévaluation régulière à la hausse, des actifs du portefeuille enregistrés en comptabilité patrimoniale dans le bilan de l'Etat ;

- Par une stratégie d'investissement de l'Etat et de ses démembrements (FONSIS et autres entreprises publiques), augmenter l'actionariat de l'Etat dans différents secteurs notamment celui de la manufacture à fort potentiel de développement grâce à la mise en œuvre d'une stratégie de prise de participation ciblant les secteurs prioritaires à rendement non immédiat mais au potentiel important après des investissements publics structurants;

- Susciter une véritable politique d'incitations pour l'actionariat privé par des investissements en capital sous le format de partenariat public privé pouvant aboutir à l'avènement de champions nationaux. Ces incitations pourront porter sur des conditions allégées pour les nationaux, de souscriptions aux actions cédées par l'Etat.



Dans cette logique, les programmes en cours de privatisation ou de prise de participations dans les secteurs prioritaires en phase avec le PSE favoriseront le choix de privés nationaux partenaires stratégiques de l'Etat accompagnés souvent dans la gouvernance et la gestion des risques par le FONSIS. La mise en œuvre de cet instrument est facilitée par la mesure de préférence nationale prévue par l'article 6 de la loi n° 87-23 du 18 août 1987 portant privatisation d'entreprises.

Ce dispositif permet au Président de la République, par dérogation au principe de l'appel à concurrence prévu respectivement par le décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant code des marchés publics et le décret n° 88-232 du 04 mars 1988 portant organisation de la procédure d'offre publique de vente en matière de cession de titres de l'Etat, de choisir par décret, un partenaire stratégique futur champion national.

II) La mise en œuvre de la stratégie de gestion du portefeuille dans le PSE

Le dispositif de financement opérationnalisé constitué du FONSIS, de la BNDE, du FONGIP, de la CDC, des banques commerciales et des systèmes financiers décentralisés est un préalable pour une transformation structurelle de l'économie

(densification du réseau de PMI et PME) et incidemment une croissance aux fruits partagés par toutes les couches sociales. Les mesures d'incitations financières et fiscales contribuent de façon décisive au développement notamment des activités manufacturières piliers du PSE et qui s'appuient sur un réseau dense de PME et PMI.

Les incitations financières sont impulsées par la BNDE et surtout le FONGIP en termes de facilités pour un meilleur accès au crédit. Cet objectif est atteint avec la mise en branle des fonctions de garantie et de bonification de taux d'intérêt. Pour une efficacité, la meilleure démarche consisterait à éviter la dispersion de ces fonctions à travers plusieurs entités publiques. Une bonne synergie et une spécialisation autour du FONGIP permettraient un meilleur ciblage des projets prioritaires dont la viabilité a recueilli l'avis préalable de l'ADEPME et du Bureau de Mise à Niveau le cas échéant.

La mise en œuvre de cette stratégie est la clé pour positionner le Sénégal dans la chaîne de valeurs économiques à l'échelle internationale. Les IDE créent de la croissance mais lorsqu'ils ne sont pas complétés par une stratégie interne d'investissements nationaux publics et privés, celle-ci demeure extravertie et n'élimine pas la pauvreté. La multiplication ou la généralisation des interventions du FONSIS en fonds propres, en quasi fonds propres et à travers le sous fonds dédié aux PME/PMI est certainement un bon raccourci pour la relance des entreprises publiques et privées en difficulté.

Le fossé est à priori abyssal entre d'une part les besoins de financement exprimés notamment pour le développement d'un réseau dense de PMI et PME et d'autre part les moyens pouvant en l'état être mobilisés à la BNDE, au FONSIS, à la CDC, au FONGIP et dans les banques commerciales. Il est cependant utile de rappeler que le processus économique historique a démontré une vérité immuable : la concentration des efforts sur le choix de projets viables porteurs de croissance et dont la gouvernance est encadrée permet de sécuriser la création de valeur ajoutée, le remboursement aisé des dettes contractées, la génération d'excédents de trésorerie et de dépôts pour financer d'autres projets. L'effet de levier peut ainsi pleinement jouer si les choix de projets sont affinés et encadrés selon le schéma indiqué précédemment.

Pour une parfaite articulation en phase avec les secteurs prioritaires définis dans le PSE, l'Etat élabore concomitamment un programme de restructuration, un programme d'investissement public et un programme de privatisation autorisé par le Parlement.

Le programme de restructuration va cibler en priorité les entreprises du portefeuille actuel comme la SONACOS SA et la SOTEXKA avec comme première étape, une restructuration

financière pour retrouver les équilibres, rendre viable l'endettement et repositionner l'Etat comme actionnaire principal. Un plan de relance s'appuyant sur un plan d'investissement adapté devra ensuite être amorcé avant l'entame d'un processus de retrait progressif de l'Etat au profit de privés nationaux choisis comme partenaires stratégiques. Cette approche a donné des résultats probants dans le cas de la cession des actions de l'Etat détenus dans le capital de l'ex-FPE devenu BNDE.

Le programme d'investissements vient en complément au programme de restructuration et doit opérationnaliser la doctrine d'investissement pour permettre à l'Etat et à ses démembrements d'améliorer la qualité de leur portefeuille avec le ciblage de secteurs prioritaires largement rappelés dans ce document.

Le programme de privatisations permet le positionnement de privés nationaux dans des secteurs stratégiques. A cet égard, l'Etat devrait, dans le sillage des innovations du nouveau code minier, privilégier avant rétrocession à des privés nationaux, la souscription intégrale de 25% prévue dans le capital de toute société d'exploitation.



La mise en œuvre de cette stratégie doit servir d'appel d'air pour favoriser l'arrivée de privés nationaux grâce à des mesures financières et fiscales incitatives. Ce plan d'investissement vient en complément aux investissements directs étrangers (IDE) qui ne permettent pas toujours le développement de secteurs prioritaires à la rentabilité non immédiate. En effet, à long terme, les IDE ne sont pas la panacée pour un développement endogène. Cette stratégie est la meilleure voie pour mettre fin au phénomène de forte croissance économique n'allant jamais de pair avec une réduction de la pauvreté.

Relativement à cette articulation entre le PSE et la stratégie de gestion du portefeuille, l'indicateur le plus pertinent pour mesurer son impact sera, dans les prochaines années, le Produit national brut (PNB) et le Revenu national par tête.

En définitive, l'articulation réussie entre le PSE et le Document de Stratégie de Gestion du Portefeuille prépare un avenir

proche qui sera certainement marqué par l'explosion de l'économie de consommation facilitée par deux facteurs :

- La naissance et le développement depuis quelques années d'une classe moyenne au pouvoir d'achat certain ;
- L'exploitation des hydrocarbures avec l'impact immédiat sur le revenu par tête.

La multiplication des champions nationaux dans des secteurs à consommation de masse évitera au Sénégal une économie dépendante et dont tous les gains de croissance nés de la rente pétrolière ou gazière seront captés par des multinationales étrangères. La réussite de cette politique est le meilleur legs pour les générations futures.



Amadou Tidiane GAYE

Directeur du Secteur Parapublic / DGCPT
amadoutidiane.gaye@tresor.gouv.sn

« Le fossé est à priori abyssal entre d'une part les besoins de financement exprimés notamment pour le développement d'un réseau dense de PMI et PME et d'autre part les moyens pouvant en l'état être mobilisés... »

Gouvernance financière :

LE SÉNÉGAL SUR UNE BONNE DYNAMIQUE

Les pays en voie de développement font face à de nombreux défis, notamment, la faiblesse des infrastructures, un manque de ressources pour mettre en œuvre les politiques de développement, ainsi que la vulnérabilité face aux chocs exogènes (cours du baril, etc.). Pour pallier ces difficultés, les pays à faibles revenus devraient, entre autres, disposer davantage de ressources financières afin d'améliorer les services publics, et cet exercice passe nécessairement par une gestion transparente et efficace des finances publiques. En effet, une lecture critique de la gestion budgétaire dans les pays en voie de développement montre une faible mobilisation des ressources, conjuguée à une exécution budgétaire peu orthodoxe. Il se pose, dès lors, un problème de gouvernance financière. La présente analyse fait le point sur l'état des lieux de la gouvernance financière au Sénégal, à travers une lecture comparative, sur la base d'indicateurs synthétiques développés par la Banque mondiale. Ensuite, elle met en exergue les efforts consentis par les autorités sénégalaises en matière d'assainissement des finances publiques, ainsi que leurs incidences dans le recouvrement des recettes. Enfin, elle décline les grands défis de la gouvernance financière face aux différentes mutations économiques dans le monde.

La gouvernance financière, dirons-nous publique, pourrait être définie comme l'utilisation du pouvoir et de l'autorité dans la gestion des ressources financières d'un pays à travers des critères tels que l'intégrité, la transparence, l'obligation de rendre compte et l'équité. Conscient de l'enjeu de la gouvernance financière, le gouvernement du Sénégal, dans sa nouvelle stratégie de développement déclinée dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) l'a érigée comme priorité dans l'axe 3.

L'évaluation de la gouvernance financière pourrait être faite sur la base des indicateurs CPIA, qui est un outil développé par la Banque mondiale afin d'évaluer la politique et les institutions nationales en Afrique. Ainsi, depuis la crise financière de 2008, des avancées significatives ont été faites en 2015, pour ce qui est de la gouvernance financière au Sénégal. En effet, le Sénégal a enregistré des performances significatives pour ce qui est de la qualité de la gestion budgétaire et financière (3,5 sur 6), de l'efficacité de la mobilisation des recettes (4,0 sur 6), de même que pour la politique de la gestion de la dette (4,5 sur 6). En outre, il convient de préciser que le Sénégal reste largement au-dessus de la moyenne des pays africains éligibles au guichet de financement concessionnel du Groupe de la Banque mondiale (BM) (voir graphique).

Cette situation est le fruit d'un ensemble de réformes initié par les autorités depuis quelques années dans le cadre de la politique fiscale. Le Gouvernement a procédé à l'adoption d'un nouveau Code général des Impôts (CGI) en 2013, afin de ren-

forcer la mobilisation des ressources, de promouvoir la croissance ainsi que la rationalisation des dépenses publiques. Par ailleurs, dans le processus d'exécution des grandes fonctions de la gestion des dépenses publiques, l'Etat du Sénégal s'est engagé à harmoniser ses textes avec les six (06) nouvelles directives de l'UEMOA adoptées en 2009. Rappelons-le, ces directives ont pour objectif ultime de renforcer l'efficacité de la dépense publique et de mesurer la performance de l'action publique.

Pour ce qui est de l'endettement, les progrès réalisés à travers l'élaboration d'une stratégie - laquelle a, d'ailleurs, permis le reprofilage de la dette intérieure - ont valu au Sénégal d'être reconnu par le FMI comme l'un des rares pays en Afrique ayant la capacité de gérer de façon autonome sa dette. A cela s'ajoutent les efforts importants faits dans le cadre du programme avec le FMI soutenu par l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE), avec la mise en place, notamment des Bureaux d'Informations sur le Crédit et la réforme en cours sur le crédit-bail. Tous ces efforts ont abouti à une hausse significative des recettes budgétaires de l'ordre de 10,2% sur la période 2010-2015 ; les recettes fiscales ont progressé de 6,7% sur la même période, permettant au Sénégal d'avoir le meilleur taux de pression fiscale de la zone UEMOA. Et une analyse de la viabilité fait ressortir une certaine soutenabilité du processus d'endettement du Sénégal à long terme.



Ainsi, le Sénégal a réalisé durant l'année dernière d'importants efforts en matière de gouvernance financière, lesquels se sont traduits par d'importantes avancées dans le recouvrement des recettes publiques ainsi que dans la rationalisation des dépenses. Toutefois, les défis majeurs sont la mutation du système de budgétisation basée sur une logique de moyens vers une budgétisation pluriannuelle par programme, focalisée sur les objectifs et les résultats, mais également, la déconcentration du pouvoir d'ordonnancement du MEFP aux ministères

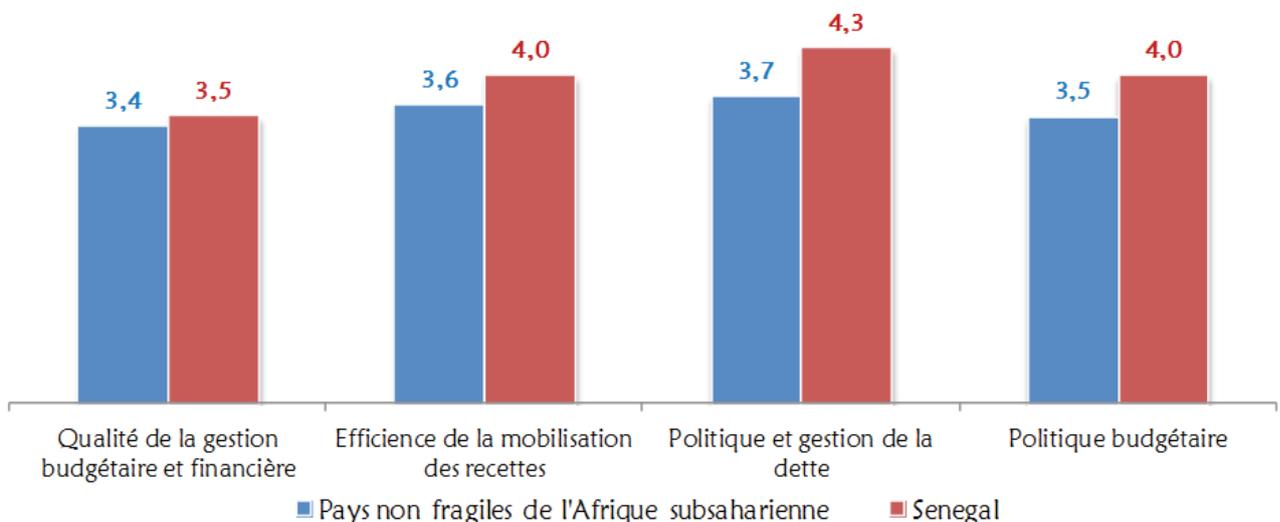
dépensiers, au niveau des ministres et des responsables de programme. Ainsi, on ose espérer que le projet du Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF), qui est en cours d'élaboration, permettra de matérialiser davantage les éléments de la réforme et de s'assurer du respect de la transposition des directives de l'UEMOA.



Idrissa DIAGNE

Division des Projections Macroéconomiques et du Suivi des Programmes (DPMS/DPEE)
iddiagne@minfinances.sn

Evaluation des Indicateurs de la Gouvernance financière 2010-2015 (1 : pire; 6 : meilleur)



Source : Banque mondiale, 2015

Financement de l'Économie :

DES BANQUES SURLIQUIDES, MAIS FRILEUSES À FINANCER L'INVESTISSEMENT

L'importance du secteur financier dans le développement de l'activité économique se mesure par un effet de levier important qui se manifeste, notamment, par une meilleure mobilisation de l'épargne pour un accroissement du financement à long terme et par une contribution positive à la balance des paiements courants. Sur la période récente, le poids du secteur financier sénégalais est resté modeste, tournant autour de 4,3% du PIB en 2011 pour près de 0,8% des emplois totaux.

La difficulté d'accéder au financement constitue l'un des principaux obstacles à surmonter pour les entreprises sénégalaises. Malgré une surliquidité prononcée des établissements de crédit, on note une certaine frilosité à satisfaire le besoin de financement de l'investissement. Cette contrainte est davantage ressentie par les petites et moyennes entreprises (PME) qui représentent près de 90% du tissu économique. Selon une étude réalisée en 2009 par le ministère en charge des Petites et Moyennes Entreprises, le gap de financement de ces dernières est évalué à près de 500 milliards de FCFA. Ce constat est, par ailleurs, corroboré par l'évaluation du climat des investissements (ICA survey) qui affirme que la plupart des entreprises financent leurs besoins en fonds de roulement et leurs investissements sur fonds propres.

Afin de permettre une redynamisation des ressources internes de financement et d'apporter l'appui nécessaire au développement des petites et moyennes entreprises, les autorités sénégalaises ont mis en place des structures dédiées dont les objectifs tournent autour de la création de richesse pour l'Etat (FONSIS), de l'amélioration des conditions de financement des opérateurs économiques (FONGIP) dans les secteurs prioritaires, et de la recherche des solutions adéquates au problème de financement de la petite et moyenne entreprise (BNDE).

Les éléments de benchmark, réalisés sur des économies similaires ou d'aspiration, indiquent l'impact positif d'un tel dispositif sur le financement de l'économie par, notamment, une forte progression de l'inclusion financière. Néanmoins, il est nécessaire de promouvoir l'approfondissement des marchés financiers afin de permettre au secteur de contribuer pleinement à la réalisation des opportunités de croissance.

L'approfondissement des systèmes financiers peut être considéré comme un moyen d'améliorer l'efficacité, la profondeur (par exemple, l'intermédiation du crédit et le volume des opérations), l'étendue (par exemple, la diversité des marchés et

des instruments) et l'accessibilité des systèmes financiers (Goyal et al., 2011). Un système financier approfondi est favorable à la croissance durable et à la stabilité macro financière. Il offre une plus grande résilience aux chocs exogènes, notamment les amplitudes fluctuations des termes de l'échange et la volatilité des financements extérieurs. Toutefois, il peut être source de vulnérabilité eu égard à l'exposition et à la plus grande connectivité au secteur financier international ; la faible connexion des pays en voie de développement au système financier international a largement contribué à amoindrir les conséquences de la récente crise. Il faudrait, dès lors, promouvoir l'approfondissement des systèmes financiers tout en gérant les risques qui en découlent. Il s'agit de soutenir efficacement la croissance en étant résilient aux chocs.

Les conclusions de nombreuses études réalisées dans les pays en voie de développement résument l'action publique pour l'approfondissement des marchés financiers en trois parties : la promotion de la stabilité macroéconomique, les réformes institutionnelles et infrastructurelles (qui sont aptes à développer le marché et l'initiative privée) et l'amélioration des politiques de régulation et de supervision, visant, notamment, à prévenir les risques.

- Stabilité macroéconomique

L'entame du processus d'approfondissement des marchés financiers requiert une stabilité macroéconomique. Celle-ci doit être caractérisée notamment, par un niveau d'inflation contenu et un fort taux de croissance de l'activité réelle. A cet égard, les expériences du Mexique et de la Turquie sont enrichissantes. En effet, dans ces pays, une meilleure gestion de l'inflation et des déficits budgétaires, en plus de l'abandon de la dépendance vis-à-vis du financement de la Banque centrale, ont permis de développer le marché des titres d'endettement.

- Infrastructures et réformes institutionnelles

La mise en place d'infrastructures modernes favorise la participation aux marchés financiers. Cela se traduit par le développement de la coopération entre établissements financiers, notamment, en matière de système de paiement et de compensation. Dans ce cadre, l'innovation technologique constitue un puissant instrument avec, notamment, le développement de l'utilisation du téléphone portable afin de faciliter l'accès aux services financiers et de réduire les coûts. En illustration, la récente introduction des paiements via Orange Money ainsi que le développement fulgurant des systèmes de transferts d'argent (Wari, Joni-Joni, Yonima Cash, etc), au Sénégal, ont largement contribué à promouvoir la coopération entre banques et opérateurs de téléphonie mobile et à élargir l'accès des populations aux services financiers. Des phénomènes similaires ont été, également, observés au Kenya avec M-Pesa (2007) et aux Philippines avec Smart Money (2000).

Au plan réglementaire, la levée de toute contrainte discriminatoire à l'égard des institutions bancaires et non bancaires est souhaitée. Il s'agit, également, de renforcer la concurrence en facilitant l'implantation de filiales de grands groupes. Dans la même veine, l'approfondissement des marchés financiers requiert une législation favorable à la microfinance afin de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux services financiers. Aussi, le recours aux places boursières internationales permettrait de pallier les obstacles d'échelle qui entravent la profondeur des marchés financiers locaux et de développer les marchés de capitaux.

Concernant les marchés monétaire et interbancaire, l'utilisation d'instruments adaptés et l'instauration d'un mécanisme robuste pour les prises/mises en pension favorisent le développement. Au Népal, l'adoption de nouvelles règles organisationnelles de gestion de la dette et des adjudications de titres publics a permis aux autorités de parvenir à un meilleur management de la liquidité. Le développement des marchés monétaire et interbancaire, combiné à l'amélioration des infrastructures sous-jacentes a, ainsi, significativement contribué à l'approfondissement du marché des titres d'endettement.

Au plan informationnel, la correction des asymétries favorise l'approfondissement des marchés financiers. Deux types de dispositifs permettent, en général, d'assurer la gestion de l'information financière : les registres publics qui sont, en général, gérés par une structure supra bancaire comme la Banque centrale et les bureaux privés de crédit qui matérialisent une entente entre différentes structures de crédit qui décident de partager mutuellement l'information sur le crédit. Dans la zone UEMOA, la BCEAO a mis en place un dispositif de centralisation des risques de crédit vis-à-vis des entreprises et

des particuliers. Toutefois, on note une faible utilisation de cet instrument informationnel de la Banque centrale du fait, notamment, de la lourdeur des procédures. A cet effet, l'action publique devrait être orientée vers la libéralisation de la gestion de l'information par la mise en place de registres privés. De tels dispositifs permettraient, notamment, de limiter la segmentation du marché du crédit entre institutions bancaires et non bancaires, causée par le manque d'informations sur les antécédents de crédit. L'expérience tanzanienne est, dans ce domaine, illustrative. Dans ce pays, la création de centrales de crédits chargées de recueillir et de diffuser l'information sur les emprunteurs a permis de freiner le surendettement et de favoriser la concurrence.

Enfin, le règlement des difficultés de financement des petites et moyennes entreprises passe par une facilitation des systèmes de garantie. Une gestion appropriée de ces derniers approfondit le système financier en favorisant un plus large accès. La récente création de la Banque nationale de Développement économique (BNDE), du Fonds de Garantie des Investissements prioritaires (FONGIP) et du Fonds souverain d'Investissements stratégiques (FONSIS) entre dans ce cadre. Toutefois, ces nouvelles structures devraient être accompagnées par des facilitations concernant les droits de propriétés (foncières, notamment) afin de développer les régimes de caution des prêts. Aux Etats-unis d'Amérique, la restitution des terres aux Amérindiens par le gouvernement américain, selon une législation appropriée, a permis d'accroître de manière considérable les possibilités de nantissement.

- Cadre de supervision et de réglementation

Les mesures étatiques d'approfondissement des marchés financiers doivent être soutenues par un cadre de supervision et de réglementation efficace afin d'annihiler les risques et l'instabilité qu'ils peuvent entraîner. Un système réglementaire et de supervision de qualité concourt à l'approfondissement du système financier. Il s'agit, par exemple, d'une gestion efficace de l'intermédiation financière non bancaire dont le développement fulgurant sur la période récente combiné à la forte connexion avec le système bancaire classique mérite l'attention nécessaire à la préservation de la stabilité financière. L'exemple uruguayen, après la crise en Argentine, enseigne que l'approfondissement des marchés financiers par libéralisation poussée peut déclencher une ruée sur les banques et l'illiquidité lorsque la réglementation et la supervision ne suivent pas. Aussi, l'approfondissement des marchés financiers pouvant entraîner une augmentation sensible (plus que raisonnée) des crédits à la consommation, il convient par une réglementation stricte de veiller à la protection du consommateur.

En somme, malgré une forte progression des crédits au secteur privé sur la période récente, le financement de



l'économie reste timide au Sénégal, marqué par un faible niveau de ressources longues, des taux de rétribution élevés et une modeste part des crédits accordés aux petites et moyennes entreprises. Les difficultés de ces dernières (90% du tissu économique) relativement à l'accès au crédit sont, principalement, liées au système de garantie contraignant, composé de sûretés personnelles et de sûretés réelles.

L'action publique devrait concerner la stabilité macroéconomique, les réformes institutionnelles et infrastructurelles (qui sont aptes à développer le marché et l'initiative privée) et l'amélioration des politiques de régulation et de supervision. Par ailleurs, sur la base de la stabilité du secteur financier telle que déclinée par le Plan Sénégal émergent (veiller au capital minimum des établissements de crédit et à la consolidation de leurs fonds propres ; poursuivre la consolidation de la microfinance ; renforcer l'inclusion financière ; contribuer à une meilleure communication financière), il s'agit d'élaborer un programme de développement du Low Income Bank (LIB) qui cible la clientèle à faibles revenus.

Il convient, également, de renforcer l'amélioration des conditions, l'accompagnement des acteurs ainsi que les capacités d'évaluation et de partage des risques. Aussi, le développement d'un plan de financement à long terme permettant de stimuler l'épargne et d'encourager les financements à moyen et long terme est nécessaire. Cela passerait par un cadre incitatif pour les banques et par l'appui du FONSIS. Enfin, le cadre institutionnel d'encadrement des IMF devrait être renforcé pour une finance responsable qui protège les usagers.



Baïdy Baro Mbaye,

Chef de la Division des Synthèses Conjoncturelles

MEFP/DGPPE/DPEE

bbmbaye@minfinances.sn

Mécanismes de financement de l'État :

BILAN D' ACTIONS DE LA BNDE

La mission et la Vision de la BNDE.

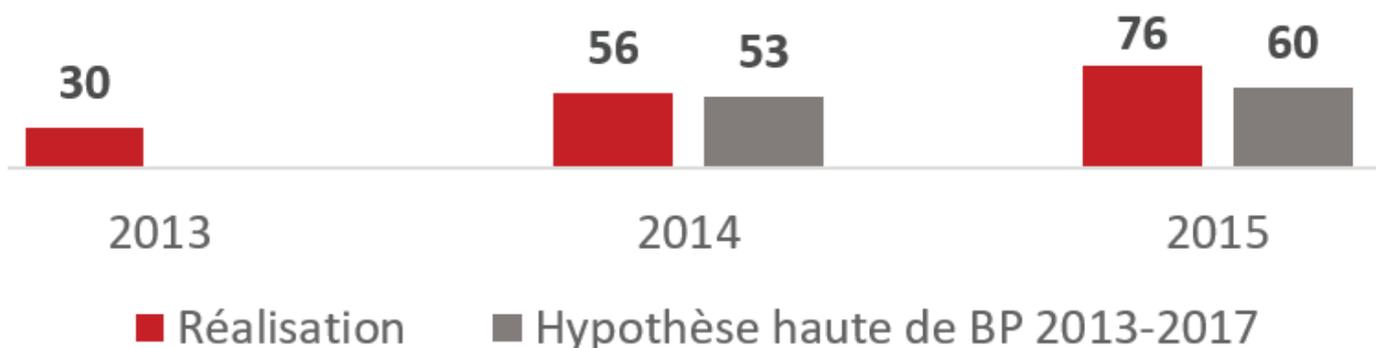
La BNDE a pour mission de contribuer à créer et développer des entreprises sénégalaises, en leur offrant des produits et services diversifiés, avec une attention particulière sur les PME. L'ambition affichée est d'ériger la BNDE en une Banque performante et en véritable chef de file pour le financement des PME, aussi bien qualitativement que quantitativement. Il s'agit également de faire de la BNDE une banque dynamique, avec un positionnement progressif sur l'ensemble des activités bancaires et sur les autres segments de marché porteurs. L'objectif visé est de faire de la BNDE un outil de financement national participant activement au développement du pays en ciblant les secteurs porteurs de croissance tels que l'énergie, l'agriculture, l'industrie, les BTP, etc.. et d'autres, identifiés dans le cadre du Plan Sénégal Émergent.

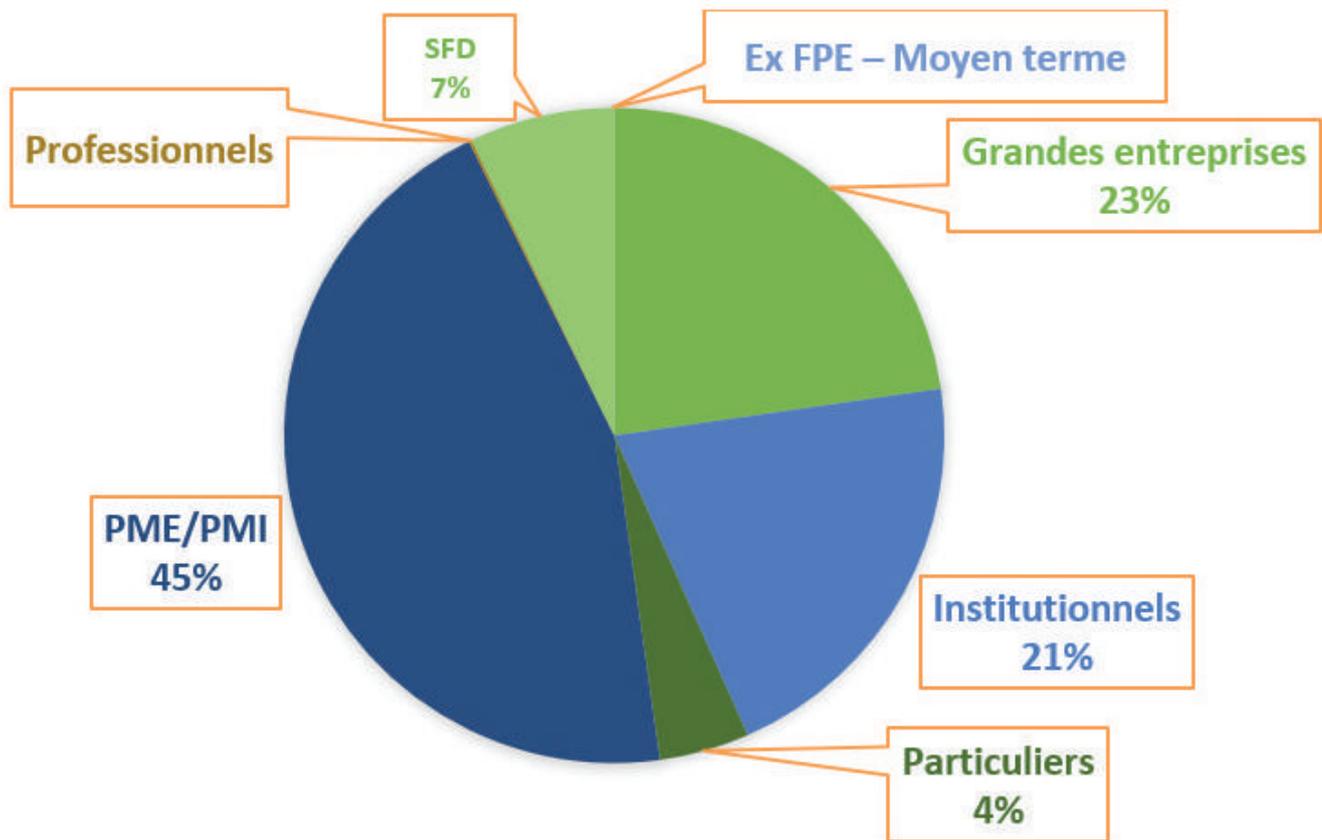
Il s'agit de manière spécifique de :

- Promouvoir des mécanismes de financement originaux, souples et adaptés à la structure de la PME sénégalaise, s'articulant autour d'une approche « chaînes de valeurs ».
- Faciliter l'accès des institutions de microfinance au refinancement afin de promouvoir l'accès au crédit des populations généralement exclues du système bancaire classique.
- Contribuer à la formalisation et à la création d'entreprises viables gage de l'élargissement de l'assiette fiscale, source de financement des projets de l'Etat.
- Accompagner le secteur privé national dans sa stratégie d'implication et de prise en charge des projets du PSE.

Une Croissance Soutenue

Depuis le démarrage de ses activités le 27 janvier 2014, la BNDE croît à un rythme soutenu qui dépasse les scénarios les plus optimistes prévus lors de sa création. Notre total bilan est passé de 30 milliards de FCFA en 2013 à 76 milliards de FCFA en fin 2015, passant par 52 milliards en 2014. Cette croissance annuelle moyenne de plus de 100% est le fruit d'efforts constants ancrés dans une démarche de finance alternative et adaptée au besoin de sa cible principale qui est la PME.





Hausse des crédits à la clientèle

Les crédits à la clientèle sont passés de 23 milliards en 2014 à 38 milliards en 2015. Ainsi, la BNDE s'est bien positionnée sur sa mission de financement des PME, essentiellement sur des Crédits Court Terme et Moyen Terme orientés dans l'investissement. En mars 2016, plus de 52% des crédits de la banque ont été consacrés aux PME, contre une moyenne nationale de 16% pour les banques de la place.

Un impact significatif sur l'activité économique des PME sénégalaises

L'activité de la BNDE, ces trois dernières années, a eu un impact positif sur le tissu économique des PME sénégalaises innovantes. En effet, la BNDE a contribué, à travers des financements structurés orientés dans les besoins en investissement et les besoins d'exploitation, à l'amélioration de la situation financière de 492 PME avec un encours de financement global de 32 milliards de FCFA.

Ces concours ont impacté plusieurs secteurs et ont facilité l'accès des PME à la commande publique.

L'impact en quelques chiffres...

- **Financement global accordé (trésorerie, engagements par signature et soutien à l'Etat Central) : 71 mds de F CFA**
- **Financement global accordé aux PME : 32 mds de F CFA**
- **Crédits d'investissement accordés aux PME : 14,5 mds de F CFA**
- **Nombre de PME financées : 492**
- **Nombre de PME ayant bénéficié de crédits d'investissement: 72 (dont 5 start-up)**
- **Chiffre d'affaires annuel des PME financées: 76 mds de F CFA**
- **Nombre d'emplois directs des PME financées : 4 027**
- **Chiffre d'affaires des PME ayant bénéficié de crédit d'investissement : 10 mds de FCFA**
- **Nombre d'emplois directs des PME ayant bénéficié de crédits d'investissement : 580**

Financement Programmes État :



3.7 Milliards de F CFA financés grâce à la garantie du FONGIP de 1.9 milliards soit un effet de levier de +2



Fonds de 200 millions de F CFA avec un levier + 2 soit 800 millions pour le financement des jeunes



5,2 milliards de F CFA accordés dans le financement de la première phase du programme de renouvellement du parc des gros porteurs.



570 millions de F CFA accordés au COSAMA pour l'achat du navire DIOGUE qui relie Dakar à Ziguinchor contribuant à l'atteinte des objectifs du PPDC.



+ de 2 milliards de F CFA financés dans la campagne de commercialisation du riz local.



1,4 milliard de FCFA pour le soutien à la restructuration de Sénégol Airlines



+ d'1 milliard de F CFA financé au PRODAC pour l'aménagement de fermes agricoles communautaires



+ de 2 milliards de F CFA financés pour l'acquisition d'équipements agricoles grâce aux ressources de 1,5 milliard de FCFA de la CDC

Autres Financements Structurants



275 millions de F CFA de ressources levées auprès d'Oxfam America pour le financement de l'acquisition de toilettes adaptées en zones inondées et inondables de la banlieue dakaroise.



200 millions de F CFA pour le financement de la transformation de l'anacarde grâce à un fonds de 50 millions de l'IRD.

Refinancement des SFD

Notre stratégie d'inclusion financière basée, en partie, sur le refinancement des SFD a eu un impact significatif. Cette stratégie s'est articulée autour d'un dispositif interne souple en matière de prise de décision et d'un taux accessible au SFD (5%) moyennant un plafonnement des taux de sortie à 9% pour les populations. Cette approche a permis à la BNDE de financer directement 11 SFD couvrant le territoire national et indirectement 1095 projets avec un encours global de 6.175 milliards de FCFA entre 2014 et 2016.

Proximité avec les populations

Dans le but de répondre adéquatement à la problématique d'inclusion financière en renforçant la proximité avec les populations, la BNDE a ouvert neuf points de service à travers le territoire national. L'ambition à moyen terme est de couvrir l'ensemble des capitales régionales.

Difficultés rencontrées

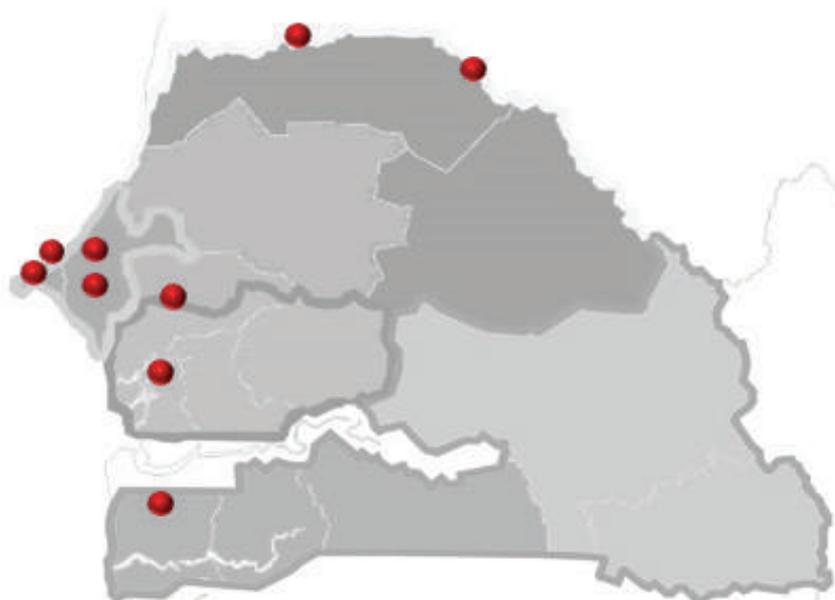
Les difficultés que rencontre la BNDE sont les suivantes :
- Insuffisance des ressources : les autres banques, plus commerciales, sont privilégiées au détriment de la BNDE dans le

9 agences :

- Dakar : Rivonia & Keur Gorgui
- Thiès
- Saint Louis
- Mbour
- Touba
- Kaolack
- Ziguinchor
- Podor

Bientôt:

- Ourossogui
- Dakar : Zone Industrielle





Thierno Seydou Nourou Sy, DG de la BNDE, lors d'une tournée à l'intérieur du pays.

cadre de la mise à disposition des ressources publiques ;

- Faiblesse voire absence d'implication des promoteurs dans la prise en charge financière de leurs projets.
- Inaccessibilité des mécanismes de refinancement et de garantie sous régionaux et internationaux due aux critères contraignants de ces derniers parmi lesquels le « risque de création nouvelle » de la banque : 3 années d'existence exigées.

Perspectives

Renforcement des ressources et du financement de l'économie

La disponibilité des ressources est capitale pour améliorer les performances de la BNDE. Dans ce sens, la BNDE doit être le réceptacle naturel des fonds négociés par l'Etat auprès des bailleurs à des taux concessionnels à l'image des pratiques de pays émergents tels que la Malaisie. Une centralisation de tous les fonds existants destinés au financement des PME (BAD, Fonds Koweïtien, PAPEJF, CDC, PLASEPRI etc.) permettra à la BNDE de renforcer significativement son intervention dans le financement de l'économie nationale et des PME en particulier, de se hisser à terme, en haut du classement des

banques.

Expansion de notre réseau

Le rythme d'ouverture d'agences sera maintenu pour couvrir les zones dynamiques de notre territoire pour une meilleure inclusion financière. A court terme, les agences de Ourosogui, Dakar Banlieue et Dakar Zone Industrielle permettront aux opérateurs économiques de ces zones de renforcer leur activité à travers des mécanismes de financement innovants et adaptés à leurs besoins.



El Hadj Birane Diop

Chargé d'études et de clientèle institutionnelle
elbirane.diop@bnde.sn

Montée en puissance du FONGIP :

GARANTIR LES PROJETS ÉCONOMIQUES POUR L'ÉMERGENCE

Le Fonds de Garantie des investissements prioritaires (FONGIP) a été créé le 17 mai 2013. Il est placé sous la tutelle du MEFP (Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan). Ses activités ont effectivement démarré à la suite de la tenue de son 1er conseil d'administration en date du 27 mars 2014 et de l'approbation du règlement intérieur fixant les modalités de garantie et de refinancement en date du 15 juin 2014.

Le FONGIP, est, à ce jour, opérationnel sur tout le territoire national (40 sur 45 départements touchés) et ses produits et services sont connus par les partenaires financiers ainsi que par les bénéficiaires. Le FONGIP s'est doté d'un ambitieux plan stratégique de développement (PSD) 2017/2021 et d'un contrat de performance en cours de signature par le MEFP. Sur le plan financier, le grand défi du Plan Stratégique de Développement 2017-2021 du FONGIP est l'atteinte de sa taille critique de 50 milliards de fonds propres par la mobilisation de ressources additionnelles pour un impact significatif dans l'économie nationale.

Elle passe notamment par la mutation institutionnelle du FONGIP en société anonyme (SA) à participation publique majoritaire en 2017 et l'obtention de son agrément BCEAO.

Le FONGIP s'est positionné en un instrument financier innovant, dans la vision stratégique du Chef de l'Etat pour le financement des investissements privés prioritaires dans la mise en œuvre de l'axe 1 du Plan Sénégal Emergent (PSE) en particulier dans la résorption du gap de financement de 500 milliards FCFA par an des PME au Sénégal.

Dans ce cadre, avec ses partenaires publics (ministères, agences, ...) et privés (banques, organisations socioprofessionnelles, ...), le FONGIP a mis en place des sous-fonds dédiés pour mieux contribuer à apporter des réponses structurelles aux besoins de financement des acteurs économiques, mais également pour mutualiser les interventions de l'Etat dans le financement des secteurs prioritaires.

Il s'agit entre autres du :

- 1) Fonds de Garantie pour l'Accès au Logement (FOGALOG) avec le MRUHCV ;
- 2) Fonds de Garantie pour les Villes (FOGAVILLE) avec l'AMS ;

3) Fonds de Garantie pour le Matériel Agricole et la Commercialisation (FOGAMAC) avec le MAER ;

4) Fonds de garantie pour les artisans (FOGART) avec le MFPAA ;

5) Fonds de garantie pour l'Emploi des Jeunes (FOGAREJ) avec l'ANPEJ ;

6) Fonds de Garantie de l'Industrie (FOGARIN) avec le MIM.

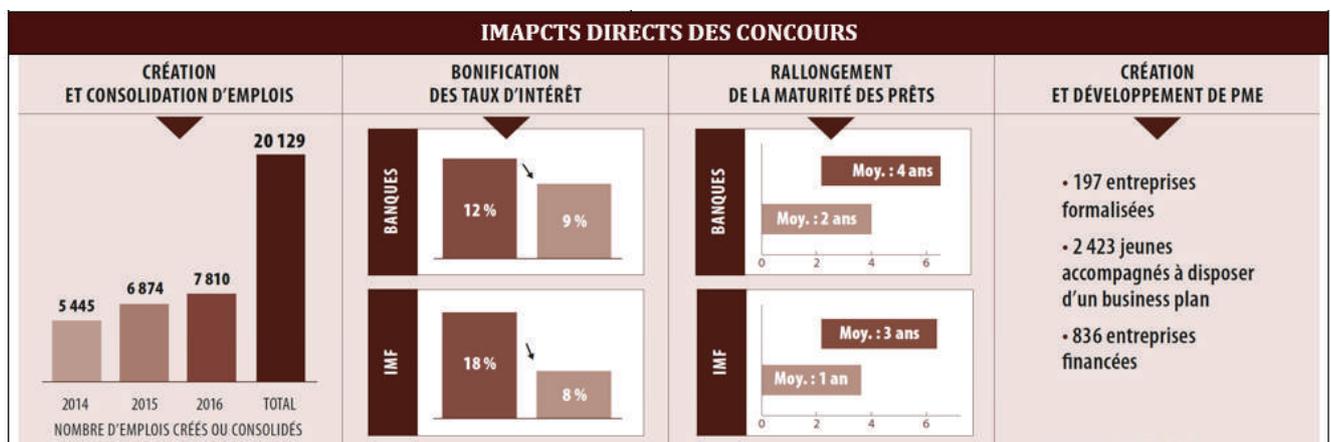
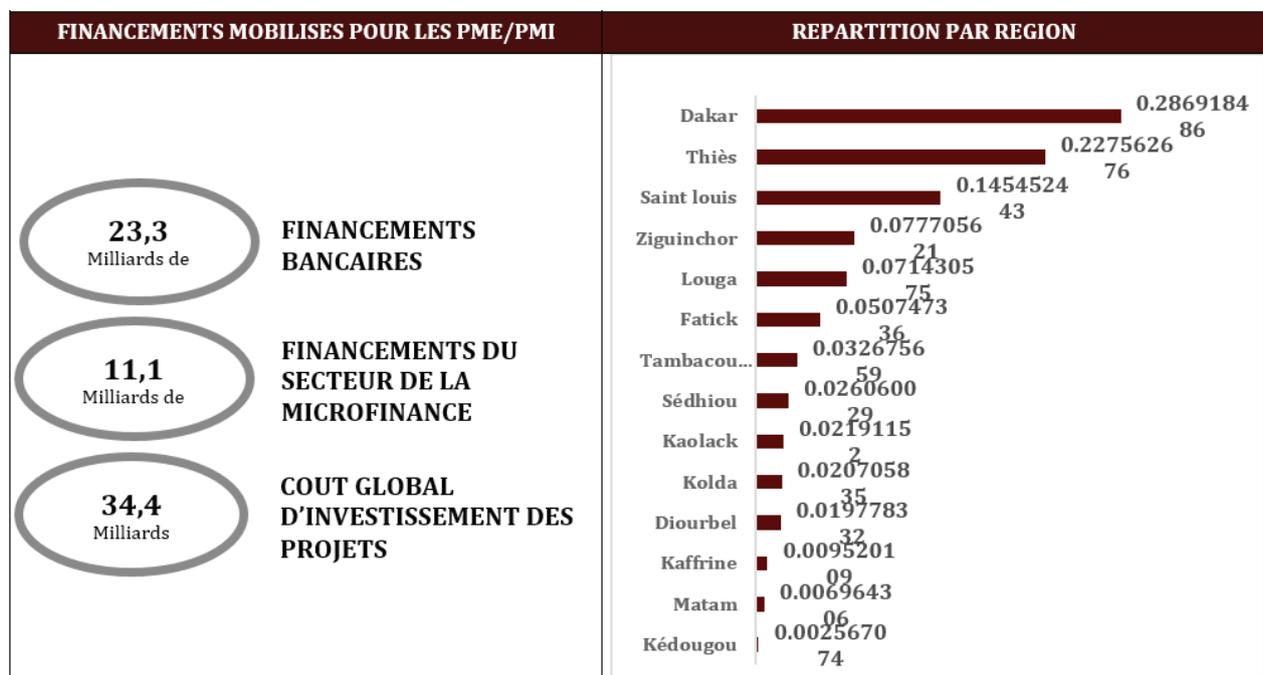
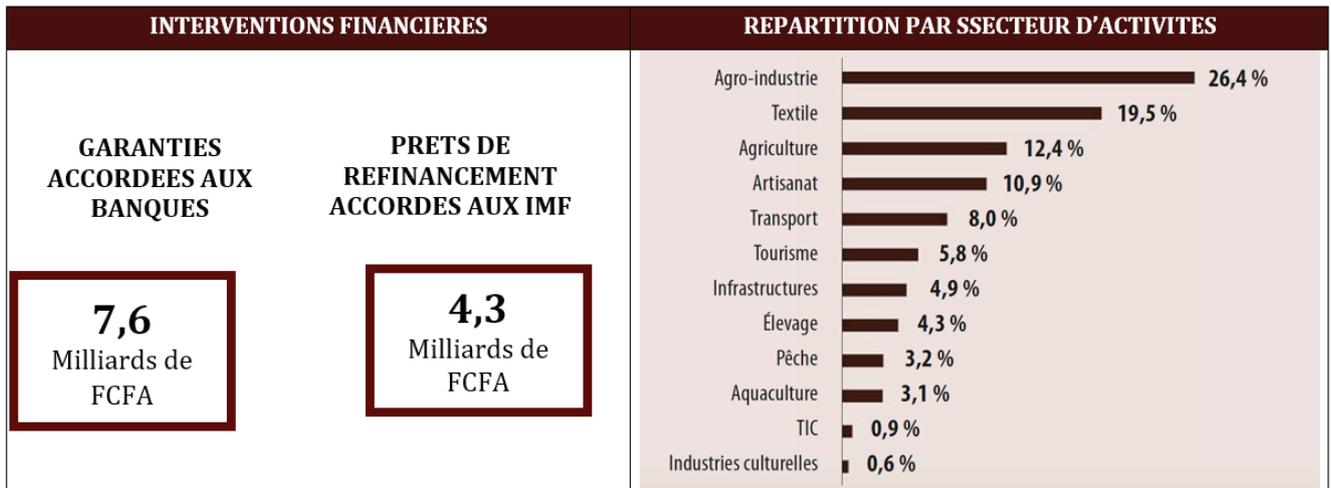
La mise en œuvre effective et en cours de ces différents sous fonds a permis au FONGIP d'engager 11,9 milliards de ses ressources propres pour mobiliser 34 485 766 120 FCFA de financements de projets en faveur de 836 PME/PMI et de 1447 GIE de jeunes et de femmes entre juin 2014 et décembre 2016, soit deux ans et demi d'activités.

A ce jour, le FONGIP a obtenu des résultats rassurants et satisfaisants qui sont illustrés dans le tableau ci-joint.



DOUDOU KA

Administrateur général du FONGIP
doudou.ka@fongip.sn



Le climat des affaires au Sénégal :

AU DELA DU CLASSEMENT ET DES RÉFORMES

Le climat des affaires (ou l'environnement des affaires) est le cadre légal et réglementaire dans lequel évolue une entreprise depuis sa création jusqu'à sa radiation ou sa transmission. Ce qui fait ressortir l'importance d'un cadre suffisamment propice pour les entreprises dans lequel elles se mouvront aisément. Les objectifs de cet article sont, au préalable, de faire le point sur l'évolution des réformes dans le monde et au Sénégal, ensuite d'examiner les incidences dans la création des entreprises, ainsi que la formalisation de celles évoluant dans le secteur informel et enfin, de voir les impacts sur les investissements directs étrangers.

Les politiques d'ajustement structurel (PAS) avaient pour but d'aider les pays très endettés, notamment ceux du tiers-monde, à sortir de ce carcan à travers l'octroi de crédit. L'obtention desdits crédits était conditionnée par : (i) la réduction des dépenses de l'Etat ; (ii) la privatisation des entreprises publiques ; (iii) l'ouverture des marchés, etc. Cependant, les effets escomptés ne se sont pas produits. En effet, les politiques de libéralisation ont détruit les industries des pays qui fournissaient pourtant la majeure partie des emplois. Il convient de préciser que les pays africains disposaient d'un nombre relativement élevé d'entreprises privées durant les années 80. Toutefois, la taille du secteur informel reste très vaste et contribue à la formation du PIB, pour certains pays africains, notamment, les pays de l'Afrique de l'ouest, à hauteur de 50% (Sénégal : 53,4% ; Burkina Faso : 49,2% et le Bénin : 73,5%). Et cette situation pourrait s'expliquer par des lourdeurs administratives liées à la création et à l'exploitation des entreprises qui préfèrent se mouvoir dans le secteur informel.

Ainsi, au regard de cette situation, il s'avère plus que nécessaire pour l'Afrique, notamment le Sénégal, de procéder à des réformes structurelles, afin d'améliorer le cadre réglementaire pour l'épanouissement des entreprises. Ces réformes devront répondre aux exigences pour attirer les Investissements Directs Etrangers (IDE) afin de booster le cadre macroéconomique. A cet effet, les autorités sénégalaises, conscientes de l'enjeu de cette question, ont érigé l'amélioration de l'environnement des affaires en condition préalable à l'émergence, dans leur nouvelle stratégie de développement adossée au Plan Sénégal Emergent (PSE).

L'état des lieux des réformes dans le monde, au Sénégal en particulier

De 2006 à nos jours, plus de 2 782 réformes ont été entreprises par plus de 123 pays sur les 190. La majeure partie (pratiquement 63%) de ces réformes portent sur la réduction

des complexités et des coûts liés au processus de régulation, notamment, la création d'entreprise (19,6%), le paiement des taxes et impôts (14,9%) et l'obtention de prêts (11,8%). Globalement, les pays de l'Europe et de l'Asie du centre restent les champions pour ce qui concerne les réformes visant à améliorer le climat des affaires, suivis par les pays de l'Afrique sub-saharienne. Par contre, l'Asie du sud reste toujours la zone où l'on compte le moins de réformes. A raison ou à tort, beaucoup de cadres estiment que les autorités font des réformes dans le but de gagner des places dans le « Doing Business », cependant cette lecture paraît assez réductrice. Si on note une certaine sensibilité des réformes au changement de rang, il convient de préciser que, plus le pays est proche de la frontière réglementaire, moins les réformes opérées auront un impact sur le changement de classement du pays.

Concernant le Sénégal, l'Etat a initié un ensemble de réformes à travers le Programme de Renforcement de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité 2013-2015 (PREAC), qui s'est traduit par une amélioration de son rang dans le « Doing Business 2017 », passant de la 178^{ième} place en 2014 à la 147^{ième} place en 2017. En l'espace de quatre (04) années, le Sénégal a gagné trente et une (31) places, lui valant son statut parmi les dix (10) meilleurs reformeurs dans les deux (02) dernières éditions du « Doing Business » et se rapproche davantage de la frontière réglementaire (43,9 à 50,7 sur 100). Et les efforts ont davantage porté sur le transfert de propriété (20,0%), sur la création d'entreprise (16,0%) et le paiement de taxes (16,0%).

Implications macroéconomiques

Il est clair que des études réalisées sur le Sénégal ont abouti à des résultats assez peu réconfortants. En effet, il a été démontré qu'un environnement des affaires peu attractif impacte négativement la production nationale du Sénégal ainsi que les investissements, et des efforts dans son amélioration permettraient de booster ces deux (02) agrégats de 94% et



Grâce à un bon climat des affaires, le Sénégal ne cesse de lancer de grands projets comme ici lors du démarrage des travaux du Train express régional.

79% respectivement.

Du point de vu sectoriel, le rapport publié par la Banque mondiale portant sur une enquête auprès des entreprises en 2014, fait ressortir une certaine fébrilité de la performance des entreprises durant la période 2011-2013 (2,4%), comparativement à la période 2003-2006 (9,0%).

Cette situation s'est également accompagnée d'une forte baisse de l'évolution du taux d'emploi (7,1% entre 2011-2013 contre 9,5% 2003-2006). Si une proportion de 19% des entreprises a eu recours au financement bancaire en 2014, (précisons d'ailleurs que c'est au même niveau qu'en 2007), 7,0% seulement ont eu recours au financement bancaire pour leurs investissements, en dessous du taux de 2007, qui était de l'ordre de 11,0%.

S'agissant du secteur informel, des efforts ont été notés pour ce qui est du formalisme de ces entreprises ; le Sénégal reste largement en dessous des pays à faible revenu. En effet, plus de 88% des entreprises se sont enregistrées au début de leurs activités, contre 69% pour les pays à faible revenu.

Défis majeurs

Avec le développement de nouveaux pôles urbains au Sénégal (DIAMNIADIO, etc.), l'enjeu est maintenant de développer un climat des affaires régional, car beaucoup d'études ont montré que pour une même procédure administrative, les délais de réalisation peuvent passer du simple au double, bien vrai que la loi est la même dans tout le territoire national, mais les pratiques varient d'une région à l'autre.



Idrissa DIAGNE

Division des Projections Macroéconomiques et du Suivi des Programmes (DPMS/PDPEE)
iddiagne@minfinances.sn

IMPACT DU MICROCRÉDIT SUR LE REVENU DES CLIENTS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU SÉNÉGAL

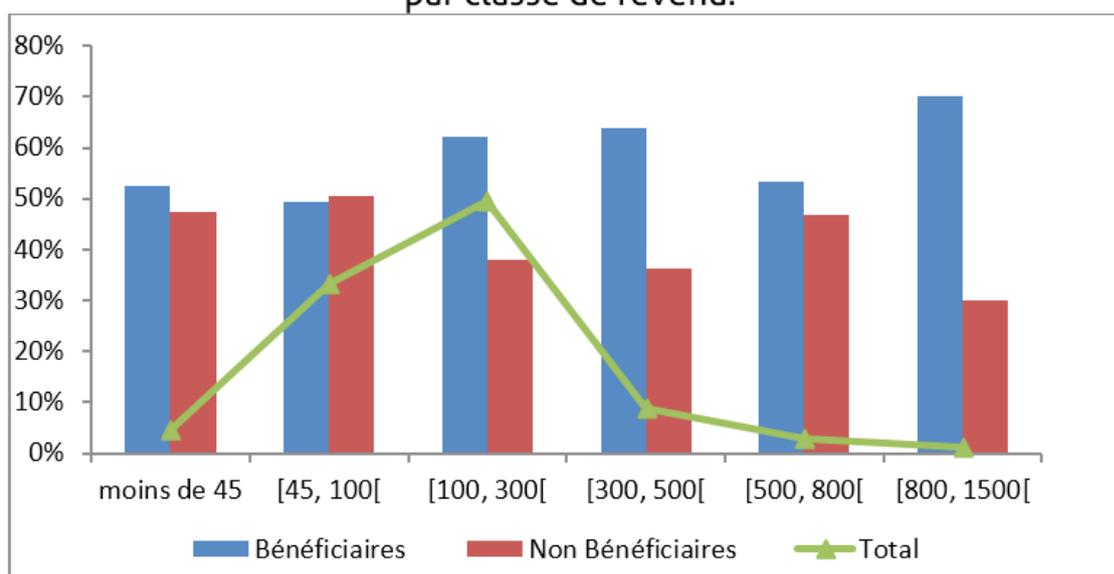
L'étude vise à évaluer l'impact des opérations de microcrédit sur le revenu des sociétaires des Systèmes financiers décentralisés.

En effet, l'accès au financement, souvent difficile dans les pays en développement, compromet les perspectives de croissance et de lutte contre la pauvreté. Ainsi, la microfinance constitue un instrument privilégié pour le financement des agents économiques à revenu modeste qui ne peuvent bénéficier des services financiers offerts par les banques classiques. Afin de procéder à l'évaluation, la méthodologie choisie repose sur l'estimation d'un contrefactuel qui consiste d'abord à régresser le revenu des sociétaires qui n'ont pas bénéficié d'un microcrédit en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques. Ensuite, les coefficients issus de cette estimation seront appliqués sur les paramètres des caractéristiques sociodémographiques des bénéficiaires. Enfin, une différence des revenus permettra d'obtenir l'impact

du microcrédit sur les revenus des sociétaires. Il s'agit de la méthode développée par R. Adams(2006) dans son article "Remittances and Poverty in Ghana". La base de données qui a servi d'analyse est issue de l'ESU/SFD réalisée en 2011 par l'OQSF.

Les résultats de l'étude ont montré, en termes de faits stylisés, que la microfinance est une des principales sources de financement des clients à revenu modeste. Ses services sont utilisés dans beaucoup de secteurs d'activité: commerce, agriculture, transport, industrie, etc. Même si elles sont présentes en zone rurale et dans toutes les régions du Sénégal, la majeure partie des institutions de microfinance se concentrent en zone urbaine, particulièrement dans la région de Dakar.

Graphique 1 : Demande de microcrédit et répartition du nombre de sociétaires (%) par classe de revenu.



L'impact du microcrédit sur le revenu des clients demeure mitigé et dépend grandement de l'utilisation qui en est faite. En effet, l'étude a montré que les microcrédits destinés à la consommation finale n'engendrent pas de revenu supplémentaire alors que ceux destinés à l'investissement devraient avoir à moyen et long terme un impact positif. Cependant, certains clients qui ont utilisé le microcrédit à des

fins d'investissement n'ont pas enregistré une hausse de leur revenu. Les résultats ont aussi montré que le microcrédit a, en moyenne, un impact négatif sur le revenu des individus qui gagnent moins de 100 000 FCFA par mois, mais il agit positivement sur le revenu de ceux qui gagnent plus de 300 000 FCFA par mois.

En termes de caractéristiques sociodémographiques, le microcrédit a un impact négatif sur le revenu des ruraux, de ceux qui n'ont aucun niveau d'instruction, des novices dans les institutions de microfinance, et sur beaucoup de clients du secteur agricole et du commerce. Dans les régions de Kolda, Louga, Fatik, Saint Louis et Kédougou le microcrédit agit, en moyenne, négativement sur le revenu des clients. En revanche, il impacte positivement en moyenne sur le revenu des urbains, de ceux qui ont un niveau d'instruction au moins secondaire, des secteurs de l'industrie, du transport, et de l'artisanat. L'impact est aussi, en moyenne, positif sur le revenu des clients des régions de Diourbel, Dakar, Thiès, Ziguinchor, Matam, Tambacounda. Pour certaines institutions de microfinance, l'efficacité au niveau des services offerts mérite d'être mieux étudiée, car le rôle principal d'une structure financière est de collecter l'ensemble des revenus des agents en capacité de financement pour financer ceux qui sont en besoin de financement et bien entendu solvables. Aussi, la microfinance ne devrait en aucun cas rendre un

client plus pauvre.

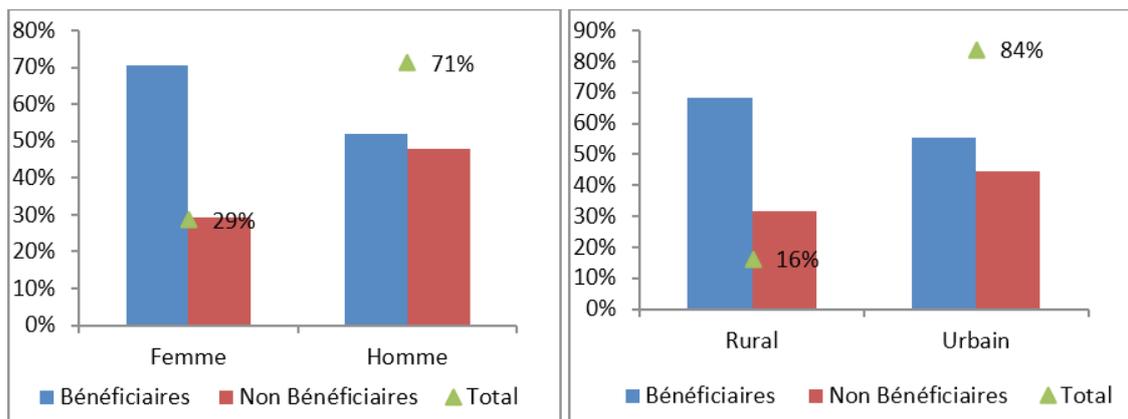
Le document suggère de trouver un plan d'allègement du taux d'intérêt pour les clients pauvres. Ils devront aussi trouver un moyen de s'organiser pour mutualiser leur risque, à l'image des organisations paysannes. Les transferts des migrants peuvent aussi jouer un grand rôle dans le financement et le fonctionnement des institutions de microfinance. Il serait aussi du ressort des institutions d'informer les clients en besoin de financement sur le taux d'intérêt effectif, toutes taxes comprises, pour permettre de situer la rentabilité du prêt et le taux d'intérêt. Enfin, un fonds de garantie tel que le FONGIP et la BNDE sont des initiatives à encourager.



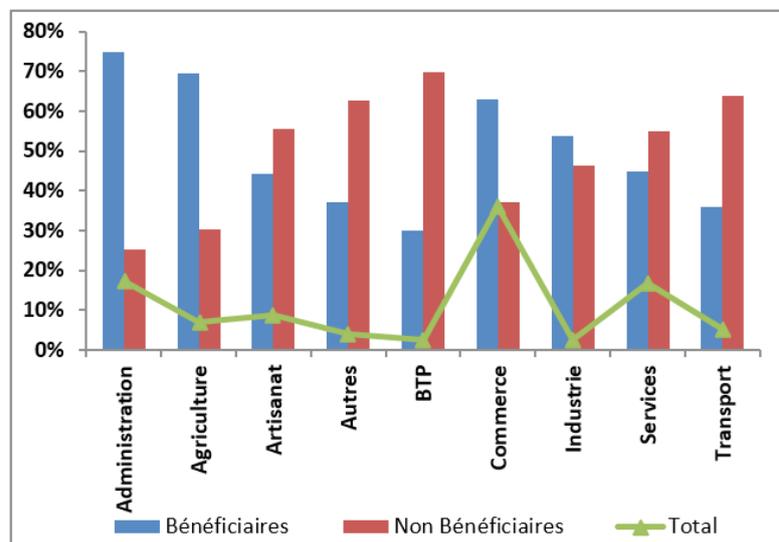
Hamat SY et Dame THIAM

Division des Etudes et des Projections économiques
hamat.sy@economie.gouv.sn | dthiam@minfinances.sn

Graphique 2 : Demande de microcrédit et répartition du nombre de sociétaires (%) en fonction du milieu de résidence et du genre.



Graphique 3 : Demande de microcrédit et répartition du nombre de sociétaires (%) selon le secteur d'activité.



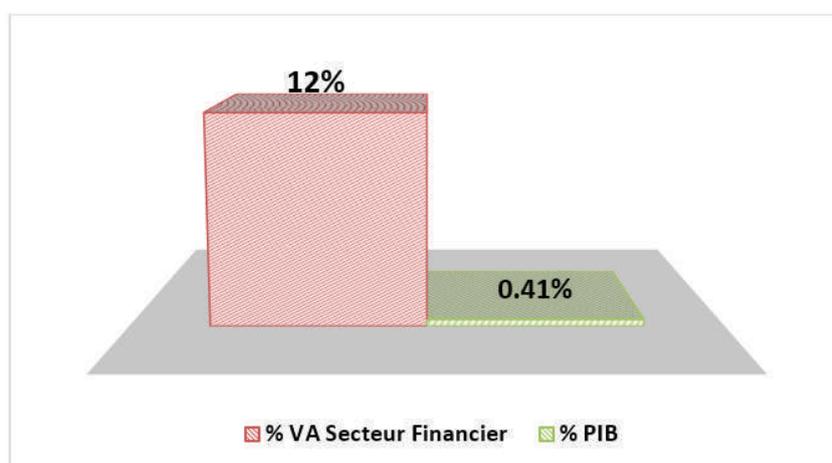
La contribution du secteur de la microfinance à la création de richesse au Sénégal :

UNE VALEUR AJOUTÉE EN CONSTANTE HAUSSE

Les institutions de microfinance sont classées dans le secteur financier composé des sociétés et quasi-sociétés dont l'activité principale consiste à fournir des services d'intermédiations financières (banques, assurances, SFD) et/ou à exercer des activités financières auxiliaires (auxiliaires financiers tels les courtiers d'assurance). La richesse créée par cette catégorie est appréhendée par sa valeur ajoutée calculée par la

différence entre les montants correspondant respectivement à sa production et à l'ensemble de ses consommations intermédiaires. La valeur ajoutée de la microfinance s'est établie à 32,8 milliards en 2015 après 30,1 milliards en 2014 et 27,5 milliards en 2013. Ce qui correspond à des hausses successives de 9,5% en 2014 et 8,9% en 2015.

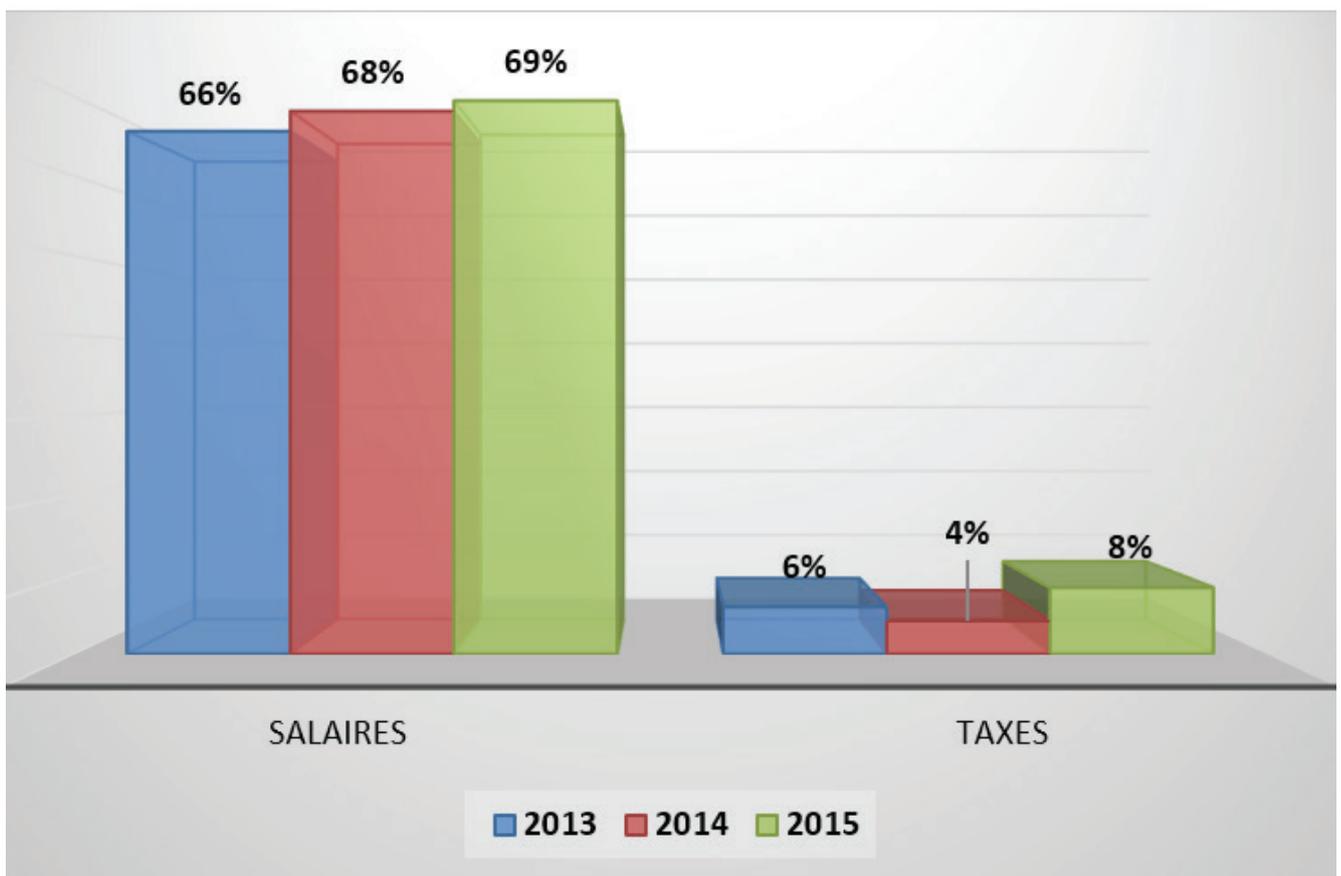
Principaux agrégats macroéconomiques	2013	2014	2015
<i>Montants en millions de F CFA</i>			
Production totale (1) = (a) + (b)	48 144	50 198	55 149
Services d'intermédiation financière (a)	33 949	32 972	35 209
Prestations de services financiers (b)	14 195	17 226	19 940
Consommations intermédiaires (2)	20 640	20 093	22 360
Valeur ajoutée SFD (3) = (1) – (2)	27 504	30 105	32 789
Salaires (4)	18 053	20 521	22 780
Impôts et taxes (5)	1 625	1 258	2 737
Excédent Brut d'Exploitation (6) = (3) – (4) – (5)	7 826	8 326	7 271
Valeur ajoutée du Secteur Financier	254 569	264 347	264 347
VA SFD / VA Secteur Financier	11%	11%	12%
PIB au prix du marché	7 325 000	7 569 000	8 049 622
Contribution au PIB (VA SFD / PIB)	0,38%	0,40%	0,41%
Taux de croissance PIB	4,70%	3,90%	6,50%
Contribution à la croissance	0,02%	0,02%	0,03%



Cette richesse créée par le sous-secteur a représenté 12% de la valeur ajoutée du secteur des institutions financières et 0,4% du Produit Intérieur Brut (PIB). Sa contribution à la croissance est alors estimée à 0,03% en 2015 contre 0,02% en 2014. Cette valeur ajoutée a permis aux SFD de payer des salaires d'un montant de 20,5 milliards en 2014 et de 22,8 milliards en 2015, soit un taux de salaire représentant 2/3 du montant total. Le personnel technique bénéficiaire de ces rémunérations était au nombre de 4 101 en 2014 et de 4 139 en 2015. Ce qui a permis aux employés du secteur de la microfinance de recevoir un revenu moyen de 5 millions en 2014 et de 5,5 millions en 2015.

S'agissant des impôts collectés par les SFD pour le compte de l'administration publique, ils se sont établis à 2,7 milliards en 2015 contre 1,6 milliard en 2014. Les SFD constitués sous forme de sociétés commerciales ont payé, au titre des impôts sur le bénéfice, 596 millions en 2015, soit une hausse de 8% par rapport à 2014. Ce qui porte le total des taxes versées à l'Etat à 1,82 milliard en 2014 et 3,33 milliards en 2015.

En somme, le secteur de la microfinance a affiché un Excédent Brut d'Exploitation (EBE, hors subvention) de 7,3 milliards en 2015, se traduisant par une bonne performance de son système productif. Ce qui lui donne une certaine marge de manœuvre pour développer davantage son activité, notamment la production de crédit.



Amar SECK

Statisticien, Chef de la Division des Statistiques et des Stratégies.

amar.seck@drs.gouv.sn

La protection des usagers de la microfinance :

ENJEUX, MÉCANISMES ET PRINCIPES

A ses origines, la microfinance avait pour vocation de permettre aux personnes n'ayant généralement pas accès aux banques et établissements financiers d'accéder à des services financiers. Elle constitue donc un outil incontesté d'inclusion financière, permettant l'accès des populations exclues du système classique, défavorisées ou éloignées à des services financiers de base.

De nos jours, le paysage financier se professionnalisant davantage, et l'accès aux services financiers devenant plus étendu, la gestion des rapports inégalitaires entre prestataires de services et bénéficiaires ou consommateurs, en vue de la protection de ces derniers devient un impératif.

Cette préoccupation a été très tôt prise en compte par les décideurs publics dont le rôle a été déterminant dans la mise en place d'un cadre institutionnel et réglementaire visant la protection des épargnants et la sécurité des opérations.

Rappelons que, par définition, le consommateur désigne toute personne physique ou morale qui achète ou utilise des produits ou des services pour satisfaire des besoins.

En effet, la protection des consommateurs est devenue une préoccupation universelle ayant suscité la mise en place d'institutions internationales telles que la SMART CAMPAIGN. Cette dernière est « une action mondiale visant à unir les dirigeants de la microfinance autour d'un objectif commun : s'assurer que le client demeure le moteur de l'industrie ». Il importe de préciser ici que le terme « client » doit s'entendre « consommateur », répondant mieux à nos réalités, car incluant les IMCEC.

Ainsi, aux fins de protection des usagers ou bénéficiaires des services de microfinance, elle a édicté 7 principes clés de protection du consommateur à l'attention des institutions :

1. Développement de produits et distribution appropriés ;
2. Prévention du surendettement ;
3. Transparence ;
4. Tarification responsable ;
5. Traitement respectueux et équitable des clients ;
6. Confidentialité des données des clients ;
7. Mécanismes de résolution des plaintes.

Quant à la contribution de la réglementation à l'atteinte de l'objectif de protection des consommateurs, elle se manifeste à plusieurs niveaux.

L'éducation, la formation et l'information

Si l'on prend en compte la spécificité des IMCEC selon laquelle les dirigeants de l'institution sont les consommateurs des services du SFD, la réglementation précitée contribue à l'éducation, la formation et l'information des consommateurs. En effet elle veille notamment sur :

- La qualité et l'honorabilité des dirigeants dès l'instruction des demandes d'agrément et autres autorisations,
- L'instruction rigoureuse et équitable des demandes de crédit des membres de l'institution, , quelles que soient leurs fonctions
- L'application des principes mutualistes parmi lesquels le traitement équitable entre membres, l'égalité de droits et devoirs, l'obligation d'assurer l'éducation, la formation des membres et l'information du public.
- L'adhésion obligatoire à l'association professionnelle des SFD chargée d'assurer la formation des membres, au même titre que les faitières à l'égard de leurs membres.

Dans la pratique, la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD exerçant la tutelle sur les SFD pour le compte du Ministre chargé des Finances, assume notamment les fonctions d'encadrement et de formation, particulièrement lors du suivi des missions d'inspection et au moyen des divers canaux de communication de la Direction dont le site internet, les émissions radio et télévisées, les ateliers, séances de travail et réunions avec des SFD.

Les mécanismes de recours internes et externes

Les mécanismes internes de recours sont d'abord constitués par l'Assemblée générale, compétente pour traiter de toute question soumise par ses membres. Ensuite viennent les organes d'administration et de gestion qui sont tenus de répondre à toute question écrite adressée par le membre, 2 fois par exercice, et d'en faire copie au Ministre et au commissaire aux comptes le cas échéant. Enfin des organes dits « statutaires » sont mis en place pour régler les différends tels que le Conseil des sages, le Comité de déontologie...

Quant aux recours externes dans la pratique, il s'agit principalement de ceux adressés à l'Observatoire de la Qualité des Services financiers ou à la Tutelle.

La transparence et la sécurité des transactions

Le dispositif réglementaire constitué notamment par la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 et la loi sur l'usure concourt à instaurer la transparence et la sécurité des transactions.



Des clients de PAMECAS qui viennent de bénéficier d'un crédit.

En attestent les obligations de reporting, le dispositif prudentiel, ainsi que les règles de publicité, de publication et d'affichage des taux et conditions des opérations.

La tenue d'une assemblée générale réunissant l'ensemble des membres, au moins une fois par an, au cours de laquelle tous les organes rendent compte de leur gestion participe également à la transparence au sein des IMCEC.

Concernant la fonction de contrôle, son indépendance est assurée par la séparation des fonctions des organes d'administration et de gestion, ainsi que les incompatibilités de fonctions.

En outre, il importe de noter que l'établissement, la régularisation et la détention de la liste des personnes « liées » assurent la transparence dans l'institution.

Dans la pratique, la liquidation d'institutions non agréées et la mise en œuvre d'un plan d'assainissement du secteur participent à la sécurisation de l'épargne, et au-delà, du secteur. De même, les autorisations préalables requises veillent à préserver l'intérêt des consommateurs de services financiers.



Mme Sokhna Oumou NIANG

Chef du Bureau des Autorisations et des Procédures Administratives (BAPA)/DRS-SFD
sokhna.niang@drs.gouv.sn

Internalisation des actes communautaires de l'UEMOA :

PROCÉDURES ET EFFETS ATTACHÉS AU DÉFAUT DE TRANSPPOSITION

Cet article d'analyse a pour ambition de décrire les aspects procéduraux de la transposition des directives et de souligner les sanctions attachées au non-respect de cette obligation. Il ne s'agira pas de revenir sur les aspects légistiques liés aux méthodes et techniques de transposition des directives communautaires. En effet, ces derniers ont été récemment rappelés par la circulaire n°008/PM/SGG/PAT du 1er juin 2016 sur la transposition des directives communautaires. Ce document est devenu, dès lors, le guide de référence en la matière. L'étude mettra donc l'accent, d'une part, sur la procédure de transposition des directives (I), et d'autre part, sur les effets attachés au défaut de transposition des directives (II).

L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a défini dans son Traité, des objectifs stratégiques qui représentent les axes à travers lesquels elle conduit sa politique globale d'harmonisation de l'espace communautaire. Ces objectifs, au nombre de cinq, sont :

- i) L'amélioration de la compétitivité économique et financière dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- ii) La convergence des performances et des politiques économiques des Etats membres, iii) la mise en place d'un marché commun ;
- iii) L'harmonisation des politiques sectorielles nationales ;
- iv) L'harmonisation des législations nationales, notamment dans le domaine de la fiscalité.

Pour les atteindre, les instances communautaires ont mis en place des instruments juridiques spécifiques. La directive de l'UEMOA représente l'une des sources de son droit dérivé. Elle constitue l'un des instruments juridiques privilégiés secrétés par ses Organes.

Ces actes juridiques sont, d'une part, les actes additionnels (au Traité) qui sont pris par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, et d'autre part, les règlements, les directives, les décisions, les recommandations et les avis qui sont pris par les autres Organes de l'Union que sont le Conseil des ministres (pour la plupart des actes), la Commission, le Parlement, la Cour de justice et la Cour des comptes. La différence entre ces normes est leur force plus ou moins contraignante vis-à-vis des Etats-membres. Cependant, les traits marquants suivants méritent d'être relevés :

- La recommandation et l'avis n'ont pas de force exécutoire et ne créent donc pas d'obligation juridique. Ils expriment la position des instances communautaires sur un problème

donné. Ils éclairent la Cour de justice de l'Union en lui permettant d'apprécier la portée d'un acte communautaire contraignant ;

- La décision permet de réglementer les situations particulières. Elle n'oblige que les destinataires qu'elle désigne expressément : Etat(s) membre(s), entreprise(s) ou particulier(s). Elle est obligatoire dans tous ses éléments pour ses destinataires et a donc une portée ciblée ;

- Le règlement est de portée générale, contrairement à la décision. Il est obligatoire dans tous ses éléments et s'applique directement dans les Etats membres. En effet, il vise à assurer l'application uniforme du droit communautaire dans tous les Etats membres. Il a pour conséquence de rendre inapplicables les réglementations nationales incompatibles avec les clauses matérielles qu'il contient. Les dispositions législatives, réglementaires et administratives en vigueur dans les Etats membres ne sont licites que si le règlement le prévoit ou que son application efficace l'exige. Le règlement fixe un objectif et les moyens pour l'atteindre ;

- L'acte additionnel vise à compléter le Traité sans le modifier
- La directive lie les Etats membres quant au résultat à atteindre (art. 43 du Traité). Elle leur délègue le choix des moyens et peut avoir pour destinataires un Etat membre, plusieurs Etats membres ou l'ensemble de ceux-ci.

La particularité de la directive tient au fait qu'il n'est pas directement applicable dans les Etats membres. En effet, la flexibilité inhérente à son texte impose sa transposition, c'est-à-dire son adaptation dans l'ordre juridique interne des Etats membres, pour pouvoir être appliquée.

Il faut préciser que la conception et l'adoption des directives sont subordonnées à une procédure spécifique. En effet, en règle générale, c'est la Commission de l'UEMOA qui

élabore et propose le projet de directive. Ce dernier résulte souvent d'une étude que l'UEMOA a commanditée dans les Etats membres avec ce dessein, en recourant à l'expertise d'une consultation privée.

Le projet de directive élaboré par la Commission de l'UEMOA est ensuite proposé à l'amendement des experts, puis des Ministres des Etats membres, dans le secteur en rapport avec la matière principale de la directive. Une fois validé par les Ministres sectoriels, il est soumis à l'examen du Comité des Experts statutaire de l'UEMOA qui l'amende à son tour et qui, lorsqu'il l'approuve, recommande son adoption au Conseil des ministres de l'UEMOA.

Les directives adoptées par le Conseil des ministres sont ensuite publiées au journal officiel de l'UEMOA et leur copie est transmise aux Etats membres. Ces derniers sont tenus dès lors de les transposer et de les appliquer en se conformant aux délais indiqués dans la rubrique du texte de la Directive afférente aux dispositions particulières à prendre. Cette obligation résulte des dispositions des articles 6 et 7 du Traité. La transposition peut être définie de plusieurs façons. Selon la définition retenue dans le document intitulé "Cadre normalisé de la transposition des directives communautaires au Sénégal" écrit par le Docteur Papa Assane TOURE, magistrat, Secrétaire général adjoint chargé des Affaires législatives et réglementaires, « la transposition est l'opération par laquelle un Etat membre destinataire de la directive procède à l'adoption de toutes les mesures nécessaires à son incorporation effective dans l'ordre juridique national, par les véhicules normatifs appropriés. » (Voir « Séminaire sur la pratique des Etats membres en matière de transposition des directives, Guinée Bissau »)

I. LA PROCEDURE DE TRANSPOSITION DES DIRECTIVES DE L'UEMOA

Les directives de l'UEMOA passent par plusieurs étapes, depuis leur conception jusqu'à leur transposition et leur mise en application dans les Etats membres.

La procédure de transposition diffère d'un Etat membre de l'UEMOA à l'autre, en fonction de l'environnement juridique interne, du cadre institutionnel, de l'organisation administrative et de l'expérience en légistique.

A. Les instances intervenant dans le processus de transposition

Les instances intervenant dans le processus de transposition des directives communautaires sont le Cabinet du Premier ministre, le Secrétariat général du Gouvernement, le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et les Ministères sectoriels.

Les Ministères sectoriels sont les acteurs chargés de la transposition des directives relevant de leur compétence. A cet effet, ils mettent en place des comités ad-hoc de transposition et désignent, sur invitation du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, un point focal titulaire et un suppléant chargés du suivi ministériel des questions de transposition.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan assure le suivi et la coordination de l'activité de transposition des directives en rapport avec les Ministériels sectoriels. Pour ce faire, il s'appuie sur la Cellule de Suivi de l'Intégration (CSI) qui est un organe de la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques. La CSI est l'épine dorsale du dispositif de suivi de la transposition des directives. Pour mener sa tâche, elle s'appuie sur son réseau de points focaux ministériels qui rendent compte régulièrement de l'état d'avancement des travaux des comités ad-hoc ministériels pour la transposition des directives.

Notons aussi l'existence, toujours au sein de ce Ministère, du Projet de Coordination des Réformes budgétaires et financières (PCRBF) qui est un organe stratégique permettant d'assurer un suivi rapproché des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

Le Secrétariat général du Gouvernement exerce un contrôle normatif sur le travail de transposition réalisé par les Ministères sectoriels en s'assurant de la conformité des projets de textes de transposition aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur avant leur adoption en Conseil des ministres ou à l'Assemblée.

Le Cabinet du Premier ministre joue un rôle d'impulsion du processus de transposition des directives. Il intervient dans le volet politique de la revue annuelle des réformes, politiques, programmes et projets de l'UEMOA instituée par les Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA par Acte additionnel n°04/2013/CCEG, du 24 octobre 2013. Aussi, le Premier ministre est-il amené à formuler des recommandations à l'occasion de l'audience qu'il accorde au Président de la Commission de l'UEMOA et au Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan pour une restitution des conclusions de la revue annuelle tirées de son mémorandum.

B. La méthodologie de suivi de la transposition

Après l'adoption de nouveaux actes communautaires, la Commission de l'UEMOA les notifie aux Etats membres en leur transmettant une copie de chaque acte juridique par le biais d'une correspondance adressée au Ministre en charge de l'Economie et des Finances. Au Sénégal, dès réception de la lettre de la Commission, le Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan initie à son tour des correspondances

destinées aux Ministres sectoriels pour leur transmettre une copie de chaque acte juridique dont ils sont attributaires.

Lorsque l'acte transmis consiste en une directive, cette notification est le coup d'envoi pour l'amorçage du processus de transposition par les services compétents du Ministère sectoriel concerné et du suivi de cette transposition par la Cellule de Suivi de l'Intégration du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan. Pour répondre à cette problématique, cette entité a développé une méthodologie de travail. Celle-ci repose notamment sur un type d'organisation, une stratégie, des supports et instruments de suivi et des initiatives proactives.

• *Organisation*

Sur le plan organisationnel, relevons que la CSI dispose d'un réseau de points focaux ministériels avec qui elle collabore dans le cadre du suivi de la transposition des directives de l'UEMOA. Elle a ensuite noué un partenariat de travail actif avec le Bureau de Représentation Résidente de la Commission (BRC-UEMOA) avec qui elle se concerte sur les actions, stratégies et initiatives à mettre en œuvre. C'est ainsi que le Bureau fournit un concours important en termes d'assistance technique et financière qu'il apporte notamment aux fonctionnaires de l'administration par l'organisation de nombre de séminaires de formation et d'ateliers de renforcement de capacités dans la transposition des directives.

• *Stratégie*

D'un point de vue stratégique, un plan de suivi est défini à chaque début d'année. Il détermine les types d'activités à mener et fixe le calendrier indicatif des rencontres périodiques. Par ailleurs, deux formulaires sont proposés aux Ministères dont l'un est un canevas de feuille de route pour la transposition des directives à renseigner par les Ministères, et l'autre un modèle de notification des textes nationaux de transposition des directives.

• *Supports et instruments*

En matière de supports pratiques de suivi de la transposition, un tableau sur l'état de mise en œuvre des réformes doit faire l'objet d'une actualisation permanente par la CSI sur la base des comptes rendus des différentes activités de suivi.

Du côté des sectoriels, trois sortes de tableaux de comparaisons devraient accompagner la directive, selon que cette dernière n'a pas encore motivé de projet de texte de transposition, ou qu'elle l'ait motivé au contraire, ou enfin en cas de directive déjà transposée.

Dans le premier cas, le tableau opposera en regard, sur une colonne, les dispositions pertinentes de la directive communautaire et sur une autre, les dispositions rivales ou concurrentes existant éventuellement dans les textes nationaux législatifs

ou réglementaires. Ce type de tableau est fort utile pour orienter les travaux de transposition.

Dans les deux derniers cas, la seconde colonne renfermera respectivement les dispositions du projet de texte de transposition ou celles du texte de transposition de la directive. Ces outils permettent d'apprécier la qualité et l'exhaustivité de la transposition et en facilitent aussi la notification à la Commission de l'UEMOA.

Pour finir, il convient de mentionner la perspective de production d'un modèle de fiche d'impact simplifiée de la transposition d'une directive. Cet instrument pourrait motiver la transposition en reprenant, sous forme résumée, les éléments essentiels et concluants d'une étude d'impacts de la mise en application de la directive soumise à l'exercice de transposition.

• *Initiatives de veille*

Des initiatives de veille existent sous plusieurs formes. A ce titre, on peut relever les correspondances du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan qu'il adresse aux autres Ministres pour leur rappeler leur portefeuille de directives à transposer et pour attirer leur attention sur des lenteurs éventuelles notées dans la prise en charge de leurs diligences. Dans le même élan, l'élaboration de rapports trimestriels de suivi de la transposition pourrait permettre d'évaluer, par un score, les progrès réalisés par chaque département ministériel dans la transposition des directives et l'application des réformes.

II. LES EFFETS ATTACHES AU DEFAUT DE TRANPOSITION DES DIRECTIVES DE L'UEMOA

A. Le recours en manquement (effets à l'égard des Etats)

Si un Etat membre ne transpose pas une directive, la Commission peut, en vertu des dispositions de l'article 5 du protocole additionnel n°1 de l'UEMOA, engager contre lui une procédure d'infraction. Si la Cour de justice de l'UEMOA constate le manquement, l'Etat est tenu, conformément aux dispositions de l'article 6, de prendre les mesures que comporte l'exécution des arrêts de la Cour. En cas d'abstention, la Commission peut s'adresser à la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement afin qu'elle invite l'Etat membre défaillant à s'exécuter. En cas de refus, l'Etat pourrait se voir infliger des sanctions sous plusieurs formes. Ces dernières peuvent aller de la suspension de certains de ses programmes et projets communautaires à celle de son éligibilité pour les financements de la Banque ouest-africaine de Développement (BOAD).



Atelier organisé par le Ministère des Finances sur le respect des directives de l'UEMOA. De gauche à droite : Cheikh Tidiane Diop, Secrétaire général du MEFP; Birima Mangara, Ministre délégué au Budget; Papa Oumar Diallo, Coordinateur (DG Adjoint) de la DGF; Abdoulaye Samb, Coordinateur (DG Adjoint) de la DGCPT

B. L'invocabilité des directives non transposées (effets à l'égard des particuliers)

En prenant l'exemple de l'Union européenne, sa Cour de justice considère qu'une directive qui n'est pas transposée peut produire certains effets directs lorsque les trois conditions suivantes sont réunies :

- i) La directive n'est pas transposée ou est mal transposée ;
- ii) Les dispositions de la directive sont inconditionnelles et suffisamment claires et précises ;
- iii) Les dispositions de la directive confèrent des droits aux particuliers.

Lorsque ces trois conditions sont réunies, un particulier peut invoquer la directive à l'encontre d'un pays de l'UE devant les tribunaux (effet direct vertical), mais ne peut le faire à l'encontre d'un autre particulier (absence d'effet direct horizontal). De plus, la Cour de justice de l'UE permet également d'accorder aux particuliers, sous certaines conditions, la possibilité d'obtenir réparation concernant les directives mal transposées ou transposées avec retard. Une jurisprudence existe dans ce sens avec l'exemple de l'arrêt rendu dans les affaires C-6/90 et C-9/90 Francovich et Bonifaci du 19 novembre 1991.

Au niveau de l'UEMOA, un mécanisme quasi similaire est prévu à l'article 46 du Traité, au premier alinéa qui dispose que « les décisions du Conseil ou de la Commission qui comportent, à la charge des personnes autres que les Etats, une obligation pécuniaire forment titre exécutoire. » C'est ainsi que les juridictions compétentes des Etats membres sont chargées de les faire appliquer. La différence ici réside dans le fait qu'il ne s'agit pas de la directive, mais seulement de la décision au sens normatif du terme, qui permet de réglementer les situations particulières en n'obligeant que les destinataires qu'elle désigne expressément. Aussi, l'alinéa ne constitue-t-il pas, par lui-même, un fondement juridique pour l'invocabilité de la directive non transposée par les particuliers. Dès lors, la question de l'invocabilité est légitime et se pose avec acuité pour

le cas de la directive communautaire.

En conclusion, pour avoir transposé plus de 70% des directives en 2015 (Cf. : « Rapport général 2015 de la revue annuelle des réformes, politiques, programmes et projets communautaires de l'UEMOA »), le Sénégal est cité parmi les meilleurs élèves de l'UEMOA dont la performance moyenne a été de 66%. Cela n'empêche que ce processus pourrait être amélioré en l'impulsant par une sensibilisation et une implication plus forte des autorités ministérielles. L'affinement de la méthodologie de suivi, à travers sa stratégie et ses initiatives de veille est de toute évidence une autre manette commode à manipuler pour insuffler une meilleure dynamique au rythme d'internalisation des directives. Sur un plan politique, la mise en place d'instruments juridiques pour l'invocabilité du défaut de transposition d'une directive, en complément des leviers déjà existants pour le recours en manquement, pourrait être dissuasive pour les Etats membres. Cette tendance devrait les inciter à davantage de prudence et de responsabilité à l'égard des citoyens et des particuliers. Elle devrait contribuer à une meilleure prise en charge des questions de transposition des directives, et insuffler une meilleure dynamique d'internalisation des actes communautaires.



Ousmane SAMBE

Chef de la division de suivi des réformes, politiques et programmes communautaires
ousmane.sambe@economie.gouv.sn

EMPLOI ET INCLUSION DES JEUNES DANS LE SYSTÈME PRODUCTIF

La problématique de l'emploi des jeunes reste l'un des plus grands défis des pays dans le monde. Depuis la crise financière de 2009, le nombre de chômeurs a sensiblement augmenté avec une forte proportion de jeunes. En 2014, ces derniers représentaient 37,6% des 199 millions de chômeurs dans le monde, alors qu'ils ne constituaient qu'un sixième (1/6) de la population. En plus de l'accès difficile au marché du travail, les jeunes sont souvent confrontés aux problèmes d'instabilité et de précarité du travail. En effet, deux cinquièmes (2/5) des jeunes actifs sont chômeurs ou travailleurs pauvres. En Afrique au sud du Sahara, le pourcentage de jeunes chômeurs était de 11,8% en 2014, contre un taux de chômage global de 7,7% dans la région. Bien que ce taux soit relativement faible par rapport à d'autres régions dans le monde (17,2% pour l'Europe centrale et du Sud-Est et 16,6% pour les économies développées et l'UE), les jeunes Africains sont particulièrement touchés par la vulnérabilité et la précarité de l'emploi. Parmi les jeunes qui sont en emploi, 92,2% sont des travailleurs pauvres ; ce taux étant de 86,9% chez les adultes.

Inadéquation formation et besoin des entreprises

Au Sénégal, la problématique de l'emploi des jeunes est l'une des priorités de l'Etat. En fait, étant la frange majoritaire dans la population sénégalaise, la jeunesse est confrontée à un difficile accès au marché du travail. Le taux de chômage de la frange des jeunes est plus élevé que la moyenne (12,7% contre 10,2% de chômage global en 2011). Cette situation est en grande partie expliquée par les spécificités du marché du travail sénégalais, caractérisé par la prédominance de travailleurs peu instruits (78% de la population active occupée n'a reçu aucune instruction) : l'offre de travail est majoritairement non qualifiée. En ne considérant que les jeunes, 46% d'entre eux n'ont reçu aucune instruction, et 24% n'ont que le niveau primaire. Cette faiblesse du niveau d'instruction dans cette couche de la population active explique, en partie, son accès limité aux segments du secteur productif qui emploient une main d'œuvre moyennement ou très qualifiée.

Toutefois, un niveau d'instruction élevé n'assure pas forcément un accès facile à l'emploi, au Sénégal. En effet, le taux de chômage des diplômés du supérieur ressort à 31%, soit deux (02) fois plus que le taux de chômage global des jeunes. Cette situation met en exergue une autre contrainte du marché du travail, à savoir l'inadéquation des filières de formation proposées au regard des besoins réels des entreprises en termes de qualification de jeunes diplômés. Cette inadéquation est fortement liée à la structure du tissu économique du pays, caractérisée par la prédominance du secteur tertiaire.

Certains moteurs de croissance économique que sont les

services de télécommunication et les services financiers (près de 15% du PIB) n'emploient que 3,6% de la population active occupée. Ainsi, le profil de croissance actuel de l'économie ne stimule pas une création massive d'emplois dans le secteur moderne. Par ailleurs, la faiblesse du secteur industriel, et par conséquent le manque de débouchés et d'opportunités de travail dans ce segment ne favorisent pas la formation dans des métiers y afférents. Pour sa part, le secteur agricole, principal pourvoyeur d'emplois, est assujéti à des difficultés liées notamment aux aléas climatiques et à la faiblesse de productivité qui le rendent incapable d'assurer des emplois stables et de qualité.

Réponses du PSE à l'équation de l'emploi

Pour promouvoir le développement économique, réduire la pauvreté et les inégalités, la mise en œuvre de politiques novatrices, permettant de réduire le chômage des jeunes, s'avère nécessaire. Les autorités sénégalaises, à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE), s'inscrivent dans ce cadre. Ainsi, en matière de politiques sectorielles, un renforcement des secteurs à fort potentiel de main-d'œuvre est en cours afin d'assurer une création massive d'emplois.

En effet, dans le secteur agricole, le Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS), en cours de mise en œuvre, devait à terme aboutir à une agriculture diversifiée, compétitive et durable. Ce programme, à travers son deuxième axe d'intervention, vise à raffermir l'implication des jeunes et des femmes dans le secteur agricole avec la mise en place de fermes agricoles génératrices



d'emplois, le renforcement des connaissances techniques et la mise à disposition d'équipements adaptés.

Le Programme des Domaines Agricoles Communautaires (PRO-DAC) est un autre programme phare de l'Etat qui cible essentiellement les jeunes et ambitionne de créer 300 000 emplois sur cinq (05) ans. Ces domaines agricoles seront un lieu d'insertion de jeunes ruraux, de diplômés d'écoles de formation (aux métiers de l'agriculture et disciplines connexes), mais également, de promoteurs privés désireux d'investir dans les activités de production, de transformation et de services agricoles. En plus de ces activités agricoles, d'autres activités (aquacoles, avicoles et de développement des chaînes de valeur, de transformation et de commercialisation) vont se développer et permettront la création de véritables pôles économiques, sources de création de richesse.

Dans le secteur industriel, des projets ambitieux ont, aussi, été lancés. Ainsi, il est prévu la création de trois (03) plateformes industrielles intégrées dans les domaines de l'agroalimentaire, du textile-confection, et des matériaux de construction. La première plateforme installée à Diamniadio devrait être livrée à fin 2016. A travers ses infrastructures modernes et des avantages fiscaux et commerciaux assez attractifs, ce parc industriel sera en mesure d'attirer des investisseurs et des unités industrielles capables de créer près de 8000 emplois directs et 15 000 emplois indirects. Concernant l'artisanat, le PTIP 2015-2017 prévoit des investissements d'un montant de 8,5 milliards de FCFA pour relancer le sous-secteur à travers la création de centres de développement artisanal, la construction de villages artisanaux et l'élaboration d'un plan sectoriel d'artisanat d'art, entre autres projets.

Il est, par ailleurs, nécessaire d'accroître la mobilité des travailleurs, particulièrement des secteurs à faible qualité vers ceux de bonne qualité de l'emploi, à travers des politiques structurelles appropriées. L'un des premiers obstacles à la mobilité étant le faible niveau d'instruction ; les programmes d'apprentissage des jeunes doivent être accrus notamment en termes

d'acquisition de qualifications, à travers un processus mixte impliquant l'Etat et le secteur privé. Un système d'information efficace devrait être mis en place afin de faciliter une large diffusion de l'information sur les carrières et les offres d'emploi. Dans la même veine, la création de centres d'emploi aiderait à la coordination de la demande et de l'offre sur le marché du travail, et à l'organisation d'ateliers de formation sur les compétences liées à l'emploi.

Les centres d'emploi devront être en mesure de bien conseiller les jeunes sur les qualifications utilisables sur le marché par le biais d'une étroite collaboration entre les établissements de formation et le secteur privé. Dans ce cadre, les partenariats public-privé constituent des supports pour améliorer l'offre dans l'éducation afin d'atténuer les inadéquations de compétences. Le Sénégal a une forte expérience en la matière à travers les centres d'incubation et de formation mis en place dans la plupart des structures de promotion de l'emploi créées par l'Etat.

Enfin, la promotion des stages et formation en cours d'emploi et de l'auto-emploi donnerait aux jeunes l'opportunité de travailler, dans un contexte où les employeurs sont souvent réticents à employer des jeunes sans expérience. En Afrique du Sud, au Kenya et au Nigéria, l'introduction de stages d'apprentissage a donné des résultats satisfaisants. Il s'agit d'opérer à un recentrage des anticipations en matière d'emploi.



Raqui Wane & Baïdy Baro Mbaye

MEFP/DGPPE/DPEE/DSC

raqui.wane@economie.sn | bbmbaye@minfinances.sn

Enquête sur l'emploi des jeunes en 2015 auprès de 6000 ménages :

UNE MEILLEURE MAITRISE DES DONNÉES SUR L'EMPLOI

Le Sénégal s'est engagé, avec l'appui des partenaires au développement, à relever les défis de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Pour assurer le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de développement mis en œuvre à cet effet, comme le Plan Sénégal émergent (PSE), les Objectifs de Développement Durable (ODD), etc., un système d'information statistique efficace constitue un préalable.

Avec l'appui des partenaires au développement, le Gouvernement du Sénégal a adhéré au Système général de Diffusion des Données (SGDD), depuis 2001, et est en train de faire le nécessaire pour son adhésion à la Norme spéciale de Diffusion des Données (NSDD) du Fonds monétaire international (FMI).

Au rang des préalables à l'adhésion à la NSDD, il y a la publication des données macroéconomiques et sociodémographiques notamment de l'emploi, selon une périodicité et un degré d'actualité bien déterminés. Le manque d'informations statistiques pertinentes et à jour sur l'emploi au Sénégal constitue une limite réelle à l'adhésion à la NSDD.

Pour pallier ce manque d'informations à jour relatives aux difficultés d'intégrer et de rester sur le marché de l'emploi notamment pour les femmes et les jeunes à la fin de leur formation, entre autres raisons, l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) a élaboré un programme de réalisation des Enquêtes nationales sur l'Emploi au Sénégal (ENES) qui, à terme, doivent se faire selon une fréquence trimestrielle.

L'objectif principal de l'ENES est la mise en place de ce dispositif de mesure et de suivi de l'emploi au Sénégal. Plus spécifiquement, elle vise à :

- Mesurer le chômage et l'emploi ;
- Identifier les secteurs d'activités à plus forte capacité de création d'emplois ;
- Définir le profil des demandeurs d'emploi ;
- Mesurer la demande d'emploi particulièrement celle des jeunes, les dynamiques du marché du travail ;
- Déterminer la structure de cette demande ;
- Évaluer les canaux de recherche d'un emploi, la durée d'obtention du 1er emploi, la durée d'occupation d'un emploi et les conditions d'exercice de ces emplois ;
- Servir de support d'analyse statistique pour les programmes et stratégies de promotion de l'emploi.

Pour l'atteinte de ces objectifs, l'ENES est menée sur l'étendue du territoire national, auprès des ménages ordinaires et des individus de 10 ans et plus.

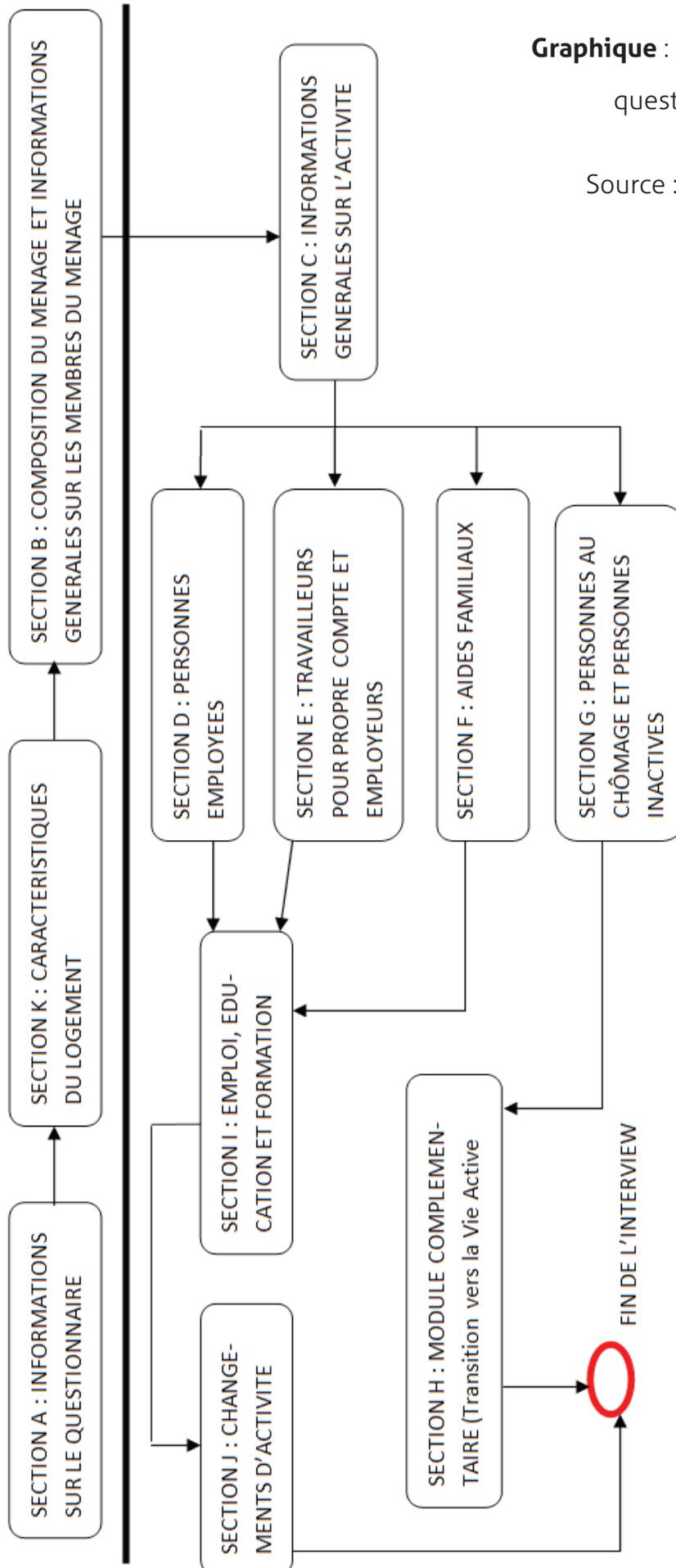
Sont exclus du champ de l'enquête, les ménages collectifs ou population comptée à part, c'est-à-dire les personnes sans domicile fixe et celles vivant dans des institutions spécialisées comme les casernes, les hôpitaux, les prisons, les dahra et autres lieux similaires dont la visite nécessite une autorisation particulière.

En effet, pour sa première année de mise en œuvre, en 2015, l'ENES a utilisé une approche méthodologique basée sur un tirage aléatoire en plusieurs degrés combinée à une stratification préalable. Un échantillon théorique de 6000 ménages a été tiré pour sa mise en œuvre.

La taille d'échantillon est choisie de sorte à garantir une représentativité au niveau région, au regard des variables clés du marché du travail (notamment le taux d'activité). Pour pallier d'éventuelles non-réponses lors des interviews, la taille de l'échantillon global a été majorée d'un taux de non-réponse prévu (15%).

Les ménages sont tirés à partir d'unités primaires d'échantillonnage que sont les zones de dénombrement ou districts de recensement (DR).

Le questionnaire de l'ENES de 2015 a compté 11 sections, dont 3 portant sur l'identification et les informations de base sur le ménage et les membres du ménage, une section d'entrée permettant d'identifier les différentes composantes du marché du travail et d'orienter l'enquêteur vers les sections qui concernent l'individu à interviewer, et 7 sections portant sur les questions relatives à l'emploi. Sa structure est la suivante (voir graphique suivant).



Graphique : Schématisation du questionnaire de l'ENES

Source : ANSD, ENES 2015

« Pour sa première année de mise en oeuvre, en 2015, l'ENES a utilisé une approche méthodologique basée sur un tirage aléatoire en plusieurs degrés combinée à une stratification préalable... »

L'ENES s'inscrit dans un dispositif innovant, tenant compte des concepts nouveaux du rapport de la 19ème Conférence internationale des Statisticiens du Travail (CIST) de 2013 en Suisse. Dans tout ce processus, la mesure des indicateurs exige une bonne prise en compte de ces concepts.

La robustesse de la mesure de ces derniers, particulièrement de la main d'œuvre potentielle, ainsi qu'une bonne photographie du marché de l'emploi du Sénégal, fournissent la situation de l'emploi au Sénégal en 2015 décrite ci-dessous :

- Un niveau de chômage, des personnes âgées de 15 ans et plus, estimé à 15,7%, concentré sur les femmes (23,2% contre 10,0% chez les hommes) et dans les autres centres urbains (19,7% contre respectivement 16,9% et 12,8% dans la zone urbaine de Dakar et en milieu rural) ;
- Une durée moyenne dans le chômage d'un an, complétée par une durée médiane dans le chômage de trois (3) mois ;
- Une main d'œuvre formée de plus de 53,5% de la population en âge de travailler ;
- Un faible niveau d'occupation observé, 45,0% ;
- Un sous-emploi qui touche plus du quart des occupés (26,8%) ;
- Une demande non satisfaite d'emploi plus prononcée chez les femmes (43,6% contre 24,2% chez les hommes) et dans les zones urbaines (plus de 36,5% contre 27,4% en milieu rural) ;
- Un caractère informel de la presque totalité, 95,6% des activités ou entreprises ;
- Une part d'activités ou d'entreprises formelles par région plus élevée à Dakar avec 11,7% de l'activité économique régionale ;
- Le commerce et la réparation d'automobiles qui regroupent plus de deux indépendants sur cinq (41,5%) ;

- Des aides familiales constituées à un peu moins de trois-quarts (71,8%) d'agriculteurs, d'ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche.

Ce dispositif comporte un comité de pilotage constitué des services statistiques des ministères sectoriels qui travaillent sur les questions d'emploi au Sénégal, de la société civile, des syndicats, des chercheurs/universitaires, des partenaires techniques et financiers et d'autres personnes ressources qui interviennent dans ce domaine.

Ce comité de pilotage a pour mandat la validation des outils méthodologiques, ainsi que le choix de l'orientation à adopter pour concrétiser cette production trimestrielle. Avec ce dispositif l'ANSD est en train d'expérimenter la production trimestrielle des statistiques de l'emploi en 2016. Une série de trois collectes a été réalisée respectivement en juin, septembre et décembre 2016. L'ambition est de confirmer cette réalisation faite en 2016 avec sa poursuite en 2017, tout en respectant le délai de publication des notes trimestrielles 90 jours après le démarrage de l'opération de terrain.



Meïssa NDOUR

Ingénieur économiste statisticien, Chef de division des enquêtes sur la pauvreté et les conditions de vie

meïssa.ndour@ansd.sn

BABACAR BA

2ème NOIR À OCCUPER LE POSTE D'ARGENTIER DU SÉNÉGAL



Babacar BA est né le 14 juin 1930 à Kaolack. Ses maitres le décrivent comme un élève très brillant et studieux, c'est ainsi qu'il obtient son baccalauréat à l'âge de 18 ans après qu'on le fit sauter deux classes.

En 1949 le jeune lycéen débarque en France au lycée LOUIS LE GRAND avec une bourse du Gouvernement français au titre de l'AOF en année probatoire pour des études en sciences économiques et sociales.

Quelques années plus tard, il est brillamment reçu au concours d'entrée de l'Ecole nationale de la France d'Outre-Mer (ENFOM), il est le premier fonctionnaire sénégalais titularisé dans le corps des administrateurs civils du Sénégal.

En 1960, il est nommé gouverneur de la région du Sénégal oriental, où il installa l'administration territoriale et locale de cette contrée du pays. En décembre 1961, Mamadou Dia fit appel à lui pour diriger son cabinet, celui du Conseil du gouvernement.

Il se trouvera dans ses fonctions lorsque survient la crise de décembre 1962 opposant le Président Senghor à son Chef de gouvernement. Il restera fidèle à son « patron » évincé ; il refusera, de corroborer toutes les accusations qu'on voulut, à l'époque, porter contre l'ancien Président du Conseil. Commence alors pour Babacar Ba une pénible et longue traversée du désert marquée, notamment, par son éloignement en ambassade, mais aussi, plus douloureusement, par quelques interrogatoires de police que l'on dit « rudes » aux plus forts moments de la répression antidiaïste.

Le 27 février 1970, Babacar BA est nommé Secrétaire général de la présidence de la République, en remplacement de Daniel Cabou qui entre au gouvernement.

De son poste, il séduit le président Senghor pendant un an, puisque le 10 avril 1971 (cf. décret N° 71 .406 du 10 avril 1971), il est nommé Ministre des Finances et des Affaires économiques. Il sera élevé au rang de ministre d'Etat en 1975.

La presse de l'époque souligna que c'est lui qui œuvra pour l'émergence du secteur privé au Sénégal, ce qui joua un rôle de tremplin pour l'économie sénégalaise. Plusieurs hommes d'affaires lui ont exprimé des marques de reconnaissance. Il a mené pour le Sénégal, les négociations qui ont abouti à l'implantation du siège de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à Dakar.

Ses talents de négociateur sont également magnifiés par ses pairs africains dont Henry KONAN BEDIE à l'occasion des rencontres sur la convention de Lomé, accord de coopération commerciale signé le 28 février 1975 entre la Communauté des Etats européens et les 46 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (dits pays ACP), et renouvelé en 1979 par la con-

vention de Cotonou.

Ces accords furent très importants pour les pays africains notamment dans la fixation des prix des matières premières. Il s'agit d'un système de compensations financières pour stabiliser les recettes à l'exportation des pays ACP, ils sont communément appelés STABEX. Au Ministère des Finances et des Affaires économiques, il attache beaucoup de crédit aux questions commerciales ; il crée ainsi une Direction du commerce et une Direction du Contrôle économique au sein du département.

Babacar BA est l'artisan des réformes des textes sur la comptabilité publique et l'abrogation de l'ordonnance N° 63-01 du 1er mars 1963 par la loi N° 75-64 du 30 juin 1975 portant loi organique relative aux lois de finances. En 1978, il est nommé ministre d'Etat, ministre des Affaires étrangères dans le gouvernement institué par décret N° 78 -329 du 13 mars 1978.

A cette époque, le bruit de la succession de Senghor court et son nom est avancé parmi les prétendants dans certains milieux politiques, mais contre toute attente, il quitte le gouvernement au mois de septembre de la même année, victime selon ses amis de plusieurs « complots » au sein du parti socialiste et de l'appareil d'Etat.

Babacar BA a été un grand militant socialiste. Ancien Président de l'Union régionale de Kaolack, il a siégé au bureau politique de l'UPS et du Ps sous Senghor et Diouf. En grand rassembleur, il a créé en 1969 avec quelques amis le Club Nation et Développement, un cercle d'études et de réflexion au sein du Parti socialiste qu'il dirigea pendant quelques années.

Babacar Bâ s'éloignera par la suite du champ politique pendant une longue période avant d'être nommé Vice-président du Sénat de la fin des années 1990, poste qu'il occupa jusqu'en 2000. Il décède à Dakar, le 13 décembre 2006, après une très courte maladie.



Ismaila SOUMARE

Archiviste, Direction du Budget
Spécialiste en décentralisation
issoumare@minfinances.sn



INTERVIEW DE MAMOUR OUSMANE BA

Coordinateur Programme de
Coordination Sénégal Luxembourg

Mamour Ousmane BA, est le Coordonnateur Général du Programme de Coopération Sénégal-Luxembourg et, à ce titre, travaille étroitement avec les coordonnateurs et points focaux désignés au niveau des ministères sectoriels concernés. Il assure depuis plusieurs années la Coordination des programmes de coopération au développement au Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan où il officie comme Directeur adjoint de la Coopération économique et financière.

Il capitalise une riche expérience dans la gestion de la coopération économique et financière avec plusieurs partenaires techniques et financiers,

en particulier l'Union européenne, les Etats-Unis d'Amérique, le Canada, la Banque mondiale, le Système des Nations Unies. Il possède aussi une expertise avérée dans la mobilisation des ressources pour le financement du développement et les techniques de négociation internationale. Dans cet entretien accordé à la revue « Echos Finances », M. Bâ revient en détails sur la coopération Sénégal-Luxembourg, les spécificités de cette coopération, les secteurs d'intervention, les réalisations du PIC3 et les perspectives.

Comment êtes-vous devenu Coordonnateur de la coopération Sénégal-Luxembourg ?

Nous en sommes à notre troisième (3ème) Programme Indicatif de Coopération (PIC) portant sur des cycles de cinq (05) ans. Je coordonne le PIC depuis le premier (1er) programme lorsque celui-ci était basé à Saint-Louis avec un ancrage spécifique au niveau de l'Agence luxembourgeoise de coopération (Lux-développement) chargée d'exécuter les composantes en partenariat avec les ministères sectoriels concernés et le MEFP. L'innovation et la spécificité du PIC3, formulé en 2012, résident principalement dans le fait que les opérations sont mises en œuvre suivant le principe de l'exécution nationale et les ressources mises à disposition selon une nouvelle modalité appelée « aide budgétisée ». Ce mécanisme d'aide budgétisée a non seulement l'avantage de permettre d'utiliser les dispositifs nationaux et procédures de gestion des finances publiques mais se distingue également de l'appui budgétaire par le fait que les ressources mises à disposition restent non fongibles avec celles de l'Etat (comptes bancaires et comptes

de dépôts spéciaux) et traçables (activités spécifiques éligibles en référence à un document de programme).

Cela signifie que les ressources financières sont totalement retracées dans le budget de l'Etat et traitées comme des ressources internes sur toute la chaîne de dépense publique.

Quels sont les secteurs d'intervention ?

La coopération peut être vue comme l'ensemble des actes par lesquels nos deux (02) pays mettent en œuvre un partenariat multiforme pour le développement en vue de profiter au mieux des échanges découlant de nos relations économiques et financières.

La coopération spécifique Sénégal-Luxembourg intervient dans quatre (04) secteurs principaux : la santé de base, la formation professionnelle, l'hydraulique rurale/ assainissement et la gouvernance locale (mise en œuvre de l'acte 3 de la décentralisation).



« Des conventions ont été signées avec les organes de contrôle que sont l'inspection générale des Finances, la Cour des comptes ainsi que l'Agence de Régulation des Marchés publics pour encadrer la dynamique d'utilisation des procédures nationales sur toute la chaîne de dépense publique... »

Dans tous ces secteurs, les interventions luxembourgeoises permettent d'améliorer à la fois l'accès (construction d'infrastructures), la qualité et la gouvernance dans les domaines pré-cités. A cet égard, des appuis considérables sont mis en œuvre pour soutenir les fonctions-supports à travers les processus de planification-programmation-budgétisation, de passation des marchés, de suivi-évaluation, de communication, etc.

Il convient également de préciser que parallèlement au volet bilatéral dont nous venons de citer les axes majeurs d'intervention, la coopération luxembourgeoise comporte également un volet multi-bilatéral mis en œuvre par le biais des Agences du Système des Nations Unies et travaillant en parfaite synergie pour renforcer les dynamiques économiques et aider à l'insertion socioprofessionnelle des sortants des écoles de formation professionnelle.

Comme je l'ai déjà dit, le PIC3 comporte deux (02) composantes : la composante bilatérale qui est mise en œuvre par les entités administratives avec l'accompagnement de Lux-développement et la composante multi-bilatérale exécutée à travers les Agences du Système des Nations Unies comme le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF, l'OMS, l'ONUDI, le BIT, l'ONU Femmes et l'UNCDF. Pour assurer une complémentarité et une meilleure synergie dans les interventions de la coopération luxembourgeoise, nous avons fait signer une lettre d'entente à tous ces acteurs pour concrétiser leur engagement à accompagner la politique du Sénégal dans les domaines ciblés. Aussi, ces agences travaillent-elles en parfaite coordination avec les ministères sectoriels concernés sur la base des matrices opérationnelles.

Dans ce domaine, on peut citer l'exemple de la plateforme mise en place pour accompagner l'insertion socio-professionnelle des jeunes sortant des écoles de formation professionnelle entre les Ministères concernés, le PNUD, le BIT et l'ONUDI et qui constitue un réel succès dans la zone Nord du Sénégal.

Aujourd'hui, sur toute la zone de concentration Nord, tous les sortants des écoles de formation professionnelle peuvent bénéficier de lignes de crédit pour s'insérer dans le tissu socio-économique, notamment dans les domaines de la restauration, de la couture, de la coiffure, des BTP, etc.

Quelles sont les réalisations de cette coopération ?

Le premier secteur dans lequel le Luxembourg a démontré une véritable compétence distinctive est le secteur de l'hydraulique rurale/assainissement où il a beaucoup investi au fil des années. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle avec le PIC3, le Luxembourg a voulu se retirer progressivement en limitant son soutien à un appui institutionnel, estimant avoir suffisamment investi dans ce secteur qui lui semble avoir

atteint un bon niveau de maturité et d'efficacité.

Cet argument n'est pas évidemment partagé par les acteurs de l'hydraulique qui pensent que le Luxembourg constitue un partenaire majeur qui doit continuer à intervenir dans le secteur. D'ailleurs, il est important de signaler au passage que le Luxembourg constitue, depuis lors, le premier partenaire à avoir expérimenté une coopération déléguée dans ce domaine avec la Belgique, démontrant ainsi un bon esprit de collaboration et d'encouragement de la division du travail dans les secteurs de coopération.

Une autre spécificité du Programme Sénégal-Luxembourg qui mérite d'être soulignée réside dans le fait que toutes les composantes et opérations relatives sont portées et pilotées par les entités nationales concernées. Dans le cadre du PIC3, nous n'avons nulle part des unités de projets. Tout le processus est ancré au niveau des départements ministériels sous l'autorité des Secrétaires généraux qui président les Comités de pilotage et qui s'appuient sur les Coordonnateurs techniques désignés et les DAGE qui administrent les crédits.

Des conventions ont été signées avec les organes de contrôle que sont l'Inspection générale des Finances, la Cour des comptes ainsi que l'Agence de Régulation des Marchés Publics pour encadrer la dynamique d'utilisation des procédures nationales sur toute la chaîne de dépense publique.

Quels sont les objectifs du PIC3 ?

Comme je l'ai déjà dit, le PIC3 constitue le cadre par lequel le Grand-Duché de Luxembourg contribue à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent. Il porte sur une enveloppe d'environ 50 milliards F.CFA et son objectif est d'aider à améliorer les conditions de vie des populations dans les domaines précités et qui s'inscrivent en droite ligne sur les axes du PSE.

Quelles sont les réalisations du PIC3 ?

Dans le secteur de la santé, d'importantes infrastructures sont en cours de réalisation dans la zone Nord du Sénégal sur ressources luxembourgeoises. On peut citer entre autres les centres de santé de Thilogne et de Richard Toll, pour ne citer que ceux-là.

Tout cela se fait dans la continuité des réalisations du PIC2 avec le centre de santé de Pété, la construction des services d'urgence des hôpitaux de Saint-Louis et de Ndioum situés dans la zone de concentration.

Il en est de même dans le domaine de la formation professionnelle avec la construction des Centres Régionaux

d'Enseignement Technique Féminin (CRETf) de Louga, Matam, Podor, le centre de formation de Richard Toll et ceux de Gossas, de Niour du Rip et de Ranérou dont les chantiers sont à un stade très avancé.

Dans le domaine de la gouvernance locale, des appuis considérables sont mis en œuvre à travers l'acte 3 de la décentralisation. Le Luxembourg a accompagné récemment le ministère de la Gouvernance locale dans le processus d'actualisation de sa lettre de politique sectorielle et d'élaboration de son Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD).

Le PIC3 déploie également beaucoup d'efforts dans le soutien aux fonctions-supports, à savoir l'amélioration de la gestion des finances publiques dans tous les ministères sectoriels (formation, équipement/logistique), la planification, la passation des marchés, l'élaboration de stratégie de communication etc. Dans les domaines spécifiques de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés et de la modernisation de l'Etat, nous mettons en œuvre un important programme d'appui à l'exécution nationale pour accompagner les acteurs au sein du MEFP et des ministères techniques concernés dans l'exécution des Composantes sectorielles.

Quels sont les problèmes ?

Au démarrage du programme, nous avons noté quelques lenteurs liées à la mise en place de la nouvelle modalité d'aide budgétisée qui constitue une première (1ère) au Sénégal mais, grâce à l'engagement de toutes les parties concernées, nous avons très vite atteint notre vitesse de croisière. Aujourd'hui, à près d'un an de la date de clôture du programme, nous avons déjà engagé plus de 80% des ressources.

Pourquoi le PIC3 a été prolongé ?

La prolongation du PIC3 découle d'un constat que nous avons fait : en effet, lorsque le programme a été élaboré, il était calé sur l'horizon temporel 2012 – 2016. Entre temps, le Plan d'Action Prioritaire (PAP) du PSE a été élaboré pour la période 2014-2018 et nous nous sommes vite rendu compte de la nécessité d'éviter d'avoir un écart par rapport à la mise en œuvre de ce plan d'action qui était devenu l'unique référentiel. Nous avons donc ajusté la durée du programme pour caler les opérations à l'horizon 2018 et permettre un alignement adéquat et une harmonisation avec le cycle national de mise en œuvre du PSE. Pour ce faire, nous avons soumis une requête officielle au Gouvernement du Luxembourg qui, non seulement, a accepté de prolonger la durée du Programme jusqu'en 2018 pour un alignement au PSE, mais a également octroyé des ressources additionnelles conséquentes pour optimiser les résultats. Il faut dire que cet alignement facilite beaucoup l'exercice de planification stratégique des opérations et permet de

concrétiser le principe d'exécution nationale, fil conducteur des interventions luxembourgeoises dans notre pays.

Quelles sont les perspectives ?

Nous avons commencé à réfléchir sur le PIC4 sur la base des conclusions de la revue à mi-parcours du PIC3 qui vient d'être menée avec l'appui d'un cabinet indépendant. Le processus d'identification va être lancé dans le courant du mois de janvier 2017 et toutes les parties concernées seront mises à contribution pour définir ensemble les contours du futur programme à partir des compétences distinctives reconnues à la coopération luxembourgeoise.

A cet effet, un premier atelier national sera organisé dans le courant du mois de janvier 2017 pour lancer officiellement les consultations y afférentes. Dans ce processus, nous prendrons particulièrement compte des discussions en cours au sein des Etats membres de l'Union Européenne sur la programmation conjointe dans notre pays à partir de l'année 2018 et qui devrait favoriser une meilleure division du travail. La mise en œuvre du PIC3 a connu un réel succès.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'expérience d'aide budgétisée a été magnifiée et retenue parmi les huit (8) modèles appelés « succes stories » et qui ont été présentés récemment à la communauté internationale lors du forum mondial sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu du 28 novembre au 1er décembre 2016 à Nairobi. C'est très encourageant pour les acteurs que nous sommes et constitue une motivation supplémentaire pour garder le même engagement au service de notre pays en matière de coopération économique et financière.

C'est l'occasion pour moi, en ma qualité de Coordonnateur général du Programme Sénégal-Luxembourg, de remercier tous les acteurs. Mes remerciements s'adressent également aux Autorités luxembourgeoises, en particulier le Grand-Duc de Luxembourg qui a bien voulu m'élever depuis le 3 septembre 2015 au rang d'Officier de l'Ordre Grand-Ducal de la Couronne de Chêne. Cette décoration qui constitue une première en Afrique m'a été remise au Luxembourg en présence de Messieurs les Ministres de l'Economie, des Finances et du Plan, de l'Hydraulique, de la Formation professionnelle, de l'Ambassadeur du Sénégal à Bruxelles, du Directeur Général de l'APIX et d'autres personnalités.



Entretien réalisé par **Gnoula Diallo**
Cellule de Communication MEFP

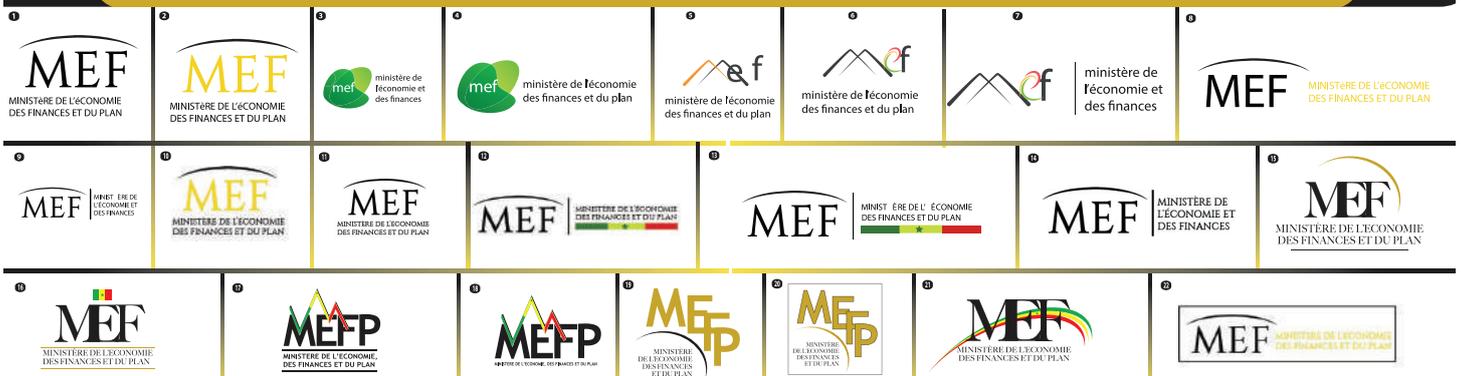
LE MEFP EST DANS UN PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE IDENTITÉ VISUELLE ET SONORE.

FAITES NOUS PARVENIR VOS RÉACTIONS PAR RAPPORT À CES LOGOS, PAR MAIL: infos@minfinances.sn

SI LE MEFP ÉTAIT UNE COULEUR, QUELLE SERAIT-ELLE ?



SI LE MEFP ÉTAIT UN SYMBOLE, QUEL SERAIT-IL ?



QUEL LOGO POUR FÉDÉRER LES MÉTIERS DU MEFP ?



LE MEFP, UNE ENTITÉ, UNE COULEUR, UN SYMBOLE

3



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3-d



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3-b



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

3-a



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN

Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan

