



**ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES**

**DES RÉFORMES  
POUR  
L'EMERGENCE**



# UNE SÉRIE DE RÉFORMES POUR UN SÉNÉGAL ÉMERGENT

Afin d'améliorer le climat d'investissement, l'accès aux services financiers et non-financiers, la qualité de service de l'Administration, le gouvernement du Sénégal a mis en place un Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC, 2013 - 2015). Pour y arriver, les axes stratégiques et mesures prioritaires portent sur l'automatisation des procédures administratives, un dispositif juridique et fiscal incitatif et simplifié, la compétitivité des facteurs de production et la promotion de l'investissement à fort impact dans les pôles de développement. L'objectif à terme est de faire figurer le Sénégal parmi les 5 pays africains qui ont amélioré leur niveau d'attractivité...

L'aspiration du Sénégal à atteindre l'émergence est conditionnée par une relance rapide de l'économie à travers le développement du Secteur privé en vue d'accroître les revenus et le bien-être des Sénégalais. Pour ce faire, le gouvernement mise, dans le Plan Sénégal Émergent, sur la densification du tissu productif par l'instauration d'un climat des affaires propice aux investissements privés nationaux et étrangers afin de porter le taux de croissance à 7% dès 2017. Cet impératif requiert un accroissement de la productivité des administrations, fortement lié à la qualité des prestations de ses agents et de l'environnement de travail.

Le Programme triennal de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC) a été adopté, à cet effet, lors de la 11ème session du Conseil Présidentiel de l'Investissement, tenue le 14 décembre 2012. Le PREAC contribue à la réalisation des objectifs de la Stratégie nationale de développement en améliorant le climat des investissements tout en facilitant l'accès des entreprises aux services financiers et non-financiers.

## DES RÉSULTATS DÉJÀ FORT APPRÉCIABLES

Le Rapport mondial sur la Compétitivité

apprécie positivement les efforts de réformes déjà entamées en classant le Sénégal dans le Top10 des pays les plus compétitifs de l'Afrique subsaharienne sur la période 2012-2013. Egalement, le Classement Mo Ibrahim a fait passer le Sénégal dans le Top10 des pays africains en matière de gouvernance économique et démocratique. Le Sénégal est ainsi classé 8ème sur 52 pays sur le sous-indicateur Environnement des affaires orienté Développement rural.

Ces performances sont liées à la stabilité du Sénégal, à la qualité des institutions, à la modernisation du Port autonome de Dakar, à la livraison de l'autoroute, à la rationalisation des démarches administratives



**Macky Sall**  
Président de la République

de dédouanement, de gestion des incitations et de création d'entreprise ainsi qu'à la qualité du dialogue social.

Grâce aux efforts consentis sur le plan macroéconomique, l'Agence de notation Standard & Poor's a attribué la note B+/B à la qualité de la dette souveraine et au crédit financier. Ce qui atteste l'amélioration de la qualité de la signature de l'Etat du Sénégal même si le rapport Doing Business 2014 rappelle que le défi de l'amélioration de la réglementation des affaires pour les PME est encore à relever. Dans le Doing Business, le Sénégal fait partie des 30 pays au monde qui ont le plus réduit la distance avec les pays les plus performants au monde ces trois dernières années nonobstant son rang.

L'analyse des performances du Sénégal dans la notation Doing Business a abouti à l'adoption d'un plan prioritaire d'amélioration des performances du Sénégal dans la notation Doing Business de 21 mesures d'amélioration le 11 Novembre 2013. Ainsi, à date, l'exécution à 90% de ce plan d'action a permis de rendre plus efficace l'administration dans le traitement des demandes des usagers, notamment des entreprises. Les réformes entreprises dans le courant 2013 ont permis la modernisation des procédures administratives de permis de construire, du raccordement à l'électricité, du transfert de propriété, du paiement des taxes, de la protection des investissements et d'exécution des contrats afin de hisser le Sénégal parmi le Top 10 Doing Business Afrique en 2015.

L'environnement juridique et fiscal est en train d'être assaini et harmonisé, dans le même temps, à travers les rénovations du Code Général des Impôts en 2012, du Code

des Procédures Civiles en 2013 et du Code des Douanes en 2014 en plus de l'adoption de l'Acte III de la Décentralisation pour permettre l'écllosion des territoires viables et compétitifs. Le Code minier, la Réforme foncière, le Code de l'Environnement sont en cours d'actualisation. Toutes les réformes du cadre législatif et réglementaire des affaires seront finalisées en 2015.

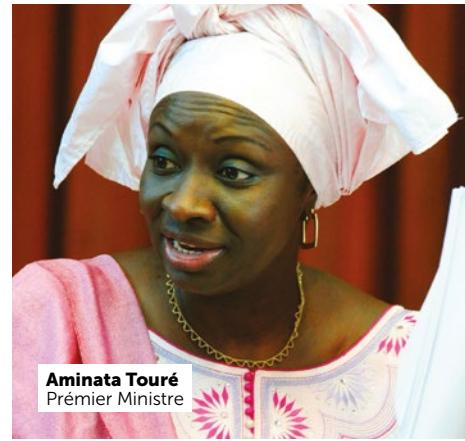
### **LA DÉMATÉRIALISATION DES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES, UNE RÉALITÉ**

Ainsi, conformément aux orientations du Chef de l'Etat, le processus de dématérialisation des démarches administratives est devenue une réalité pour la création d'entreprise, le permis de construire, le paiement de taxe, le commerce transfrontalier, les formalités liées au registre du Commerce et du Crédit Mobilier (suretés, K bis, nom commercial...), dans le but de simplifier les procédures et d'optimiser les délais d'instruction des dossiers.

Cette ambition part d'une conviction profonde que l'Administration, d'une manière générale, est un véritable levier du développement économique et social et devrait accroître sa performance. L'automatisation des procédures administratives constitue le premier axe stratégique du PREAC. Elle vise à doter les administrations de procédures dématérialisées efficaces tout en assurant la sécurité et la confidentialité des transactions.

La généralisation des procédures automatiques est aujourd'hui possible dans la mesure où le cadre légal et réglementaire ainsi que les infrastructures de base sont déjà en place. L'ADIE, l'ARTP, l'APIX, le BOM, le GIE Gaindé 2000, en mettant en synergie leurs ressources, pourront accompagner l'Administration centrale et les collectivités locales à réaliser cet objectif de développement.

Parallèlement à la dématérialisation des procédures administratives, les réformes structurelles et sectorielles ont été entreprises pour maîtriser les coûts des facteurs de production, assainir l'environnement juridique et fiscal et promouvoir l'investissement à fort impact dans les régions. Dans ce cadre, la loi sur le Partenariat Public-Privé a été initiée pour permettre l'accélération des investissements dans les secteurs stratégiques de l'économie et offrir ainsi des opportunités



**Aminata Touré**  
Premier Ministre

d'emplois pour les jeunes.

### **DES PLATEFORMES D'INVESTISSEMENTS ET D'EMPLOIS DANS LES RÉGIONS**

L'accès aux facteurs de production comme l'énergie, la terre, le financement et l'eau est amélioré grâce aux réformes et programmes sectoriels en cours en plus de la mise en place de pôles d'investissements et d'emplois attractifs dans chaque région.

Les Plateformes d'investissements et d'emplois seront établies dans les régions. Elles visent à doter les pôles de développement des services administratifs de classe internationale ainsi que des espaces de production et d'affaires aménagés aptes à accueillir des investisseurs et des PME innovants créateurs de valeurs ajoutées et d'emplois locaux.

Aussi, le rythme des réformes est accéléré dans le domaine de la législation du travail et permettre l'accès au premier emploi aux jeunes.

La mise en œuvre de ces réformes majeures est accompagnée d'un programme d'assistance et de transformation de l'administration en une administration de services. Chaque usager saura le délai qu'il lui faut pour voir sa demande traitée par le service habilité avec la signature d'une charte d'engagement par les administrations sur les délais de délivrance des actes administratifs.

Les administrations sont de plus en plus soumises à des contrats de performance pour permettre le suivi de leurs engagements et réalisations afin d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers et aux entreprises. En somme, profiter des avantages du marché ouest-africain de 300 millions en émergence.■



## POINT DE VUE

# NOTRE VISION ET NOTRE STRATÉGIE DE RÉFORMES EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ...”

**DIENE FARBA SARR,**  
Ministre de la Promotion des Investissements  
et des Partenariats

Dans le programme économique et social du gouvernement mis en place par le Président Macky Sall, une option résolue a été prise en faveur de la libéralisation de la production, mettant l'entreprise privée au cœur du processus de création de richesses. Ce choix reflète la profonde conviction que le Secteur privé doit, de par sa nature, porter la création de richesses en partenariat avec l'Etat dans un schéma gagnant-gagnant. C'est pourquoi, pour mieux accompagner les entreprises à renforcer leur position compétitive et conquérir des parts de marchés, nous nous évertuons sans cesse à rendre notre pays plus attractif à l'investissement direct étranger.

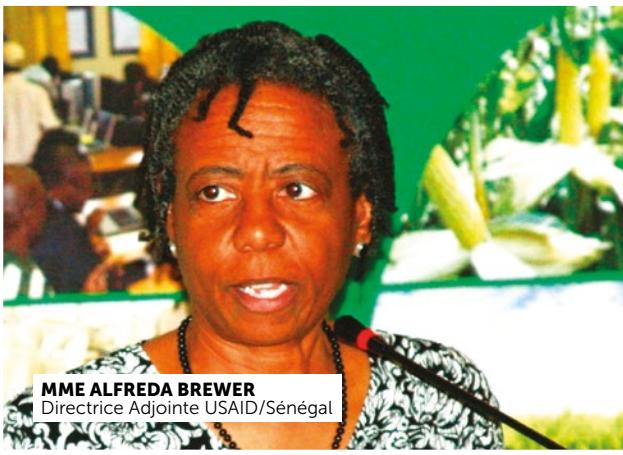
Les politiques publiques seront marquées, durant les prochaines années, par la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) qui ambitionne de placer notre pays sur la rampe de l'émergence économique, à travers la transformation structurelle de l'activité économique. Ce processus, en rupture avec les politiques menées

jusqu'ici et axées sur la réduction de la pauvreté, devrait amener le Sénégal à attirer d'importants flux de capitaux, participer davantage aux échanges internationaux, atteindre l'autosuffisance alimentaire et assurer à la population l'accès aux services sociaux de base de grande qualité. Il participe également du besoin de promouvoir une masse critique d'emplois justifiant le choix de projets à forte intensité de main d'œuvre. Bien entendu, pour sa mise en œuvre, l'Etat aura comme partenaires stratégiques le Secteur privé et les Collectivités locales.

Aussi, la concrétisation de l'ambition du Chef de l'Etat reste-t-elle tributaire de la mise en place d'un environnement des affaires adapté. Dans cet esprit, le Chef de l'Etat a adopté un nouveau Programme de Réformes pour l'Amélioration de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC), pour la période 2013-2015, qui a pour principal objectif d'inscrire le Sénégal dans les 10 meilleures performances en Afrique en termes d'attractivité. A peine 2 ans de mise en œuvre, le PREAC a atteint des

résultats remarquables en matière d'automatisation des procédures administratives, d'allègement des coûts de facteurs de production, de promotion de l'investissement à fort impact économique et social et de la mise en place d'un dispositif juridique et réglementaire incitatif pour l'investisseur privé.

Plus récemment, nous nous sommes dotés d'une nouvelle loi régissant les Partenariats Publics Privés qui contribuera à jeter les bases d'une nouvelle dynamique dans les relations entre l'Etat et le Secteur privé. L'arsenal de réformes, que nous sommes en train de bâtir, est adossé à un dispositif de renforcement de la qualité des institutions devant piloter notre programme de bonne gouvernance, incluant la sécurité des investissements et le maintien de la stabilité socio-politique. En d'autres termes, nous consolidons la bonne gouvernance, notamment par l'émergence d'institutions crédibles, pour maintenir la stabilité sociopolitique qui reste la marque de référence du Sénégal. ■



**MME ALFREDA BREWER**  
Directrice Adjointe USAID/Sénégal

## S'OUVRIR AUX MARCHÉS MONDIAUX ET AMÉLIORER SA COMPÉTITIVITÉ..."

L'USAID a été constant, depuis plus d'une décennie, dans son soutien pour l'amélioration du climat des affaires, notamment la mise en œuvre des réformes autour des indicateurs du Doing Business et la réflexion sur les questions de compétitivité, incluant les aspects institutionnels et les aspects analytiques.

Cet appui s'est matérialisé sur l'amélioration des indicateurs relatifs à la création d'entreprise, l'efficacité des procédures judiciaires (exécution des contrats- justice commerciale), l'obtention du permis de construire (dématérialisation des procédures), la modernisation de la législation du travail (mise à jour du Code du Travail).

En effet, l'USAID a été l'un des premiers partenaires à accompagner l'Etat du Sénégal dans la mise en œuvre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et d'un Agenda national pour la Compétitivité. Dès 2006, l'USAID, en soutien des efforts du Gouvernement, a lancé le Projet Croissance et Compétitivité. C'est donc, avec fierté, que le Gouvernement américain a sponsorisé le 1er Rapport National sur la Compétitivité du Sénégal, publié en octobre 2011. Ce rapport a apporté un éclairage nouveau grâce à une analyse fondée sur les données les plus récentes et les plus fiables sur la compétitivité du Sénégal. Il a permis, en outre, de procéder à une comparaison avec d'autres pays de la sous-région et du monde. L'ouverture accrue du Sénégal aux marchés mondiaux et l'amélioration de sa compétitivité sont des déterminants essentiels, pour attirer davantage d'investissements privés et pour atteindre des niveaux élevés de productivité. La recherche de la compétitivité est un défi qui interpelle toutes les composantes de la société sénégalaise et les partenaires.

L'USAID renouvelle l'engagement du Gouvernement des Etats-Unis à appuyer les efforts du Sénégal dans la mise en œuvre des réformes améliorant le climat des affaires et la compétitivité, en mettant un accent particulier sur la productivité du secteur de l'Agriculture, à travers la promotion de chaînes de valeurs céréalières prioritaires. ■



**MAMADOU LAMINE NDONGO**  
Représentant Résident Régional BAD

## LA BAD ACCOMPAGNE LE GOUVERNEMENT DANS LES RÉFORMES STRUCTURANTES..."

L'amélioration de l'environnement des affaires est un axe majeur de la stratégie d'intervention de la BAD au Sénégal en vue de promouvoir une croissance inclusive au bénéfice des populations. Les domaines appuyés, à travers les différents instruments de financement, concernent l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel ; de l'accès au financement, notamment pour les PME ; enfin, la mise en place d'infrastructures de soutien, principalement sous forme de Partenariat Public Privé (PPP).

Concernant le cadre réglementaire et institutionnel, la BAD accompagne le Gouvernement dans les réformes structurantes touchant, notamment au Code Général des Impôts et au Code des Douanes. Elle contribue aussi au renforcement des capacités des structures d'appui à la promotion et au développement des PME, en vue de l'amélioration des services qui leur sont offerts. Elle apporte aussi sa contribution à la mise en place de l'arsenal juridique indispensable pour rendre opérationnel la caisse des marchés publics visant à faciliter de l'accès des PME à la commande publique.

Concernant la facilitation de l'accès aux crédits des PME, la BAD contribue au programme de labellisation avec ADEPME qui permet d'apprécier la capacité des PME à pouvoir faire face à leurs engagements financiers et de minimiser leurs risques de défaillance. Elle met en place aussi, dans le cadre du projet d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, une ligne de crédit adaptée visant à surmonter les contraintes majeures des PME d'accéder au crédit que sont l'apport personnel, les garanties et les taux d'intérêt élevés.

Quant aux infrastructures, la BAD a contribué au financement de projets structurants dans les transports routiers, portuaires et aéroportuaires, et dans l'énergie. Comme l'Autoroute à Péage, le terminal Port à Conteneurs du Port, l'aéroport international Blaise Diagne, la centrale de Kounoune (fonctionnelle) et la centrale à charbon de Sendou (en cours de construction)... ■

## PARTENAIRE AU DÉVELOPPEMENT



**Dr Susanne GEIPERT**  
Conseillère Technique Principale de la GIZ auprès du Progr. PACC

## DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS DANS LE DIALOGUE PUBLIC PRIVÉ, ORIENTÉ PME...”

**L**e Ministère allemand de la Coopération Economique et du Développement, à travers son agence de coopération technique, la GIZ, appuie l'Etat du Sénégal dans sa politique de développement des PME pour une économie durable.

Dans le cadre des activités du domaine «Environnement des Affaires» de son Programme Développement Economique Durable, la GIZ appuie les parties prenantes de la politique de promotion des PME. Il s'agit des Organisations Patronales et Consulaires et leurs membres PME, principales bénéficiaires, qui sont renforcées dans leurs capacités à mener un dialogue plus professionnalisé ; des administrations financières et agence de régulation de l'Etat, notamment la Direction Générales des Impôts et Domaines, la Direction Générale des Douanes et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ; la Direction des PME et l'APIX avec un accompagnement visant une meilleure intégration des propositions Pro-PME dans les réformes.

Depuis 2010, des résultats encourageants dans le Dialogue Public Privé (DPP), orienté PME, ont été enregistrés grâce à l'appui de notre Programme. Il s'agit notamment de la mise en place d'un mécanisme de dialogue dédié aux PME dans les régions de Thiès, Saint Louis et Kaolack ; d'une législation fiscale plus favorable aux PME grâce à l'intégration de 8 propositions majeures, issues du DPP orienté PME initié par le Programme, lors de la révision du Code Général des Impôts ; d'une législation douanière plus adaptée aux besoins spécifiques des PME avec 20 propositions issues du processus du DPP dialogue ; de la formulation de 5 propositions de réformes favorisant l'accès des PME aux marchés publics.

Conformément au Plan Sénégal Emergent, la Coopération allemande contribue à une meilleure prise de conscience de l'Etat et de leurs différents partenaires de la place à accorder aux PME.

Ainsi, la formule «*la PME, catalyseur du développement économique*», est plus que jamais une réalité dont l'appropriation est un enjeu de pérennisation des expériences de la GIZ. ■

## ENTREPRISE BENFICIAIRE



**KEBA NDIAYE**  
Directeur Général Adjoint SENICO

## BEAUCOUP D'AMÉLIORATION DANS LES OPÉRATIONS D'IMPORT/ EXPORT...”

**N**ous travaillons avec l'APIX, depuis sa création, qui nous assiste pour la délivrance des listes de matériaux à exonérer pour nos investissements. De l'importation des machines d'ensachage du thé, du lait et des machines de production des pâtes à tartiner jusqu'à la mise en place de notre unité de production de margarine. Lorsque la CCD construisait son centre commercial, l'APIX l'a appuyée sur les matériaux de construction. Idem pour la construction de notre siège social, sis au 9 Km, Route de Rufisque (20 000 m<sup>2</sup>). Avec encore un accompagnement de l'APIX pour ces investissements de 3 milliards FCFA.

Pour l'amélioration de l'environnement des affaires, je salue la réduction à 100 000 FCFA du capital social pour créer une entreprise. Cela va permettre aux petits opérateurs économiques d'avoir une existence légale et opérer sur tous les marchés, publics et privés. Idem pour la réduction à 24 heures, du délai pour créer une entreprise.

Cependant, je reste sur ma soif concernant la fiscalité trop lourde sur les intrants (graissé, huile végétale) pour fabriquer la margarine. Idem pour le cacao, importé hors zone UEMOA. Il n'y a pas de capacités suffisantes en Côte d'Ivoire. Depuis 3 ans, nous allons jusqu'en Espagne pour en acheter pour nos pâtes à tartiner... Au niveau du Port, nous n'avons pas de problème particulier pour le dédouanement, devenu plus rapide avec la dématérialisation des opérations. Idem pour l'enlèvement des conteneurs depuis la libéralisation du transport des marchandises, de l'enceinte du Port à nos magasins. Pour nos exportations dans la sous-région, nous n'avons pas noté, là aussi, de tracasseries, au niveau des frontières, ni au niveau du corridor Dakar Bamako, ni vers la Gambie ou la Guinée Bissau...

Il suffit simplement de détenir des documents de douane en bonne et due forme pour traverser, sans entraves, les postes frontaliers. La seule difficulté est l'état de la route Dakar- Bamako et Dakar- Bissau. ■

## CREATION D'ENTREPRISE

## UNE DÉMARCHE AUTOMATISÉE EN UNE SEULE ÉTAPE

**L**a création des entreprises par les notaires se fait aujourd'hui en 1 journée au Bureau d'Appui à la Création d'Entreprise (BCE) de l'APIX.

Avec l'automatisation du registre de commerce (orbus-entreprise.sn), les notaires et les entreprises peuvent rechercher la disponibilité d'un nom commercial sans se déplacer sur le site HYPERLINK "www.seninfogreff.com". L'enregistrement du nom commercial pour les SARL et le paiement des redevances de l'OAPI ont été fusionnées au niveau du BCE de l'APIX.

Le capital minimum exigible de 100 000 FCFA, au lieu d'1 million FCFA est entré en vigueur le 06 Mai 2014, suite à la révision de l'Acte uniforme de l'OHADA.

Les délais effectifs d'instruction de l'ensemble des formalités nécessaires à la création d'une entreprise ainsi que les coûts ont été fortement réduits :

### PERFORMANCES

Impact des progrès sur la création d'entreprise, estimé comme suit par rapport à 2013 ; **Délai** (4 jours versus 6) ; **Procédures** : (3 vs 4) ; **Capital minimum (% PNB : Hbt)** : 19,21% vs 192,1%.

## POINT DE VUE



## RAMENER LES HONORAIRES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ À 20 000 FCFA...”

**P**rofitant de l'option étatique offerte en la matière par le nouvel AUDSC, l'Etat du Sénégal a adopté le 15 avril 2014, la loi ramenant le capital social minimum de la SARL à 100 000 FCFA. Cette loi soulève beaucoup d'interrogations allant de l'opportunité de cette réforme aux conditions de sa mise en œuvre.

Même si cela peut être analysé, de prime abord, comme un facteur de facilitation de l'investissement, il ne faut pas oublier qu'une société, qui s'installe, doit avoir un capital qui lui permette de couvrir au moins ses frais de premier établissement.

C'est une des raisons pour lesquelles cette loi suscite autant de questionnements car les frais de constitution d'une SARL s'élèvent à 350 000 FCFA. Les principales rubriques et leur minimum de perception sont les suivantes : les droits d'enregistrement (25 000 FCFA), les droits d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit mobilier (32 000 FCFA), les Timbres Minutes et Copies authentiques (2 000 FCFA la page), les droits de publication dans un journal d'annonces légales (entre 25 000 et 35 000 FCFA), les honoraires (100 000 FCFA) et la taxe sur la valeur ajoutée (18%), sans oublier les frais de l'acte de déclaration de régularité et de conformité qui accompagne les statuts.

Consciente de son utilité sociale, la Chambre des Notaires du Sénégal a décidé de proposer à son autorité de tutelle de réviser le minimum de perception d'honoraires de constitution de sociétés qui était initialement de 100 000 FCFA pour le ramener à 20 000 FCFA. Ce qui est le minimum de perception pour la réception d'un acte reçu en Minute, conformément au Décret 2006-1366 du 08 décembre 2006 fixant le tarif des notaires.

Mais pour que cette démarche des notaires ait un impact pour le citoyen, il faudrait que les pouvoirs publics également s'inscrivent dans cette dynamique et réduisent, voire abandonnent les ressources perçus (droits d'enregistrement, de timbres, d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier, TVA) dans le cadre de la constitution des sociétés au capital de 100 000 FCFA.

Il reste entendu qu'un tel régime de faveur ne devrait profiter qu'aux sociétés dont le capital est compris entre 100 000 et 350 000 FCFA.

Je n'ai, d'ailleurs, aucune inquiétude à ce propos car la Chambre des Notaires du Sénégal a toujours été associée à toute décision la concernant ou influant sur la réception des actes qui relève de la compétence réservée des notaires. ■



## DES GUICHETS UNIQUES DE DÉPÔT ET D'INSTRUCTION TECHNIQUE

**D**epuis novembre 2013, 4 Guichets uniques de traitement simultané des demandes d'autorisation de construire, créés à Dakar, Pikine, Rufisque et Guédiawaye. Ils se réunissent 1 fois/ semaine et instruisent techniquement les dossiers en 26 jours.

Depuis novembre 2013, 4 Guichets uniques de traitement simultané des demandes d'autorisation de construire, créés à Dakar, Pikine, Rufisque et Guédiawaye. Ils se réunissent 1 fois/ semaine et instruisent techniquement les dossiers en 26 jours.

Le Guichet Unique, coordonné par l'Urbanisme, permet en une séance, de consolider les avis (Cadastre, Domaine, Mairie, Protection Civile et Environnement), avant d'établir le projet d'autorisation de construire pour signature du Maire (3 jours) et approbation par le Préfet (5 jours).

Un nouveau barème est proposé pour réguler les prestations des bureaux d'inspection et de contrôle technique avec des coûts réduits de 50%.

Un Guichet électronique de dépôt et de traitement des autorisations de construire, «TELEDAC» (disponible sur [www.teledac.gouv.sn](http://www.teledac.gouv.sn)) permet de délivrer les permis de construire en 40 jours et d'autocontrôler les différentes étapes d'un dossier.

### PERFORMANCES

Entre mi-novembre 2013 et fin février 2014, + 600 autorisations, délivrées sur un délai médian de 50 jours, au lieu de 90 jours, soit une réduction de 45 jours. En 2014, les procédures, délais et coûts de l'indicateur «Octroi de permis de construire» ont été revus: Délai (135 jours vs 245) ; Procédures : (12 vs 14) ; Coûts (520% vs 531,7%). ■



### NOUS AVONS UN ESPACE CITOYEN E-CITIZEN, OUVERT AU PUBLIC..."

**L**e gouvernement a procédé au lancement officiel de la procédure de dématérialisation de la demande de permis de construire (TéléDac). Un projet qui revêt une importance capitale et s'inscrit dans le processus de croissance soutenue envisagé par notre pays pour améliorer le climat des affaires, la promotion des investissements et le cadre de vie.

Depuis 1962, l'autorisation ou permis de construire n'a connu que très peu d'évolution, plaçant ainsi notre pays en deçà des meilleures performances africaines en termes de célérité dans le traitement et le coût des procédures. Cette faiblesse a amené le Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) et ICF, soucieux d'améliorer la position de notre pays dans la notation Doing Business, à choisir l'Ordre des Architectes du Sénégal en tant qu'établissement public à caractère professionnel, détenteur d'une lettre de mission de l'Etat, comme bénéficiaire du projet TéléDac. C'est dans l'objectif de se rapprocher davantage des populations et permettre l'abandon d'habitudes de travail éprouvées, pour l'adoption de nouvelles manières de faire.

Il s'agit de renforcer la simplification des procédures et la diligence dans le traitement des dossiers ; la clarification des objectifs et la performance accrue ; la traçabilité et la transparence ; la réduction des coûts ; l'amélioration de la qualité du tissu urbain, la sécurité du cadre bâti et du cadre de vie...

Ces changements d'attitudes permettront d'adapter l'environnement professionnel aux besoins des citoyens dans un monde où le besoin de se loger est ressenti chaque jour, de manière forte et pressante.

Cette nouvelle démarche de rapprochement de l'administration aux citoyens, rejoint la vision du Président de la République qui, dans son discours de fin d'année 2012, annonçait que l'informatisation de la procédure de demande et d'instruction du permis de construire était parmi les mesures prioritaires à mettre en place pour rendre notre pays plus compétitif avec l'amélioration et l'assainissement du climat des affaires dans un environnement de meilleure qualité architecturale.

Pour relever ce défi de l'Excellence, le siège de notre corporation est devenu un espace Citoyen (E-Citizen) ouvert au public pour la promotion de la qualité dans la conception et la production architecturales. ■

## ACCES AUX RESEAUX DES CONCESSIONNAIRES



# LA DEMANDE DE RACCORDEMENT AVEC UN SEUL DOCUMENT ET EN UN SEUL LIEU

Pour rationaliser les procédures de branchement aux réseaux SENELEC, SONATEL, SDE et ONAS, un partenariat a été noué, en janvier 2014, entre l'APIX et ces sociétés concessionnaires par l'établissement d'un formulaire unique de demande de raccordement.

Les professionnels passent dorénavant par l'APIX pour faire, en une seule étape, les demandes de raccordement à l'eau, à l'assainissement, à l'électricité et au téléphone pour leurs nouvelles constructions. Ces quatre sociétés se sont engagées, par un protocole, de connecter les entreprises dans un délai maximum de 50 jours.

Depuis le 28 février 2014, une décision a été prise portant approbation des coûts des ouvrages pour raccorder les clients au réseau SENELEC.

Les coûts de raccordement à l'électricité sont encadrés par un barème proposé par SENELEC et validés par la Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité. Ce barème permet la régulation du prix sur le marché des branchements privés et la réduction des délais de mise en place des postes électriques par les opérateurs privés.

## PERFORMANCES

Les délais et coûts de l'indicateur «Accès à l'électricité» ont été revus : **Délais :** (100 jours vs 113) ; **Coûts :** (2 500 et 4 000) en % du revenu par habitant au lieu de 5918,2.

Baisse des coûts d'installation des postes électriques (branchement aérien H61 à 9 millions FCFA ; branchement souterrain à 19 millions contre 27 millions). ■

The screenshot shows the official website for SENINFOGREFFE, the Site officiel d'information Sur la vie des entreprises. The header includes the Senegalese coat of arms and navigation links for Accueil, Entreprises, Greffes, Notaires, Actualité, and Contact. The main content area is titled 'LES GREFFES' and lists various administrative or judicial offices ('Greffes') across different regions ('DAKAR', 'DIOURBEL', 'FATICK', etc.). A search bar allows users to search by location ('Lieu'). Below the list, a definition of 'Le Greffe' is provided: 'Ensemble des services administratifs d'une juridiction administrative ou judiciaire l'on les déclarations de procédure.'

## ACCES AU CRÉDIT

# UN FINANCEMENT FACILITÉ

Création de bureaux d'information sur le Crédit, en coopération avec la BCEAO au sein de l'UEMOA. La loi les régissant a été adoptée le 30 décembre 2013 et il est attendu leur opérationnalisation en 2015 afin de favoriser le financement de l'économie et un meilleur accès au financement du Secteur privé.

Avec l'application «[seninfogreffe.com](http://seninfogreffe.com)», la consultation de la base de données électronique sur les suretés, permet un contrôle rapide et fiable des actes lors d'une demande d'octroi de crédit. Les données sur la dernière décennie ont été saisies et sont accessibles via la plateforme électronique [Seninfogreffe](http://Seninfogreffe).

Les instruments promus par le Gouvernement via le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS) et la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) sont maintenant opérationnels.

Ils devront améliorer l'accès au crédit des PME et financer l'économie. Le Gouvernement a amélioré le cadre fiscal du crédit-bail, du capital-risque et de la finance islamique pour promouvoir ces outils alternatifs devant faciliter l'accès au crédit.

Les capacités du promoteur sont renforcées via la formation et la structuration du projet à travers une labellisation par les structures d'appui accompagnant les PME souhaitant bénéficier de financements. ■



# Les repères d'attractivité du Sénégal

Dans le cadre du **Plan Sénégal Emergent**, l'Etat du Sénégal fait du secteur privé la locomotive du développement inclusif :

- en promouvant les secteurs porteurs à travers des programmes ciblés d'appui à l'accroissement de la productivité,
- en favorisant le partenariat public privé dans la réalisation des projets structurants de l'Etat.

La réalisation de la vision du Président de la République permettra au Sénégal de s'inscrire dans une dynamique nouvelle de croissance forte, durable et inclusive qui pourra s'adosser sur un cadre macro-économique stable et d'énormes potentialités.

## UNE RÉGION DYNAMIQUE

**L'AFRIQUE** a le taux de croissance le plus élevé du monde :

**5,5% DU PIB EN 2013**

**L'AFRIQUE DE L'OUEST** avec la CEDEAO est la région la plus dynamique du continent :

**UN MARCHÉ DE 300 MILLIONS D'ACTEURS**      **6,7 À 7,4% DE CROISSANCE EN PERSPECTIVE POUR 2015**



## UN PAYS COMPÉTITIF

Le Sénégal dispose d'une position géostratégique unique. Il est, en terme de volume du PIB, la deuxième économie de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) :

**UN MARCHÉ DE 80 MILLIONS D'ACTEURS**



**MONNAIE UNIQUE, LE FRANC CFA, INDEXÉE SUR L'EURO**



**DROIT DES AFFAIRES HARMONISÉ (OHADA)**



## UN MODÈLE DE DÉMOCRATIE ET DE LIBRE ENTREPRISE

Le Sénégal est cité en exemple en terme de stabilité politique. Il possède des institutions fortes, c'est un pays stable à forte capacité financière et avec un niveau de risque faible.

**STANDARD & POOR'S**  
**B+ STABLE / B**  
**1<sup>ER</sup> EN AFRIQUE DE L'OUEST**

**MOODY'S**  
**B1**  
en dette souveraine en devises et monnaie locale

## UN ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES FAVORABLE

Le Sénégal s'est engagé dans un ambitieux programme d'amélioration de son climat des affaires. L'efficacité du dispositif de gestion et de suivi des réformes mis en place a contribué à une transformation de l'administration sénégalaise en une administration de services qui démontre la compétitivité du modèle sénégalais.

Le Sénégal fait partie des :

**27 PAYS AU MONDE QUI ONT LE PLUS AMÉLIORÉ LE CLIMAT DES AFFAIRES CES 10 DERNIÈRES ANNÉES**  
(Doing Business)

**10 PAYS LES PLUS COMPÉTITIFS EN AFRIQUE**  
(Rapport Mondial sur la Compétitivité, 2013, Davos)

**TOP 10 PAYS AFRICAINS BONNE GOUVERNANCE ET DÉMOCRATIE**  
(Moh Ibrahim)





# Les repères d'attractivité du Sénégal

## DES INFRASTRUCTURES MODERNES ET PERFORMANTES

- **UN PORT AUTONOME** avec des procédures dématérialisées, fonctionnant à feu continu et disposant d'un terminal à conteneurs.
- **UNE ZONE ÉCONOMIQUE SPÉCIALE INTÉGRÉE (ZESI)** en construction ayant la vocation d'offrir un ensemble d'infrastructures et de services aux entreprises.
- **UN NOUVEL AÉROPORT INTERNATIONAL (AIBD)** d'une capacité annuelle de 3 millions de passagers en phase finale de construction. Des liaisons aériennes quotidiennes relient Dakar aux grandes capitales.
- **UNE AUTOROUTE MODERNE** réalisée en partenariat public-privé améliorant la mobilité urbaine et reliant Dakar à la ZESI, à l'AIBD et aux pôles régionaux de compétitivité.
- **DES VOIES DE COMMUNICATION RELIANT DAKAR AUX 5 PAYS FRONTALIERS** (Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Guinée Conakry, Gambie).

Le Sénégal se positionne comme un hub régional. Le transport multimodal avec une parfaite intégration de la route, du chemin de fer et du maritime représente une excellente opportunité pour la compétitivité des entreprises, notamment par la réduction du temps de manutention et de stockage des marchandises à l'import et à l'export.

- **UN RÉSEAU DE TÉLÉCOMMUNICATIONS NUMÉRISÉ À 100%**
  - 6 000 km de fibre optique,
  - 12,4 gb/s de bande passante internet,
  - 3G sur tout le territoire et 4G en phase test,
  - câble ACE de 17 000 km avec point d'atterrissement à Dakar.

## DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT IMPORTANTES DANS LES SECTEURS MOTEURS DE CROISSANCE

- agriculture et pêche, TICS, tourisme, mines, énergie, éducation, santé, habitat

## DES RESSOURCES HUMAINES JEUNES ET QUALIFIÉES

- 75% des sénégalais ont moins de 35 ans
- un nombre considérable d'écoles et d'universités publiques ou privées de référence

## UN CADRE DE VIE EXCEPTIONNEL

- 700 km de côtes, une température allant de 20 à 30° et 300 jours d'ensoleillement par an
- 5 sites naturels et culturels classés au Patrimoine Mondial de l'UNESCO

## CARACTÉRISTIQUES PAYS

Zone horaire	GMT	Langue officielle	Français
Climat	Tropical	Langue nationale	Wolof
Capitale	Dakar	Système institutionnel	Régime semi-présidentiel

 **12,9 millions**  
Nombre d'habitants

**196 712 km<sup>2</sup>**  
Superficie

 **53,7%**  
Taux d'urbanisation



## TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DÉLAIS GARANTIS



- PROCÉDURE FUSIONNÉE D'ENREGISTREMENT ET DE PUBLICITÉ FONCIÈRE.
- AUTOMATISATION PRÉVUE EN 2015
- DÉPÔT DES DOSSIERS : BUREAUX DE LA CONSERVATION DE LA PROPRIÉTÉ ET DES DROITS FONCIERS

## TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

### DES DÉLAIS GARANTIS

- La procédure fusionnée des formalités d'enregistrement et de publicité foncière, instituée par le CGI, est utilisée depuis janvier 2014 à Dakar en attendant une automatisation généralisée sur tout le territoire en 2015.
- Les notaires déposent dorénavant directement les actes de transfert de propriété auprès des bureaux de conservation, pour l'accomplissement des formalités dans un délai maximum de 10 jours.
- La déclaration préalable a été instituée pour remplacer la demande de l'autorisation de transaction immobilière. Elle s'effectue en une journée au niveau de la DGID. Ce qui représente un gain de temps d'au moins 50 jours. Par ricochet, la promesse de vente n'est plus d'usage de par la suppression de la demande de l'autorisation de transaction.
- Avec ces réformes, le transfert de propriété se fait aujourd'hui uniquement en 4 étapes, au lieu de 6 : Préparation et établissement de la déclaration préalable : (1 à 3 jours) ; Obtention du Certificat de droit réel : (2 jours) ; Préparation du contrat et réalisation de la vente : (1 à 5 jours) ; Enregistrement et Publicité foncière auprès du Conservateur : (1 à 10 jours).

### PERFORMANCES

Nombre de procédures, délais et coûts mesurés pour l'indicateur «Transfert de propriété», évalués comme suit : **Procédures** : (04 vs 06) ; **Délais** : (40 jours max vs 122) ; **Coût** (% PNB/hbt) : 15%. ■

## PROTECTION DES INVESTISSEURS

### UN DROIT DES SOCIÉTÉS HARMONISÉ

— Le nouvel Acte Uniforme de l'OHADA sur le droit des sociétés commerciales et du GIE, adopté le 31 janvier 2014, a permis de renforcer le pouvoir des actionnaires minoritaires ; ce qui a pour effet d'accroître la responsabilité des dirigeants.

— Pour protéger les investisseurs, le nouvel Acte Uniforme a introduit, comme innovations majeures : la révision du processus d'approbation à l'égard des conventions réglementées ; la possibilité pour des inspecteurs indépendants de contrôler des conventions réglementées d'envergure avant l'approbation du Conseil ou des actionnaires ; la spécification des fonctions d'Administrateurs pour agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise ; la baisse du seuil donnant droit aux actionnaires minoritaires de requérir la désignation d'un inspecteur du gouvernement ; la possibilité aux actionnaires minoritaires d'accéder aux documents pertinents de la société dans les cas où des abus de gestion seraient suspectés, sans avoir à introduire une action.

— L'informatisation du RCCM à travers la mise en ligne de l'application «seninfogrefe.com» permet une consultation de la base de données sur les sûretés des 10 dernières années, renforçant ainsi la fiabilité des actes. Les informations sur les entreprises sont ainsi disponibles en ligne et accessibles.

— La révision du Code des procédures civiles permet les échanges directs entre parties en conflit par la transmission de documents et des éléments de preuve et permet de s'interroger directement pendant le procès.

## FISCALITÉ

### UN ENVIRONNEMENT FISCAL RÉNOVÉ

— Pour plus de célérité, le Code Général des Impôts (CGI), adopté en décembre 2012 et mis en œuvre en 2013, a introduit des facilités et améliorations pour les déclarations et paiements d'impôts, à l'épreuve pour chaque catégorie d'entreprise. Les avantages du Code de l'Investissement sont renforcés. Et un gain réel est noté dans l'exécution des taxes de fiscalité interne, pour la TVA et les taxes sociales.

— Les entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions, sont désormais soumises à une déclaration trimestrielle de la TVA et taxes assimilées. Et la taxe sur le carburant a été supprimée.

— Les entreprises moyennes, suivies par le Centre des Moyennes Entreprises disposent de facilités de téléchargement des fiches de déclaration sur le site web de la DGID et peuvent transmettre leurs déclarations par mail aux services dédiés. Ce qui réduit les déplacements ; et diminue de moitié le temps d'accomplissement des déclarations et de paiement de la TVA.

— La plateforme de déclaration «e.taxe» a été lancée avec le partenariat du système bancaire et a été expérimentée par les Grandes Entreprises. La généralisation pour les PME est prévue pour le 2nd semestre 2014. Les obligations fiscales seront ainsi acquittées en ligne, sans se déplacer.

### PERFORMANCES

Les délais et procédures de l'indicateur «Paiement de taxes» ont été revus : **Délais** : (287 heures vs 644 h) ; **Procédures** : (56 vs 59). ■



**Mme THIABA CAMARA SY**  
Associé Gérant, Cabinet DELOTTE

## UN CLIMAT DES AFFAIRES AMÉLIORÉ AU SÉNÉGAL GRÂCE AUX RÉFORMES STRUCTURELLES..."

### CADRE FISCAL

La politique fiscale mise en œuvre par le Sénégal et qui s'est traduite par une réforme générale du Code des Impôts traduit la volonté des pouvoirs publics de faire de la fiscalité, un instrument de croissance économique.

La nouvelle loi portant Code Général des Impôts se donne comme ambition de mettre en place une fiscalité de développement. Le système mis en place semble efficace dans sa fonction de mobilisation des ressources publiques et équitable dans sa fonction d'instrument de politique économique et social.

Le premier aspect positif de cette réforme est que les dispositions fiscales qui étaient contenues dans des supports différents, non intégrées dans un Code Général des Impôts, représentaient une source d'insécurité aussi bien pour l'Administration fiscale que pour les investisseurs.

Le nouveau Code Général des impôts, entré en vigueur en janvier 2013, a unifié les règles fiscales et consacre une lecture plus simple et plus compréhensible de ces dispositions.

En matière d'impôt sur les salaires, le nouveau Code général des impôts consacre une baisse favorisant une mobilisation de l'épargne et donc plus de possibilité pour les salariés d'accéder au foncier. A cela, s'ajoute, la baisse de la fiscalité sur les transactions immobilières qui passe de 15 à 10%.

En matière de taxe sur la valeur ajoutée, les règles de base concernant les notions d'assujetti, d'opérations imposables, de base d'imposition, de fait générateur et d'exigibilité ont été restructurées pour faciliter leur

compréhension.

Le nouveau texte consacre un rétablissement du mécanisme de la TVA qui répond à une demande longtemps exprimée par les entreprises dont la trésorerie a été fortement perturbée par ce régime. En principe, à partir de janvier 2017, le précompte sera supprimé.

Le nouveau Code consacre également une réduction des délais d'instruction des demandes de restitution de TVA d'où un allègement de la trésorerie des entreprises.

En matière de droit d'enregistrement, les taux d'imposition élevés, qui constituaient un obstacle à l'investissement, ont connu une baisse généralisée. Dans ce domaine, la principale innovation a été la simplification du dispositif, notamment par une réduction substantielle du nombre d'articles et par une rédaction accessible à tous.

Au chapitre des mesures incitatives, le nouveau Code consacre un droit commun incitatif qui consiste en une généralisation des dispositions d'incitation à l'investissement. Désormais, le nouveau dispositif fiscal ouvre à toute entreprise remplissant certaines conditions de bénéficier d'avantages fiscaux importants sans formalisme particulier.

Le crédit d'impôt, la réduction d'impôt pour exportation et la réduction d'impôt pour investissement qui ont fait la preuve de leur efficacité figurent en bonne place parmi les mesures d'incitation.

Au chapitre des droits du contribuable, le nouveau Code renforce les droits de ce dernier tout en faisant ressortir, de manière claire, ses obligations.

Enfin, le nouveau Code prend en compte les besoins d'investissements publics en mettant en place un régime fiscal incitatif

dont l'objectif est d'encourager les entreprises à s'engager, avec l'Etat, dans le cadre des opérations de «Construction-Exploitation et Transfert (BOT)».

### CADRE GÉNÉRAL D'INCITATION À L'INVESTISSEMENT

Le Sénégal s'est doté, depuis l'année 2004, d'un nouveau dispositif d'incitations (Code des Investissements et Statut d'Entreprise Franche d'Exportation) pour une plus grande protection des investissements, une amélioration des incitations à l'investissement et la prise en compte de secteurs prioritaires.

Le Code des investissements (loi n° 2004-06 du 06/02/2004) permet de bénéficier de plusieurs avantages non négligeables dans le cadre de la création d'une activité dans certains secteurs économiques. Les demandes d'agrément sont examinées dans un délai très court (environ 10 jours) et l'APIX guide, pas à pas, l'investisseur dans la création et le développement de son projet d'investissement.

En sus des garanties "classiques" offertes aux investissements : liberté de transfert des capitaux et des revenus et égalité de traitement (non-discrimination entre nationaux et étrangers face à l'Administration et pour l'accès au droit de propriété), des avantages sont accordés aussi bien à l'investissement qu'à l'exploitation

### CADRE DOUANIER

Le Code des Douanes prévoit toute une panoplie de régimes économiques destinés à faciliter, sous certaines conditions, des opérations de production (admission temporaire, entrepôt industriel, draw back, exportation préalable et usines exercées), stockage (entrepôts).

L'Administration des Douanes s'est résolument engagée dans de vastes chantiers de réformes, déclinés sous forme d'un Plan stratégique, financé par le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers un Contrat de Performance. Désormais, la mission économique de la Douane ne se limite plus seulement à une simple action de protection de la production locale mais aussi à un accompagnement de l'entreprise dans la voie de l'efficacité en la conseillant utilement. ■

# DES SERVICES JUDICIAIRES PLUS RAPIDES ET PLUS EFFICACES

- Afin d'accroître les performances de la justice commerciale, des chambres commerciales ont été instituées au Sénégal pour améliorer le jugement des contentieux économiques.
- Une tenue du calendrier des procès et l'opérationnalisation de toutes les chambres commerciales ont permis sur la période de 2012 à 2013 de faire exécuter des décisions de justice en instance.
- La prise du décret n° 2013-1071 modifiant le décret n°64-572 du 30 juillet 1964 portant Code de procédure civile, modifié, vise à apporter au traitement des affaires un traitement plus diligent.
- Dans cette optique, les exigences de célérité dans la gestion des procédures et de rationalisation des rôles d'audience sont visées à travers :
  - ✓ l'obligation imposant aux parties de déposer leur entier dossier au moment de l'enrôlement (article 33, alinéa 3) ;
  - ✓ l'obligation faite aux parties de justifier les demandes de ré enrôlement après radiation (article 54-22) ;
  - ✓ l'obligation de fixer la date de la première audience en appel au plus tard trente jours

- à compter de l'exploit de l'huissier par lequel l'appel est formé (article 266) ;
- ✓ le caractère immédiatement exécutoire de la décision frappée d'appel en cas de non enrôlement de l'affaire à la date fixée dans l'exploit d'appel (article 272) ;
- ✓ la réduction du délai d'appel à un mois (nouvel article 255) ;
- ✓ l'obligation faite au greffe d'instance de communiquer au greffe d'appel le dossier non expurgé des pièces produites par les parties (article 272 bis) ;
- ✓ la possibilité pour le juge des référés, tout en respectant les droits de la défense, de renvoyer l'affaire à une audience dont il fixe la date pour qu'il soit statué au fond (article 248 bis) ;
- ✓ l'encadrement des défenses à exécution provisoire (article 270) ; la réintroduction du défaut réputé contradictoire (article 96).
- En plus des délais fixes, le délai d'appel de 2 mois est ramené à un mois pour les parties domiciliées au Sénégal (art. 255).
- Ces mesures ont permis une accélération de la procédure occasionnant un gain de temps substantiel. Idem pour l'obligation imposant

aux parties de communiquer leur dossier à la première audience à peine d'irrecevabilité (art. 33, 3) alors qu'auparavant, plusieurs renvois pouvaient être accordés à cet effet. Idem pour l'obligation de fixer la 1ère audience en appel au plus tard 30 jours à compter de l'exploit par lequel l'appel est formé (art. 266).

■ De même, l'encadrement plus strict des défenses à exécution provisoire (art. 270), l'introduction d'un contrat de procédure (art. 54-6), le renforcement des sanctions en cas de procédures dilatoires (art. 81 et art. 278) ainsi que l'élargissement des compétences du juge de la mise en état à la surveillance et au contrôle des expertises (art. 54-19) et à la possibilité pour lui de renvoyer, pour jugement sur le fond, l'affaire à une date qu'il fixe s'il constate une irrecevabilité manifeste (art. 54-13) concourent à une réduction des délais.

■ En somme, ces améliorations impactent positivement sur les délais d'exécution des contrats. Des échanges avec les avocats, il ressort que les différends, ouverts dans l'année civile 2013, ont été, pour la plupart, jugés et exécutés. Aujourd'hui, les délais médians sont établis à 15 mois (550 jours) contre 770 jours constatés par le Doing Business en 2014. ■

## POINT DE VUE

# IL FAUT UNE APPROPRIATION DE LA RÉFORME PAR LES ACTEURS DE LA JUSTICE...”

**MAÎTRE MAME ADAMA GUEYE,**  
Avocat d'affaires, Ancien Bâtonnier

**I**a nouvelle réforme du CPC relative à la justice commerciale est certainement pertinente. Cependant, la mise en œuvre n'est pas pleinement effective, car il n'y a pas encore une appropriation correcte et entière de la réforme par les acteurs majeurs de la justice que sont les juges, avocats et greffiers.

Par exemple, dans la pratique procédurale, le juge continue toujours de renvoyer les affaires en état pour dépôt des dossiers des parties (demandeur et défendeur) alors qu'aux termes de la réforme, il fait obligation au demandeur de déposer son entier dossier au moment de l'enrôlement (déclenchement de la procédure).

L'obligation au greffe d'instance de communiquer au greffe d'appel le dossier non expurgé des pièces produites par les parties au procès connaît une application très timide.

Un nombre très important de dossiers ayant fait l'objet d'appels ne sont pas communiqués à temps au greffe. Ce qui justifie les multiples renvois des affaires pour permettre aux avocats d'apurer leur fond de dossier auprès du greffe.

Ces dysfonctionnements et lenteurs s'expliquent certainement par le manque de moyens du greffe qui est un maillon stratégique du bon fonctionnement de la justice et qui mérite une attention particulière.

En outre, la faculté, pour les avocats des demandeurs, de proposer un calendrier de procédures dans le cadre de la mise en état n'est pas encore mise en œuvre. Les avocats n'usent pas encore de cette possibilité qui leur est offerte pour accélérer la mise en état des procédures et leur implication dans la mise en œuvre de la réforme est fondamentale pour sa réussite.

Mais cette nouvelle réforme ne suffit pas, à elle seule, pour garantir l'attractivité des investissements. Il y a des questions très importantes sur lesquelles l'Etat doit donner des réponses et prendre des mesures hardies, à savoir la mise à niveau des magistrats et la question de l'intégrité dans l'appareil judiciaire.

La réforme de justice commerciale n'aura pas l'impact positif attendu si les magistrats, chargés de rendre la justice, ne sont pas bien formés sur les nouvelles disciplines du droit des affaires. Autrement dit, pour une justice commerciale performante, il faut nécessairement revoir la formation initiale des juges pour l'adapter à l'environnement mondial des affaires, mais surtout assurer, de manière permanente, le renforcement de leurs capacités.

Par ailleurs, la lancinante question de la sécurité judiciaire se pose toujours avec la même acuité, car il existe hélas, encore d'innombrables

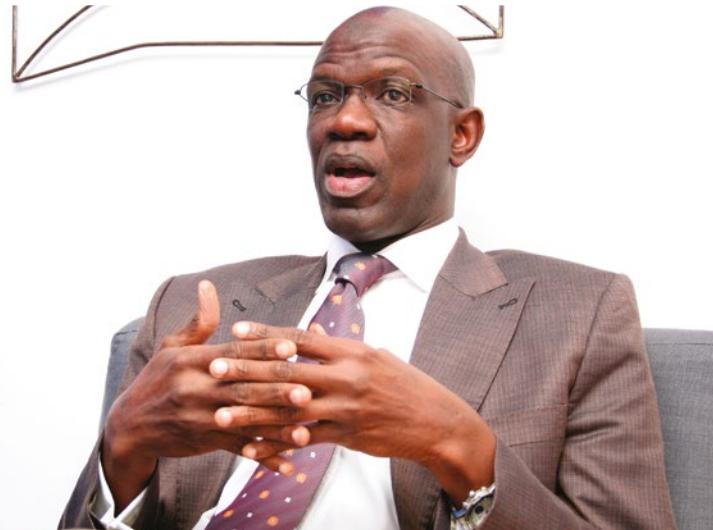
aléas dans le processus judiciaire créant ainsi une absence totale de prévisibilité et de visibilité sur l'issue des procédures judiciaires.

En outre, juger vite et bien ne suffit pas. Encore, faut-il assurer une exécution satisfaisante des décisions. C'est loin d'être garanti avec le renchérissement ahurissant des frais d'huissier.

L'insécurité judiciaire constitue un obstacle majeur pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans la mesure où il s'agit d'un risque non maîtrisable, ingérable et donc, inacceptable pour les investisseurs. Par conséquent, les pouvoirs publics doivent faire preuve d'une volonté politique claire et surtout d'un volontarisme et d'une hardiesse sans failles pour restaurer la confiance dans la Justice.

Les pouvoir publics doivent prendre conscience du fait que la sécurité juridique et judiciaire constitue le levier le plus efficace pour assurer l'attractivité du Sénégal aux yeux des investisseurs.

En conclusion, la réforme constitue une avancée intéressante vers une justice commerciale plus performante. Des mesures d'accompagnement fortes doivent être prises pour faire de la Justice, un avantage concurrentiel pour notre pays. ■





## POINT DE VUE



**MACTAR DIALLO**  
Président de l'Union Sénégalaise des Entreprises de Transit et de Transport Agrées (USETTA)

## OPÉRATIONNALISER LE "TRIE DE TRANSITION" SUR LE CORRIDOR DAKAR- BAMAKO..."

### COMMERCE TRANSFRONTALIER

#### DES FORMALITÉS À L'IMPORT ET À L'EXPORT MODERNISÉES

- Le nouveau Code des Douanes, adopté en mars 2014, a consacré la pleine utilisation des procédures automatisées pour le pré-dédouanement et le dédouanement. La généralisation de l'usage de la plateforme électronique ([www.orbus.sn](http://www.orbus.sn)) permet les échanges et téléchargements des documents sans se déplacer en plus de l'interconnexion des différents systèmes des opérateurs portuaires et le télépaiement.
- Le temps médian de dédouanement est aujourd'hui d'un jour au lieu de 2, vu que le processus est totalement dématérialisé (télépaiement en vigueur pour les taxes).
- La modernisation du processus d'enlèvement des marchandises et la démocratisation des transports de conteneurs de 20 pieds ont permis de réduire nettement les coûts d'enlèvement et de transport des conteneurs au Port Autonome de Dakar, d'au moins 25%, selon les opérateurs.
- L'attribution du 2ème terminal à un nouveau concessionnaire Nécotrans, va contribuer à améliorer les performances du Port de Dakar en matière de commerce transfrontalier et va impacter, par ricochet, positivement sur les délais et les coûts vu la présence de deux opérateurs de référence.
- Des performances liées à la qualité des systèmes portuaire et aéroportuaire disposant d'espaces dédiés dont l'exploitation se fait via le Partenariat Public/ Privé.

#### PERFORMANCES

En conséquence, les délais de l'indicateur «Commerce transfrontalier» ont été révisés : **Délais Imports** : (12 jours vs 14) ; **Délais Exports** : (10 jours vs 12). ■

Entre autres réformes tendant à améliorer le commerce transfrontalier, il faut noter la mise en place d'un Centre d'Information Portuaire de Dakar (CIPD). Il est destiné à fournir toute information utile et à apporter toute assistance nécessaire aux importateurs et exportateurs afin de réduire les coûts et délais associés aux opérations d'importation, d'exportation et de transit des marchandises.

Ainsi, le CIPD contribuera à faciliter les opérations de dédouanement des marchandises au Port de Dakar et à faciliter également le transit vers les pays de l'hinterland, dont le Mali. Le CIPD va, à coup sûr, impacter positivement sur les délais de dédouanement des marchandises ainsi que les nombreuses tracasseries, de toutes sortes, au niveau de la frontière entre le Sénégal et le Mali.

Il y a aussi la mise en œuvre du Carnet unique du TRIE entre le Sénégal et le Mali. Ici, les parties prenantes du corridor ont pu constater que le régime TRIE pourrait réduire considérablement les tracasseries routières et introduire aussi une certaine efficience à la circulation, le long du corridor.

Cependant, il a été déterminé qu'un mouvement allant directement à l'endroit du régime TRIE serait trop radical et par conséquent un «TRIE de transition», basé sur l'utilisation d'un «Carnet TRIE Unique» a été négocié entre le Mali et le Sénégal et signé par les chefs de gouvernement des deux pays, le 21 mai 2011, lors de la Conférence transfrontalière sur la fluidité des échanges commerciaux entre le Mali et le Sénégal, à Kayes (Mali).

La façon dont ce «TRIE transitoire» a été conçu, en vue de réduire le harcèlement, consiste à limiter d'abord le nombre de points de contrôle à trois par pays (un au point de départ, un à mi-chemin entre Dakar et la frontière, un à la frontière, un à mi-chemin entre la frontière et Bamako et un à Bamako), dans la perspective de tendre vers trois points de contrôle (au départ, à la frontière et à l'arrivée).

Ce système de carnet unique consacrant le «TRIE de transition» est en fait un document novateur qui pourrait améliorer, de façon significative, la facilitation du commerce le long du corridor Dakar-Bamako mais malheureusement, il n'est toujours pas mis en œuvre par les deux parties. ■



MME VERA SONGWE  
Directrice des Opérations de la Banque Mondiale pour le Sénégal

## UN APPUI STRATÉGIQUE ET SUR LE LONG TERME..."

Le partenariat entre le Groupe de la Banque mondiale et le Sénégal met un accent particulier sur l'amélioration du climat des affaires comme facteur indispensable pour booster la croissance par des investissements massifs permettant d'augmenter la richesse nationale et, par conséquent, la capacité de mieux partager la prospérité.

L'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité est un élément majeur de la stratégie de partenariat pays 2013-2017 de la Banque Mondiale avec le Sénégal en vue de promouvoir une prospérité partagée et réduire la pauvreté extrême. La Banque Mondiale fournit, depuis longtemps, un appui significatif en ce domaine aux autorités sénégalaises. Celui-ci a pris la forme de travaux analytiques, d'assistance technique liée aux indicateurs Doing Business développés par notre département de recherche et de financements des infrastructures.

Au plan analytique, les rapports d'évaluation du Climat des Affaires (ECA) de 2003 et de 2009 ont permis de constater l'ampleur des différentiels de productivité entre le Sénégal et ses concurrents. Selon

l'ECA 2009, la valeur ajoutée moyenne par travailleur au Sénégal était assez bonne (3000 USD environ) dans un contexte ouest-africain, mais restait plus de deux fois inférieure à celles observées dans des pays tels que le Maroc ou le Kenya. Ce résultat s'expliquait alors par les limitations du climat des affaires, notamment l'importance des contraintes d'infrastructures et d'accès au financement des entreprises. Ces travaux ont permis de placer la problématique de compétitivité au cœur des débats. Ils ont été un élément important dans l'élaboration conjointe d'actions en faveur du développement du Secteur privé, notamment pour le Conseil Présidentiel des Investisseurs et le nouveau Plan Sénégal Emergent.

Sur un plan pratique, les indicateurs Doing Business ont, depuis 2003, guidé l'action du Gouvernement, de la Banque Mondiale

et autres bailleurs de fonds en matière d'amélioration du cadre juridique des affaires. Un appui technique soutenu a été fourni par la Société Financière Internationale. Qui a été particulièrement active dans le domaine de l'amélioration de l'accès au financement des entreprises avec un support à l'élaboration de la loi sur le Crédit-Bail en 2012 et une assistance technique au développement de Bureau de Crédit. Enfin, depuis 2011, notre Projet de Gouvernance Economique travaille avec le Ministère de la Justice pour améliorer le cadre réglementaire relatif à la Protection des Investisseurs, l'Application des Contrats Commerciaux et la Médiation. Ainsi, à l'issue de ce projet, la durée moyenne de mise en application d'un contrat commercial devrait être réduite de 780 à 504 jours et celle de la résolution des conflits commerciaux devrait être réduite à 90 jours avec un recours aux procédures de médiation.

Dans le domaine critique des infrastructures, de récents financements significatifs ont contribué à des améliorations dans les transports et l'énergie, notamment la gestion des routes et des transports publics à Dakar ainsi que l'Autoroute à péage Dakar-Diamniadio. Idem, nous finançons la mise à niveau et la modernisation du réseau électrique et nous appuyons la Senelec en vue d'améliorer la fiabilité de la fourniture d'électricité.

Outre ces appuis structurels de long terme, nous supportons, lorsque nécessaire, des initiatives des autorités sénégalaises dans le domaine de l'environnement des affaires. En début 2014, nous avons fourni une assistance technique à l'élaboration de la nouvelle loi CET sur les PPP. De même, nous avons appuyé le Groupe Consultatif de Paris lors de sa préparation et sa réalisation, notamment en mettant à disposition notre représentation à Paris et confirmant notre engagement financier au Sénégal sur les prochaines années.

Dans le court terme, nous supportons le travail des autorités, notamment les efforts à fournir pour réduire les délais de délivrance des autorisations de construire (de 90 à 60 jours), les délais de transfert de propriété (de 128 à 60 jours) et pour simplifier les procédures de paiement des taxes et leur dématérialisation. Enfin, sur le moyen terme, il y a deux nouveaux projets, "Compétitivité & Emploi" et "Développement du Secteur Financier". Ils continueront à supporter l'amélioration du climat des affaires au Sénégal, notamment en termes de régionalisation des actions déjà mises en œuvre à Dakar. ■



# AU-DELÀ DES RÉFORMES DE PROCÉDURES ET DE TEXTES...

Le Sénégal, comme la plupart des pays d'Afrique, a besoin de rendre attractif son environnement des affaires pour attirer les investisseurs et s'assurer une forte croissance pour créer plus de valeurs ajoutées et d'emplois. Il est convenu aujourd'hui qu'un climat des affaires assaini est indispensable pour que les investisseurs acceptent de venir dans un pays. Le plus souvent, les investisseurs citent comme difficultés l'accès à la terre, le régime d'imposition défavorable, l'absence d'infrastructures et d'énergie, la faiblesse des échanges commerciaux.

**C**onscient de ses lacunes, le Gouvernement a adopté en 2012, un Programme triennal de Réformes de l'Environnement des affaires et de la Compétitivité (PREAC) pour améliorer l'attractivité et la compétitivité du Sénégal. Ensuite, il a été retenu, dans le Plan Sénégal Emergent, de se concentrer sur cinq niveaux d'amélioration ; à savoir la gestion proactive des indices de compétitivité, la création de poches d'excellence ; la

surveillance accrue de la notation attribuée par les agences de rating ; la refonte et la simplification des codes et des textes ; la réforme en profondeur de l'Administration.

Il faut dire que le Sénégal de l'émergence se fera avec un Secteur privé fort qui bénéficie des services et supports d'une Administration performante. La 1ère phase du PREAC (Décembre 2012- Mai 2014) a été mise à profit pourachever les réformes des procédures usuelles de l'Administration liées à l'investissement et au commerce

(création d'entreprise, transfert de propriété, permis de construire, exécution des contrats, paiement de taxe, commerce transfrontalier, information sur le crédit, raccordement à l'électricité) et de faire la refonte des principaux textes régissant l'environnement juridique et fiscal des affaires (Code des Impôts, Code des Douanes, Code des Procédures civiles, Code minier et Code des Collectivités locales).

Pour les 18 mois à venir (Juin 2014-Décembre 2015), il s'agira de mener à bout les réformes structurelles pour inscrire définitivement le Sénégal au rang de pays manufacturier en Afrique profitant, au mieux, de ses opportunités du fait des PME innovantes et compétitives et de l'attraction des investisseurs de référence, délocalisant leurs activités au Sénégal pour mieux couvrir les marchés africain et mondial.

Ces mesures structurelles d'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité ont trait à :

- La consolidation des acquis de réduction des délais de délivrance des actes administratifs par une dématérialisation intelligente et soutenue de l'essentiel des procédures administratives et

la mise en place d'un système de sanctions positives et négatives pour suivre les contrats de performance et les chartes d'engagement en plus de la vulgarisation des textes légaux et réglementaires déjà rénovés ;

► L'achèvement et la promotion du cadre légal et réglementaire du Partenariat public/ privé pour doter le Sénégal d'un environnement attractif en matière de gestion et de financement privés des travaux dans les secteurs des infrastructures routières et ferroviaires, de l'agriculture et de la maîtrise d'eau, de l'hydraulique et de l'habitat social pour diminuer les coûts des facteurs de production ;

► L'installation de capacités additionnelles dans le domaine de l'énergie en permettant une offre d'énergie diversifiée et suffisante à un coût compétitif par rapport aux concurrents directs en arrivant au moins à un coût de KWh autour de 70 FCFA afin de faire réaliser les Hub industriels et de service du Plan Sénégal Emergent ;

► La finalisation de la réforme foncière, de façon participative, pour permettre un meilleur accès et la délivrance des titres de propriété fiables et viables aux PME (exploitations agricoles et entreprise de transformation), cohabitant en coentreprise et ou en sous-traitance avec les investisseurs de référence à fort impact de rang mondial ;

► L'accroissement du niveau de qualification des jeunes et des femmes sénégalais en mettant l'accent sur la formation de techniciens et d'ingénieurs dans les domaines d'activités capables d'absorber les sortants rapidement dans les Mines, la Chimie, l'Agriculture, l'Hôtellerie, les TIC, le Génie Civil et rural, la Mécanique, la Menuiserie, l'Artisanat, la conception et l'aménagement des territoires ( Urbanisme, Topographie, Cadastre, Décorateurs, ...) ;

► L'amélioration de la plateforme logistique du Sénégal pour mieux le relier à l'Afrique par les voies terrestres et assurer l'évacuation des excédents des produits de terroirs vers les marchés plus rémunérateurs, en réalisant les projets prioritaires de chemins de fer et de piste rurale en plus de la mise en place

d'incitations pour renouveler le parc de camions frigorifiques et de transport de marchandises ;

► Il faut promouvoir des règles concurrentielles et flexibles de contractualisation et d'accès à la commande publique pour permettre aux entreprises privés sénégalaises de jouer pleinement leur rôle dans la dynamisation de l'appareil productif sénégalais et l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Il s'agit d'assouplir la législation du travail tout en garantissant un travail décent, tel que retenu dans le Pacte National de Stabilité et d'Emergence Economique, signé entre le Gouvernement et les partenaires sociaux ;

► La consolidation d'une justice commerciale indépendante à travers la promotion des moyens alternatifs de jugement des contentieux économiques et financiers à travers la médiation et l'arbitrage. A cet effet, les réformes en cours du cadre institutionnel et législatif doit être achevés d'ici la fin 2014 pour permettre au Sénégal de faire partie des pays africains ayant les procédures et délais de traitement des contentieux économiques les plus bas et les plus compétitifs ;

L'autre handicap majeur à surmonter pour le Sénégal est l'image négative de l'Afrique, véhiculée sur les marchés financiers même si l'on reconnaît que c'est un continent avec des opportunités et en émergence. De nombreux investisseurs continuent à surestimer le risque sur l'Afrique en pensant que c'est un espace d'insécurité et de corruption du fait des images négatives, véhiculés par les média internationaux des conflits récents au Nigéria, au Mali, en Centrafrique, au Sud Soudan. Le travail est entamé pour mieux mettre en exergue la qualité de vie au Sénégal aux potentiels investisseurs en Afrique en communiquant, dans les médias de référence (CNN, Al Jazeera, Euronews, China News...) une image positive du Sénégal et de l'Afrique.

Le programme de réformes est aussi doté d'un plan de communication sur les réformes et d'accompagnement des Administrations pour mieux gérer les changements induits et accroître le niveau d'effectivité des mesures prises.

En somme, le Gouvernement du Sénégal s'est inscrit dans une démarche continue d'amélioration du climat des affaires pour

plus de compétitivité, plus d'investissements, plus de valeurs ajoutées et de pouvoir d'achat. Son action va au-delà des réformes administratives et touche, directement et parallèlement, des réformes structurelles et sectorielles pour améliorer la qualité de service de l'Administration, la maîtrise des coûts des facteurs afin de faire jouer pleinement au Secteur privé, son rôle de moteur de création de richesses et d'emplois. ■



MOUNTAGA SY (DG / APIX)

## LE SÉNÉGAL EST DEVENU UNE PLATEFORME DES AFFAIRES ATTRACTIVE EN AFRIQUE...”

**S**ur les 56 mesures du PREAC, aujourd'hui à mi-parcours, 31 sont totalement achevées et 6 réformes structurelles sont déjà entamées dans le domaine du partenariat public/privé, du foncier, de l'énergie, de l'hydraulique, de la formation professionnelle, de la législation du travail et du financement.

Ainsi, il est possible en 2014, au travers des procédures automatisées, de créer son entreprise, de déclarer et payer ses taxes, de faire sa demande de permis de construire, d'effectuer ses formalités d'import/ export et de disposer des informations contenues dans le RCCM (état des sûretés, informations sur l'entreprise), en toute sécurité, avec la confidentialité requise et des délais garantis et compétitifs. Les réformes, déjà effectives, améliorent l'attractivité du Sénégal et l'objectif de se hisser au Top10 Afrique des pays attractifs aux investissements privés à l'horizon 2015 est en phase d'être atteint». ■



MOR TALLA KANE (CNES)

### **POUR UNE ÉCONOMIE CAPABLE DE RÉSILIENCE ET ORIENTÉE VERS L'ÉMERGENCE...”**

Président du Groupe de travail n°1 sur les Procédures administratives, Application des textes, Bonne gouvernance, Lutte contre la Corruption et Contrats Publics.

**L**e travail effectué par APIX depuis sa création est appréciable. C'est d'ailleurs pourquoi son expertise est sollicitée par d'autres pays. Je voudrais me féliciter de la qualité de la concertation permanente au sein des travaux de groupes du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) où ces réformes sont initiées.

Face à la forte résistance aux changements de certains lobbies, du Public comme du Privé, nous mesurons la lenteur dans la mise en œuvre. Il y a encore des efforts à faire. A titre d'exemple, la réforme sur le Permis de construire qui vient seulement d'aboutir a été initiée depuis au moment où le groupe de travail N°1 était coordonné par le Premier Ministre Abdoul Mbaye. Il y a une grande frustration de voir que les projets de réformes cruciales, pour lesquelles on se donne tant de peine, ne sont pas conduites jusqu'à leur terme, alors qu'elles le sont chez ceux qui étaient venus s'en inspirer chez nous.

Or, il faut accepter de moderniser nos procédures et améliorer continuellement notre environnement des affaires. Trop de réformes dorment dans les tiroirs au moment où d'autres pays de la sous-région les appliquent, engrangent des performances et avancent alors que nous plongeons dans le classement du Doing Business. Nous payons la rançon de l'immobilisme dans un environnement en pleine mutation.

C'est à travers des réformes courageuses que nous pourrons mettre en place une économie capable de résilience et orientée vers l'émergence, tirée par un Secteur privé fort, moderne et dynamique, seul à même de permettre de générer les ressources et des emplois.

La vraie bataille à gagner reste incontestablement celle de la continuité dans l'effort et de la mise en œuvre de toutes les réformes susceptibles de dessiner, pour notre pays, une nouvelle trajectoire. ■

HAMIDOU DIOP, Secrétaire Général  
Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP)

### **LES PAYS CONCURRENTS VIENNENT COPIER/ COLLER NOS BONNES IDÉES...”**

Lors des «Assises de l'Entreprise», le CNP ne cesse de poser le débat sur les questions relatives au Partenariat public/ privé, la compétitivité de notre environnement des affaires...

**D**ans le monde des affaires, nous avons toujours besoin d'indicateurs et de références qui nous disent si nous progressons, si nous faisons de l'immobilisme et si nous régressons. Ainsi l'année dernière, le Doing Business nous a révélé nos faiblesses de pays-réformateur. Nous avions perdu 4 places sur la création d'entreprise, 4 places sur le permis de construire, 4 places sur l'accès au crédit, 1 place sur la protection des investisseurs et 16 places sur la facilitation de l'exécution des contrats. L'impact le plus négatif sur notre classement était, entre autres, lié à la hausse de l'impôt sur les sociétés de 25 à 30%. Notre mauvais classement était prévisible, nous avions sonné l'alerte, il faut toujours aller à la vitesse de la mondialisation... Les réformes sur l'environnement des affaires, il faut les faire en permanence et surtout dès qu'elles se justifient...

Maintenant, nous pouvons noter avec satisfaction que le Gouvernement accélère la mise en œuvre des réformes sur l'environnement des affaires, accorde une priorité à la relance économique et renforce son partenariat avec le Secteur privé. Encore une fois, nous disons que c'est l'Economie qui nourrit le Social. D'importantes mesures positives ont été prises et il est heureux de constater que nous sommes dans l'action. Les performances réalisées, cette année, en fonction des indicateurs du Doing Business sont visibles : création d'entreprise, permis de construire, accès au crédit, fiscalité, transfert de propriété, etc. Tout porte à croire que nous aurons un meilleur classement, mais il faut savoir que nous sommes dans une compétition mondiale où il faut aller toujours plus vite et faire mieux que les pays concurrents, c'est la règle du jeu... Et il est toujours bon de rappeler que certains pays concurrents disent : «Les bonnes idées, en matière de politique économique et de stratégies sectorielles, sont souvent sénégalaises... Ne perdons surtout pas de temps à réfléchir... Envoyons une délégation au Sénégal... Et appliquons ensuite, avec rigueur et méthode, ce qui nous semble bon pour notre pays...». ■