

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT  
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**



**RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL**

**DOCUMENT DE STRATÉGIE PAR PAYS**

**2010 – 2015**

**Département des Opérations Pays  
Région Ouest**

**Septembre 2010**

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé analytique	iii-iv
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE DU PAYS ET PERSPECTIVES</b>	<b>1</b>
2.1 Contexte politique, économique et social	1
2.2 Options stratégiques	10
2.3 Développements récents dans la coordination/harmonisation de l'aide	13
2.4 Positionnement de la Banque	14
<b>III. STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LE PAYS</b>	<b>15</b>
3.1 Justification de l'intervention du Groupe de la Banque	15
3.2 Résultats attendus et cibles	16
3.3 Mécanismes de suivi-évaluation	19
3.4 Questions couvertes par le dialogue avec les pays	20
3.5 Risques potentiels et propositions des mesures d'atténuation	20
<b>IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>20</b>
4.1 Conclusions	20
4.2 Recommandations	20

### Annexes

1. Cadre logique des résultats
2. Point sur la mise en œuvre des objectifs du millénaire
3. Portefeuille actif du Groupe de la Banque
4. Etat de mise en œuvre du Plan d'amélioration du portefeuille de 2009
5. Domaines d'intervention des principaux partenaires au développement
6. Principaux indicateurs macroéconomiques
7. Indicateurs socio-économiques comparatifs
8. Point sur la mise en œuvre de la DP.
9. Programme indicatif de prêts pour les FAD XII & FAD XIII

### Encadrés

- Encadré 1 : Etude sur l'évaluation du potentiel des recettes publiques  
Encadré 2 : Plan de réformes budgétaires et financières (PRBF)  
Encadré 3 : Programme de mise à niveau des entreprises (PMN)  
Encadré 4 : Programme prioritaire des routes du gouvernement 2010-2015  
Encadré 5 : Stratégie de croissance accélérée (SCA)

---

Ce document a été rédigé à la suite d'une mission conduite au Sénégal, du 18 mars au 02 avril 2010, par M. I. Koussoubé, Spécialiste en Chef, Economie, ORWB et comprenant MM. M. H' Midouche, Représentant Résident du Bureau régional du Sénégal, SNFO ; M. Cohen, Chef de Division, ORQR ; G. Galibaka, Macro économiste, SNFO/ORWB ; Mme C. Ambert, Spécialiste en stratégie, OPSM ; P. Dougna, Socio-économiste en Chef, SNFO/OSHD, X. Boulenger, Ingénieur en irrigation, SNFO/OSAN ; M. El Arkoubi, Ingénieur eau et assainissement, OWAS ; M. Souaré, Expert en transport, SNFO/OINF ; S. Nna, Coordonnateur, gestion financière, SNFO/ORPF ; O. Bretéché, Chargé des programmes, SNFO ; I. Mahdi, Analyste financier en chef, OSGE, Mmes K. Gassama, Economiste-pays, N. Conté, Coordonnatrice des acquisitions en Chef, SNFO/ORPF ; MM. C. Sarr, Expert financier, SNFO/OSGE ; L. Drammey, Expert, secteur financier, SNFO/OPSM ; Pinto Da Costa, Chargé des programmes, SNFO ; Mmes H. Sow Dahou Assietou, Chargée des programmes, ORQR ; S. Maimouna, Expert en infrastructures, SNFO/OINF ; R. Traoré, Socio-économiste, SNFO/OSHD ; MM. M. Dimmer, Expert en infrastructures, SNFO/OPSM ; et S. Kitane, Expert en environnement..

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACAB	:	Arrangement cadre relatif aux appuis budgétaires
ADPME	:	Agence pour le développement de la petite et moyenne entreprise
APD	:	Aide publique au développement
ADSL	:	Asymmetric Digital Subscriber Line
AGOA	:	African Growth and Opportunity Act
ANSD	:	Agence nationale de la statistique et de la démographie
APE	:	Accord de partenariat économique
AEPA	:	Alimentation en eau potable et assainissement
APIX	:	Agence nationale de la promotion des investissements et des grands travaux
ARMP	:	Autorité de régulation des marchés publics
BAD	:	Banque africaine de développement
BCEAO	:	Banque centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BM	:	Banque mondiale
BMN	:	Bureau de mise à niveau
BOT	:	Build Operate & Transfert
BRVM	:	Bourse régionale des valeurs mobilières
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CAD	:	Comité d’aide au développement
CCPTF	:	Comité de concertation des partenaires techniques et financiers
CENA	:	Commission électorale nationale autonome
CDMT	:	Cadre de dépenses à moyen terme
CDSMT	:	Cadre des dépenses sectorielles à moyen terme
CFAA	:	Country Financial Accountability Assessment
CNP	:	Conseil National du Patronat
COMNACC	:	Comité national des changements climatiques
CPAR	:	Country Procurement Assessment Review
CPI	:	Conseil présidentiel sur l’investissement
DCMP	:	Direction centrale des marchés publics
DGCPT	:	Direction générale de la comptabilité publique et du trésor
DGD	:	Direction générale des douanes
DGID	:	Direction générale des impôts et des domaines
DPES	:	Document de politique économique et sociale
DSP	:	Document de stratégie par pays
DSPAR	:	Document de stratégie par pays axé sur les résultats
FAD	:	Fonds africain de développement
FCE	:	Facilité contre les chocs extérieurs
FMI	:	Fonds monétaire international
FPE	:	Fonds de promotion économique
FRPC	:	Facilité pour la Réduction de la pauvreté et la Croissance
GOANA	:	Grande offensive agricole pour la nourriture et l’abondance
IDE	:	Investissement direct étranger
IDH	:	Indice pour le développement humain
IFU	:	Identifiant fiscal unique
ISPE	:	Instrument de soutien à la politique économique
ITIE	:	Initiative pour la transparence des industries extractives
LPDSE	:	Lettre de politique de développement du secteur de l’énergie
MICATTI	:	Ministère de la coopération internationale, de l’aménagement du territoire, des transports aériens et des infrastructures
MW	:	Méga watt
NEPAD	:	New Partnership for Africa Development
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	:	Organisation internationale du travail
OMC	:	Organisation mondiale du commerce
OMD	:	Objectifs du millénaire pour le développement
OMVG	:	Organisation de mise en valeur du fleuve Gambie
OMVS	:	Organisation de mise en valeur du fleuve Sénégal

ONG	:	Organisation non gouvernementale
PAES	:	Politique d'aide extérieure au Sénégal
PAMU	:	Programme d'amélioration de la mobilité urbaine
PDPI	:	Programme de développement de la petite irrigation
PEFA	:	Public expenditure and financial accountability
PEPAM	:	Programme d'eau potable et d'assainissement du millénaire
PIB	:	Produit intérieur brut
PGIES	:	Programme de gestion intégrée des eaux et des sols
PMA	:	Pays les moins avancés
PME	:	Petite et moyenne entreprise
PMI	:	Petite et moyenne industrie
PMN	:	Programme de mise à niveau
PNBG	:	Programme national de bonne gouvernance
PNIA	:	Programme national d'investissement agricole
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	:	Partenariat public privé
PRBF	:	Programme des réformes budgétaires et financières
PST	:	Programme sectoriel des transports
PTF	:	Partenaires techniques et financiers
SAR	:	Société africaine de raffinage
SCA	:	Stratégie de croissance accélérée
SENELEC	:	Société nationale d'électricité
SIGFIP	:	Système intégré de gestion des finances publique
SIGMAP	:	Système intégré de gestion des marchés publics
SONATEL	:	Société nationale des télécommunications
TEC	:	Tarif extérieur commun
TIC	:	Technologies de l'information et de la communication
UCSPE	:	Unité de coordination de suivi de la politique économique
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest africaine
UE	:	Union européenne
USAID	:	United States Agency for International Development
VIH	:	Virus de l'immunodéficience humaine

### **EQUIVALENCES MONÉTAIRES**

(Mars 2010)

Unité Monétaire	=	Franc CFA
1 UC	=	747,896 FCFA
1 UC	=	1,55301 dollars E.U.
1 UC	=	1,1416 euro

### **Exercice budgétaire**

1<sup>er</sup> au 31 décembre

### **Poids et Mesures**

Système métrique

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

**1. Introduction.** La préparation de la nouvelle stratégie d'assistance du Groupe de la Banque couvrant la période 2010-2015 intervient dans un contexte où le Sénégal met en avant son ambition d'émergence économique. Promouvoir un environnement des affaires de stature internationale, développer les infrastructures et atteindre une croissance accélérée sont les principaux vecteurs de cette ambition. S'inscrivant dans cette logique, la Banque a rehaussé le volume des transactions du guichet secteur privé au Sénégal au cours des dernières années, faisant du pays un cas pilote pour ses instruments tels que le PPP. L'analyse de l'évolution récente du contexte politique, économique et social, l'exposé des défis et opportunités de développement auxquels le pays doit faire face et la stratégie d'assistance de la Banque sont résumés ci-après.

**2. Contexte politique.** Depuis l'instauration du pluralisme intégral au début des années 80, le Sénégal dispose d'institutions et d'un jeu démocratiques plus performants que ceux de la plupart des pays d'Afrique au Sud du Sahara. La vivacité du modèle démocratique sénégalais s'est à nouveau illustrée aux élections municipales, en mars 2009, avec la victoire de l'opposition, regroupée au sein de la coalition « Benno Siggil Sénégal », qui s'est formée à la suite de la contestation des résultats des élections présidentielles de 2007 et au boycott subséquent des législatives.

**3. Préserver et consolider le modèle démocratique sénégalais** à la faveur des élections présidentielles, législatives et sénatoriales de 2012 constitue un enjeu capital. Un tel enjeu n'est pas sans risques. Néanmoins, la stabilité politique dont le pays a fait montre et la vivacité du jeu démocratique permettent de considérer les risques politiques comme probablement modérés.

**4.** S'agissant de la paix et de la sécurité intérieure, on observe depuis décembre 2009, des incidents entre les forces armées régulières et les groupes armés du « Mouvement des forces démocratiques de Casamance ».

**5. Contexte économique.** Sur le plan des performances macroéconomiques en 2009, l'activité économique a été marquée par la morosité de l'environnement économique international avec la décélération du taux de croissance du PIB de réel (+1,5%) et le recul du taux d'inflation annuel moyen (-1,0%). La croissance a été principalement impulsée par le secteur primaire, grâce à des conditions climatiques favorables et à la mise en œuvre de la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA), et le secteur secondaire en rapport avec la forte expansion de la branche BTP dans le cadre du Programme d'Amélioration de la Mobilité Urbaine (PAMU). Dans le domaine des grands équilibres macroéconomiques, le déficit budgétaire global s'est stabilisé autour de 4-5% du PIB et le déficit courant extérieur est passé de 11,7% du PIB en 2007-2008 à 10,0% en 2009, en liaison avec un déficit commercial en retrait.

**6.** En termes de **réformes structurelles**, sur la base de l'état d'avancement des politiques structurelles et des exercices d'évaluation du système de gestion des finances publiques, les autorités mettent en œuvre un Plan global des réformes budgétaires et financières (PGRBF). Ce plan met l'accent sur les domaines suivants : la gestion des ressources axées sur les résultats en étendant progressivement la mise en place des cadres de dépenses sectoriels à moyen terme (CDSMT) ; la rationalisation et le renforcement des capacités des organes de contrôle des finances publiques ; et la modernisation de la gestion des passations de marché.

**7. Contexte social.** Selon le rapport sur l'Indice de développement humain (IDH) pour 2009, le Sénégal occupe le 166<sup>ème</sup> rang sur un total de 182 pays contre la 156<sup>ème</sup> place sur 177 pour la période 2006-2008. Des estimations récentes confortent la constance de la pauvreté en 2009 tant en niveau (50,8%) qu'en profondeur (16,5-17%). Concernant les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le Sénégal atteindra probablement, à l'horizon 2015, l'objectif sur la lutte contre le VIH, le paludisme et d'autres maladies. Ceux liés à l'égalité d'accès à l'éducation et à l'environnement durable sont encore du domaine

du réalisable. Par contre, les cinq objectifs restants ne seront pas tenus.

### 8. Principales contraintes de l'économie et opportunités de développement.

L'économie du Sénégal souffre d'une faible diversification du tissu productif et d'une forte dépendance à des facteurs exogènes (fluctuations des cours mondiaux, l'afflux de capitaux étrangers, inondations, sécheresse, etc.). D'importantes distorsions limitent le développement du secteur privé. Ce sont la faiblesse des opportunités d'affaires (climat des investissements, justice, rigidités à la baisse des coûts de facteurs de production, fiscalité, corruption, etc.) et l'accès insuffisant au financement et son coût (garanties élevées, concentration des crédits sur le court terme, etc.). En matière d'infrastructures routières, portuaires, d'eau et d'assainissement, un récent diagnostic indique un déficit infrastructurel de 20% du PIB à l'horizon 2020. Malgré les nombreuses contraintes qui limitent le développement de son économie, le Sénégal dispose d'avantages avérés pour accélérer la croissance et réduire la pauvreté. Ces avantages sont, entre autres, la capitalisation de l'amélioration continue du profil de gouvernance politique et économique, une position stratégique pour les transports internationaux et la valorisation des potentialités dans la filière horticole, le tourisme et le secteur minier.

9. **Justification de Stratégie d'assistance de la Banque** : La stratégie d'assistance au Sénégal s'appuie sur le DSRP III et sur la Stratégie à moyen terme 2008-2012 du Groupe de la Banque. Sur ces bases, et au regard de l'analyse des principales contraintes de l'économie et des opportunités de développement, la stratégie de la Banque privilégiera le développement du secteur privé et l'augmentation du stock d'infrastructures. Il s'en suit que sur la période 2010-2015, les interventions de la Banque s'articuleront autour des deux piliers suivants :

(i) Pilier 1 : Amélioration du climat des affaires et du cadre d'appui à la diversification économique. L'objectif global recherché est l'amélioration continue et l'attractivité de l'environnement des affaires. La Banque

soutiendra, à travers des programmes d'appui budgétaire et projets de renforcement institutionnel, des mesures de réforme pour (i) améliorer le système de gestion des finances publiques et (ii) lever les contraintes structurelles à l'origine de la faiblesse des investissements privés. Avec les ressources du guichet secteur privé, elle appuiera les activités de création ou d'expansion d'entreprises en priorité dans la filière horticole, le tourisme et le secteur minier, ainsi que celles qui pourront contribuer significativement à la diversification de l'économie.

(ii) Pilier 2 : Contribution au renforcement des infrastructures nationales et régionales. L'objectif principal est l'élargissement de l'accès et le relèvement de la qualité des services dans les secteurs des transports, de l'énergie et de l'eau/assainissement, grâce à une plus grande efficacité dans le cadre d'une stratégie de d'accroissement de l'offre et de libéralisation progressive des secteurs (BOT, PPP, etc.).

10. **Conclusions et recommandations.** Le Sénégal est classé dans la catégorie des pays moins avancés et un pourcentage élevé de sa population vit encore dans des conditions de pauvreté. En effet, le taux de croissance économique est structurellement faible, en particulier sur la période 2006-2009 (2,8% en moyenne) pour absorber la forte demande économique et sociale d'une population de 12 millions, dont le croît naturel est de l'ordre de 2,5% par an. La diversification et la modernisation de l'ensemble de son économie, de même que des cadres et institutions aux performances éprouvées s'imposent à l'effet de réaliser une croissance forte et soutenue pour améliorer le niveau de vie des populations. Cet objectif ambitieux requiert un taux de croissance annuel supérieur à 7% pour réduire de moitié le taux de pauvreté sur un horizon temporel de dix ans. Le DSRP et la SCA constituent des cadres de réponses pour relever ces défis.

11. Au vu de ce qui précède, les Conseils sont invités à examiner et approuver la stratégie d'assistance de la Banque au Sénégal pour la période 2010-2015 ainsi que le programme indicatif de prêts y associé.

## I. INTRODUCTION

1. La préparation de la nouvelle stratégie d'assistance du Groupe de la Banque couvrant la période 2010-2015 intervient dans un contexte où le Sénégal met en avant son ambition d'émergence et d'insertion dans l'économie globale. Promouvoir un environnement des affaires de stature internationale, développer les infrastructures et atteindre une croissance accélérée sont les principaux vecteurs de cette ambition. S'inscrivant dans cette logique, la Banque a rehaussé le volume des transactions du guichet secteur privé au Sénégal au cours des dernières années, faisant du pays un cas pilote pour ses instruments tels que les PPP.

2. La nouvelle stratégie de la Banque s'élabore à la veille des échéances électorales de 2012. Le pays se trouve également engagé sur quatre grands exercices de planification économique, à savoir : i) le bilan de la mise en œuvre du DSRPII (2006-2010), ii) l'opérationnalisation de la Stratégie de croissance accélérée (SCA), iii) la formalisation de la vision prospective du Sénégal à l'horizon 2025, et iv) l'élaboration du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP III\* 2011-2015).

3. Le DSP 2005-2015 repose sur la SCA en cours et sur l'hypothèse d'une continuité stratégique entre le DSRPII (2006-2010) et les documents de planification économique en chantier. Les options stratégiques de ces futurs documents devraient en effet maintenir le cap sur: (i) la création des richesses pour une croissance pro pauvre avec comme sous axe la SCA, (ii) la poursuite de la promotion de l'accès aux infrastructures de base, (iii) la protection sociale, la prévention et la gestion des risques et catastrophes, et (iv) la bonne gouvernance et le développement décentralisé et participatif. Compte tenu du contexte stratégique en transition, la Banque prêtera une attention particulière à la revue à mi-parcours du DSP aux fins de l'adapter à toute éventuelle inflexion des orientations stratégiques qui interviendrait au Sénégal ultérieurement. La durée du présent DSP a été portée à six années pour l'aligner sur l'horizon temporel du prochain DSRP-III et celui des ODM.

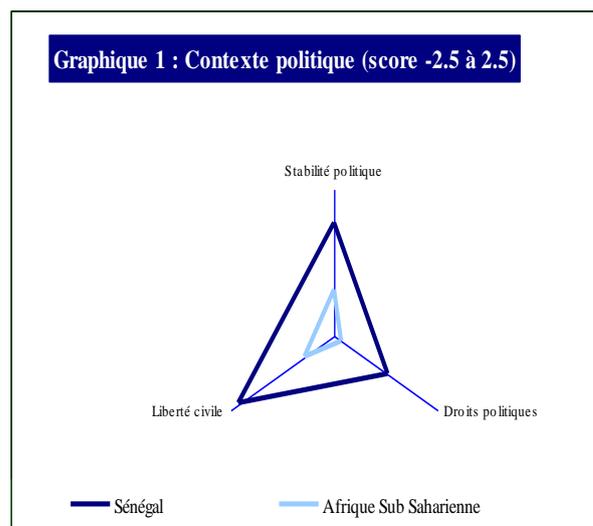
\* La durée du DSP a été portée à six années pour faire coïncider son horizon temporel avec celui du DSRP-III.

## II. CONTEXTE DU PAYS ET PERSPECTIVES

### 2.1 Contexte politique, économique et social

#### Contexte politique

4. Le pays est à la veille des échéances électorales de 2012. Depuis l'instauration du pluralisme intégral au début des années 80, le Sénégal dispose d'institutions et d'un jeu démocratiques plus performants que ceux de la plupart des pays d'Afrique au Sud du Sahara (Graphique 1)<sup>1</sup>. La société civile est assez dynamique, notamment à travers une structure dite «Plateforme des Acteurs Non-Etatiques», comprenant la société civile, syndicats et organisations patronales. Son plan stratégique 2010-2014 vise entre autres à renforcer la participation des acteurs non-étatiques au dialogue politique, social, économique et culturel, à la définition, au suivi et à l'évaluation des politiques et stratégies de développement.



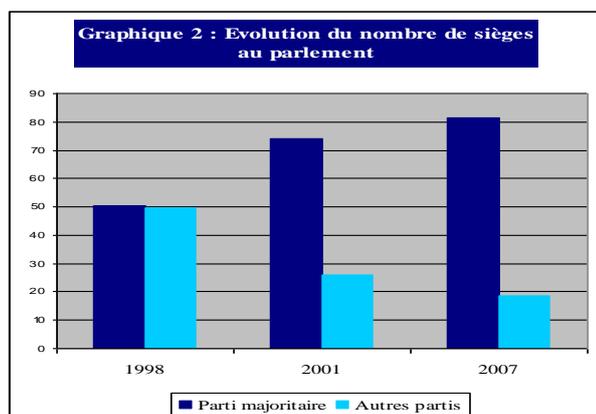
Source : Département de la statistique de la Banque (2010)

5. Pendant la période 2001-2010, les institutions ont globalement bien fonctionné, conférant une certaine vivacité au modèle sénégalais et ce, malgré les révisions de la constitution de 2001 et les fréquents remaniements ministériels. Les épisodes de ces changements ont révélé la profondeur des divergences entre le pouvoir et l'opposition.

<sup>1</sup> Selon le département des statistiques de la BAD, pour la stabilité politique la note est de -0,189 pour le Sénégal, -0,545 pour l'Afrique subsaharienne ; pour les droits politiques la note est de -0,393 pour le Sénégal et -0,745 pour l'Afrique subsaharienne ; pour la liberté civile la note est de -0,079 pour le Sénégal et -0,580 pour l'Afrique subsaharienne.

6. Les élections présidentielles de 2007 bien que contestées par une bonne partie de l'opposition, ont été remportées par l'actuel Président, pour un deuxième mandat de cinq ans. Quant aux législatives, organisées la même année et également boycottées, elles ont aussi été remportées par la coalition du parti au pouvoir avec 131 sièges sur 150<sup>2</sup> (Graphique 2). Absente de l'hémicycle, l'opposition s'est regroupée au sein d'une coalition dénommée « Benno Siggil Sénégal ». Mais, la vivacité du modèle démocratique sénégalais s'est à nouveau illustrée lors des municipales de mars 2009, avec la victoire de l'opposition (coalition Benno) dans les grandes villes, y compris Dakar, tandis que la majorité gagnait en zone rurale. En matière de paix et de sécurité intérieure, on observe depuis décembre 2009, des incidents entre les forces armées régulières et les groupes armés du « Mouvement des forces démocratiques de Casamance ».

7. Le bon déroulement des élections présidentielles, législatives et sénatoriales de 2012 est un enjeu capital pour le modèle démocratique sénégalais, car il lui permettrait de franchir un palier qualitatif. Un tel enjeu n'est pas sans risques. Néanmoins, la stabilité dont le pays a fait montre permet de considérer ces risques comme modérés.



Source: Données compilées par SNFO à partir du site web du Parlement.

### Contexte économique

8. **En quête d'émergence**, le Sénégal a mis en œuvre une série de programmes de réformes

<sup>2</sup> Pour ce qui concerne l'évolution des sièges au Parlement, la Coalition Sopi a été majoritaire en 2007 (131/150 - environ 87 % des sièges) et en 2001 (89/120 - environ 74% des sièges). Le parti socialiste était majoritaire en 1998 (93/140 - environ 66 % des sièges).

engagés\* au cours de la décennie (secteur privé, énergie, transport, eau, assainissement, décentralisation), portés par les DSRPI et DSRPII. Il a cependant dû faire face aux effets défavorables d'une série de chocs endogènes et exogènes (calamités naturelles, fluctuations des prix des produits alimentaires et pétroliers, crise financière, crise énergétique). L'ambition affirmée du Sénégal est l'émergence en l'espace d'une décennie.

### Croissance, moteurs de la croissance et perspectives

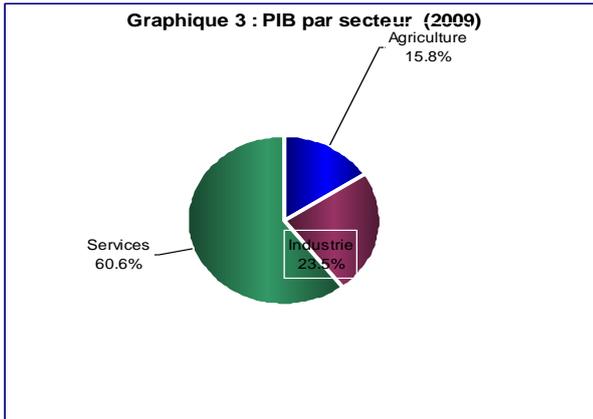
#### Croissance

9. En 2009, l'activité économique a été marquée par la récession de l'économie mondiale. Le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 1,5% contre une moyenne annuelle de 3,5% entre 2005 et 2008, performances largement en-deçà de l'ambition gouvernementale de 7% affichée dans la SCA. Cette situation reflète les difficultés du secteur secondaire et de la décélération de la croissance au niveau des secteurs primaire et tertiaire. Ce ralentissement de la croissance est intervenu dans un contexte marqué par un recul de l'inflation. En effet, la chute des prix internationaux, notamment ceux des denrées alimentaires et des produits pétroliers, a fortement contribué à la baisse des tensions inflationnistes, si bien que le taux d'inflation s'est établi à -1,0% contre 4,8% et 5,8% respectivement en 2007 et 2008, revenant ainsi dans la norme communautaire.

#### Moteurs de la croissance

10. Le secteur primaire représente 15,8% du PIB en 2009. Après des résultats négatifs sur plusieurs campagnes, ce secteur s'est redressé en affichant une progression annuelle moyenne d'environ 6,4% entre 2006 et 2009. Cette performance est imputable aux conditions climatiques favorables, à de bonnes conditions phytosanitaires et à la mise en œuvre d'une politique agricole plutôt dynamique, notamment la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) et les plans d'action de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) pour les activités agro-silvo-pastorales.

\* Deux Facilités pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC), un instrument de politique économique (ISPE) et une facilité contre les chocs extérieures. Un 2<sup>ème</sup> ISPE est actuellement en cours de négociation.

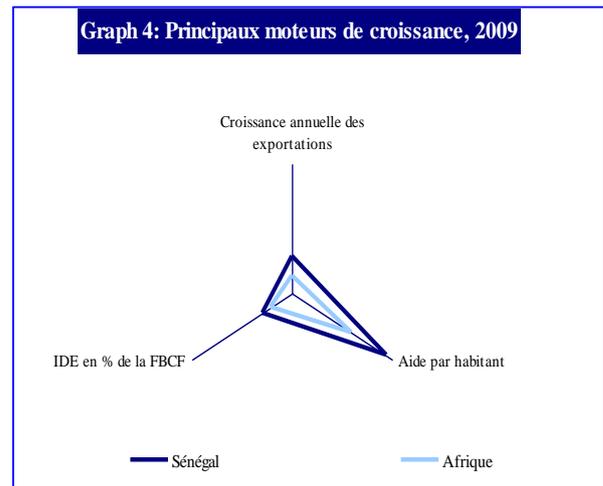


Source: Département statistique de la BAD, mai 2010

11. Contribuant pour 23,5% du PIB, le secteur secondaire a connu des baisses consécutives sur la période 2006-2008 avec un taux de régression moyen annuel de 1,5%, avant d'enregistrer un accroissement de 2,3% en 2009. Ce résultat est lié notamment à : (i) la reprise de l'activité de production des Industries chimiques du Sénégal (ICS) et de la Société africaine de raffinage (SAR) ; et la forte expansion de la branche BTP (+10% par an) s'expliquant par les infrastructures<sup>3</sup> ainsi que l'investissement des ménages dans le logement. Pour la période sous revue, le secteur a souffert de l'impact des difficultés de la branche énergie, les délestages étant préjudiciables à la production et à l'investissement. Quant au secteur tertiaire, moteur traditionnel de l'économie sénégalaise avec une part relative de 60,6% du PIB en 2009 (Graphique 3), il a enregistré des résultats peu satisfaisants en 2009, en liaison avec les difficultés constatées dans les sous secteurs du transport et du commerce. En effet, le taux de croissance du secteur est passé d'une moyenne annuelle de 3,7% entre 2006 et 2008 à 0,9% en 2009. Les activités de ce secteur ont été soutenues notamment par les branches postes et télécommunications, transport et commerce.

12. Sous l'angle des emplois du PIB, la progression globale de l'activité économique a résulté de la hausse de la consommation finale et de la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) de 5,6% en moyenne annuelle entre 2006 et 2009 (Graphique 4). La consommation finale a été

soutenue essentiellement par sa composante publique en liaison avec l'accroissement des salaires et la poursuite des recrutements dans la fonction publique. La FBCF, bien qu'enregistrant un net recul en 2009, lié à la prudence du secteur privé et aux difficultés du secteur public face à l'évolution de la crise économique mondiale, a été tirée par son compartiment public notamment avec l'exécution des travaux en liaison avec le PAMU et le 11<sup>ème</sup> Sommet de l'OCI. Quant aux échanges extérieurs, ils ont eu de faibles contributions à la croissance du PIB. En effet, les exportations et les importations ont enregistré des hausses respectives de 0,5% et de 2,1% en moyenne annuelle pour la période 2006-2009. La stagnation des exportations est imputable notamment aux difficultés des ICS, de la SAR et du secteur arachidier. L'évolution des importations est sujette aux fluctuations des cours mondiaux des produits pétroliers et des denrées alimentaires.



Source: Département statistique de la BAD, mai 2010

### Perspectives à moyen terme

13. Pour la période 2010-2015, il est projeté de porter le taux de croissance moyen à plus de 4% et de maintenir une stabilité des prix en respectant le critère communautaire de 3% maximum pour l'inflation. Pour ce faire et dans le cadre du DSRP III et de la SCA, des réformes structurelles et des politiques sectorielles adéquates seront mises œuvre. A cet égard, au niveau du secteur primaire, il est prévu de renforcer la politique de développement de l'hydraulique rurale basée sur la maîtrise de l'eau, et ce en complément à la GOANA, pour libérer les activités agricoles des aléas climatiques. S'agissant du secteur secondaire et

<sup>3</sup> / Travaux du 11<sup>ème</sup> Sommet de l'Organisation de la conférence islamique (OCI) et par la poursuite du Programme d'Amélioration de la Mobilité Urbaine (PAMU)

conformément à la nouvelle Lettre de politique de développement du secteur de l'énergie (LPDSE), l'objectif majeur poursuivi est d'assurer l'approvisionnement en énergie du pays en quantité suffisante, dans les meilleures conditions de qualité et de durabilité et à moindre coût. Des efforts seront également centrés sur le développement des infrastructures de désenclavement (routes, ports, aéroports, etc.) pour faciliter l'accroissement et la diversification de la production nationale. Toutefois, La mise en œuvre de ces réformes structurelles et sectorielles devrait être confortée par la poursuite des efforts d'assainissement des finances publiques et d'apurement de la dette intérieure afin de soutenir le secteur privé et de préserver la stabilité du secteur financier.

### Gestion macroéconomique

14. Dans le domaine des **finances publiques**, le solde global s'est amélioré en passant d'un déficit de 6,1% du PIB en 2006 à 4,6% du PIB en 2009. Cette évolution s'explique par une progression des recettes totales (dons compris) à hauteur de 22,3% du PIB en 2009 contre 21,4% en 2006, et une stabilisation des dépenses totales et prêts nets autour de 27% du PIB durant la période sous revue. En effet, au plan des ressources budgétaires, les recettes fiscales ont enregistré une progression moyenne annuelle de 11,2% entre 2006 et 2008, avant de connaître un repli de 0,4% en 2009 à cause de l'impact de la crise internationale sur les droits et taxes sur le commerce extérieur. Quant aux recettes non fiscales, elles ont régressé de 61,6% depuis 2008, en raison notamment de la réduction des dividendes SONATEL de l'Etat, consécutivement à la cession de sa part du capital aux opérateurs privés. La bonne tenue des recettes fiscales résulte de la mise en œuvre de réformes visant à élargir l'assiette fiscale, notamment des mesures de renforcement de l'efficacité des régies financières en termes de contrôle et de réduction des délais de dédouanement (1,5 ou 2 mois à 10 jours) et ce, malgré la suspension ou la réduction de certaines taxes pour lutter contre la flambée des prix des denrées alimentaires et des produits pétroliers en 2008 et la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés de 33% à 25% en 2006. Quant aux dépenses totales (26,8% du PIB en 2009), leur évolution est en rapport avec les facteurs

suivants : (i) la hausse des dépenses d'investissement financées sur ressources internes qui représentent 34,0% des recettes fiscales en 2009 ; et (ii) la forte progression des dépenses courantes constatée en 2008, du fait des mesures prises pour limiter les effets de la flambée du prix des denrées alimentaires (subventions, augmentation des salaires, etc.).

#### Encadré 1 : Etude sur le potentiel des recettes publiques

L'étude a été réalisée en décembre 2009 par la Banque sur les fonds administratifs. Elle révèle que le Sénégal est parvenu à mobiliser de manière satisfaisante son potentiel de ressources publiques et a réalisé d'importants progrès depuis 1994. Cette performance est d'autant plus remarquable que la contribution des taxations tarifaires a été largement abaissée en raison d'une politique de libéralisation commerciale. Cette bonne mobilisation des ressources publiques résulte largement de la mise en œuvre d'une stratégie adéquate de mobilisation fiscale.

Les autorités visent à court terme un niveau de ressources publiques de 21,7% du PIB contre 18,7% en 2009 du fait des chocs exogènes de 2008 & 2009, soit un écart de 3 points du PIB. Pour gagner ces 3 points et au-delà, deux mesures prioritaires s'imposent à court terme ainsi que des orientations à moyen et longs termes.

##### Mesures à court terme

- Franchir de manière définitive l'étape de l'application d'un identifiant fiscal unique (IFU) commun à l'ensemble des administrations financières (DGID, DGCPT, DGD) ;

- Poursuivre l'amélioration de la gestion et le contrôle de la mobilisation de l'IS, notamment par la réduction des pratiques abusives des prix de transferts ;

##### Orientations à moyen et long terme

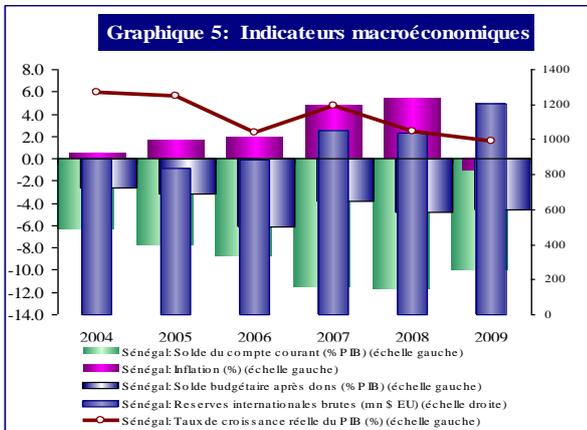
- Un cadre macroéconomique stabilisé, avec une dépense publique gérée de manière régulière, en évitant les à coups et toute accumulation d'arriérés publics ; - Poursuite de la modernisation de l'administration de l'impôt ;

- Poursuite des réformes visant à adapter la fiscalité à l'ambition d'émergence (incitation au secteur privé, intégration régionale, insertion dans l'économie globale) et à maîtriser le coût économique et social du prélèvement fiscal ;

- Choix essentiels en matière de législation fiscale.

15. En ce qui concerne la **position extérieure** du pays, le déficit courant est passé de 11,7% du PIB en 2007 et 2008 à 10,0% en 2009, en liaison avec un déficit commercial en retrait, grâce à une hausse en volume de 8,6% des exportations contre une baisse en valeur de 20,4% des importations. L'évolution des exportations reflète la bonne tenue des ventes à l'extérieur de produits arachidiers, de produits pétroliers et de produits chimiques et celle des importations le repli des prix des produits importés, en particulier le pétrole et les produits alimentaires. L'amélioration du compte courant a été atténuée par la diminution des recettes touristiques, la hausse du déficit des revenus nets des facteurs, en raison des dividendes versés par la branche de la téléphonie, et la réduction de 5,3% de

l'excédent des transferts courants liée à la chute des transferts de fonds des migrants. L'excédent du compte de capital et d'opérations financières a enregistré un repli de 15,4%, lié à la baisse des IDE et APD consécutive à la crise internationale.



Source : Département de la statistique, BAD, mai 2010

16. Selon les projections du FMI, les déficits du budget et du compte courant extérieur, au mieux, se stabiliseront respectivement autour de 4% et 9% du PIB pour la période 2011-2015.

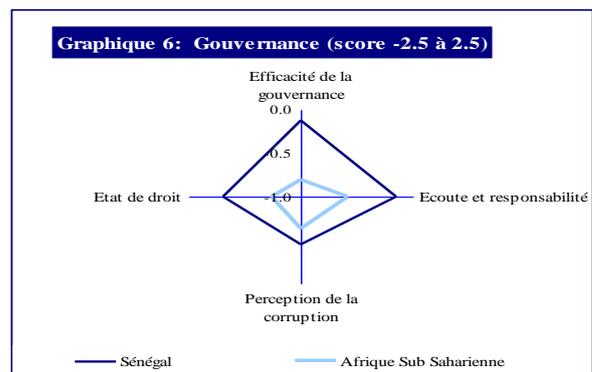
17. Le risque de surendettement demeure faible avec un encours de la dette représentant 27,2% du PIB à fin 2009 contre un plafond de 70% retenu dans les critères de convergence de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA). Il se répartit en dette extérieure (23,4% du PIB) et intérieure (soit 3,8% du PIB). Le service de la dette publique extérieure est estimé à près de 10,0% des recettes budgétaires. Toutefois, la viabilité de la dette extérieure publique semble vulnérable compte tenu de la volonté des autorités de recourir de plus en plus à des ressources extérieures aux conditions du marché et dont les exigences fortes en matière de gestion de la dette sont la contrepartie. Par contre, en atteignant 20% de la dette publique en 2008 contre 7% en 2003, la dette intérieure a constitué une source de préoccupation compte tenu du niveau des arriérés envers les opérateurs privés. En 2009, des gros efforts ont été consentis, avec l'allocation de 9% des recettes budgétaires pour apurer ces arriérés.

## Gouvernance

18. Des progrès notables ont été enregistrés dans la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières soutenues par les PTF signataires de l'Arrangement cadre relatif aux appuis

budgétaires (ACAB), dont la Banque. Il y a eu en effet des améliorations en matière de prévisibilité et de contrôle de l'exécution budgétaire, d'enregistrement de l'information comptable, de reddition des comptes et de vérification externe par l'Exécutif. Par ailleurs, la transposition des nouvelles directives de l'UEMOA dans les textes nationaux s'est poursuivie.

19. S'agissant des autres paramètres de gouvernance, le système et les procédures nationales de passation des marchés publics sont jugés conformes aux procédures et politiques de la BAD et standards internationaux, notamment avec l'adoption d'un nouveau code des marchés publics en 2007 et du nouveau dispositif institutionnel relatif. Globalement, le Sénégal a enregistré au cours de cette décennie des avancées en matière de bonne gouvernance<sup>4</sup>. Il a ainsi occupé le 17<sup>ème</sup> rang parmi 53 pays africains et le 5<sup>ème</sup> rang au sein de la région d'Afrique de l'Ouest, dans le classement de l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique en 2009. Il se situe au dessus de la moyenne continentale en matière d'efficacité de la gouvernance (Graphique 6).



Source : Département statistique de la BAD, mai 2010

20. En dépit de ces avancées, des efforts restent à faire. Sur la base des exercices d'évaluation du système de gestion des finances publiques (CFAA, CPAR, PEFA, rapports FMI, etc.), les autorités ont regroupé l'ensemble des mesures de réforme dans un Plan global des réformes budgétaires et financières (PGRBF), cadre commun de suivi des signataires de l'ACAB. En matière des finances publiques, une attention particulière sera accordée à : (i) la gestion des

<sup>4</sup> Selon le département des statistiques de la BAD, pour l'efficacité de la gouvernance la note est de -0,1234 pour le Sénégal, -0,8018 pour l'Afrique subsaharienne ; l'écoute et la responsabilité est de -0,1620 pour le Sénégal et -0,5796 pour l'Afrique subsaharienne ; la perception de la corruption est de -0,4534 pour le Sénégal et -0,6309 pour l'Afrique subsaharienne ; l'Etat de droit est de -0,3124 et -0,7446 pour l'Afrique subsaharienne.

ressources axées sur les résultats en étendant progressivement la mise en place des cadres de dépenses sectoriels à moyen terme (CDSMT) ;

Encadré 2 : Plan de réformes budgétaires et financières (PRBF)

Le « Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) validé en 2009 par le Gouvernement et les partenaires au développement, est assorti d'un Plan d'action détaillé pour la période 2009-2012.

Le PRBF intègre les mesures résiduelles des plans d'actions CFAA et CPAR ainsi que les mesures importantes du plan d'action du cadre d'évaluation des performances en matière de gestion des finances publiques (PEFA)\*, du rapport final du FMI sur l'amélioration du système budgétaire, du programme de l'ISPE et de l'Arrangement Cadre des Appuis Budgétaires (ACAB).

Il vise trois (3) objectifs budgétaires : (i) renforcer la discipline budgétaire ; (ii) améliorer l'allocation stratégique des ressources ; et, (iii) améliorer la prestation efficace des services publics. Le PRBF couvre les six dimensions budgétaires du cadre d'évaluation des performances en matière de gestion des finances publiques (PEFA), à savoir : (i) crédibilité budgétaire, (ii) exhaustivité et transparence, (iii) budgétisation fondée sur les politiques nationales, (iv) prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget, (v) comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers, et (vi) surveillance et vérification externes. Le PRBF comprend 102 mesures dont 93 sont en cours de réalisation ou réalisées. Les mesures sont regroupées en six (6) thèmes correspondant aux six dimensions essentielles d'un système de gestion des finances publiques transparent et organisé.

Le dispositif de coordination, suivi et harmonisation des réformes budgétaires et financières a été réorganisé autour du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) qui a été mis en place par le Ministère de l'Economie et des Finances dans le but d'assurer la coordination et le suivi évaluation de la mise en œuvre les plans d'actions CFAA et CPAR. Le dispositif comprend :

- Le Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS), composé des membres du Gouvernement et des représentants des bailleurs de fonds impliqués dans la réforme (Groupe Finances Publiques et Appuis budgétaires), a été élargi aux représentants du Parlement, de la Cour des Comptes, de la Présidence de la République, de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, etc.
- Un haut Comité de Suivi du Plan de Réformes des Finances Publiques a été institué par arrêté au sein du Ministère de l'Economie et des Finances pour constituer un cadre d'orientation, d'arbitrage et de décision.
- Sept (7) comités techniques de suivi de la mise en œuvre du PRBF ont été mis en place par note de service du Ministère de l'Economie et des Finances. Ces comités sont placés sous l'impulsion du Secrétariat Exécutif du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (SE/PCRBF).

\*Un 2ème PEFA est actuellement en préparation sur financement de l'Union européenne, avec la participation de la BM, la Banque et les bilatéraux. Les conclusions et recommandations dudit rapport, attendues en fin mars 2011 seront intégrées dans le PRBF en cours.

(ii) l'effectivité de la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses publiques ; (iii) le renforcement de la transparence dans l'exécution des lois des finances ;(iv) la rationalisation et le renforcement des capacités des organes de contrôle des finances publiques. Quant aux acquisitions, l'accent sera mis sur la pleine application des dispositions du nouveau code des marchés publics.

21. En matière de fiscalité, à la suite de l'analyse des dépenses fiscales, le gouvernement a élaboré un plan d'actions visant à supprimer les mesures de dépenses fiscales qui provoquent des distorsions et représentent un coût budgétaire considérable. Toute nouvelle dépense fiscale fera au préalable l'objet d'une évaluation d'impact ex-ante. En outre, le Sénégal ayant réussi sa transition

fiscale comme l'illustre les conclusions de l'étude réalisée par la Banque en fin 2009 (Encadré 4), il reste un certain nombre de défis à relever à court et moyen termes. Il s'agit notamment de franchir de manière définitive l'étape d'application de l'identifiant fiscal unique (IFU), de poursuivre la modernisation de l'administration fiscale et l'amélioration de la gestion et de la mobilisation de l'impôt sur le revenu et de finalisation des textes législatifs domaniaux et fonciers notamment la loi sur la propriété foncière et son décret d'application, ainsi que la réactualisation des barèmes des prix de cession de terrain relevant du domaine de l'Etat.

22. En matière de lutte contre la corruption, la faiblesse de la commission nationale de lutte contre la corruption demeure une préoccupation, notamment l'absence de pouvoir d'auto saisine. Par ailleurs, un certain nombre d'affaires et d'incidents ont fait reculer le pays dans le classement des organismes spécialisés comme Transparency International\*.

23. Concernant les données statistiques, l'Agence nationale de la statistique et de la Démographie (ANSD), structure en charge des questions statistiques, dispose d'une stratégie de développement de la statistique ou schéma directeur statistique\* (2008-2013) pour lequel le Sénégal est en train de mobiliser les PTF pour son opérationnalisation. Le dispositif de suivi de la pauvreté et des conditions de vie des ménages ainsi que des OMD n'est pas encore au point. La coordination entre l'ANSD et l'Unité de coordination et de suivi de la politique économique n'est pas non plus effective. Dans le cadre de l'élaboration du DSRPIII, l'ANSD vient de lancer l'enquête sur les conditions de vie de ménage, sur financement de la BM et du PNUD, couplée à l'enquête santé. Le recensement général de la population, de l'agriculture (y compris l'horticulture) et de l'élevage, est prévu pour début 2011, sur financement du gouvernement et du Fonds des Nations Unies pour les activités de population.

\* Le Sénégal a en effet régressé de la 71<sup>ème</sup> place en 2007 à la 99<sup>ème</sup> place en 2009.

\* Le schéma directeur de la statistique fut financé par la Banque dans le cadre du projet d'appui au renforcement des capacités à la Direction de la Prévision et de la statistique, devenue ANSD.

## Secteur privé et climat des affaires

24. Le secteur privé au Sénégal présente un profil atypique. Il est dominé par les activités tertiaires et il est confronté à une contrainte rigide d'accès au financement, particulièrement pour les PME. Il comprend environ une trentaine de grandes entreprises, pourvoyeuses de l'essentiel des recettes fiscales, 250 000 petites et moyennes entreprises, parmi lesquelles 33 000 sont enregistrées, et le secteur informel. Pour la promotion des PME, les autorités sénégalaises envisagent au premier trimestre 2011 de mettre en œuvre la loi d'orientation sur les PME et d'examiner les possibilités de réaliser des PPP avec les collectivités locales.

25. Même si les statistiques de la comptabilité nationale du Sénégal n'ont pas toujours les moyens de mesure précise des grands agrégats du secteur informel, on estime que ce secteur génère environ la moitié du PIB, 90 % des emplois et un cinquième des investissements. Les entreprises informelles jouent en effet un rôle prédominant dans les secteurs primaire et secondaire et tertiaire. Elles sont aussi largement représentées dans la production artisanale, le bâtiment et les travaux publics. Par ailleurs, dans un pays à forte tradition d'émigration, d'étroites relations sont tissées entre le secteur informel et la diaspora, particulièrement les commerçants établis à l'étranger. Au plan interne, des commerçants évoluant dans l'informel sont aussi liés à d'importants grossistes appartenant au secteur moderne. Des circuits à la fois importants et complexes sont ainsi noués tant sur le marché intérieur que d'autres régions du monde.

26. Durant la décennie écoulée, le Sénégal a élaboré et adopté sa stratégie de développement du secteur privé et mis en œuvre une série de réformes pour améliorer le climat des affaires. Sous l'impulsion du Conseil présidentiel pour l'investissement, les réformes ont porté sur la participation du secteur privé, la facilitation des affaires et la compétitivité. Il a ainsi été adopté un cadre législatif PPP et Build Operate & Transfer (BOT), notamment pour les infrastructures et les services d'utilité publique. Le volet renforcement de la compétitivité a été mis en œuvre à travers le programme de mise à niveau (Encadré 3).

### Encadré 3 : Programme de mise à niveau des entreprises (PMN)

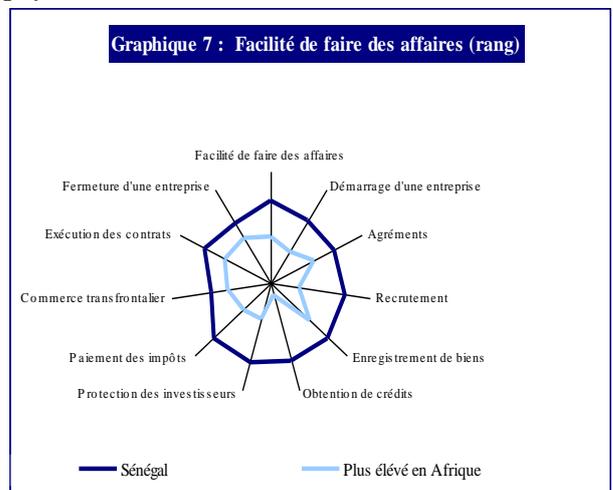
En tant que pilier contribuant à la réalisation de la SCA, d'une part, et défini d'autre part comme une des principales composantes de la politique de redéploiement industriel, le programme de mise à niveau (PMN) offre aux entreprises qui s'y engagent un cadre propice d'amélioration des facteurs clés de compétitivité.

Après une phase expérimentale (2004-2008) au cours de laquelle une soixantaine d'entreprises ont été mises à niveau, le PMN est actuellement dans la phase de pérennisation (2010-2014), avec un objectif global d'accompagner, avec l'appui du Bureau de mise à niveau (BMN), 200 entreprises engagées dans un processus d'amélioration de leur compétitivité, notamment en renforçant leur position concurrentielle dans les marchés locaux et/ou à l'exportation.

#### Objectifs spécifiques

- Modernisation de l'outil de production (innovation technologique, mise aux normes) ;
- Maîtrise des processus de production (assistance technique et maintenance) ;
- Intégration de la notion de développement durable (environnement et efficacité énergétique) ;
- Mise en place de système de management de la qualité ;
- Amélioration des systèmes de gestion ;
- Amélioration de la qualité des ressources humaines ;
- Développement des exportations
- Facilitation de l'accès au financement et contribution à la restructuration.

27. Malgré les réformes lancées de 2003 à 2007 (baisse de l'impôt sur les sociétés, facilitation des procédures de création des entreprises), le Sénégal a enregistré un recul en passant de la 152<sup>ème</sup> place en 2009 à la 157<sup>ème</sup> en 2010 dans le classement du « Doing Business ». Le pays a un score inférieur à la moyenne africaine notamment dans l'exécution des contrats, le recrutement et l'obtention du crédit, ce qui invite le gouvernement à redoubler d'efforts pour améliorer le positionnement du pays.



Source : Département statistique de la BAD, mai 2010

28. Le **secteur financier** est en expansion. Il compte à fin août 2009, 17 banques et 3 établissements financiers avec un réseau de 233 agences. Il est dominé par des banques étrangères, principalement (françaises, nigérianes, marocaines, togolaise, malienne). Selon le FMI, la plupart de ces banques devraient être en mesure de respecter les normes plus strictes de capital minimum. D'après les récents tests de résistance, le système bancaire possède une certaine capacité à faire des grands chocs en matière de crédit. L'entrée sur le marché sénégalais des banques africaines se déroule dans un cadre d'expansion régionale, en vue d'accompagner leur clientèle respective au delà des frontières nationales. Elles sont confrontées à des défis importants en matière de crédit, notamment l'absence de bureau d'information sur les dépôts et emprunts et de système de gestion des garanties principalement en matière d'hypothèques foncières. L'offre de financement bancaire est caractérisée par i) un faible financement de l'investissement long et une prédominance de crédits à court terme correspondant à 67% de l'ensemble des concours à l'économie ; ii) une très faible part de crédit allouée aux PME car les banques sont plus actives dans le financement des campagnes agricoles et les soutiens aux grandes entreprises et filiales de multinationales. Pour lever la contrainte de saturation du segment des grandes entreprises, les autorités monétaires communautaires et les banques ont fixé comme objectif de desservir plus efficacement le segment des PME par des financements appropriés. On note également une évolution des **institutions de micro finance** dont le nombre est passé de 121 unités en 2000 à 896 unités en 2007. Elles pratiquent des taux d'intérêt relativement élevés.

### Compétitivité

29. Dans le domaine de la compétitivité, le Sénégal améliore son score de la 96<sup>ième</sup> place en 2008/09 sur 134 pays à la 92<sup>ième</sup> en 2009/10 sur 133 pays dans le classement du rapport mondial sur la compétitivité globale. Son score est supérieur à la moyenne africaine, pour les piliers exigences de base et facteurs d'efficacité. Par contre, pour le troisième pilier, relatif aux facteurs d'innovations, la performance a été inférieure à la moyenne. Par rapport aux pays

émergents du continent tels que la Tunisie, l'Afrique du Sud et l'Ile Maurice, le Sénégal devra fournir des efforts sur les infrastructures (énergie, transports) et l'accès au financement. Ce diagnostic est confirmé par l'étude de la BM qui a évalué le gap infrastructurel du pays à 20% du PIB. Le gap d'infrastructures, la faible diversification et bien d'autres facteurs de productivité grèvent la compétitivité.

### Indice de compétitivité mondiale 2009-2010

Piliers	Rang/ Sén	Note Sen (1-7)	Afri (1-7)
Indice comp	92	3,78	3,52
<b>Exigence base</b>		3,93	3,70
1 <sup>er</sup> pilier : Institut	77	3,75	3,71
2 <sup>ème</sup> pilier : Infras	80	3,25	2,74
3 <sup>ème</sup> pilier : Macro	90	4,39	4,30
4 <sup>ème</sup> pilier : santé/éd	108	4,33	4,07
<b>Fact efficacité</b>		<b>3,54</b>	<b>3,32</b>
5 <sup>ème</sup> pilier : ens sup	98	3,41	2,98
6 <sup>ème</sup> pilier : att Bien	55	4,31	3,77
7 <sup>ème</sup> pilier : att Trav	110	3,93	3,91
8 <sup>ème</sup> pilier : Finance	110	3,52	3,68
9 <sup>ème</sup> pilier : Technol	87	3,22	2,63
10 <sup>ème</sup> pilier : March	105	2,84	2,87
<b>Facteurs d'Inno</b>		1,66	<b>3,17</b>
11 <sup>è</sup> : affaires	64	0,00	3,47
12 <sup>è</sup> : innovation	54	3,31	2,87

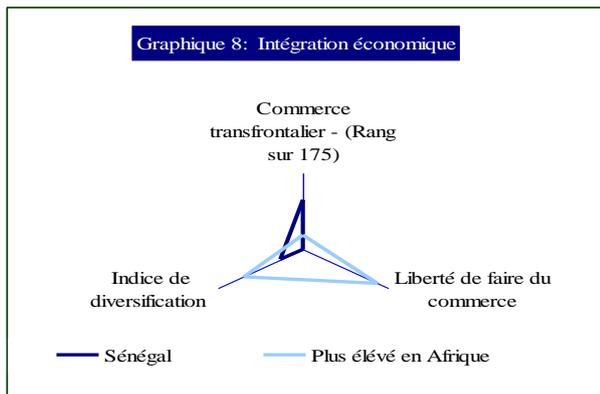
Source : ADB, ESTA (2009, à partir des données de WEF

### Intégration et commerce à l'échelle régionale

30. Pour réussir l'émergence, le Sénégal a fait de l'insertion dans l'économie globale l'une de ses ambitions majeures afin de tirer partie des opportunités y relatives. Il est membre de l'UEMOA, la CEDEAO, l'OMVG et l'OMVS. Dans le cadre de l'UEMOA, des progrès notables ont été réalisés, dont notamment l'application intégrale du TEC et le processus de transposition des directives dans les textes nationaux. Au niveau de la CEDEAO, on observe une certaine flexibilité prévaut quant à la mise en place du TEC/CEDEAO à l'horizon décembre 2011. Concernant les négociations des APE entre la CEDEAO et l'UE, elles n'ont pas encore abouti du fait de divergences sur un certain nombre de points : subventions agricoles européennes, offre d'accès au marché, volume du financement du programme APE pour le développement et règles d'origine.

31. La part du marché régional dans les échanges extérieurs continue de croître, et ce en partie grâce aux efforts de consolidation du pôle de Dakar, ainsi qu'aux efforts d'intégration régionale. Cette tendance est confirmée par les statistiques : en 2008, 48,6% des exportations sénégalaises (produits pétroliers, produits halieutiques & acide phosphorique) sont allées vers l'Afrique, suivie par l'Asie avec 16,36% et l'Europe avec 16,31%.

Quant aux importations (produits pétroliers, machines/équipement et produits céréaliers), elles restent encore dominées en 2008 par les produits européens (43%), suivies par les produits asiatiques (23,35%) et africains (10,5%). L'amélioration de l'indice de diversification permettrait au Sénégal (26,0 contre 69,34 pour l'Afrique) d'améliorer ses résultats dans le processus d'intégration régionale.



Source : Département statistique de la BAD, mai 2010

### Contexte social

32. **Pauvreté, inclusion sociale et équité** : Le Sénégal a enregistré des résultats mitigés sur le front de la réduction de la pauvreté et des indicateurs du développement humain. En effet, selon des estimations récentes, la proportion d'individus vivant sous le seuil de pauvreté serait restée constante (50,8 en 2005 et 50,7% en 2009), soit un sénégalais sur deux. La profondeur\* de la pauvreté a augmenté en passant de 16,4% à 17%. Les résultats de l'enquête ménage en cours fourniront des données plus précises sur l'évolution récente de la pauvreté. Selon les rapports produits par le PNUD, en dépit de quelques avancées, le Sénégal s'est situé à la 166<sup>ième</sup> place sur 182 en 2009 en termes d'indice de développement humain (IDH) contre la 156<sup>ième</sup> place sur 177 pays en 2006/2008. La faiblesse de l'IDH s'explique d'abord par celle des progrès réalisés au niveau des indicateurs de santé, et plus particulièrement les taux d'accès aux infrastructures sanitaires (61% dans les zones rurales), les taux de mortalité maternelle et de mortalité infanto juvénile (401 pour 100 000 et

121 pour 1000 respectivement). Ensuite, elle s'explique par le taux d'analphabétisme des adultes (42% contre 38% sur le continent.). Globalement, sur le front des OMD, les statistiques indiquent qu'à l'horizon 2015, le Sénégal réalisera probablement l'objectif 6 (lutte contre le VIH, le paludisme et d'autres maladies) tandis que les objectifs 2 (égalité d'accès à l'éducation) et 7 (environnement durable), pourraient probablement être réalisés. En revanche les 5 autres OMD ne le seront pas. Dans un contexte marqué par un fléchissement de la croissance économique et un croît démographique important (2,5% par an), l'amélioration des conditions de vie des populations reste un défi.

33. En matière du genre, les textes constitutionnels et légaux confèrent des droits égaux aux deux sexes. Par ailleurs, l'Etat a adopté une Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité du genre en 2005 qui vise à accroître le pouvoir des femmes dans les domaines économiques et sociopolitiques. Néanmoins, la situation de la femme demeure préoccupante. Si la parité est réalisée au niveau de l'enseignement primaire, la proportion des filles se réduit au fur et à mesure qu'on s'élève dans la pyramide scolaire (40% dans l'enseignement secondaire et 34% dans le supérieur (34%), comme dans la majorité des pays du continent. Moins instruites (66 % analphabètes) les femmes exercent les activités les plus précaires (83% des femmes actives sont dans le secteur informel et plus spécifiquement dans les sous secteur ménage et auto-emploi ayant les plus bas revenus). C'est ainsi que dans le secteur de l'éducation, contexte de socialisation par excellence, seulement 28% des enseignants du cycle primaire sont des femmes. Elle représente par ailleurs 24% des élus de l'assemblée nationale.

34. En matière de protection sociale, le Sénégal a adopté une stratégie nationale dont l'objectif est de renforcer et d'étendre à l'horizon 2015 les instruments de protection sociale couvrant aussi bien les systèmes de sécurité sociale, la prévention des risques majeurs et catastrophes, que la protection sociale des groupes vulnérables. Mais cette stratégie intégrée dans la stratégie globale de réduction de la pauvreté se heurte elle-même à certaines contraintes structurelles naturelles telles que la brièveté des saisons culturelles dans la plupart des

\* La pauvreté a été estimée à l'aide des mesures de la famille  $P\alpha$  ( $\alpha = 0, 1$  et  $2$ ) ou indice FGT (Foster, Greer et Thorbecke). Les indicateurs de pauvreté calculés pour trois valeurs de  $\alpha$  sont : l'incidence de la pauvreté (P0), la profondeur de la pauvreté (P1) et la sévérité de la pauvreté (P2).

zones agricoles qui réduit les opportunités d'emplois. Le taux d'inactivité moyen se situe à environ 39% contre 16% au Burkina ce qui augmente le taux de dépendance économique. Par ailleurs, la réduction de la vulnérabilité et de la pauvreté est freinée aussi bien par la faible productivité du travail dans le secteur économique prédominant (secteur informel) que par l'insuffisance des niveaux de formation professionnelle<sup>5</sup>.

## Environnement et changement climatique

35. Le Sénégal est confronté à diverses menaces sur son environnement. La qualité des ressources en eau est progressivement altérée par la pollution chimique liée à l'agriculture, par la prolifération de végétaux aquatiques, la salinisation des nappes et par la surexploitation des eaux souterraines. Les potentialités agronomiques sont fortement altérées par la dynamique démographique, l'expansion et les pratiques culturales extensives et sur brûlis, la sécheresse, les feux de brousse et la disparition du couvert végétal. Les ressources forestières subissent toutes ces pressions ainsi que celles liées aux pressions pastorales. La dégradation des forêts a aussi des effets directs sur la faune. Toutes ces menaces sont des facteurs d'aggravation des changements climatiques, lesquels se manifestent déjà par : i) des sécheresses plus sévères, en particulier au Sud, ii) la salinisation des eaux de surface et souterraines, iii) l'augmentation de l'érosion des côtes et vi) la modification des populations halieutiques.

36. Pour y faire face, le Gouvernement a adopté depuis 2000 un code de l'environnement, suivi en 2003 du Comité national des changements climatiques (COMNACC), en 2005 d'un plan d'actions pour l'environnement et le cadre de vie, et en février 2010 de la Stratégie Nationale d'adaptation aux changements climatiques. Le programme d'assistance sur les changements climatiques a permis de réaliser un certain nombre d'études stratégiques dont des scénarios climatiques, l'étude de la vulnérabilité des côtes sénégalaises et l'impact des changements climatiques sur l'agriculture. Enfin, la Grande muraille verte qui se veut une initiative continentale constitue également une des

réponses à la désertification. Nonobstant ces actions, les défis de l'environnement et de l'adaptation aux changements climatiques restent à relever.

## 2.2 Options stratégiques

### 2.2.1 Cadre stratégique du pays

37. Le DSRP III qui constituera le cadre de référence des politiques de développement économique et sociale du Sénégal pour la période 2011-2015, est en cours de formulation. Toutefois, il s'inscrit dans le prolongement des DSRP I et II, et son projet s'articule autour des axes stratégiques suivants : (i) la création de richesses pour une croissance pro-pauvre et dont les vecteurs directeurs sont la SCA et le développement des infrastructures de transport et d'énergie ; (ii) l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base en liaison avec les OMD à atteindre dans les secteurs sociaux ; (iii) la protection sociale, la prévention et la gestion des risques et catastrophes (sécheresse, inondations, invasions acridiennes, etc.) ; et (iv) la bonne gouvernance et le développement décentralisé et participatif avec un accent particulier sur la poursuite de la mise en œuvre du PNBG, du plan d'action CFAA/CPAR, ainsi que de la SCA avec ses grappes et pôles économiques.

38. Par son double objectif de réduction de la pauvreté et d'émergence économique, le DSRP III accorde un rôle central à la SCA en cours pour générer durablement de forts taux de croissance du PIB, à même de créer des emplois et améliorer les conditions de vie des ménages. La SCA, processus de diversification et de transformation économique par le renforcement de la culture de la compétitivité, est articulée autour de deux piliers majeurs : (i) le développement des groupes de grappes à haut potentiel de croissance (filiales porteuses) avec des effets d'entraînement sur l'ensemble de l'économie ; et (ii) la promotion de l'investissement par l'amélioration continue de l'environnement des affaires en l'alignant sur des standards internationaux et par le renforcement et l'efficacité des infrastructures notamment dans les secteurs des transports, de l'énergie et des télécommunications.

<sup>5</sup>/ On estime que seulement 10% des emplois qualifiés projetés peuvent être satisfaits par la main d'œuvre formé dans les systèmes de formation professionnelle existants.

### 2.2.2 Défis et faiblesses

39. Vulnérabilités économiques. L'économie sénégalaise souffre d'une forte dépendance vis-à-vis des facteurs exogènes tels les fluctuations des cours mondiaux, la dépendance vis-à-vis des capitaux étrangers (APD, IDE, transferts des émigrés, etc.) et les phénomènes naturels (inondations, sécheresse, etc.). Les chutes brutales de la croissance économique caractérisent cette fragilité, notamment en 2002 à cause des aléas climatiques, et plus récemment avec la série des crises alimentaire, énergétique, et financière. Elle souffre aussi d'une faible diversification du tissu productif et de l'offre d'exportation (produits halieutiques, produits pétroliers, phosphate et produits arachidières) dont l'indice de diversification est de 26,0 contre 69,34 pour l'Afrique. D'autres contraintes résident dans l'étroitesse du marché intérieur et le faible pouvoir d'achat des populations. Ces facteurs ont eu des répercussions négatives sur l'évolution de certains secteurs, notamment l'agriculture dont vit une part encore importante de la population. De toute évidence, la politique économique de forte croissance affirmée dans la SCA exigera la diversification de la production et des exportations. Par ailleurs, ces contraintes renvoient aux défis environnementaux impliquant aussi l'adaptation aux effets des changements climatiques (infrastructures, récupération des terres salées, reboisement, régénération de la mangrove, et lutte contre l'érosion).

40. Développement insuffisant du secteur privé. Les principaux obstacles au développement de l'investissement privé au Sénégal sont liés à la faiblesse des opportunités d'affaires et l'accès insuffisant au financement. En effet, il existe d'importance sources de distorsions limitant le développement du secteur privé. Ce sont les surcoûts supportés par les opérateurs privés résultant : (i) d'un environnement des affaires peu favorable à l'activité économique ; (ii) la longueur des délais dans l'accomplissement des formalités fiscales ; (iii) du contrôle insuffisant de la corruption ; (iv) des dysfonctionnements du système judiciaire ; (iv) des coûts des facteurs de production élevés, liés au coût du travail et à l'insuffisance

d'infrastructures de qualité ; et (v) de la faible dotation en capital et sa médiocre productivité.

41. L'amélioration de la performance et du cadre de l'investissement constitue un passage obligé pour la problématique de la compétitivité et le développement du secteur privé. En dehors des obstacles liées aux opportunités d'affaires, il existe également des contraintes de financement tant au niveau de l'accès que du coût. Malgré l'existence d'un secteur financier solide et en pleine expansion, le financement bancaire est caractérisé par la forte concentration des crédits en faveur des grandes entreprises et par des niveaux de garanties très élevés. Pour développer le financement de l'investissement initial et/ou d'expansion des PME/PMI\*, il s'avèrera nécessaire d'introduire de nouvelles politiques sur la question des garanties, la transformation des ressources courtes en ressources longues, la création de produits alternatifs au crédit bancaire, le financement décentralisé.

42. L'insuffisance d'infrastructures grève lourdement la compétitivité. Les gaps à résorber sont encore très importants. En dépit des efforts en matière d'infrastructures routières, portuaires, énergétiques, d'eau et d'assainissement, le déficit infrastructurel représentant 20% du PIB à l'horizon 2020. En matière d'électricité en particulier, la SENELEC dispose d'un parc de production avec une puissance totale installée de 550 MW. En raison de contraintes (vieillesse de certains équipements, incidents d'exploitation, faiblesses du cadre de gestion, etc.), la puissance disponible n'est que de 400 à 410 MW en Septembre 2010 (sous-utilisation des capacités de production). Quant à la demande, elle est estimée à 450 MW en Septembre 2010. A cela s'ajoute une tarification peu compétitive,\* des contraintes liées à l'approvisionnement en combustibles, des difficultés persistantes de trésorerie, et l'impact de la variation des coûts des intrants sur la production et la distribution de l'électricité sur les finances publiques. Pour desserrer ces

\* Les PME représentent plus de 90% des entreprises sénégalaises. Elles concentrent 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée.

\* Le Kwh revient à 110 FCFA au Sénégal contre 61 FCFA en Côte d'Ivoire, 68 FCFA au Cameroun et 87 FCFA au Mali.

contraintes, le gouvernement a adopté en 2008 une lettre de Politique de développement du secteur de l'Énergie (LDPSE), dont l'axe majeur est la diversification énergétique basé sur un recours aux énergies renouvelables et les biocarburants, l'hydroélectricité tant au niveau national que régional.

### 2.2.3 Forces et opportunités

43. Capitaliser sur la gouvernance politique. Le Sénégal se caractérise par une longue tradition de stabilité politique et de paix sociale. Il dispose d'un système démocratique et d'une administration certes perfectibles, mais de bonne qualité selon les standards de la sous-région. Avec ces atouts, la poursuite, la consolidation et l'approfondissement des réformes pourraient créer un cadre attractif des capitaux privés notamment des IDE, et porter le pays vers l'émergence tant escomptée.

44. Une position géostratégique pour les transports internationaux. Situé sur la côte occidentale du continent africain, le Sénégal peut tirer partie de la proximité géographique avec l'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis (6h30 d'avion de New York et 5h des grandes capitales européennes). Dans le domaine des télécommunications, le pays dispose des infrastructures parmi les plus modernes de l'Afrique subsaharienne, faisant de cette dernière la plus compétitive de la zone UEMOA. Les services de télécommunications sont variés et de qualité : liaisons sous marines à fibre optique reliant l'Afrique, l'Europe, l'Amérique et l'Asie ; réseau internet Protocol (IP) et la technologie ADSL ; etc. Tirer pleinement partie de cette position et servir l'émergence économique du Sénégal passe aussi par la réalisation de grands travaux. Le pays s'y attèle avec le nouvel aéroport Blaise Diagne, l'extension et la modernisation du port de Dakar, l'autoroute à péage, avec ses deux corridors sur les pays voisins, des ponts sur les fleuves Gambie et Sénégal, et d'autres grands projets (Encadré 4).

<b>Encadré 4 : Programme prioritaire des routes du gouvernement 2010-2015</b>	
<b>5 objectifs :</b>	<b>Coût :</b> 2,4 milliards d'euros
- Amélioration du corridor Dakar-Bamako/Développement de nouveaux corridors	80 projets dans la réserve gouvernementale dont 64% réhabilitation et 36% nouvelles routes
- Réhabilitation /Aménagement du réseau routier	6 projets soumis à la BAD : 376 millions d'euros :
- Développement des pistes agricoles	- Thiès –Linguère (RN3)
-Amélioration de la mobilité urbaine	-Tambacounda-Kedougou (RN7)
-Développement des autoroutes	-Pont Rosso
	-VDN-Cices golf club-Keur Mass
	-Tambacounda-Kidira (RN1)
	-Ndieba-Marsasoum-Sédiou-Sandiniery-Tanaff frontière Guinée-Bissau.

45. Valorisation des potentialités dans la filière horticole, le tourisme et le secteur minier. Dans le cadre de la SCA, les politiques sectorielles relèvent de l'approche des grappes de croissance qui sont choisies en fonction de leur potentiel de croissance, leur contenu en emplois et leur contribution à la relance des exportations. Ainsi, cinq grappes ont été retenues (Encadré 5), dont l'agriculture et agro-industrie notamment la composante filière horticole, le tourisme et les mines. En effet, le Sénégal dispose d'un potentiel à forte valeur ajoutée dans la sous grappe horticole qui permettrait d'atteindre l'objectif de 75 000 tonnes de fruits et légumes sur les marchés porteurs à l'horizon 2015 contre 25000 tonnes en 2010. Les principaux atouts de cette sous grappe sont : le climat favorable aux cultures de contre saison, la proximité des marchés d'exportation d'Europe et des Etats-Unis et des infrastructures portuaires modernes. L'horticulture deviendra le maillon arrimant le pays aux chaînes globalisées d'approvisionnement à forte valeur ajoutée de ces marchés porteurs.

46. Le Sénégal dispose également d'un énorme potentiel touristique (4% du PIB), mais a besoin d'être requalifié dans toutes ses composantes (balnéaire, thalassothérapie, thermal, tourisme sportif et de plaisance, etc.) pour enrichir l'offre touristique. Le tourisme est un secteur d'activités à forte contribution à l'accélération de la croissance et il importe donc de mettre en place une stratégie intégrée de marketing de la destination Sénégal.

47. Le secteur minier représente 13 % environ des exportations en volume et emploi plus de 2500 salariés permanents. Toutefois, il fait face à des obstacles tels que la lourdeur des investissements nécessaires à la mise en œuvre des projets miniers et le déficit d'infrastructures de transport adéquates dans les zones à potentiel minier. Pour lever ces contraintes, le gouvernement a adopté une législation moderne et conforme à l'orientation générale du droit minier de l'UEMOA. Les dispositions y relatives portent sur : (i) la gestion de l'environnement et la réhabilitation des mines et carrières ; (ii) la mise en place d'un cadre plus attractif pour les investisseurs ; et (iii), la promotion de l'exploitation artisanale en faveur des populations locales.

### 2.3 Développements récents dans la coordination/harmonisation de l'aide

48. La coordination de l'aide était assurée jusqu'au premier trimestre 2009 par le Ministère de l'Economie et des Finances. A l'issue du réaménagement ministériel d'avril 2009, le Ministère de la Coopération internationale, de l'Aménagement du Territoire, des Transports aériens et des Infrastructures (MICATTI)\* s'occupe des partenaires de l'Europe de l'Est, de l'Amérique du Sud et du continent asiatique à l'exception du Japon. Le Ministère de l'Economie et des Finances, n'est désormais en charge que des partenaires multilatéraux (BM, FMI, BAD) et des 24 membres du Comité d'aide au développement (CAD) dont l'Union européenne.

#### Encadré 5 : Stratégie de Croissance Accélérée (SCA)

##### Contexte, enjeux et objectifs stratégiques

Le but fondateur de la Stratégie de Croissance Accélérée se résume dans cette citation du Président de la République :

« Accélérer la croissance, en améliorant qualitativement sa structure pour la rendre plus efficace dans la lutte contre la pauvreté, et en diversifiant ses sources pour la sécuriser et la pérenniser ».

La SCA devait permettre d'impulser une dynamique vers l'émergence économique dans le cadre d'un processus de diversification et de transformation de l'économie sénégalaise. A cette fin, le Sénégal émergent sera une plateforme de créativité, d'entrepreneuriat et de talents, chacune de ses régions vivant une expérience de développement local à la fois inclusive et ouverte sur le reste de la nation, de l'Afrique ou du monde. Dans cette perspective, SCA repose sur une approche du développement économique et social articulée autour des axes suivants : (i) créer une culture de la compétitivité et de l'innovation ; et (ii) construire les avantages compétitifs des grappes clés.

Au plan opérationnel, la SCA est axée sur la promotion de l'investissement privé, grâce à l'amélioration continue de l'environnement des affaires conformément aux normes internationales et le renforcement des infrastructures nationales et régionales pour libérer le potentiel de croissance des 5 sous secteurs/groupes de grappes retenus que sont :

- agriculture et agro-industrie ;
- produits de mer et aquaculture
- textile et habillement ;
- TIC et télé services ; et
- tourisme, industries culturelles et artisanat d'art.

Ces grappes sont mappées à des pôles économiques : le groupe agriculture/agro-industrie sera exploitée dans les zones du delta du fleuve Sénégal (fort potentiel de développement des cultures d'exportation), du Niayes Sud, de la Casamance et celui du tourisme dans les régions de Saint Louis, de la grande Côte (tourisme urbain), de la Casamance (tourisme balnéaire), de Thiès et la petite Côte, des Iles de Saloum (écotourisme) et de Dakar (tourisme d'affaires).

##### Cadre institutionnel et plan d'action

Le cadre institutionnel de mise en œuvre de la SCA, défini par la loi d'orientation n° 2008-03 du 08 janvier 2008 et ses décrets d'application, est articulé comme suit :

- le Comité d'orientation et de suivi (Premier Ministre) ;
- le Comité technique (Ministre d'Etat, MEF) ;
- le Secrétariat Permanent\*
- des organes de gestion et de promotion de grappes de croissance,

En 2009, le Gouvernement a adopté le programme d'opérationnalisation de la SCA qui comprend une douzaine d'études stratégiques à réaliser, dont trois ont été soumises à la Banque et des programmes d'actions prioritaires des grappes comportant trois principales composantes :

- (i) appui technique à la structuration et à la coordination de la grappe ;
- (ii) réalisations des projets ; et (iii) animation globale des réseaux inter grappes.

Par ailleurs, le gouvernement a élaboré un programme spécial sur le volet infrastructure routière pour cinq ans d'un coût de 2,4 milliards d'euros pour 80 projets dont six soumis à la Banque.

49. Le Sénégal est partie prenante à toutes les initiatives visant à améliorer la coordination et la rationalisation de l'aide publique au développement. Le pays participe à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (DP) de mars 2005 sur l'efficacité de l'aide. Un plan d'actions y relatif a été adopté et fait l'objet d'un suivi régulier. Dans ce cadre, il a été signé en début 2008 un accord cadre, entre le Sénégal et sept (7) PTF, dont la Banque, pratiquant l'appui budgétaire. Cet arrangement traduit la volonté du Gouvernement et des PTF de faire de l'appui budgétaire un instrument de leur coopération financière dans la mise en œuvre de la stratégie

\* Décret n°2009-1054, complétant les attributions du MICATTI

\* Le Secrétariat Permanent, dirigé par un Secrétaire Permanent, avec rang de Ministre, vient d'être doté d'un local qui abrite outre le staff, les coordinations des 5 grappes

de réduction de la pauvreté. Pour améliorer l'efficacité de l'aide, le pays, en relation avec ses PTF, prépare un document pour la politique d'aide extérieure au Sénégal (PAES), dont le but est la rationalisation du processus de gestion de l'aide extérieure à travers les cinq dimensions de la DP, à savoir : l'appropriation, l'harmonisation, l'alignement, la gestion axée sur les résultats de développement et la responsabilité mutuelle. En outre, le gouvernement a mis en place la plateforme de gestion des financements extérieurs pour améliorer la coordination de l'aide.

50. La concertation s'effectue à travers le Comité de concertation des partenaires techniques et financiers (CCPTF), comprenant des bilatéraux et des multilatéraux dont la Banque. Le DSRP et la SCA sont les deux documents autour desquels les PTF accompagnent le pays dans ses efforts de lutte contre la pauvreté et le développement. Les différents domaines de leurs interventions ainsi que les niveaux de leurs engagements sont indiqués dans l'annexe 4. Les nouveaux partenaires tels que la Chine, l'Inde, l'Iran, la Lybie et les pays du Golfe ne participent pas encore aux activités du CCPTF.

## **2.4 Positionnement de la Banque**

### **2.4.1 Portefeuille de la Banque**

51. Le portefeuille actif du Groupe de la Banque compte en fin juillet 2010 douze (12) opérations, pour un montant d'engagement net de 206,60 millions d'UC et 41,57% de taux de décaissement globale. Reflétant les priorités du pays et de la Banque, les infrastructures occupent 67,5% du portefeuille dont transports et énergie 40% et eau & assainissement 34,5%. Le développement rural représente 20% et le social, près de 12,5%.

52. Le portefeuille est moyennement performant (2,1 selon la dernière revue d'avril 2009). Au titre du plan d'amélioration de la performance du portefeuille (Annexe 4), il a été noté des progrès significatifs en matière d'acquisitions, de décaissements et de mobilisation de la contrepartie grâce aux effets conjugués de SNFO et de la décentralisation des fonctions d'acquisition et de gestion financière par ORPF. Par contre, la qualité à l'entrée et le suivi des

résultats demeure encore des sources de préoccupations. En effet, la culture des résultats tarde encore à s'enraciner dans la gestion partagée du portefeuille. Pour y faire face, il est nécessaire d'intensifier la sensibilisation et la formation en direction des Task Managers, des cellules d'exécution des projets et des autorités. Des mécanismes adéquats de suivi des résultats sont à instituer également.

53. Au titre des problèmes spécifiques, on dénombre trois projets à risque contre 7 lors de la revue de 2009 dont un projet à problème (projet électrification rurale, approuvé en 2004, avec un taux de décaissement de 1,65% au 30 août 2010) et deux projets potentiellement à problèmes (les deux projets du secteur social). Le suivi de la mise en œuvre du plan relatif à ces questions est également une exigence pour SNFO et la partie sénégalaise.

54. La Banque a rehaussé le volume des transactions du guichet secteur privé au Sénégal au cours des dernières années. Le portefeuille privé compte trois opérations privées dans le secteur des infrastructures (énergie, port et transports), pour un montant d'engagements nets de 114,5 millions d'euros, mais la réserve est prometteuse. La hausse actuelle et prévisible du volume des transactions du guichet secteur privé au Sénégal fait du pays un cas pilote pour les instruments tels que le PPP. Enfin, le Sénégal bénéficie de plus d'une douzaine d'opérations multinationales (énergie, transport, environnement).

### **2.4.2 Leçons tirées du DSP précédent (2005-2009)**

55. Premièrement, les opérations souveraines et sans garantie de l'Etat, approuvées étaient bien alignées sur les piliers retenus. Toutefois, en tant que toute première stratégie d'assistance de la Banque s'inscrivant dans le paradigme des piliers/résultats, le cadre logique et le contenu des piliers présentaient des limitations dues à diverses raisons (interprétation extensive des piliers, pertinence et réalisme des indicateurs, difficultés d'aligner les indicateurs du cadre logique du DSP avec ceux des projets et programmes). C'est pourquoi, il convient d'accorder à l'actuel DSP une place de choix à la conception du cadre logique, à l'alignement horizontal et vertical des cadres logiques des projets/programmes sur celui du DSPAR, à

l'interprétation restrictive des piliers et à l'effectivité du dispositif de suivi de la stratégie d'assistance. En outre, il y a nécessité d'instituer des revues systématiques (annuelles et à mi-parcours).

56. Deuxièmement, l'appui budgétaire est un instrument approprié pour le dialogue politique et les réformes destinées à améliorer l'environnement des affaires, même si des défis majeurs restent encore à relever dans les domaines de la justice et du foncier. Il y a donc nécessité de poursuivre les appuis budgétaires en mettant un accent particulier sur les réformes budgétaires et financières ainsi qu'en matière d'environnement des affaires et de diversification de l'économie.

### III. STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LE PAYS

#### 3.1 Justification

57. La stratégie d'assistance au Sénégal s'appuie sur les axes stratégiques du DSRP II, du Projet de DSRP III et de la SCA en cours, à savoir, la « création de richesses pour une croissance pro-pauvre » et « bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif ». Elle s'adosse également sur la stratégie à moyen terme 2008-2012 du Groupe de la Banque, en particulier en son pilier central le développement des infrastructures. Sur ces bases et au regard de l'analyse des défis et opportunités de l'économie sénégalaise, la Banque se propose d'aider le pays à lever les contraintes les plus fortes à la compétitivité et à la promotion du secteur privé (entraves à l'investissement, faible productivité des facteurs de production, rigidités du marché de l'emploi, difficile accès au financement, etc.), en vue d'en faire de puissants leviers de croissance et de réduction de la pauvreté. A cette fin, elle privilégiera la bonne gouvernance, l'amélioration de l'environnement des affaires, la promotion du secteur privé, et le développement des infrastructures pour tirer les grappes à haut potentiel de croissance et intensifier la diversification.

58. Le DSP 2010-2015 a été élaboré à travers un processus participatif habituel, avec des concertations avec les plus hautes autorités et responsables de l'administration publique sur l'évolution économique récente, les questions transversales et les options stratégiques. Ces points

ont été également abordés avec les partenaires techniques et financiers ainsi que les autres parties prenantes, et notamment la Plateforme des acteurs non-étatiques.

59. De ce qui précède et au cours de la période 2010-2015, les interventions de la Banque seront articulées autour des deux piliers suivants :

**Pilier 1 : Amélioration du climat des affaires et du cadre d'appui à la diversification économique.** L'objectif global recherché est l'amélioration continue et l'attractivité de l'environnement des affaires à fin de favoriser l'investissement privé et la diversification économique, en levant les contraintes structurelles à l'origine de la faiblesse des investissements privés et de la faible compétitivité de l'économie dans son ensemble. Ces contraintes concernent, entre autres, la problématique de la gouvernance économique et la qualité des services publics (degré de complexité des procédures administratives, crédibilité des institutions judiciaires, l'accessibilité au foncier, flexibilité de la législation sociale, etc.). S'y retrouveront comme sous-piliers : (i) la gouvernance économique et gestion des finances publiques ; (ii) le climat des investissements ; et (iii) la diversification économique et les opportunités d'investissement du secteur privé ; et

**Pilier 2 : Contribution au renforcement des infrastructures nationales et régionales.** L'objectif principal est d'accroître la dotation du pays en infrastructures à l'effet d'élargir l'accès à des services de qualité dans les secteurs des transports, de l'énergie et des télécommunications. Une plus grande efficacité sera induite dans ces secteurs par des politiques de libéralisation progressive (BOT, PPP, etc.). Des infrastructures performantes participent au désenclavement, au soutien de la production, à l'amélioration de l'efficacité des flux commerciaux et à la réduction du coût des transactions. Les sous-piliers sont déclinés comme suit : (i) les infrastructures de base (eau et assainissement en milieu urbain, génie rural, etc.) ; et les infrastructures économiques (énergie, transport et TIC).

### 3.2 Résultats attendus et cibles

#### **Pilier 1 : Amélioration du climat des affaires et du cadre d'appui à la diversification économique.**

60. Sous ce pilier, le soutien de la Banque contribuera à rehausser la compétitivité, intensifier la diversification, promouvoir la bonne gouvernance, améliorer l'environnement des affaires, encourager et financer les investissements privés et les opportunités de partenariats public-privé.

##### Objectif 1.1 : Soutenir les efforts de bonne gouvernance économique et la qualité des services publics.

61. Les actions de la Banque s'appuieront principalement sur le Plan global de réformes budgétaires et financières (PRBF), dont l'objectif principal est l'amélioration continue du cadre et de la performance en matière de gestion des finances publiques. Dans le cadre des FAD XII et XIII, deux appuis budgétaires soutiendront une gestion rationnelle, efficiente et transparente des finances publiques. S'agissant du cycle budgétaire, ces appuis soutiendront des mesures visant à : i) l'amélioration de la crédibilité budgétaire, de l'exhaustivité et la transparence budgétaire ; ii) à l'alignement du processus budgétaire sur les politiques publiques, iii) au renforcement des procédures d'exécution et de contrôle interne (contrôle des opérations financières, Inspection générale d'Etat, Inspection générale des finances) et externe (Cour des comptes, Assemblée nationale et Sénat) du budget de l'Etat.

62. En matière de fiscalité, la Banque appuiera la finalisation des textes législatifs domaniaux et fonciers. Elle appuiera la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'évaluation du potentiel des recettes publiques et plus particulièrement celle relative à l'application de l'identifiant fiscal unique (IFU) pour l'ensemble des administrations financières (DGID, DGCPPT et DGD), pour accentuer les performances de mobilisation des ressources internes. Sa réalisation devrait permettre des progrès rapides et substantiels dans la mobilisation des ressources fiscales supplémentaires. En synergie avec les appuis budgétaires, la Banque renforcera à travers un

projet d'appui institutionnel, les structures parties prenantes aux réformes budgétaires et financières, telles que la DGCPPT, la DGID, DGD, l'ARMP et la DCMP.

63. En ce qui concerne le système de passation des marchés, les résultats escomptés des mesures qui seront préconisées sont : (i) le toilettage du code des marchés publics, afin de corriger les points de non-conformité de la réglementation nationale par rapport aux standards de l'OCDE/CAD/BM ; (ii) l'abrogation de l'article 52 du code des marchés publics relatif à la restriction de la participation d'entreprises non communautaires aux marchés ; et (iii) la garantie de l'indépendance financière de l'ARMP par un plaidoyer pour maintenir la redevance de la régulation. Enfin, la Banque accompagnera le Sénégal dans la mise en œuvre des recommandations des audits annuels des marchés publics. L'utilisation du système de passation des marchés dans le cadre des appels d'offres nationaux, le renforcement des capacités des cellules de passation des marchés au niveau des autorités contractantes ainsi que l'utilisation généralisée du SIGMAP par toutes les autorités contractantes feront également l'objet d'une attention particulière de la Banque.

##### Objectif 1.2 : Améliorer le climat des investissements et rehausser la compétitivité.

64. En synergie avec le Plan national de bonne gouvernance (PNBG), les interventions de la Banque s'inscriront dans le renforcement des capacités nationales de gestion du développement et plus particulièrement celui de la gouvernance judiciaire pour l'approfondissement des réformes du cadre légal et réglementaire des activités économiques. A cet égard, les appuis budgétaires envisagés devraient permettre de lever certains goulots d'étranglement à travers les mesures suivantes : (i) le renforcement des capacités du système judiciaire pour le rendre plus crédible, performant, plus facile d'accès et moins coûteux, afin de garantir l'exécution efficace des décisions judiciaires, en particulier des contrats ; et (ii) la révision de textes légaux pour la mise en place d'une fiscalité simple, incitative et efficace ; et (iii) l'introduction de flexibilités dans le marché du travail.

65. Par ailleurs, le Sénégal bénéficiera d'un appui institutionnel. Ce projet aidera à la fois les

structures de l'Etat en soutien au secteur privé, ainsi que le secteur privé lui-même. Il contribuera notamment au renforcement des capacités des structures de planification, d'exécution et de gestion des infrastructures et au renforcement des structures et agences telles que l'APIX, l'ANSD, l'ADPME, le BMN, les chambres de commerce, et à l'appui des organisations patronales, et à l'opérationnalisation de la SCA.

66. Toutes ces actions ou mesures devraient contribuer à améliorer l'environnement des affaires et partant, à terme, le classement du Sénégal dans le « Doing Business », notamment à travers les critères d'obtention de prêts, de paiements des impôts et d'exécution des contrats.

Objectif 1.3 : Appuyer la diversification économique et financer les opportunités d'investissement du secteur privé.

67. A l'effet de contribuer à la diversification de l'économie en ligne avec les objectifs et axes stratégiques de la SCA, la Banque apportera son appui, d'une part aux réformes macro-économiques, sectorielles et structurelles requises, et d'autre part au financement des opportunités offertes par les grappes à haut potentiel de croissance que sont l'agriculture/agro-industrie, le tourisme et les mines.

68. Pour la grappe agriculture-agro-industrie, la Banque appuiera les réformes de la filière horticole et le plan d'action pour le développement des productions horticoles en vue de la diversification de l'offre d'exportation et tirer ainsi profit de l'insertion dans l'économie régionale et mondiale. Concernant le tourisme, les interventions porteront sur le développement d'un cadre juridique et fiscal incitatif pour les investissements et l'attractivité de la « destination Sénégal », ainsi que la révision des textes régissant les métiers du tourisme et de l'hôtellerie. S'agissant du secteur minier, une attention particulière sera accordée à : (i) la gestion des droits d'exploitation des ressources naturelles dans le cadre d'une étude comparative des codes et lettres de politique ; et (ii) l'identification des mesures à entreprendre pour que la mise en valeur des ressources minières soient rentables et durables. Enfin, il est aussi envisagé de soutenir d'autres mesures de renforcement et d'incitation de

l'initiative privée dans ces grappes de croissance selon les approches de la stratégie développement du secteur privé de la Banque.

69. Par ailleurs, le guichet privé interviendra pour financer les opportunités techniquement, financièrement et commercialement viables, identifiées dans les grappes de croissance retenues (agriculture/agro-industrie, tourisme et mines) et dans les infrastructures. A cet effet, seront utilisés les divers instruments en fonction du projet et du sponsor (prêts, prises de participation au capital, crédit-bail, les lignes de crédit, garanties et assistance technique). Pour contribuer à lever les contraintes liées à la courte maturité des ressources du système bancaire, la Banque apportera aux banques locales à vocation nationale et sous régionale des instruments leur permettant de mieux répondre aux besoins du marché.

**Pilier 2 : Contribution au renforcement des infrastructures nationales et régionales.**

70. Les infrastructures clés, particulièrement celles à caractère transversal (eau, énergie, transports, télécommunications, etc.) affectent toutes les activités économiques et la SCA appelle à leur développement tant au niveau national que régional. La Banque veillera à encourager à la fois le développement des partenariats publics-privés (PPP, garantie partielle, etc.) et le renforcement des capacités de planification, d'exécution et de gestion des infrastructures. Les opérations à financer seront sélectionnées en fonction de leur impact en termes de diversification économique ou d'amélioration de la gouvernance et de l'environnement des affaires.

Objectif 2.1 : Poursuivre l'appui aux infrastructures de base

71. Les infrastructures d'eau et d'assainissement sont au centre des préoccupations des autorités en matière de réduction de la pauvreté (accès à l'eau potable et à un service d'assainissement), et constituent une cible pour l'atteinte des OMD. C'est à ce titre que le Programme d'eau potable et d'assainissement du millénaire (PEPAM) a été conçu et mis en œuvre par le Sénégal. Pour renforcer les acquis et inscrire les objectifs et résultats dans une perspective globale et de long

terme, l'État a mis en place un cadre unifié des interventions avec un ensemble de règles communes à tous les acteurs pour permettre d'amener la capacité d'exécution et d'absorption du secteur à la hauteur des besoins des dix prochaines années. La Banque poursuivra son assistance technique et financière au PEPAM, à travers le projet AEPA dont la 3<sup>ème</sup> phase visera à réduire les écarts entre le milieu urbain et rural en matière d'eau et d'assainissement tout en améliorant sensiblement les taux d'accès pour d'atteindre les OMD dans ces sous secteurs. En effet, les niveaux d'accès actuels à l'eau potable et à l'assainissement en milieu urbain et rural laissent entrevoir d'importants gaps : 97% contre 73,8% pour l'eau potable et 63,4% contre 28,9% pour l'assainissement en 2009.

72. La Banque, en étroite collaboration avec d'autres partenaires, financera également le développement d'infrastructures de maîtrise d'eau en milieu rural. Il s'agira du projet de réalisation d'infrastructures et d'aménagement pour la petite irrigation, dont les principaux extrants à l'horizon 2013 sont: digues anti-sel (2985 ha) ; récupération de terres dégradées (690 ha) ; aménagement de périmètres irrigués et de bas-fonds rizicoles (1736 ha) ; surcreusement de dix-neuf mares pastorales ; et aménagement de 105 km de pistes rurales. Cette opération est également conforme aux axes et plans d'action du SCA, car toutes ces infrastructures contribueront à apporter une réponse aux préoccupations de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles. Au plan régional, la Banque se propose de poursuivre son appui à l'Organisation de mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) à travers le projet multinational de sauvegarde des écosystèmes du bassin du fleuve aux fins de durabilité des services économiques et écologiques des ressources du bassin. En tout état de cause, les problématiques climatiques seront systématiquement prises en compte dans toutes les interventions du Pilier 2.

#### Objectif 2.1 : Intensifier le développement des infrastructures économiques

73. La lettre de développement du secteur de l'énergie (LDPSE) constitue le socle des interventions de la Banque dans le secteur. L'énergie est à la fois une nécessité domestique et un facteur affectant directement la productivité d'autres facteurs de production et la

compétitivité. La réforme du secteur comporte, entre autres: (i) le développement du cadre institutionnel, notamment l'amélioration de la gestion de la SENELEC et des capacités de production énergétique ; et (ii) la diversification des sources d'énergie (promotion des énergies renouvelables, des biocarburants, de l'hydroélectricité tant nationale que régionale). Ainsi, en étroite collaboration avec les autres PTF, la Banque contribuera au financement de deux aménagements hydroélectriques, l'un à Sambangalou (OMGV II) sur le fleuve Gambie, et l'autre à Kaleta (OMVG I) sur le fleuve Konkouré en Guinée totalisant une puissance de 368 MW, ainsi qu'une ligne d'interconnexion de près de 1700 km de long. Il est également programmé l'interconnexion des réseaux de transport de l'électricité reliant les aménagements hydroélectriques des quatre (4) pays membres de l'OMVG.

74. Dans le cadre du Programme sectoriel des transports (PST), les autorités nationales mettent en œuvre une politique de développement des infrastructures routières, portuaires, ferroviaires et aéroportuaires comme déterminant pour impulser le désenclavement et l'intégration régionale. Pour soutenir cette politique, la Banque financera sur ressources FAD deux projets de réhabilitation et d'élargissement des routes, la première à vocation régionale, le tronçon Tambacounda-Kedougou de 192 km, et le second à vocation touristique, à savoir le Thiès-Seo-Diourbel de 60 km. D'autres tronçons routiers pourront être éligibles au guichet BAD dans le cadre du PPP. Intervenant déjà dans les corridors Dakar-Bamako et Dakar-Conakry, la Banque poursuivra son appui aux efforts d'intégration régionale à l'issue du financement des études de faisabilité des ponts sur les fleuves Gambie et Sénégal par la réalisation des ouvrages y afférents pour l'ouverture de nouveaux corridors sur la Mauritanie et la Gambie. En matière d'infrastructures aéroportuaires, la Banque, à travers son guichet BAD, contribuera au financement de l'aéroport international Blaise Diagne (AIBD). Enfin, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance de ces deux piliers sont contenus dans le cadre logique (annexe 1).

## Opérations de prêts

75. Dans sa nouvelle stratégie d'assistance au Sénégal, la Banque se démarquera des stratégies précédentes, axées principalement sur l'aide au développement et les services publics, en relevant l'appui à l'investissement privé orienté vers le désenclavement économique. Ce qui implique la mobilisation simultanée et cohérente de l'ensemble de ses instruments d'intervention. Ainsi, le guichet FAD (allocations pays et opérations régionales) financeront : (i) le renforcement de capacités des institutions publiques et l'amélioration du climat des affaires ; (ii) la préparation et la mise en œuvre de PPP visant à améliorer le développement et l'efficacité des infrastructures; et (iii) l'appui budgétaire général ou sectoriel de manière à soutenir la responsabilité et l'utilisation efficace du système pays, et à promouvoir une gestion saine et transparente des finances publiques. S'agissant du guichet BAD (opérations sans garanties de l'Etat), les ressources serviront au financement, entre autres, des investissements privés et des opérations PPP pour accompagner les investisseurs privés dans le secteur des infrastructures. Le cas échéant, les ressources du FAD avec des garanties partielles seront mobilisées.

76. Il est également envisagé le recours à l'investissement direct (dette senior, financement d'entreprise, syndicats) et ce, en étroite collaboration avec les autres partenaires techniques et financiers, pour le développement du secteur privé. Dans ce domaine, le cofinancement sera privilégiée, notamment à travers la plateforme African Financing Partnerships. La Banque passera également par la mise à disposition de lignes de crédit dans des banques commerciales, la mobilisation de garanties partielles de risque et de crédit et la prise de participation au capital de fonds d'investissement régionaux.

77. Sur cette base (Annexe 9-Programme indicatif), l'allocation pays des ressources FAD prévoit des ressources dont le montant comprendra le reliquat du FAD XI, toute l'allocation du FAD XII et une partie du FAD XIII. Le guichet BAD mobilisera également sur la période 2010-2015 des ressources en fonction des opportunités identifiées et du plafond d'endettement du pays. La Banque mobilisera en outre l'enveloppe régionale selon la

politique édictée en matière de financement de projets multinationaux. Enfin, la Banque sera très active au cours cette période pour les cofinancements des projets.

## Opérations hors prêts

78. La Banque financera également un certain nombre de travaux qui contribueront soit à alimenter le dialogue, soit à éclairer la décision d'investir et donc améliorer la qualité à l'entrée des projets sur financement FAD ou sur financement BAD. Elles porteront sur l'intégration régionale, et notamment une *Etude sur le rôle du Sénégal dans l'intégration régionale\**, et sur quelques thèmes nécessaires à l'opérationnalisation de la SCA, en particulier l'analyse des filières horticoles, les opportunités de diversification de l'offre touristique ainsi que l'étude diagnostique de l'offre de formation aux métiers du tourisme, la grappe mines, carrières et phosphates, la réforme du code pétrolier et des ressources naturelles (Annexe 9.2).

## 3.3 Mécanismes de suivi-évaluation

79. Sur la base des indicateurs fournis par l'ANSD, l'Unité de coordination du suivi de la politique économique (UCSPE), sise au Ministère de l'Economie et des Finances, en charge de la conception et la mise en œuvre du DSRP III, assurera en liaison, avec SNFO et le département-pays, région Ouest B, le suivi-évaluation du DSP2010-2015 selon la matrice du cadre logique (Annexe1). L'UCSPE a déjà accumulé une expertise au travers de la conception et de la mise en œuvre des DSRPI et DSRPII. Ses capacités ont été renforcées par le gouvernement et les PTF, dont la Banque, à travers le projet d'appui au renforcement des capacités.

80. Un cadre des résultats provisoire a été défini en coordination avec les autorités sénégalaises pour assurer un alignement sur les indicateurs du DSRPIII et ceux des différentes opérations de la Banque sur la période 2010-2015. Ce cadre des résultats a pris en compte les objectifs de développement du pays, les problèmes entravant la réalisation de ces objectifs, les produits attendus à l'horizon 2015, les résultats et les produits à mi-parcours (2013) et les interventions de la Banque sur la période 2010-2015.

\* Les conclusions et recommandations de l'étude seront exploitées pendant la revue à mi-parcours du DSP en 2013.

81. Une revue à mi-parcours est prévue en 2013 aux fins d'adapter l'assistance de la Banque à toute éventuelle inflexion des réorientations stratégiques qui interviendrait au Sénégal à l'issue des échéances électorales de 2012. En outre, il est prévu l'établissement de quatre rapports d'avancement en 2011, 2012 et 2014 (internes), et un rapport d'achèvement en 2015 (Conseils).

### **3.4 Questions couvertes par le dialogue avec le pays**

82. Pendant la mise en œuvre de la stratégie d'assistance de la Banque sur la période 2010-2015, le dialogue portera essentiellement sur le rôle du Sénégal dans l'intégration régionale, les processus complexes de négociation dans le cadre de l'APE avec l'Union Européenne, la promotion du secteur privé et le partenariat public/privé. Une attention particulière sera accordée aux ODM et à la gouvernance, notamment la poursuite de la mise en œuvre des réformes liées à l'appui budgétaire dans le contexte de la coordination de l'aide à travers l'ACAB.

83. Pour les performances institutionnelles du pays, les tendances de leur évaluation au cours de ces trois dernières années ont mis en relief des faiblesses en matière de protection sociale (politique en faveur de l'inclusion sociale) et de transparence, de responsabilité et de corruption (gestion et institutions du secteur public). Les politiques publiques dans ces trois domaines feront également l'objet de dialogue avec les autorités sénégalaises.

84. Pour le portefeuille, le dialogue portera sur les projets à risques et l'exigence de la culture des résultats. Une attention particulière sera accordée au suivi des projets multinationaux.

### **3.5 Risques potentiels et propositions des mesures d'atténuation**

85. Dans la perspective des échéances électorales de 2012, le premier risque à la mise en œuvre du DSP est d'ordre politique. Il pourrait provenir de tensions créées par ces élections. Cependant, la tradition démocratique ainsi que les initiatives récentes de l'Union européenne et

l'USAID sur l'audit du fichier électoral ont déjà permis de renouer les fils du dialogue.

86. Un autre risque pourrait provenir de la récurrence des chocs exogènes. Le Sénégal a fait face à une série de chocs exogènes notamment les inondations, la sécheresse, la fluctuation des prix des denrées alimentaires et des produits pétroliers et la crise financière. L'expérience acquise, le réseau de partenariats au développement et la poursuite des politiques visant une croissance forte et durable sont autant de facteurs potentiels d'atténuation.

## **IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **4.1 Conclusions**

87. Le Sénégal a mis en œuvre au cours de la décennie écoulée, des programmes de réformes budgétaires et financières. Bien qu'ayant donné des résultats divers, les autorités nourrissent désormais l'ambition de faire du Sénégal, un pays émergent en l'espace d'une décennie, à travers la réalisation des projets tant publics que privés, à caractère national et à vocation d'intégration régionale, avec des montages financiers modernes dans les secteurs des infrastructures. Toutefois, des défis et contraintes majeures (vulnérabilités, faible développement du secteur privé, déficit d'infrastructure, étroitesse de la base productive et faible compétitivité) demeurent, qui sont à relever.

88. La stratégie d'assistance de la Banque sur la période 2010-2015 se propose d'accompagner le Sénégal pour contribuer à la promotion de la compétitivité par la bonne gouvernance, l'amélioration de l'environnement des affaires, le renforcement des infrastructures et la diversification.

### **4.2 Recommandations**

89. Les Conseils sont invités à examiner et approuver la stratégie d'assistance de la Banque au Sénégal pour la période 2010-2015 ainsi que le programme indicatif de prêts y associé.

# **Annexes**

## Annexe 1 : Cadre logique de suivi des résultats du DSP du Sénégal 2010-2015

Objectifs de développement du DSRPIII	Problèmes entravant la réalisation des objectifs du pays	Résultats et secteur d'intervention du DSP	Objectifs que la Banque se propose de réaliser avec ses interventions	Résultats à mi parcours (2012)	Résultats en fin de période(2015)	Délivrables de la Banque (nouvelles et en cours)
<b>Pilier I : Amélioration du cadre d'appui à la promotion des investissements et à la diversification économique</b>						
<b>Promotion de la bonne gouvernance financière</b>						
i) Budgétisation basée sur les politiques publiques	Faiblesses méthodologiques de l'élaboration budgétaire et non respect des dates impératives du calendrier pour la préparation du budget  Disponibilité tardive du cadrage macroéconomique	Planification budgétaire pluriannuel	Renforcer les capacités des administrations financières dans l'application pleine des dispositions du décret fixant le calendrier et les méthodes d'élaboration du budget	CDSMT pour 15 nouveaux ministères entre 2009 et 2012	CDSMT pour 5 nouveaux ministères entre 2012 et 2015	<b><u>Projet en cours</u></b>  Appui budgétaire I (PASRPI)  <b><u>Réserve</u></b>  Appui budgétaire II (PASRSPII)
ii) Amélioration de la crédibilité du budget	Insuffisante fiabilité du système d'information quant au suivi du circuit de la dépense (accumulation d'importants arriérés de paiement intérieur)	Amélioration de la qualité du pilotage budgétaire	Assister le MEF dans l'élaboration de nouvelles dispositions de régulation budgétaire à introduire dans le RGCP	Les nouvelles dispositions de régulation budgétaire transposées dans le RGCP sont mises en vigueur  Les logiciels SIGFIP et ASTER sont interfacés  La fonctionnalité de gel des crédits est activée dans le SIGFIP  La pratique des plans d'engagement trimestriels est institutionnalisée  Le périmètre du logiciel ASTER couvre l'ensemble des postes comptables	Edition automatique de tableaux sur les écarts entre les plans d'engagement et les réalisations budgétaires  Amélioration continue des taux de conformité global et par catégorie de dépenses pour les dépenses primaires (écart réduit d'au moins 50% entre 2012 et 2015)	Appui budgétaire III (PASRPIII)  Projet d'appui institutionnel aux régies financières (PAIRF)

Objectifs de développement du DSRPIII	Problèmes entravant la réalisation des objectifs du pays	Résultats et secteur d'intervention du DSP	Objectifs que la Banque se propose de réaliser avec ses interventions	Résultats à mi parcours (2012)	Résultats en fin de période(2015)	Délivrables de la Banque (nouvelles et en cours)
<b>Pilier I : Amélioration du cadre d'appui à la promotion des investissements et à la diversification économique</b>						
iii) Renforcement de l'exhaustivité et transparence du budget	Faible intégration des agences autonomes et entreprises publiques au budget général de l'Etat  Difficultés de saisie des financements extérieurs dans le budget	Cadre et performance de la gestion des finances publiques	Appuyer la mise en œuvre des recommandations de la Déclaration de Paris : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des données financières des agences autonomes, entreprises publiques et collectivités locales au budget</li> <li>- Saisie mensuelle des données sur les financements extérieurs</li> <li>- Publication régulière des situations budgétaires</li> </ul>	Les textes légaux clarifiant les procédures d'exécution et de contrôle budgétaire des agences autonomes, entreprises publiques et administrations décentralisées sont adoptés  Les fonds des agences sont déposés obligatoirement au Trésor (unicité de caisse)  Les dépenses sur ressources extérieures sont saisies dans SIGFIP sur une base mensuelle  Les logiciels SIGFIP et de suivi des dépenses d'investissement sont interfacés  Les situations d'exécution budgétaire mensuelle par ministère, titre et aux 4 phases du circuit de la dépenses sont publiées sur le site web du MEF et accessibles au grand public	Les dispositions des lois et des textes réglementaires sont entièrement respectées à compter de 2013  Les données sur les recettes et dépenses pour les périodes N+1 (prévisions) et N (réalisations) des agences autonomes, entreprises publiques et administrations décentralisées sont annexées au projet de loi initiale de finances à compter de 2013	<p><b><u>Projet en cours</u></b></p> <p>Appui budgétaire I (PASRPI)</p> <p><b><u>Réserve</u></b></p> <p>Appui budgétaire II (PASRSPII)</p> <p>Appui budgétaire III (PASRPIII)</p> <p>Projet d'appui institutionnel aux régies financières (PAIRF)</p>

Objectifs de développement du DSRPIII	Problèmes entravant la réalisation des objectifs du pays	Résultats et secteur d'intervention du DSP	Objectifs que la Banque se propose de réaliser avec ses interventions	Résultats à mi parcours (2012)	Résultats en fin de période(2015)	Délivrables de la Banque (nouvelles et en cours)
<b>Pilier I : Amélioration du cadre d'appui à la promotion des investissements et à la diversification économique</b>						
iv) Renforcement des procédures de contrôle budgétaire	L'inexistence d'une base de données unique sur les contribuables constitue un obstacle à un contrôle efficient des impôts et taxes, notamment la TVA et l'IGR	Efficacité dans le recouvrement des recettes publiques	Contribuer à l'unification des bases de données du contribuable de l'administration en vue d'utiliser l'identifiant fiscal comme clé d'échange de renseignements	Mise en place du fichier relatif à l'identifiant fiscal unique  Mise en ligne du numéro d'identification nationale des entreprises et associations pour faciliter la délivrance de l'acte administratif du NINEA et déploiement du système au niveau des services de l'ANSD, de la DGID et de l'APIX	FFF  Elargir le NINEA au code fiscal et douanier	<b>Projet en cours</b>  Appui budgétaire I (PASRPI)
	Faibles capacités limitant l'étendue du contrôle juridictionnel du budget exécuté et circonscrit au contrôle de régularité (formel)	Qualité et efficacité du contrôle externe du budget	Appuyer la mise en œuvre de la réforme de la Cour des Comptes et du projet de renforcement de ses capacités	Les travaux de révision des textes légaux sur les modalités de fonctionnement de la Cour des Comptes sont finalisés au plus tard 2012  L'appui institutionnel à la Cour des Comptes est effectif (construction et équipement du siège, recrutement et formation, etc.)	La nouvelle loi - organique de la Cour des Comptes et les textes subséquents sont adoptés en 2013  Continu	<b>Réserve</b>  Appui budgétaire II (PASRSPII)  Appui budgétaire III (PASRPIII)  Projet d'appui institutionnel aux régies financières (PAIRF)
	Faible déploiement du nouveau cadre institutionnel du système de passation des marchés	Modernisation du système de passation des marchés	Achever la mise en place du cadre institutionnel par son déploiement aux 4 pôles régionaux (St Louis, Ziguinchor, Kaolack et Thiès) et la généralisation du logiciel SYGMAP	Le pourcentage de marchés passés par entente directe est limité à 20% de l'ensemble des acquisitions publiques y compris celles des agences autonomes  Restriction liée à la participation des entreprises communautaires est éliminée  L'autonomie financière de l'ARMP est assurée, grâce à l'adoption d'un arrêté fixant le taux de redevance et les modalités de son recouvrement	Continu  L'article 52 du code des marchés publics est abrogé  Continu	

Objectifs de développement du DSRPIII	Problèmes entravant la réalisation des objectifs du pays	Résultats et secteur d'intervention du DSP	Objectifs que la Banque se propose de réaliser avec ses interventions	Résultats à mi parcours (2012)	Résultats en fin de période(2015)	Délivrables de la Banque (nouvelles et en cours)
<b>Pilier I : Amélioration du cadre d'appui à la promotion des investissements et à la diversification économique</b>						
<b>Amélioration du climat des affaires</b>	La longueur des formalités fiscales  Longueur des délais d'exécution des contrats  Difficultés d'accès au financement	Compétitivité/développement du secteur privé  Politiques économiques de forte croissance	Améliorer le classement du Sénégal dans « Doing Business » et renforcer les capacités des structures judiciaires  Réduire les lourdeurs administratives et contraintes techniques du droit des affaires et de la législation sociale	La couverture par les bureaux privés passe de 0 à la moyenne des pays africains au Sud du Sahara (1,5)  Réduire les délais des formalités fiscales de 666 jours à 306 jours (moyenne africaine)  Réduire les délais d'exécution des contrats de 780 jours à 643 jours (moyenne africaine)	La couverture par les bureaux privés passe de 1,5 à 3  Réduire les délais des formalités fiscales de 306 jours (moyenne africaine) à 194 jours (moyenne de l'OCDE)  Réduire les délais d'exécution des contrats de 643 jours (moyenne africaine) à 462 jours (moyenne OCDE)	<b>Projet en cours</b>  Appui budgétaire I (PASRPI)  <b>Réserve</b>  Appui budgétaire II (PASRSPII)  Appui budgétaire III (PASRPIII)
<b>Diversification économique et opportunités d'investissement du secteur privé</b>	(i) la lourdeur des investissements nécessaires à la mise en œuvre des projets miniers, (ii) le déficit d'infrastructures de transport adéquates dans les zones à potentiel minier,	(i) renforcer les dispositions sur la gestion de l'environnement et la réhabilitation des mines et carrières, (ii) faire bénéficier les collectivités locales des retombées financières de l'exploitation du sous-sol, (iii) alléger les procédures et promouvoir l'exploitation artisanale en faveur des populations locales.	<b>Agriculture/agro-industrie</b>  Appuyer la réorganisation de la filière horticole dans le cadre du plan de développement de développement et de diversification de la production horticole et de leurs exportations  <b>Tourisme</b>  Soutenir la mise en place d'un cadre juridique et fiscal incitatif pour les investissements et la révision des textes régissant les métiers du tourisme et de l'hôtellerie  <b>Mines</b>  Contribuer à l'organisation des PME des orpailleurs Contribuer à la rationalisation de la gestion des droits d'exploitation des ressources naturelles	Exportation de 37.000 T de fruits et légumes  La TVA s/ activités touristiques est à 10% en 2012 contre 18% en 2010  Les textes régissant les métiers du tourisme et de l'hôtellerie	Exportation de 75.000 T de fruits et légumes  La destination Sénégal est attractive et le nombre d'entrée passe de 800 000 en 2009 à 2 millions en 2015  Leurs rendements sont améliorés  Les recommandations de l'étude sont mise en œuvre. La gestion des droits d'exploitation est rationalisée	Projet d'appui institutionnel aux régies financières (PAIRF)

Objectifs de développement du DSRPIII	Problèmes entravant la réalisation des objectifs du pays	Résultats et secteur d'intervention du DSP	Objectifs que la Banque se propose de réaliser avec ses interventions	Résultats à mi parcours (2012)	Résultats en fin de période(2015)	Délivrables de la Banque (nouvelles et en cours)
<b>Pilier II : Contribution au renforcement des infrastructures nationales et régionales</b>						
<p><b>Renforcement des infrastructures de base</b></p> <p>i) Eau et assainissement</p> <p>ii) Exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles</p>	<p>Sévérité de la crise climatique</p> <p>Agriculture extensive couplée à une forte pression démographique</p> <p>phénomènes de dégradation (salinité, acidification, érosion éolienne et hydrique, etc.).</p>	<p>Développement des infrastructures d'eau et d'assainissement</p> <p>Gestion des ressources naturelles et de l'environnement</p>	<p>Contribuer à l'élargissement de l'accès et le relèvement de la qualité des services</p> <p>Gap en infrastructures d'eau potable et d'assainissement</p> <p>Intensifier les efforts de préservation, sauvegarde et valorisation de l'environnement et de la lutte contre la désertification</p>	<p>Taux d'accès à l'eau potable de 98% en milieu urbain</p> <p>Taux d'accès à l'eau potable de 76% en milieu rural</p> <p>Taux d'accès à l'assainissement de 64% en milieu urbain</p> <p>Taux d'accès à l'assainissement de 20% en milieu rural</p> <p>2300 ha de terres salées récupérées</p> <p>940 ha de terres reboisées ou traitées par CES/DRS</p> <p>1066 ha aménagés de périmètres irrigués et de bas-fond agricoles</p> <p>10 axes hydrauliques en RD et RG dégagés pour empêcher le retour des végétaux aquatiques (typha)</p> <p>Surcreusement de 11 mares pastorales</p>	<p>Taux d'accès à l'eau potable de 100% en milieu urbain</p> <p>Taux d'accès à l'eau potable de 82% en milieu rural</p> <p>Taux d'accès à l'assainissement de 78% en milieu urbain</p> <p>Taux d'accès à l'assainissement de 20% en milieu rural</p> <p>2 985 ha de terres salées récupérées</p> <p>1190 ha de terres reboisées ou traitées par CES/DRS</p> <p>1736 ha aménagés de périmètres irrigués et de bas-fond agricoles</p> <p>33 axes hydrauliques en RD et RG dégagés pour empêcher le retour des végétaux aquatiques (typha)</p> <p>Surcreusement de 19 mares pastorales</p>	<p><b>Projets en cours</b></p> <p>Projet d'appui à la petite irrigation locale (PAPIL)</p> <p><b>Projets en réserve</b></p> <p>Prêt supplémentaire au PAPIL</p> <p>Projet multinational OMVS de sauvegarde des écosystèmes du bassin du fleuve Sénégal</p>



## **Annexe 2 : Point sur la mise en œuvre des objectifs du millénaire pour le développement**

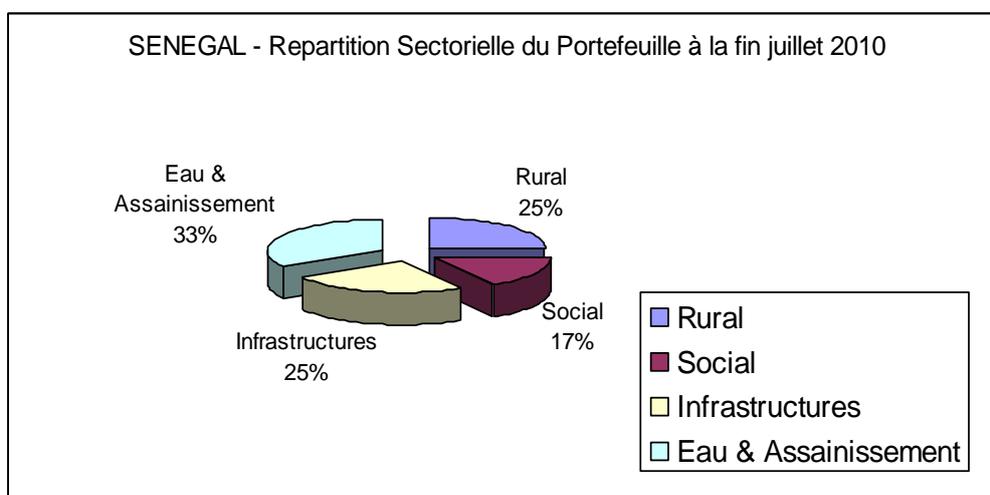
	1990	1995	2000	2005	2008	2015 (objectif)
<b>Objectif 1 : Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim</b>						
Population en-dessous du seuil de pauvreté (%)	..	67,9	57,1 (2001/02)	50,8	50,7 (2009)	30
Prévalence de la malnutrition, insuffisance pondérale (% des enfants de moins de 5 ans)	..	21,9	20,3	17,3	15	10
<b>Objectif 2: Rendre l'enseignement primaire universel</b>						
- Taux d'achèvement du cycle primaire, total (% de la tranche d'âge concernée)	43	38	38	51	50	90
- Taux de scolarisation primaire, total (% net)	..	..	57	73	73	100
<b>Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</b>						
Proportion de femmes siégeant au parlement national (%)	13	12	12	19	22	..
Ratio filles/garçons dans l'enseignement primaire	73	76	86	96	100	100
Ratio filles/garçons dans l'enseignement secondaire	53	..	65	75	76	..
<b>Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile</b>						
Vaccination, rougeole (% des enfants de 12 à 23 mois)	51	80	48	74	84	..
Taux de mortalité infantile (pour 1.000 naissances vivantes)	72	72	66	61	59	..
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1.000)	149	148	133	119	114	44
<b>Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle</b>						
Accouchements assistés par du personnel de santé qualifié (% du total)	..	47	60	52	..	90
Taux de contraception (% des femmes de 15 à 49 ans)	..	13	11	12	..	..
Taux de mortalité maternelle (pour 100.000 naissances vivantes)	510 (1992)	..	..	401	..	127
<b>Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies</b>						
Prévalence du VIH, total (% de la population de 15 à 49 ans)	0,1	0,2	0,4	0,8	1,0	..
Cas de tuberculose détectés lors d'un traitement de brève durée sous surveillance directe (%)	..	62	53	50	48	..
Taux de prévalence du paludisme	..	39,7 (avant 2000)		32,5	5,7%	..
<b>Objectif 7 : Préserver l'environnement</b>						..
Emission de CO2 (tonnes par habitant)	0,4	0,4	0,4	0,4	..	..
Zones forestières (% de la superficie terrestre)	49	47	46	45	..	..
Taux d'accès à l'eau potable en milieu urbain (% de la population urbaine)	66	..	78	92	98	100
Taux d'accès à l'eau potable en milieu rural (% de la population rurale)	..	..	..	66	75,5	82
Taux d'accès à l'assainissement en milieu urbain (% de la population urbaine)	35	..	56	59	63,4	78
Taux d'accès à l'assainissement en milieu rural (% de la population rural)	..	..	..	19,1	..	59
<b>Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement</b>						
Aide par habitant (en dollars EU courants)	108	76	43	61	71	..
Utilisateurs d'internet (pour 100 personnes)	0,0	0,0	0,4	4,8	8,4	..
Abonnements téléphones cellulaires (pour 100 personnes)	0	0	3	15	44	..

Sources : Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, Rapport de suivi des OMD, juillet 2010-  
Banque mondiale 2007, CAS 2007-2010 du Sénégal  
Fonds Monétaire International, Rapport n° 10/165, juin 2010

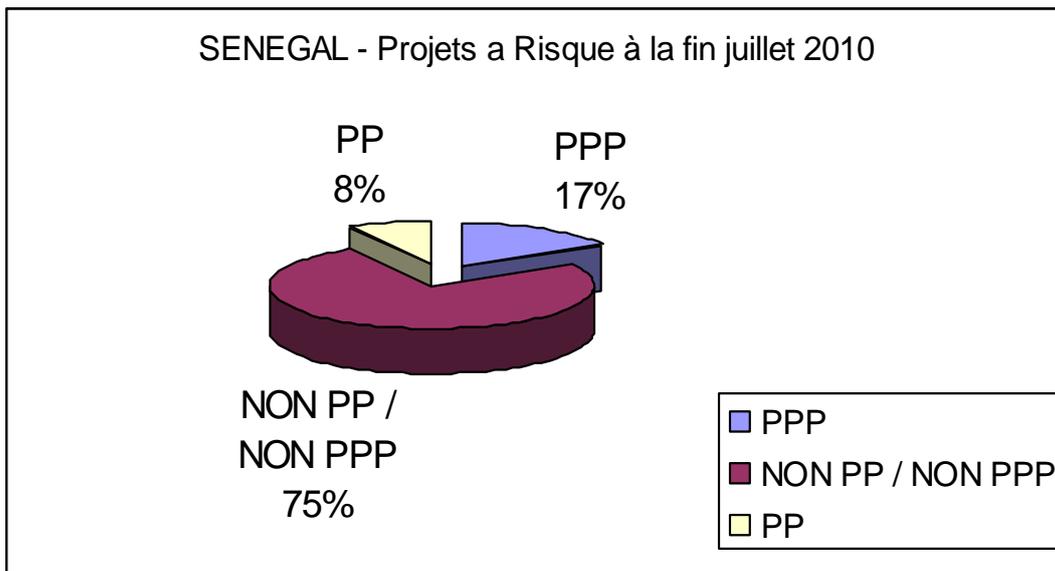
**Annexe 3 : PORTEFEUILLE EN COURS à fin juillet 2010**

SECTEUR PUBLIC	Numéro de prêt	Date approbation	MT PRÊT/DON (en UC)	Montant décaissé à juin 2010	TDG 2010
<b>AGRICULTURE</b>			<b>41 490 000</b>	<b>17 600 912</b>	<b>42,42</b>
PADERBA	2100150000853	25/04/2001	7 180 000	5 285 201	73,61
PAPIL	2100150007171	22/10/2003	14 310 000	8 179 262	57,16
PADERCA	2100150010898	19/10/2005	20 000 000	4 136 449	20,68
<b>INFRASTRUCTURES</b>			<b>83 580 000</b>	<b>26 471 508</b>	<b>31,67</b>
Electrification rurale	2100150008346	13/10/2004	9 580 000	168 363	1,76
PER	2100150010298	29/06/2005	29 000 000	26 303 145	90,70
Autoroute à Péage Dakar - Diamniadio	2100150020294	15/07/2009	45 000 000	-	-
<b>EAU ET ASSAINISSEMENT</b>			<b>57 346 495</b>	<b>26 068 511</b>	<b>45,46</b>
PEPAM I	2100150010694	21/09/2005	25 000 000	23 948 606	95,79
FAE OMVG PDAZ	5600155000401	22/12/2006	872 355	707 806	81,14
OMVG FAE (PAGIRE)	5600155000851	31/08/2007	1 474 140	914 340	62,03
PEPAM II	2100150018943	18/02/2009	30 000 000	497 759	1,66
<b>SOCIAL</b>			<b>26 190 000</b>	<b>15 544 580</b>	<b>59,35</b>
PROJET SANTE II PRET	2100150007076	18/06/2003	10 000 000	5 938 755	59,39
PROJET SANTE II DON	2100155001920	18/06/2003	1 350 000	1 205 055	89,26
PROJET EDUCATION IV PRET	2100150007078	25/06/2003	13 840 000	7 957 712	57,50
PROJET EDUCATION IV DON	2100155001921	25/06/2003	1 000 000	443 060	44,31
<b>TOTAL PROJETS NATIONAUX</b>			<b>208 606 495</b>	<b>85 685 511</b>	<b>41,07</b>

SECTEUR PRIVE	Date approbation	MT PRÊT (EUR)	Montant décaissé
CENTRALE DE SENDOU	25/11/2009	55 000 000	-
AUTOROUTE DAKAR-DIAMNIADIO	19/07/2010	12 000 000	-
TERMINAL A CONTAINER DE DAKAR	20/07/2010	47 500 000	-
<b>TOTAL</b>		<b>114 500 000</b>	



Statut	N. Opérations
PPP	2
NON PP / NON PPP	9
PP	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>



**ANNEXE 4 - ETAT DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN D' ACTIONS D' AMELIORATION DU PORTEFEUILLE**

<i>Problèmes génériques identifiés</i>	<i>Actions à entreprendre</i>	<i>Délais Calendrier</i>	<i>Structures responsables</i>	<i>Remarques Etat d'avancement (30 juin 2010)</i>
<b>Retards au démarrage des opérations</b>				
Longs délais pour la mise en vigueur, la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, et la réalisation des autres conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller lors du montage et lors des négociations au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables figurant dans les accords des prêts et dons</li> <li>- Mettre en place un tableau de bord permettant de suivre la mise en vigueur, la satisfaction des conditions préalables et des autres conditions</li> <li>- Dresser l'état d'avancement des autres conditions dans les rapports trimestriels d'activités, et prendre les mesures appropriées pour leur satisfaction</li> </ul>	préparation projets  permanent  chaque trimestre	BAD/MEF/MinT  DDI/SNFO  CEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des améliorations ont été constatées. Le renforcement du Bureau Régional a beaucoup contribué à cette amélioration <b>(R)</b>.</li> <li>- Les efforts se poursuivent <b>(E C)</b>.</li> </ul>
Difficultés opérationnelles au démarrage des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigner si possible les responsables des projets avant les négociations</li> <li>- Recruter des personnes qualifiées et expérimentées, sur une base concurrentielle, et établir et appliquer des contrats de performance assortis d'indicateurs</li> <li>- Systématiser les missions de lancement des projets et travailler en collaboration étroite avec les chargés de projet et SNFO</li> <li>- Développer des programmes de formation et de renforcement des capacités pour les équipes des projets</li> </ul>	avant début projets  permanent  1 <sup>er</sup> trimestre 2010  début projet permanent	MEF/MinT  GVT/BAD  BAD/SNFO CEP/TM/SNFO  BAD/SNFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des difficultés persistent pour la mise en œuvre des contrats de performance <b>(E C)</b>.</li> <li>- Un modèle de contrat de performance a été transmis à chaque projet. Ces contrats de performance doivent être validés par la BAD. <b>(E C)</b>.</li> </ul>
<b>Difficultés liées à la gestion financière et aux décaissements</b>				
<b>Difficultés pour l'Etat de mobiliser sa contrepartie financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apurer les arriérés de paiement 2008 et s'assurer de la mobilisation de l'ensemble des ressources de contrepartie prévues au titre de l'année 2009</li> </ul>	année 2009	GVT/MEF/DDI	Tous les arriérés de 2008 et 2009 ont été payés (R)
Insuffisances dans la gestion financière des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généraliser la mise en place, dès le démarrage des opérations, des systèmes et logiciels comptables et des manuels de procédures</li> <li>- Accroître les formations au profit des agences d'exécution, en s'appuyant sur SNFO, assurer un accompagnement plus rapproché à l'endroit des équipes de projet</li> </ul>	début projet  permanent	CEP  BAD/SNFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place d'un logiciel comptable et d'un manuel de procédures tend à être généralisée <b>(R)</b></li> <li>- Des appuis ponctuels continuent à être organisés à l'intention de projets qui le souhaitent le staff de ORPF de SNFO <b>(R)</b></li> </ul>
Retards dans les paiements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenter correctement les demandes de paiement et s'assurer de leur conformité</li> <li>- Réduire au maximum les délais de traitement</li> <li>- Poursuivre la transmission mensuelle de la situation des décaissements aux CEP, et permettre à terme la connexion des clients au système d'information</li> </ul>	permanent  permanent chaque mois	CEP/DDI  BAD/SNFO SNFO/BAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une note renseignant sur les erreurs à éviter est diffusée par SNFO <b>(R)</b></li> <li>- Les délais de traitement ont été améliorés <b>(R)</b></li> <li>- Nette amélioration concernant la réduction des délais de décaissement</li> <li>- La situation des décaissements (ledgers) est systématiquement transmise mensuellement aux CEP par SNFO <b>(R)</b></li> </ul>
<b>Retards dans la réalisation des audits des opérations et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifier dans les délais les consultations pour le recrutement des auditeurs</li> </ul>	permanent	CEP/CAP	La BAD a recruté un consultant en fin avril 2010 pour analyser le

<b>dans l'application des recommandations</b>	- Clarifier le rôle de la CAP - Tenir un tableau de bord permettant un suivi du processus de réalisation des audits	1 <sup>er</sup> trimestre 2010 courant 2010	CAP/BAD/SNFO CAP/SNFO	cadre institutionnel, les procédures opératoires de la CAP. Il produira rapport , attendu en octobre 2010 qui définira clairement le rôle de la CAP <b>(E R)</b>
Paiement de la TVA notamment au niveau des produits pétroliers	- Chaque chef de projet doit communiquer à la DDI les états des entreprises	courant 2010	GVT/DDI	La DDI doit porter cette question et prendre les dispositions nécessaires dans les meilleurs délais pour régler la question <b>(N R)</b> .
Prélèvements des frais bancaires sur les comptes spéciaux	- Pour les comptes nouveaux, exiger des banques une lettre d'engagement d'exemption des frais bancaires, en même temps qu'une lettre de confort, pour les comptes anciens et renégocier les conditions	permanent	DDI/CEP	- Pour les nouveaux projets le problème est résolu, en ciblant certaines banques <b>(R)</b> , pour les anciens projets certaines banques ne respectent pas leur engagement de ne plus prélever de frais bancaires <b>(N R)</b> .  Le problème des frais prélevés sur les ressources des projets par Eco Bank Abidjan se pose toujours. Une réunion devrait être organisée entre la BAD et la DDI afin de clarifier les problèmes rencontrés par certains projets et trouver une solution <b>(N R)</b> .
<b>Difficultés et retards au niveau des acquisitions</b>				
Insuffisante maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition	- Systématiser les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution - Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un expert en acquisition au sein de la CEP	démarrage projets  préparation	BAD/SNFO  GVT/BAD	- La systématisation des lancements est devenue effective et une formation sur les acquisitions a été dispensée du 2 au 7 mars 2009 <b>(R)</b> - Certaines CEP disposent désormais d'un spécialiste en acquisition - L'utilisation de la messagerie électronique est à encourager (constitution de réseaux) <b>(R)</b> Les nouveaux projets doivent apprécier chacun la nécessité d'avoir un spécialiste en acquisition <b>(ER)</b>
<b>Retards dans le processus d'acquisition et le traitement des dossiers</b>	- Systématiser l'élaboration des plans d'acquisitions et les faire approuver par la BAD - Privilégier les échanges informels par courrier électronique avant l'envoi officiel - Pour la confection des dossiers d'acquisition, recourir à des spécialistes en tenant compte des spécificités et de la taille des marchés - Veiller au respect des procédures de la Banque et à l'utilisation des dossiers types d'acquisition - Limiter les délais de traitement des dossiers et la délivrance des avis de non objection - Limiter les retards au niveau des Commissions de dépouillement et de la DCMP  - Organiser une rencontre avec la DCMP pour situer les blocages qui existent.	permanent  permanent  selon les cas  permanent  permanent  ? 2010	CEP/BAD  CEP/TM  CEP  CEP  BAD/SNFO/TM  DCEF	- Les nouvelles procédures qui seront applicables depuis 2009 imposent l'élaboration des plans d'acquisition <b>(R)</b> - Beaucoup d'avis officiels sont désormais aussi transmis par courriel <b>(R)</b>  - De nouveaux dossiers type seront diffusés en 2010, en même temps que des notes d'information <b>(R)</b> - Une plus grande délégation est accordée aux TM et spécialistes en acquisition, dont ceux placés à SNFO <b>(R)</b> - Des éléments d'amélioration seront pris par la partie sénégalaise <b>(ER)</b> - La DCMP reste une contrainte majeure dans le traitement des dossiers d'acquisitions y compris la validation des contrats <b>(La situation s'est améliorée)</b> .
<b>Insuffisances dans le suivi et l'évaluation des opérations</b>				

Retards dans la production des rapports trimestriels d'avancement	- Transmettre régulièrement et dans les délais, les rapports d'activités à la BAD en faisant copie à la DCEF et la DDI	chaque trimestre	CEP	- Des améliorations ont été constatées dans la transmission des rapports d'activités ( <b>R</b> ) - Le cadre logique doit être annexé au rapport ( <b>R</b> ) - Des rapports doivent être transmis dans le mois suivant le trimestre écoulé ( <b>R</b> )
Insuffisances dans la supervision des opérations	- Programmer et annoncer les supervisions suffisamment à l'avance - Accroître le nombre et la qualité des missions de supervision et prévoir les expertises requises dans la composition des missions	permanent permanent	BAD/SNFO BAD/SNFO	- Un délai minimal de 15 jours doit être recherché ( <b>E R</b> ) - L'annonce des missions doit être envoyée à DCEF et amplifiée aux CEP ( <b>R</b> ) - L'objectif de 2 supervisions par projet par 18 mois est atteint ( <b>R</b> ) - La plupart des projets sont désormais dotés de systèmes de SE ( <b>R</b> )
<b>Difficultés à apprécier et mesurer les effets et résultats des opérations</b>	- Mettre en place, au niveau de tous les projets, un système de suivi-évaluation efficient informatisé, incluant l'établissement de la situation de référence - Renseigner de manière systématique dans les rapports d'activités des projets les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs - Mettre en place un mécanisme de collecte et de diffusion des résultats des projets du portefeuille - Elaborer systématiquement et dans les délais les rapports d'achèvement des projets	début projet  chaque trimestre  fin 2010 permanent	DECF/CEP  CEP  DCEF/SNFO  DCEF/CEP BAD/SNFO	- Des progrès ont été enregistrés dans le renseignement des rapports d'activités   - 5 RAP devront être produits en 2010 ( <b>E R</b> )

### **Annexe 5 : Domaines d'intervention des principaux partenaires au développement**

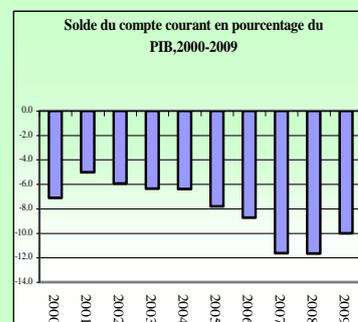
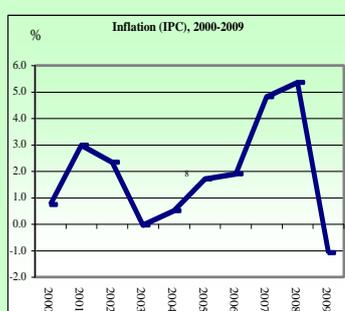
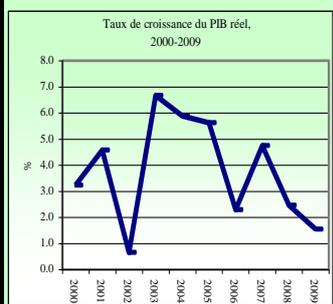
<b>Partenaires et techniques et financiers</b>	<b>Principaux domaines d'intervention</b>	<b>Engagements</b>
Banque Mondiale	Agriculture, développement rural, infrastructure, environnement, transports, santé, nutrition, protection sociale, énergie et eau développement des secteurs public et privé, gestion des catastrophes naturelles.	700 millions \$ US (y compris des projets régionaux, Août 2009)
Banque ouest africaine de développement	Agriculture et Développement rural, énergie, infrastructures, hydraulique/assainissement, environnement, Education, santé	34,16 millions €
FMI	Facilité de protection contre les chocs extérieurs	75,6 millions \$ US (2008-2009)
AFD	Promotion de l'éducation de base et de la formation professionnelle, développement urbain et le financement des infrastructures urbaines, appui au secteur productif.	115 millions € (2009)
Union européenne	Assainissement, infrastructures, commerce, gouvernance, lutte contre la pauvreté, appui aux acteurs non étatiques	315,8 millions € (période 2008-2013)
Canada	Education, agriculture, microfinance, gouvernance, environnement et égalité entre les femmes et les hommes.	Décassements de 67,43 millions \$ CAD pour l'année fiscale 2008-2009 (période allant du 1 <sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009)
USAID/USA/MCA	Secteur privé, développement économique, santé, éducation, renforcement des capacités, infrastructures, environnement et ressources naturelles	767 millions \$ US dont 540 millions \$ US au titre de MCA
Allemagne	Développement économique durable, appui à la décentralisation et au développement local en tenant compte de la promotion de la paix en Casamance, énergies renouvelables et efficacité énergétique, éducation de base et culture	69 millions € (2009-2011)
Espagne	Développement rural et agro-industrie, pêche, tourisme, santé, éducation, genre, environnement et ressources naturelles	47,20 millions € (2009-2010)
Italie	Développement rural, éducation, enfance, habitat, environnement et ressources naturelles, renforcement de capacités	18,54 millions €
Japon	Santé, eau/assainissement, éducation, environnement et	12,68 millions €

<b>Partenaires et techniques et financiers</b>	<b>Principaux domaines d'intervention</b>	<b>Engagements</b>
	ressources naturelles	
Belgique	Micro-finance, santé, eau et assainissement, éducation, renforcement des capacités	25,84 millions €
Luxembourg	Appui à la gouvernance économique locale, infrastructures, santé, hydraulique, éducation, société civile, cofinancement ONG, assistance technique	31,78 millions €
BADEA	Développement rural et agriculture, eau/assainissement	42,85 millions €
Banque islamique de développement	Développement rural et agro-industriel, santé, eau/assainissement, éducation	76,68 millions €
Fonds nordique	Infrastructures, santé, eau/assainissement, éducation, genre	40 millions €
Taiwan	Développement rural et agro-industrie, éducation, genre	86,79 millions € (2007)
Iran	Secteur privé, énergie, éducation	82,70 millions €
Koweït	Infrastructure	11,89 millions €

*Sources : DCEF/MEF, 2009 et compléments SNFO*

## Annexe 6 : Indicateurs macroéconomiques

Indicateurs	Unité	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (e)
<b>Comptes nationaux</b>								
RNB aux prix courants du marché	Million \$ E.U.	...	...	...	9 304	10 328	11 825	...
RNB par habitant	\$ E.U.	...	...	...	800	870	970	...
PIB au prix courants	Million \$ E.U.	4 680.9	8 036.4	8 681.9	9 273.6	11 285.3	13 227.9	11 928.1
PIB aux prix constants de 2000	Million \$ E.U.	4 680.9	5 565.3	5 878.2	6 012.8	6 298.2	6 452.8	6 552.4
Croissance du PIB en termes réels	%	3.2	5.9	5.6	2.3	4.7	2.5	1.5
Croissance du PIB par habitant en termes réels	%	0.6	3.2	2.9	-0.3	2.0	-0.2	-1.0
Investissement intérieur brut	% du PIB	20.5	21.6	25.2	25.5	26.8	26.9	26.6
Investissement public	% du PIB	4.5	5.3	5.5	6.1	5.8	5.9	6.0
Investissement privé	% du PIB	16.0	16.3	19.6	19.4	21.0	21.0	20.6
Epargne nationale	% du PIB	15.0	19.9	20.8	18.7	19.1	17.9	15.7
<b>Prix et Monnaie</b>								
Inflation (IPC)	%	0.7	0.5	1.7	1.9	4.8	5.4	-1.1
Taux de change (moyenne annuelle)	monnaie locale / \$ E.U.	712.0	528.0	527.8	522.6	479.2	448.7	471.4
Masse monétaire, variations annuelles (M2)	%	10.7	12.2	8.2	12.5	13.1	1.8	6.0
Vitesse de circulation de la monnaie (PIB / M2)	%	23.7	33.8	33.8	36.0	36.4	33.8	37.8
<b>Finances publiques</b>								
Recettes totales et dons	% du PIB	18.8	20.4	20.9	21.4	22.8	21.8	22.3
Dépenses totales et prêts nets	% du PIB	18.3	23.0	24.0	27.5	26.5	26.6	26.8
Déficit (-) / Excédent global (+)	% du PIB	0.5	-2.6	-3.2	-6.1	-3.8	-4.8	-4.6
<b>Secteur extérieur</b>								
Variation en volume des exportations (marchandises)	%	-13.5	4.2	-4.2	-12.3	-1.2	-3.7	8.6
Variation en volume des importations (marchandises)	%	0.0	2.2	4.7	6.4	11.2	-0.5	2.2
Variation des termes de l'échange	%	4.3	-2.5	-1.3	10.9	-9.3	9.5	-0.6
Solde des comptes courants	Million \$ E.U.	- 332.5	- 513.3	- 676.9	- 810.0	- 1 312.2	- 1 543.0	- 1,193.7
Solde des comptes courants	% du PIB	-7.1	-6.4	-7.8	-8.7	-11.6	-11.7	-10.0
Réserves internationales	mois d'importations	2.0	3.3	2.7	2.6	2.3	2.0	2.7
<b>Dettes et flux financiers</b>								
Service de la dette	% des exportations	13.8	18.2	15.9	103.0	6.5	5.1	7.2
Dettes extérieures totales	% du PIB	76.2	66.5	59.3	42.3	44.5	41.9	53.8
Flux financiers nets totaux	Million \$ E.U.	473.8	1 001.4	696.1	837.1	978.9	1 350.0	...
Aide publique au développement nette	Million \$ E.U.	423.2	1 057.8	683.7	832.0	872.1	1 057.7	...
Investissements nets directs en prov. de l'étranger	Million \$ E.U.	62.9	77.0	44.6	220.3	297.4	705.7	...



Source : Département de la statistique de la BAD - Notes : ... Données non disponibles - Dernière mise à jour : mai 2010

## Annexe 7 : Indicateurs socio-économiques comparatifs

	Année	Sénégal	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés	
<b>Indicateurs de Base</b>						
Superficie (000 Km <sup>2</sup> )		197	80 976	80 976	54 658	
Population totale (millions)	2009	12.5	1.008	5,629	1,069	
Population urbaine (% of Total)	2009	42.6	39.6	44.8	77.7	
Densité de la population (au Km <sup>2</sup> )	2009	63.7	3.3	66.6	23.1	
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	970	1 428	2 780	39 688	
Participation de la Population Active - Total (%)	2009	43.5	41.2	45.6	54.6	
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2009	42.9	41.2	39.8	43.3	
Valeur de l'Indice sexospécifique de dévelop. humain	2005	0.492	0.525	0.694	0.911	
Indice de développement humain (rang sur 182 pays)	2007	166	0.514	n.a	n.a.	
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	2005	33.5	50.8	25.0	...	
<b>Indicateurs Démographiques</b>						
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009	2.6	2.3	1.3	0.7	
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2009	3.3	3.4	2.4	1.0	
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2009	43.6	56.0	29.2	17.7	
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2009	2.4	4.5	6.0	15.3	
Taux de dépendance (%)	2009	85.0	78.0	52.8	49.0	
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2009	98.3	100.7	934.9	948.3	
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2009	24.5	48.5	53.3	47.2	
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009	55.9	55.7	66.9	79.8	
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2009	57.5	56.8	68.9	82.7	
Taux brut de natalité (pour 1000)	2009	38.0	35.4	21.5	12.0	
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2009	10.6	12.2	8.2	8.3	
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009	57.5	80.0	49.9	5.8	
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2009	117.2	83.9	51.4	6.3	
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2009	4.9	4.5	2.7	1.8	
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	401.0	683.0	440.0	10.0	
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2005	8.7	61.0	75.0	...	
<b>Indicateurs de Santé et de Nutrition</b>						
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2004	5.2	42.9	78.0	287.0	
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2004	28.7	120.4	98.0	782.0	
Naissances assistées par un personnel de santé qualifié (%)	2005	51.9	50.5	63.4	99.3	
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2006	77.0	64.0	84.0	99.6	
Accès aux services de santé (% de la population)	2006	...	61.7	80.0	100.0	
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2006	28.0	38.5	54.6	99.8	
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH/SIDA	2007	1.0	4.5	1.3	0.3	
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2007	272.0	313.7	161.9	14.1	
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2007	99.0	83.0	89.0	99.0	
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2007	84.0	74.0	81.7	92.6	
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2005	17.3	25.6	27.0	0.1	
Apport journalier en calories par habitant	2005	2 198	2 324	2 675	3 285	
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2006	3.3	5.5	4.0	6.9	
<b>Indicateurs d'Éducation</b>						
Taux brut de scolarisation au (%)						
Primaire - Total	2008	83.5	100.2	106.8	101.5	
Primaire - Filles	2008	84.5	91.7	104.6	101.2	
Secondaire - Total	2008	30.6	35.1	62.3	100.3	
Secondaire - Filles	2008	27.3	30.5	60.7	100.0	
Personnel enseignant féminin au primaire (% du total)	2008	28.8	47.5	...	...	
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2007	57.4	59.4	19.0	...	
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2007	46.9	69.8	13.4	...	
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2007	67.7	57.4	24.4	...	
Dépenses d'éducation en % du PIB	2006	4.8	4.5	5.4	...	
<b>Indicateurs d'Environnement</b>						
Terres arables en % de la superficie totale	2007	15.5	6.0	9.9	11.6	
Taux annuel de déforestation (%)	2006	...	0.7	0.4	-0.2	
Taux annuel de reboisement (%)	2006	...	10.9	...	...	
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2008	0.5	1.1	1.9	12.3	

Source : Département des Statistiques de la BAD - Dernière mise à jour : mai 2010

Notes: n.a. Non Applicable ; ... Données non disponibles.

## Annexe 8. Suivi de la Déclaration de Paris

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT  
SUIVI DE LA DECLARATION DE PARIS

Pays : **SENEGAL** Tableau rempli par

**SNFO/ORWB0**

Date : **01/2010**

Note: Ce questionnaire doit être rempli pour chaque pays ayant adhéré à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide

	Indicateurs	Donnée de base 2005		Réalisation 2006		Réalisation 2007		Réalisation <sup>6</sup> 2008	
		Millions UC/ Nombre	%	Millions UC/Nombre	%	MillionsUC/ Nombre	%	MillionsUC/ Nombre	%
<b>(1) Coopération technique</b>	Assistance technique (Millions)	633,221		182,583		1,699,759		1,402,051	
	Assistance technique	633,221		182,583		452,318		392,017	
<b>(2) Utilisation des systèmes de gestion financière du pays (5a)</b>	Volume (Millions UC/ %) d'aide prjet au gouvernement utilisant	-		-		11,981,314		15,975,085	
	Volume (Millions UC/ %) d'aide	-		-		11,981,314		15,975,085	
	Volume (Millions UC/ %) d'aide	-		-		11,981,314		15,975,085	
	Volume (Millions UC/ %) d'aide	-		-		11,981,314		15,975,085	
	Volume (Millions d'UC/ %)	-		-		11,981,314		15,975,085	
<b>(3) Cellules d'exécution de projets (CEP) parallèles (6)</b>	Nombre / % de projets avec des <i>CEP parallèles</i>	-		-		-			
	Nombre / % de projets avec des <i>CEP semi-intégrées</i>	13		13		11		10	
	Nombre / % de projets avec des <i>CEP totalement intégrées</i>	4		4		4		4	
	Nombre total de projets dans le pays	17		17		<b>15</b>		<b>14</b>	
<b>(4) Décaissements effectués dans les délais prévus (7)</b>	Décaissements envisagés pendant l'année fiscale (Millions UC)	46,581,310		38,670,000		78,641,628		89,328,401	
	Décaissements effectifs de l'année fiscale (Millions UC/%)	14,387,176		20,987,790		34,724,860		41,504,088	
<b>(5) Décaissements basées sur les approches programmatiques (9)</b>	Décaissement total (Millions UC) [i]	14,387,176		20,987,790		34,724,860		41,504,088	
	Appuis budgétaires direct, incl.appuis réformes (millions UC/ %) [ii]	-		-		11,981,314		15,975,085	
	Total Appuis budgétaires[(ii)+(iii)] millions								
<b>(6) Missions conjointes (10a)</b>	Nombre total des missions [i]	27		51		35		38	
	Nombre total de missions conjointes (avec d'autres donateurs) [ii]	1	N / A	1	N / A	-	N/A	1	
	Nombre de missions conjointes [ii] en % du total ) [i]	N/A		N/A		N/A			
<b>(7) Travaux analytiques concertés/conjoints (10b)</b>	Nombre total de travaux analytiques pays [i]	1		-		-		0	
	Nombre total de travaux analytiques conjoints (avec d'autres donateurs) [ii]	-	N / A	-	N / A	-	N/A		
	Nombre de travaux conjoints [ii] en % du total) [i]	N/A		N/A		N/A			
<b>(8) Utilisation des systèmes de passation de marchés du pays</b>	Volume (Millions d'UC/ %) d'aide au gouvernement à travers les appuis budgétaires, appuis aux réformes, programmes sectoriels d'investissements, et utilisant <i>les systèmes de marchés publics</i>	-		-		11,981,314		15,975,085	

## Annexe 9 : Programme indicatif de prêts et des travaux économiques et sectoriels

**Tableau 9.1 : Programme indicatif de prêt**

Projets	Années					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Pilier I : Amélioration du climat des affaires et du cadre d'appui à la diversification économique</b>						
Programme d'Appui budgétaire II (PASRP II)		x				
Projet d'appui à l'environnement des affaires (PAEA)			x			
Programme d'appui budgétaire III (PASRP III)					x	
Projet d'appui aux régies financières (PARF)		x				
<b>Pilier II : Contribution au renforcement des infrastructures nationales et régionales</b>						
Projet d'appui à la petite irrigation (prêt supplémentaire)	x					
OMVS			x			
Projet routier Thiès-Linguère			x			
Projet routier Tambacounda-Kédougou				x		
Programme sectoriel Eau/Assainissement						x
OMVG 1 (Kaleta)		x				
OMVG 2 (Sambagalou)						x
Pont Rosso		x				
Pont Gambie			x			

**Tableau 9.2 : Travaux économiques et sectoriels**

	Source	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rôle du Sénégal dans l'intégration régionale			x				
Etude sur les opportunités de diversification de l'offre touristique	à rechercher		x		x		
Etude diagnostique de l'offre de formation aux métiers du tourisme	à rechercher		x				
Etude d'éligibilité de la grappe Mines carrières et phosphates	à rechercher		x				
Etude comparative sur la réforme du code pétrolier et des ressources naturelles	FAPA				x		
Etude sur les filières horticoles	Budget adm.		x	x			
				x			