



LIVRE BLANC
POLITIQUE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE
SENEGAL 2050

(Strictement confidentiel, ne pas diffuser)



Sommaire

Sommaire	2
Acronymes	4
Mot du Président de la République	5
Mot du ministre de l'industrie et du commerce	6
Introduction	8
Politiques industrielles passées et résultats	13
Diagnostic stratégique : synthèse des principales contraintes actuelles	17
Principes structurants de la PICS 2050	21
Réformes/mesures et projets structurants	25
Réforme mère : Engagement national pour l'industrialisation	26
Approche sur les filières stratégiques :	26
δ1 Stratégie commerciale industrialisante : défense commerciale en faveur de l'industrie locale, régulation du marché intérieur et promotion des exportations de produits manufacturés ' <i>made in Senegal</i> '	28
δ2 Réforme des pratiques fiscales pour supprimer les distorsions de concurrence et encourager les investissements industriels dans les filières stratégiques et les pôles-territoires	29
δ3 Réforme de la commande publique pour favoriser l'industrialisation	30
δ4 Réforme des procédures foncières pour accélérer l'industrialisation	30
δ5 Réformes pour le financement des actifs de production par le système bancaire sans détériorer leurs indicateurs prudentiels	31
δ6 Point de contact privilégié pour les PME et les entreprises couvrant l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'Etat	31
δ7 Augmentation significative des ressources financières des institutions de financement et d'accompagnement portées par l'Etat	32
δ8 Renforcement de la formation duale du collège au doctorat	33
δ9 Simplification et harmonisation des interventions des corps de contrôle en industrie	34
δ10 Financement, coordination et valorisation de la recherche scientifique	34
δ11 Restructuration organisationnelle du MINCOM	27
Projets structurants prioritaires	35
Annexe	37
Stratégie d'industrialisation 2025-2029	37
Liste des projets prioritaires de la vision Sénégal 2050	37



Acronymes

CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNI	Conseil National de l'Industrialisation
DAR	Dispositif d'Action et de Résultat
FID	Final Investment Decision (Décision finale d'investissement)
IDH	Indice de Développement Humain
INQ	Infrastructure Nationale de Qualité
IS	Impôt sur les Sociétés
MINCOM	Ministère de l'Industrie et du Commerce
PIB	Produit Intérieur Brut
PICS 2050	Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
R&D	Recherche & Développement
TPE	Très Petites Entreprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZLECAf	Zone de Libre Echange Continentale Africaine

Mot du Président de la République



Mes chers compatriotes,

Le Sénégal est à l'aube d'un renouveau économique. Cette nouvelle ère, décisive pour le pays, s'appuiera sur notre volonté collective de bâtir une nation souveraine, prospère et résolument tournée vers l'avenir. C'est dans cet esprit que s'inscrit la **Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050**, pilier fondamental de l'**Agenda National de Transformation à l'horizon 2050**. Cette nouvelle politique marque notre engagement ferme à faire de l'industrialisation un moteur de souveraineté économique, de création d'emplois durables et de développement inclusif autour de nos **filières stratégiques**.

Une ambition claire : un Sénégal fort par sa production industrielle !

Trop longtemps, notre économie a reposé sur l'exportation de matières premières brutes. Cela nous a privé de valeur ajoutée, d'emplois qualifiés, de savoir-faire et de technologies. Il est temps de rompre avec cette trajectoire et d'entrer dans une nouvelle ère : **Produire ce que nous consommons, consommer ce que nous produisons et faire rayonner nos produits à l'international**. Notre volonté est claire : bâtir un tissu industriel robuste, compétitif et durable capable de répondre aux besoins d'approvisionnement locaux, de générer massivement des emplois durables et d'intégrer les chaînes de valeur africaines et mondiales.

Une politique nationale, un projet collectif

Cette politique n'est pas celle d'un gouvernement seul. C'est un **projet national**, qui mobilise toutes les forces vives du pays : le secteur privé, les collectivités territoriales, la diaspora, les jeunes et les femmes, les partenaires techniques et financiers. Nous appelons à une synergie nouvelle, à une nouvelle dynamique de co-construction et de mise en oeuvre où l'État impulse, mais où les acteurs économiques prennent le relais, innovent et investissent.

Je vous invite, chacune et chacun, à vous approprier cette politique. Qu'elle devienne un outil de transformation, une source d'inspiration et un cadre d'action pour bâtir ensemble un **Sénégal souverain, juste et prospère**.

Ensemble, marchons vers l'horizon 2050 avec confiance, ambition et fierté.

Son Excellence Bassirou Diomaye Diakhar Faye

Président de la République du Sénégal

Mot du ministre de l'industrie et du commerce



Chers consommateurs, chers commerçants, chers industriels, chers acteurs de l'écosystème,

Ce livre blanc est le produit de vos réflexions pendant cinq mois dans le cadre des Etats Généraux de l'industrie, du commerce et du développement des PME/PMI.

Pendant cinq mois, dans un engagement et une mobilisation sans faille, vous avez donné le meilleur de vous-mêmes, et de manière factuelle, pour diagnostiquer l'état de nos industries, de nos commerces, et de nos PME/PMI, afin d'élaborer ce document.

Je voudrais ici, vous exprimer ma profonde gratitude pour ce travail remarquable accompli, et vous assurer de mon engagement à marcher avec vous, dans la mise en œuvre de cette feuille de route.

Aussi, J'ai noté avec satisfaction pendant l'exercice, la mobilisation remarquable du secteur privé sans laquelle, toute politique d'industrialisation et de modernisation du commerce, est vaine.

Chers partenaires de l'industrie, du commerce et des PME/PMI, nos actions, comme vous le savez, s'inscrivent dans le cadre de l'**Agenda National de Transformation « Sénégal 2050 »**, le nouveau référentiel des politiques publiques.

Ce nouveau référentiel constitue notre cap vers la réalisation en 2050 d'un Sénégal souverain, juste et prospère. Il nous incite à bâtir une économie compétitive, gage de notre souveraineté à travers quatre moteurs de croissance que sont les industries extractives, les industries agroalimentaires, les industries manufacturières, et les services à valeur ajoutée.

C'est pourquoi, mon département saisissant l'importance de sa part dans l'atteinte des objectifs dudit référentiel, est à pied œuvre pour recenser les entreprises en difficulté ou en cessation d'activité, ainsi que les produits de consommation importés au Sénégal.

Il y va de même, dans la mise en place des pôles territoires, et la modernisation du commerce en relation avec les boutiques de référence.

Chers partenaires, de l'industrie, du commerce et des PME/PMI,

L'action de mon département entre autres dispositions à prendre, consistera à :

- Protéger notre tissu industriel et à freiner le processus de désindustrialisation prématurée que le Sénégal connaît depuis les indépendances ;

- Mettre en œuvre concomitamment, les dispositifs de modernisation du commerce et d'assainissement du marché intérieur pour une concurrence saine et une disponibilité des produits en quantité et en qualité convenable. Aussi, la production de normes sénégalaises sera décuplée et la réglementation sera simplifiée et appliquée équitablement. Nous veillerons particulièrement à la protection des consommateurs et à la maîtrise des prix ;
- Déployer progressivement les réformes et infrastructures nécessaires à l'amplification industriel à travers un environnement des affaires favorable et la création de nouvelles zones agro-industrielles et industrielles dans chaque pôle-territoire.

En somme, la Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 (PICS 2050), notre Lettre de Politique Sectorielle et de Développement (LSPD) est ambitieuse et à notre portée si nous faisons preuve de convergence des actions et de clairvoyance dans les choix à opérer pour des victoires rapides et des mesures à long-terme.

ENSEMBLE nous y arriverons !

ENSEMBLE avec tous les démembrements de l'Etat ; ENSEMBLE avec les collectivités territoriales ; ENSEMBLE avec le secteur privé, la diaspora sénégalaise et tous les partenaires du Sénégal.

Ministre de l'Industrie et du Commerce
Dr Serigne Gueye DIOP



INTRODUCTION

Le Sénégal est chroniquement dans une situation d'« économie d'enclave » caractérisée par des exportations essentiellement constituées de matières premières sans, ou avec peu de valeur ajoutée ; une importation dominante de produits manufacturés ; et un système de financement de l'économie amputé, qui est assis sur un modèle de contingentement (maîtrise et contrôle des risques perçus) plutôt que d'expansion. On a ainsi observé une désindustrialisation continue depuis les années 60. Celle-ci est très prématurée pour notre économie et a pour conséquence un sous-emploi grandissant et une productivité globale faible. Le secteur secondaire qui devait absorber les travailleurs venant du secteur primaire (du fait de la mécanisation et des gains de productivité) ayant régressé, une partie importante de la population active est directement déversée dans des activités tertiaires à faible valeur ajoutée et largement informelle.

Le nouveau référentiel des politiques publiques «Sénégal 2050 : Agenda National de Transformation » replace l'industrialisation en principal vecteur de développement de l'économie et d'atteinte de ses objectifs de création de richesse, d'amélioration des conditions de vie et d'équité sociale.

La vision déclinée dans la Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 (PICS 2050) est de bâtir un Sénégal industrialisé capable de satisfaire localement les principaux besoins nationaux ; et de porter un développement économique durable au sein de chaque pôle-territoire.

La Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 (PICS 2050) est une approche bâtie à partir de larges consultations avec le secteur privé et les collectivités territoriales. Elle s'inscrit dans le temps long et reconnaît la nécessité d'une grande convergence des actions au sein du gouvernement et avec le secteur privé. Elle reconnaît sa forte dépendance au contexte macro-économique. Elle se fonde ainsi sur l'Agenda Sénégal 2050 et sa cohorte de réformes et projets ; et se dote d'un cadre dynamique de priorisation consensuel. Cette PICS 2050 a vocation à être complétée par plusieurs chantiers dont elle fige le cadre cohérent (certains chantiers étant dirigés par d'autres ministères que le MINCOM). Le premier chantier, déjà complété, est la stratégie d'industrialisation 2025-2029. Celle-ci commence par la mise en place d'un Conseil National de l'Industrialisation et de son Dispositif d'Action et de Résultats, destinés à être l'organe de pilotage et de mise en œuvre. Le CNI intègre plusieurs innovations par rapport aux dispositifs passés. Il a été réfléchi avec pragmatisme et co-défini avec le secteur privé dans le cadre des Etats Généraux de l'industrie du commerce et des PME/PMI, en s'appuyant sur nos réalités et capacités ainsi que sur les meilleurs standards observés dans les pays mieux industrialisés. Ce cadre de pilotage et de mise en œuvre doit nécessairement être arrimé au cadre global de pilotage de l'Agenda Sénégal 2050 pour une bonne prise en charge des réformes transverses nécessaire à l'application de la politique industrielle et commerciale.

La politique industrielle et commerciale n'a pas vocation à être conduite en silo. En effet, l'expérience montre qu'il y a de grandes interdépendances et des prérequis qui nécessitent l'effort convergent de plusieurs départements ministériels pour une industrialisation réussie :

- La stabilité macro-économique avec une planification robuste et des agrégats économiques fiables donnant à tous les acteurs de la visibilité sur leurs interventions ;

- Un environnement des affaires favorable à l'investissement et au développement des activités privées ; y compris la disponibilité de financements adéquats et un système de réglementation efficace et transparent ;
- La planification spatiale et l'aménagement du territoire, en lien avec les collectivités territoriales, nécessaires pour réserver des espaces aux infrastructures industrielles et commerciales ainsi qu'aux corridors logistiques en prenant en compte les bassins de production, les zones de vie et des espaces à préserver pour l'environnement ;
- Le développement de compétences nécessaire pour fournir la main d'œuvre qualifiée et pourvoir les emplois industriels ; y compris les compétences qui vont accompagner la complexification graduelle de notre industrie. Dans le contexte du Sénégal, il est primordial que la participation des jeunes et des femmes bénéficie d'un appui supplémentaire pour l'équité, mais également pour profiter de notre démographie favorable à l'industrialisation ;
- L'écosystème de R&D et de valorisation des innovations nécessaire pour augmenter la compétitivité et la productivité ;
- L'accroissement et la fiabilisation de la production de matières premières agricoles, animale, halieutiques et minières de manière à fournir convenablement les industries locales de ces filières ;
- L'installation de grandes locomotives industrielles sur chaque filière stratégique et le développement des PME adossés à ces filières ;
- Les relations commerciales gagnant-gagnant avec l'Afrique et le monde pour favoriser les exportations de produits transformés localement et la participation aux maillons industriels des chaînes de valeurs mondiales. Cette ouverture à l'export est primordiale pour attirer des investissements substantiels, bâtir de grandes filières industrielles capables de créer les millions d'emplois nécessaires ;
- La modernisation du commerce et son endogénéisation qui permet de capter le plein potentiel de consommation locale par nos industriels ;
- La gouvernance qui doit intégrer un dialogue permanent entre les différents départements ministériels et le secteur privé pour co-planifier les investissements, réaliser les victoires rapides et les réformes structurelles tout en évitant de prendre des mesures isolées qui peuvent être, sans le vouloir, au détriment des industriels.

Ce document de Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 présente les grandes lignes des politiques industrielles passées et de leurs résultats, puis les principales contraintes actuelles qui freinent notre industrialisation (plus largement développé de la stratégie d'industrialisation 2025-2029). Ensuite, le document énonce les principes structurants de la Politique industrielle et commerciale Sénégal 2050 avant de conclure sur les grandes réformes/mesures et projets prioritaires à conduire dans les prochaines années.

La réforme mère : Engagement national et politique forts pour l'industrialisation à travers la mise en place du Conseil National de l'Industrialisation (CNI) et son Dispositif d'Action et de Résultat (DAR)

Ø1 Stratégie commerciale industrialisante : défense commerciale en faveur de l'industrie locale, régulation du marché intérieur et promotion des exportations de produits manufacturés 'made in Sénégal'

δ2 Réforme des pratiques fiscales pour supprimer les distorsions de concurrence et encourager les investissements industriels

δ3 Réforme de la commande publique pour favoriser l'industrialisation

δ4 Réforme des procédures foncières pour accélérer l'industrialisation

δ5 Réformes pour le financement des actifs de production par le système bancaire sans détériorer leurs indicateurs prudentiels

δ6 Point de contact privilégié pour les PME et les entreprises couvrant l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'Etat

δ7 Augmentation significative des ressources financières des institutions de financement et accompagnement portés par l'Etat

δ8 Renforcement de la formation duale du collège au doctorat

δ9 Simplification et harmonisation des interventions des corps de contrôle en industrie

δ10 Financement, coordination et valorisation de la recherche scientifique

δ11 Restructuration organisationnelle du MINCOM



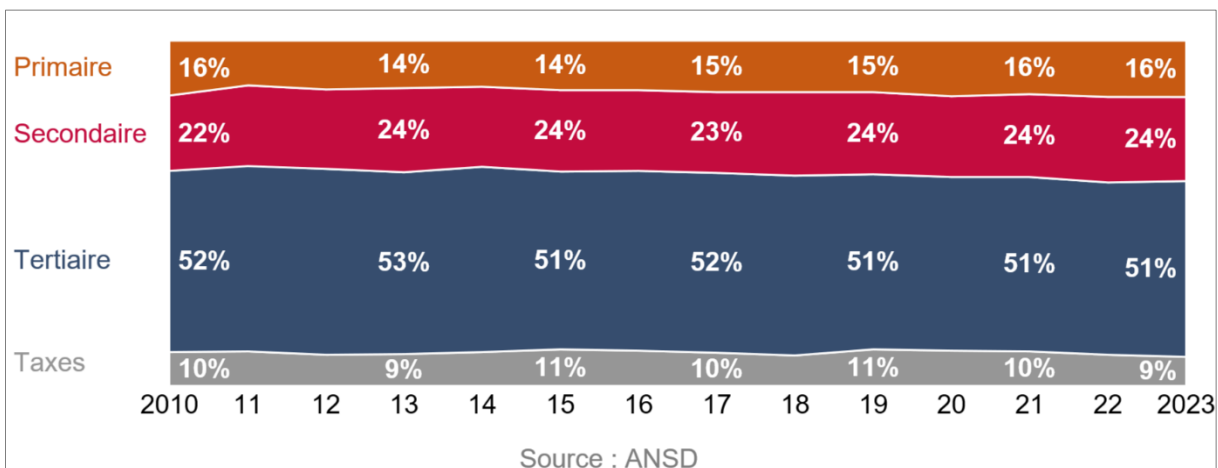
**POLITIQUES PASSEES ET
RESULTATS**

L'industrie et le commerce occupent une place importante dans l'économie nationale, contribuant respectivement à environ 24 % et 13 % du PIB (38% au total). L'industrie emploie 23 % de la population active et le commerce près de 15 % (ANSD).

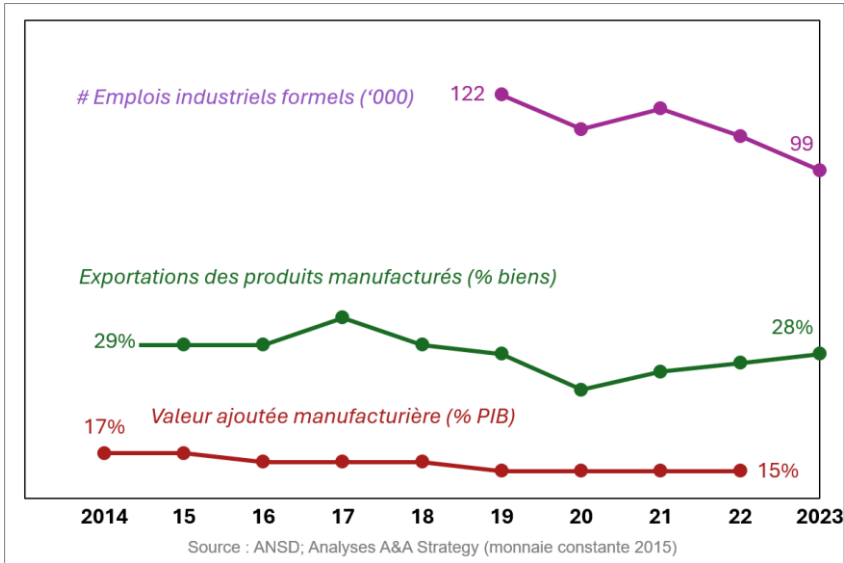
Malgré cette contribution significative, le potentiel industriel et commercial du Sénégal est largement sous-exploité en raison de plusieurs défis structurels que les différentes politiques publiques mises en œuvre depuis les indépendances n'ont pas réussi à adresser.

En effet, dès 1961, la Politique de Valorisation des Ressources Naturelles a été mise en place avec la volonté de développer les exportations et de mener une politique d'import- substitution. En 1986, la Nouvelle Politique Industrielle est adoptée avec un accent sur l'amélioration de l'environnement des affaires dans le contexte de la mise en œuvre du premier plan d'ajustement structurel. De 2002 à 2013, la Politique de Redéploiement Industriel est mise en œuvre intégrant un objectif de territorialisation. En 2014, le Plan Sénégal Emergent vise à faire du Sénégal un hub logistique et industriel régional avec la mise en place de plateformes industrielles, la création d'un pôle manufacturier à haute valeur ajoutée et le développement des infrastructures logistiques. Il a été complété et précisé en 2021 par la Politique d'industrialisation du Sénégal 2021-35 axée sur la transformation des matières premières domestiques, le développement de l'industrie pharmaceutique et le développement des industries à forte intensité technologique ; soutenus par l'amélioration des facteurs de production.

Néanmoins, la part du secteur secondaire dans le PIB n'a que modestement évolué. Elle est passée de ~14% au moment des indépendances à un niveau stationnaire de 22-24% sur les 14 dernières années.

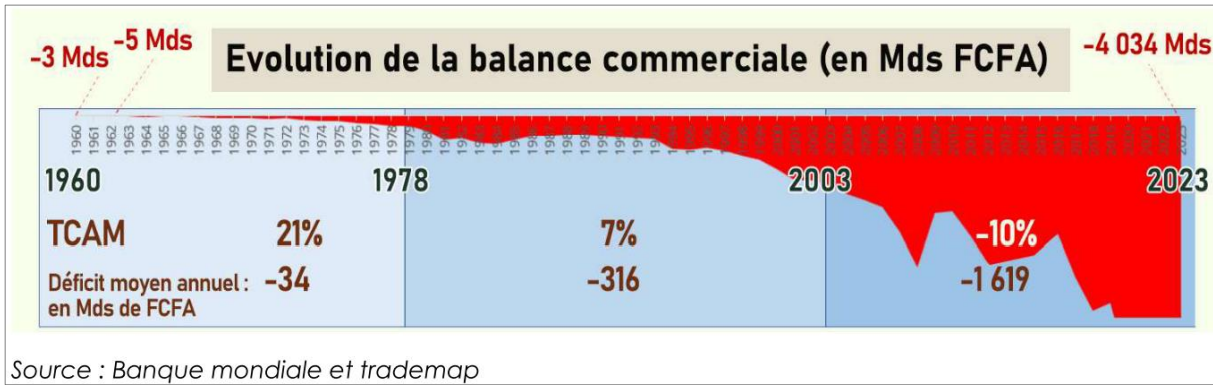


Les principaux indicateurs de la performance industrielle ont régressé ces 15 dernières années malgré une croissance du PIB de 5,3% en moyenne 2014-23 portée par le tertiaire (avec de grands projets d'infrastructures de l'Etat et un endettement important passé de 40% du PIB en 2014 à



~100% en 2023) et l'ambition d'une transformation structurelle de l'économie.

En corolaire, le solde de la balance commerciale s'est fortement creusé passant de 14,2% à 16,4% du PIB entre 2014 et 2023 (2024 : 8477 Mds FCFA d'importations pour 4443 Mds FCFA d'exportations).



Le chômage et le sous-emploi sont restés à des niveaux élevés (seul 1 sénégalais sur 3 en âge de travailler a un emploi) dans un contexte où la population va doubler d'ici 2050 et restera largement jeune (âge médian 19 ans en 2023) ; l'IDH est faible : 169^e / 192 mondial ; la pauvreté persistante (indice de pauvreté 37,5%) avec de fortes disparités entre Dakar/Thiès et le reste du pays.

Sur les politiques industrielles horizontales, les initiatives récentes n'ont pas produit les effets escomptés notamment dans la mise en œuvre, avec comme conséquence une baisse continue du nombre d'emplois industriels entre 2019 et 2023. À titre d'exemple : les zones économiques spéciales sont au nombre de 8 dont 4 qui sont opérationnelles depuis 2017 (source : APIX) ; la même politique appliquée au Vietnam leur a permis de passer de 1 à 65 parcs industriels entre 1991 et 2000 puis 325 en 2016 (ASEAN Investment report 2017). Le Maroc dispose actuellement de plus de 150 zones industrielles pour une superficie totale de plus de 12 000 hectares.

La formation professionnelle a également connu des investissements substantiels avec le développement du 3FPT (~20 Mds FCFA par an financé par la CFCE), le développement des ISEP (5 opérationnels), des centres de formation professionnelle et des lycées d'enseignement technique. Néanmoins, c'est une politique axée sur l'offre qui a été déployée sans connaissance actuelle ni prédictive des besoins en compétence du marché de l'emploi, encore moins du secteur industriel spécifiquement.

L'accès aux financements demeure une contrainte majeure. La création du FONSI, du FONGIP, de la BNDE et de la DER/FJ a permis d'élargir les dispositifs de financement au capital investissement, aux garanties, à la bonification de taux d'intérêts, à l'élargissement du périmètre des entreprises financées et à l'autonomisation économique. Cependant, leurs manques de profondeur et de capacité de mobilisation de ressources (hors budget Etat) ne leur ont pas permis de suffisamment porter le développement du secteur industriel et commercial national. En plus des financements, un développement accru de l'expertise industrielle au niveau de ces institutions permettrait un meilleur accompagnement des projets industriels et une meilleure appréhension des risques associés.

Parallèlement, l'équation du secteur informel qui représente 97% des unités économiques du Sénégal et 44% du PIB (ANSD, 2022) ne trouve toujours pas de solution. Les grandes initiatives de formalisation ont résulté sur l'enregistrement de milliers d'entreprises individuelles, mais seulement 3% des PME disposent d'états financiers (BCEAO/ADEPME, juin 2023). L'impact de ces efforts de formalisation sur l'assiette fiscale semble ainsi quasi-inexistant.

Enfin, l'environnement des affaires reste marqué par une perception de manque de transparence (OFNAC, 2020), de multiplication des acteurs étatiques, de bureaucratie, de complexité des rapports Etat-Secteur Privé et de corruption (OFNAC, 2020). Ces facteurs freinent considérablement l'investissement privé, creusent le déficit public et créent des asymétries de compétitivité entre industriels et importateurs, mais aussi entre le Sénégal et les autres pays.

Cette situation insoutenable à long-terme constitue un risque sérieux sur la trajectoire économique du Sénégal et sur sa stabilité sociale.

Diagnostic stratégique : synthèse des principales contraintes actuelles

Notre industrie fait face à de nombreux obstacles qu'il convient d'adresser pour atteindre les objectifs d'industrialisation devant nous porter vers un Sénégal souverain, juste et prospère. Dans le cadre des **Etats Généraux de l'Industrie, du Commerce et des PME/PMI**, des consultations larges et approfondies ont été menées avec les industriels et le secteur privés. Elles ont abouti à l'identification de 35 contraintes majeures ; priorisées selon leur impact sur les déterminants de l'industrialisation (cf. heatmap en annexe).

A ces contraintes, se rajoutent une forte concentration de l'activité économique à Dakar (46% du PIB pour 0,3% de la superficie nationale) et une structure de l'économie faite à 99,8% de PME/TPE/Auto-entrepreneurs dont seulement 3% sont formels. Ainsi, beaucoup de nos compatriotes n'ont pas accès aux opportunités économiques, notamment les jeunes et les femmes.

Les principales contraintes identifiées avec le secteur privé peuvent être regroupées en 8 catégories :

- 1. L'absence d'une approche filière adossée à une structure de gouvernance appropriée qui permettrait un dialogue efficace entre les différents membres de la filière et l'État en vue de leur industrialisation.** En effet, la gouvernance des politiques publiques au Sénégal a longtemps été caractérisée par des silos à l'intérieur du gouvernement et l'absence de cadre de dialogue systématique et à haut niveau entre le gouvernement et les industriels. De ce fait, les efforts de l'Etat ont été dispersés (investissements, réglementation, accompagnement des entreprises), n'ont pas eu le retour sur investissement escompté et les industriels ont très peu de visibilité sur le développement des infrastructures, les évolutions de la réglementation (souvent à leur détriment), la trajectoire du prix de l'énergie, la formation, etc. Ceci a été exacerbé par l'absence d'une politique d'industrialisation à proprement parler entre 2012 et 2021 (les performances industrielles ont baissé sur cette période). Le Sénégal n'a également pas su tirer meilleure partie des opportunités de participer aux maillons industriels des chaînes de valeur mondiale et les industries vertes en pleine expansion. Le Conseil Présidentiel de l'Industrialisation mis en place en 2023, à la suite de la définition d'une politique d'industrialisation en 2021, ne s'est jamais réuni, n'a pas été doté d'outils de travail et dans sa représentation, au mieux 2 places ont été réservées aux industriels sur plus de 65 membres.
- 2. L'indisponibilité du gaz naturel (GTA : découvertes en 2015, FID en 2018, first gas en janvier 2025) pour les industriels et l'absence de plan d'action partagé pour la réduction du prix du kWh.** En effet, la découverte de champs majeurs de gaz naturel devait marquer un tournant pour l'industrie locale par sa capacité à doper la compétitivité, cependant, 10 ans après les découvertes, il n'y a toujours pas d'avancées décisives pour amener le gaz naturel vers les plateformes industrielles. Il convient de noter cependant que depuis quelques mois, le projet de réseau gazier et de mise à disposition du gaz domestique est en train de connaître un changement de paradigme avec l'expression de nouveaux besoins, beaucoup plus ambitieux, à partir du champ GTA (le seul en exploitation, Yakaar-Teranga n'ayant pas fait

l'objet de FID). Sur le prix de l'électricité, le kWh en moyenne tension coûte 75% plus cher pour nos industriels comparés à la Côte d'Ivoire et la prime fixe est quasiment le double au Sénégal. L'Agenda Sénégal 2050 a l'ambition de baisser le prix du kWh à <80 FCFA en 2034 et <60 FCFA en 2050. Il reste urgent de partager avec les industriels la feuille de route adossée à cette baisse du prix du kWh. Non pas par transparence, mais parce que c'est un paramètre fondamental dans la planification des nouveaux investissements industriels (l'énergie étant un des principaux postes de coût en industrie).

3. ***Un cadre commercial, fiscal et douanier qui n'est pas assez favorable à l'industrialisation.*** Bien que notre secteur du commerce soit historiquement fort, elle n'a pas été mise au service de l'industrialisation comme cela se fait dans les pays benchmark. La stratégie de défense commerciale (anti-dumping, anti-subsidies et de sauvegarde) n'a pas été dotée de moyens de mise en œuvre (enquêtes, laboratoires, normes) laissant ainsi des distorsions de concurrence sérieuses s'installer au détriment de l'industrie locale. Pourtant, plusieurs exemples prouvent comment une application intelligente de ces mesures, dans le respect de nos engagements communautaires et mondiaux, ont permis de développer des segments industriels dans la farine et la volaille. De même, notre régime fiscal est source de distorsions de concurrence qui freinent le développement des industries, notamment sur les biens de première nécessité. Dans le cas de l'industrie pharmaceutique par exemple, la TVA non recouvrable rend de facto la production locale moins compétitive que le médicament importé totalement exonéré de TVA. Moins de 5% de nos besoins pharmaceutiques sont satisfaits localement. Les instruments de promotion des exportations de biens manufacturés 'Made in Senegal' ne sont pas dotés de moyens et limitent l'essentiel de leurs activités à quelques foires. Cet effort marketing est pourtant nécessaire pour compenser par l'export la taille relativement petite de notre marché domestique et attirer des investissements industriels substantiels et compétitifs.
4. ***Un déficit structurel dans la mise à disposition au niveau local des facteurs de production essentiels au développement industriel (i. Ressources naturelles et intrants de qualité, ii. Foncier industriel, iii. Main d'œuvre qualifiée et tournée vers les besoins des industriels et iv. Capital).*** En effet, plusieurs industriels sont confrontés à des difficultés d'accès aux matières premières de qualité, y compris sur des filières telles que le sel ou l'arachide où, bien que le Sénégal dispose d'une large production, les industriels importent les matières premières par défaut de qualité. Ensuite, la sécurisation du foncier est très laborieuse pour les industriels qui peuvent mettre parfois plus de 5 ans pour identifier et obtenir un foncier dans des zones non aménagées ou déconnectées qui nécessitent des investissements supplémentaires. Par ailleurs, le capital humain produit par notre système éducatif n'est pas adapté à l'industrialisation de masse. 76% de bacheliers en 2024 proviennent de séries littéraires. Seulement ~ 1 000 ingénieurs sont diplômés par an et la formation professionnelle et technique en développement n'est pas encore assez performante pour fournir les compétences recherchées par les industriels. Enfin, le financement de l'économie est encore insuffisant (gap évalué à ~8 000 Mds FCFA par an) et cette situation est exacerbée par la démultiplication des structures de financement et

d'accompagnement de l'Etat du Sénégal, qui ont de ce fait chacun des capacités d'actions encore limitées par rapport aux enjeux.

5. **Une approche de la commande publique déconnectée des besoins d'industrialisation.**
La commande publique représente un pouvoir d'achat de 10 000 à 15 000 Mds FCFA sur 5 ans. Jusque-là, elle est utilisée pour une commande annuelle et récurrente de biens et services quasiment sans distinction de l'origine des biens (l'accent étant mis sur la notion large de nationalité du fournisseur). Dans d'autres pays, certaines commandes sont regroupées sur plusieurs années et attribuées contre l'obligation d'installation d'une unité industrielle locale pour la production des biens ; et de sous-traitance aux PME locaux. D'autres pays benchmark exigent des listes de bien obligatoirement d'origine locale ou un pourcentage de la commande publique obligatoirement satisfaite en approvisionnement de biens et services domestiques. Le concept est poussé plus loin en Asie où de grands industriels se sont installés sur la base d'accords incitatifs sur 15 à 30 ans contre des engagements d'investissements et de localisation.
6. **L'insuffisance d'infrastructures logistiques structurantes et performantes (plateformes et corridors logistiques)** permettant un maillage de l'ensemble du territoire sénégalais ainsi qu'une ouverture vers l'international (CEDEAO, Afrique et Monde). A titre d'exemple, le réseau ferroviaire opérationnel dessert actuellement les régions de Dakar, Thiès et Diourbel (Touba) sur un linéaire total de 235 km (contre 906 km au début des années 2000). Par ailleurs, le Port de Dakar est aujourd'hui congestionné ce qui se traduit par des indices de performance logistique bien en deçà de la moyenne (60 points en dessous en 2023 selon l'indice de performance portuaire de la Banque Mondiale). Enfin, les infrastructures de stockage sont encore insuffisantes et leur structure de gouvernance partagée entre plusieurs agences du gouvernement. De ce fait, nos industriels ne peuvent pas s'approvisionner correctement en matières premières locales (c'est le cas par exemple du sel, de l'arachide, du mil) ; alors que les pertes post-récolte sont de 10 à 15% sur les filières céréalières et 30 à 70% sur les filières horticoles.
7. **La faiblesse du financement de la R&D et de valorisation des innovations** illustré par notre déficit de production et de valorisation de brevets (seulement 35 en 2021 soit 100 fois moins que d'autres pays en Afrique), ainsi que le manque de coordination entre le milieu académique, les institutions de recherche et l'industrie autour des filières stratégiques d'industrialisation. Les derniers chiffres de dépenses en R&D au Sénégal datent de 2015 et étaient à 0,6% du PIB, contre une moyenne mondiale de 2,6% du PIB (Banque Mondiale, 2021) et entre 2% et 5% pour les pays leaders.
8. **Un cadre réglementaire et normatif encore inadapté aux enjeux d'industrialisation** avec un dispositif de contrôle présentant des redondances et jugé trop oppressant par les industriels. Il est caractérisé par un manque de clarté sur les barèmes des sanctions imposées, un manque de différenciation entre le contrôle des industriels et celui des commerçants et une Infrastructure nationale Qualité (INQ) globalement sous performante



avec seulement 9 règlements techniques (normes d'application obligatoires) ainsi qu'une culture de la qualité encore embryonnaire.



Principes structurants de la PICS 2050

L'objectif poursuivi par la Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 est une transformation systémique inscrite dans le temps long, pour faire du Sénégal un pays industrialisé capable de satisfaire localement les principaux besoins nationaux ; et de porter un développement économique durable au sein de chaque pôle-territoire en les dotant d'écosystèmes industriels et commerciaux compétitifs, moteurs de croissance capable de satisfaire un marché intérieur assaini (produits aux normes et maîtrise des prix) et d'augmenter significativement la part des produits manufacturés localement dans les exportations du Sénégal.

Cette industrialisation se veut contributrice à l'effort global de protection de l'environnement. Elle se veut robuste par la diversification des activités industrielles basées sur la transformation des matières premières locales, l'import-substitution des biens et services stratégiques, mais aussi sur les industries industrialisantes et la participation aux maillons industriels des chaînes de valeur mondiales ciblées.

La Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 est construite avec une nouvelle approche intégrant 3 grands principes qui se complètent :

i. Convergence et co-construction

Il s'agit d'une mobilisation de tous les acteurs pour l'atteinte des objectifs du nouveau référentiel Sénégal 2050 : Agenda National de Transformation et de la Stratégie Nationale de Développement 2025-2029. La Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 ainsi que la Stratégie d'Industrialisation 2025-2029 s'inscrivent entièrement dans ce cadre. Néanmoins, la réussite de la politique d'industrialisation n'est pas seulement du ressort du ministère en charge de l'industrie. Elle nécessite le concours de tous les départements ministériels et un dialogue institutionnel et technique permanent avec le secteur privé et les collectivités territoriales.

Le MINCOM est ainsi un outil d'industrialisation des filières stratégiques de l'Agenda Sénégal 2050. Il s'obstinera à créer une grande convergence des interventions du Gouvernement et du secteur privé pour la mise en marche des moteurs de croissance. C'est en ce sens que le travail d'élaboration de la PICS 2050 a été fait sur la base de larges consultations avec les industriels notamment (complétée d'analyses techniques). Un consensus a ainsi été construit sur le diagnostic, les principales contraintes actuelles et les réformes et mesures à entreprendre dans le cadre de la PICS 2050.

ii. Optimisation du rapport coût/bénéfice dans les interventions de l'Etat

L'optimisation commence par le choix de propositions ciblées concertées entre l'Etat et le secteur privé. Cela permet de donner au secteur privé le temps de préparation nécessaire et d'éviter d'un côté les investissements substantiels de l'Etat sous-exploités (e.g. taux de remplissage faible des plateformes industrielles) et de l'autre côté la prise, sans le vouloir, de mesures qui ont un effet bloquant sur l'industrialisation.

Dans la mise en œuvre, il s'agit de prendre pleine conscience des capacités de l'Etat et du contexte macro-économique pour opérer des choix d'interventions en priorité dans les domaines avec le plus grand impact tout en optimisant l'injection de financement de

l'Etat de manière à avoir un effet catalytique sur le maximum d'investissement privé. Par exemple, l'effet de levier global recherché pour les plateformes industrielles est de 1 pour 5. Ces analyses coût/bénéfice doivent être systématiques pour avoir un dividende plus important sur les ressources de l'Etat. Cela inclut une analyse des bénéfices sur le temps approprié (5, 10, 15 ans) lors de la mise en place de mesures fiscales incitatives ; notamment, quand il s'agit de mettre en place des industries stratégiques.

Enfin le rapport coût/bénéfice doit également prendre en compte l'option du Sénégal d'une industrialisation verte et intégrer un effet additif et sur les rapports commerciaux notamment au sein de la CEDEAO et de la ZLEFAf.

iii. **Portée des réformes et mesures proposées**

En apprenant des benchmarks et des leçons de nos précédentes politiques industrielles, il a été convenu que la réforme mère est la matérialisation d'un engagement national en faveur de l'industrialisation ; condition *sine qua non* pour la mise en œuvre effective de la PICS 2050. Cela se concrétise par la création du Conseil National de l'Industrialisation (CNI) et de son Dispositif d'Action et de Résultat (DAR), avec une place large pour le secteur privé. Le cadre de mise en œuvre de la politique d'industrialisation est également renouvelée avec la mise en place de **contrats-programmes** filières entre l'Etat et le secteur privé comme instrument de co-planification, de travail et de suivi. La non-mise en œuvre de ce nouveau dispositif de travail constituerait un risque majeur sur l'atteinte des objectifs d'industrialisation.

Il s'agira également de mobiliser sans tabou tous les instruments politiques publiques pertinents pour protéger et développer notre tissu industriel tout en préservant nos obligations internationales (OMC, CEDEAO, ZLECAf, etc.). Ceci devrait permettre d'éliminer les distorsions de concurrence à l'entrée de notre pays tout en augmentant nos capacités d'exportation.


Des mesures fiscales intelligentes et pro-industrialisation sont également proposées en cohérence avec l'ambition des moteurs de croissance de l'Agenda Sénégal 2050 (ex : fiscalité sur les équipements industriels, sur les intrants pour le médicament, le riz, etc., développement des industries industrialisantes).

Enfin, il convient de corriger en profondeur notre système de régulation du marché intérieur pour plus de visibilité, de transparence et d'équité afin de protéger les consommateurs et l'environnement, sans entraver notre développement industriel.

La mise en oeuvre de la PICS 2050 devra donc permettre la matérialisation de la vision d'un Sénégal Souverain, Juste et Prospère qui se traduit par une nette amélioration des principaux indicateurs de développement industriel à savoir :

#	Indicateurs	2025	2029	2035	2050
1	Déploiement effectif du Conseil National de l'Industrialisation et de son Dispositif d'Actions et de Résultats	Oui			
2	Nombre de contrat-programme signés entre l'Etat et les filières industrielles stratégiques	2	18		
3	Part de produits manufacturés localement dans la commande publique	n.a.	30%	45%	65%
4	Part des produits manufacturés dans les exportations	28% ¹	35%	50%	70%
5	Emplois industriels (% des emplois totaux)	22%	25%	27%	30%
6	Productivité apparente du travail dans le secteur secondaire (MFCFA)	2,9	9,0	20,0	30,0
7	% des pôle-territoire disposant d'un écosystème industriel (zone industrielle, formation, énergie, corridors)	25%	75%	100%	
8	% des sites et zones industrielles éligibles connectés au réseau gazier des industriels	0%	30%	60%	100%
9	Coût du kWh (FCFA)	110	n.a.	<80	<60
10	Part des IDE captés par le secteur manufacturier	<10%	20%	25%	30%
11	Part des volumes de financement captés par les TPE/PME	<10%	15%	20%	30%
12	Nombre de normes d'application obligatoire	9	150	300	500
13	Volumes de financements destinés à la R&D et à l'innovation (en % du CA industriel)	n.a.	2%	5%	5%

¹ 2023



Réformes/mesures et projets structurants

Réforme mère : Engagement national et politique forts pour l'industrialisation

L'objectif de la réforme mère est de mettre en place le **Conseil National de l'Industrialisation** (CNI) et son **Dispositif d'Action et de Résultat** (DAR). Cette instance motrice de la PICS 2050 est le lieu permanent de coordination entre l'Etat et le secteur privé pour l'industrialisation des filières stratégiques. Contrairement aux organes similaires dans les précédentes politiques d'industrialisation du Sénégal, le CNI est présidé par le Premier Ministre en cohérence avec le lieu de coordination opérationnelle de la mise en œuvre de l'Agenda Sénégal 2050. Le DAR (secrétariat permanent) est présidé par le Ministre en charge de l'industrie qui peut également convoquer le CNI par délégation du Premier Ministre. Le CNI intègre également une grande place au secteur privé et aux industriels (comparé à seulement 2 à 6 places sur plus de 65 par le passé). En ce sens, le CNI permet également de répondre à l'impératif de mise en place d'un outil pratique transversal de coordination des réformes nécessaires pour accélérer l'industrialisation telles que celle sur les ZES, le code des investissements, le code général des impôts, le code douanier, le code de l'environnement, etc.

Chaque filière stratégique fera l'objet d'un contrat-programme matérialisant les engagements mutuels et convergents entre l'Etat et le secteur privé sur des périodes de 3 à 5 ans. Des **comités nationaux filières présidés par des industriels** (membres de droit du CNI) piloteront l'élaboration et la mise en œuvre des contrat-programmes ; ils seront composés de membres de l'administration et les acteurs de la filière concernée. Des comités stratégiques transversaux peuvent être mis en place pour traiter les sujets communs prioritaires (e.g. énergie, formation, commande publique et approvisionnement national, etc.).

La gestion administrative du CNI est logée au Ministère en charge de l'industrie. Le budget du CNI est réduit à presque zéro et couvre uniquement les frais d'organisation des réunions du CNI. Le DAR sera doté d'un budget allégé (essentiellement du support technique) et mobilisera des agents de l'administration partiellement affectés au DAR dans le cadre de leur responsabilités actuelles ; ainsi que les industriels et commerçants. Les travaux des comités nationaux filières seront en partie financés par les acteurs de la filière.

Cette réforme mère découle d'une analyse des échecs des précédentes politiques industrielles. Sa mise en œuvre rapide est une condition nécessaire au succès de la PICS 2050. En corolaire, ne pas la mettre en œuvre rapidement, reviendrait à reproduire les erreurs du passé c'est-à-dire écrire une politique d'industrialisation sans la doter de mécanisme pratique de mise en œuvre.

Approche sur les filières stratégiques :

L'Agenda National de Transformation Sénégal 2050 définit 18 filières adossées aux quatre moteurs de croissance. Le PICS s'aligne sur cette vision et focalise son action dans la priorisation des efforts de développement de ces filières et des contrats-programmes. Ce travail de priorisation ne peut pas être figé pour 25 ans, car le contexte évolue et le monde également. Aussi, les contraintes en ressources humaines et en financements doivent être prises en compte tout en faisant le pari d'une accélération graduelle du déploiement du PICS. Sans fournir de priorisation, les critères de choix doivent être alignés avec les priorités du Gouvernement et privilégier les filières à forte capacité de

création d'emplois, la production de biens et services de souveraineté, les filières qui permettront le développement des huit pôles-territoires. La diversification et le développement des filières de demain doivent également être préparés en parallèle pour constituer des relais de croissance durable et de complexification de nos industries. C'est le cas par exemple de l'industrie verte et des industries non-basées sur nos matières premières et sur lesquelles nous pouvons développer un avantage comparatif.

La structuration des contrats-programmes filières stratégiques devra prendre le temps nécessaire pour constituer une représentation adéquate de la filière. Ensuite, le processus d'élaboration sera conduit par le DAR du CNI de manière à obtenir un large consensus et des propositions pragmatiques et réalistes. Des indicateurs de performance devront accompagner tous les engagements. Un processus itératif et conclusif sera mis en place par le DAR pour conduire le dialogue entre l'administration et le secteur privé au sein des filières. Dans plusieurs pays benchmarks les contrats-programmes sont lancés par vagues successives. Il conviendra chez nous de prendre également en compte au début le niveau de structuration des acteurs de la filière pour lancer la machine et élaborer les premiers contrats-programmes.

Les engagements financiers attendus de l'Etat, qu'ils soient directs ou indirects, devront faire l'objet d'une analyse coût/bénéfice sur la temporalité appropriée.

δ1 Restructuration organisationnelle du MINCOM

La mise en œuvre de la Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 requiert un grand niveau d'alignement et de coordination au sein du Gouvernement et avec le secteur privé. Une grande partie de ce défi est adressée par le CNI et son DAR. En complément, le MINCOM doit également monter en puissance aussi bien du point de vue organisationnel (parachever la fusion des départements de l'industrie et du commerce jusque-là séparés) que du point de vue de ses ressources humaines et techniques.

Pour traiter la complexité liée à la mise en route simultanée des chantiers de la PICS 2050, un dispositif d'appui ad hoc sera mis en place.

Le cahier des charges de cette réforme inclut :

- La mutation institutionnelle des agropoles ;
- La mutation institutionnelle de l'APROSI, chargée du développement et de la compétitivité industrielle ;
- Le déploiement de l'observatoire de l'industrie (Statistiques et systèmes d'informations) ;
- La refonte organisationnelle des directions et des agences en cohérence avec la PICS 2050 ;
- La restructuration et renforcement des chambres de commerce et d'industrie.

δ2 Stratégie commerciale industrialisante : défense commerciale en faveur de l'industrie locale, régulation du marché intérieur et promotion des exportations de produits manufacturés '*made in Senegal*'

Le Sénégal dispose d'un commerce historiquement fort et structuré. Son rôle va être renforcé à la hauteur de nos nouvelles ambitions afin d'en faire un outil stratégique de développement de notre agenda d'industrialisation tout en gardant notre engagement africain et le respect de nos obligations internationales.

La stratégie de défense commerciale consiste à utiliser les instruments de commerce extérieur à notre disposition pour corriger les distorsions de concurrence à l'entrée de notre pays qui sont défavorables de nos industries. Il s'agit également de protéger nos industries naissantes stratégiques du fait de leur importance pour notre développement économique et notre stabilité sociale à long-terme. Le code douanier ainsi que le code des investissements en cours de révision permettront d'apporter une partie des corrections nécessaires.

Concomitamment, le marché intérieur fera l'objet d'un contrôle plus intelligent (simplifié et transparent) et plus robuste. L'enjeu est de protéger les consommateurs en assurant la conformité des produits vendus sur le territoire national et en maîtrisant les prix. Ces mesures d'assainissement du marché intérieur sont complémentaires avec la défense commerciale à l'entrée du cordon douanier et doivent être menées en parallèle pour atteindre le résultat global industrialisant escompté.

Enfin, la promotion du '*made in Sénégal*' sera rénovée et graduellement dotée de moyens. Son cadre de mise en œuvre devra intégrer les industriels et les commerçants. C'est important pour le succès du 'consommer local' et pour les exportations de nos produits manufacturés.

C'est seulement une conduite simultanée du triptyque défense commerciale – assainissement du marché intérieur – promotion du '*made in Sénégal*' qui produira les effets attendus de la stratégie commerciale industrialisante.

Les éléments clés du cahier des charges de cette réforme consistent en :

- Restructurer la procédure des conteneurs tout venant permettant à un importateur d'être taxé sur une base forfaitaire ;
- Restructurer les procédures de titres exceptionnels d'exonération pour projets et événements spéciaux sur des produits industrialisés localement ;
- Établir une liste des produits manufacturés au Sénégal avec les niveaux de production, les normes associées et les moyens de contrôle de leur conformité ;
- Se doter des moyens d'identifier régulièrement les produits importés ne respectant pas les règles de la concurrence (dumping, normes, règles d'origine, etc.) sur la base d'enquêtes et prendre des mesures de protection en cohérence avec les dispositions nationales et communautaires en matière de protection ;
- Rendre obligatoire le VOC (vérification de la conformité au moment de l'exportation) ;
- Renforcer les équipements du laboratoire national ;

- Impulser la production de règlements techniques (obligatoires) à partir des normes qui ont été homologuées par l'ASN pour protéger le marché domestique comme pour l'export ;
- Développer les exportations sur les filières où le Sénégal dispose d'un avantage comparatif ;
- Etablir un plan d'action de création de normes NS pour les produits locaux.

δ3 Réforme des pratiques fiscales pour supprimer les distorsions de concurrence et encourager les investissements industriels dans les filières stratégiques et les pôles-territoires

L'exemple typique de distorsion de concurrence induite par la fiscalité est la TVA non-récupérable notamment sur les biens de première nécessité. Les intrants (énergie, emballages, etc.) à la production locale de ces produits étant assujettis à la TVA, le prix de revient du produit final fabriqué au Sénégal est ainsi désavantagé par rapport au produit fini importé. C'est le cas par exemple des médicaments. Cette pratique est contraire à l'ambition de développer cette filière.

La baisse des taxes douanières sur certains produits de première nécessité (pour réduire le prix consommateur) peut conduire à la non-compétitivité des mêmes produits fabriqués localement qui sont contraints de mettre à l'arrêt leur outil de production.

De même les conditions d'application du code des investissements ont créé des difficultés notables pour les investissements industriels. À titre d'exemple, le code des investissements exclut les produits fabriqués au Sénégal du champ d'exonération des droits de douane et de la suspension de TVA, mais l'application n'est pas suffisamment effective ; réduisant ainsi le marché des industriels locaux.

Par ailleurs, l'installation d'unités industrielles à l'intérieur du pays renchérit les coûts de production du fait de l'éloignement et du manque d'infrastructures. Il est vrai que les investissements de l'Etat dans des plateformes industrielles bien connectées aux utilités constituent en soit une incitation. Cependant, nous étudierons le rapport coût/bénéfice d'avoir une fiscalité différenciée par pôle-territoire pour accompagner l'installation de nouvelles industries dans les zones éloignées du pays.

Cette réforme identifiera l'ensemble des dispositifs fiscaux et douaniers qui grèvent la compétitivité des produits fabriqués au Sénégal au détriment des mêmes produits importés pour y apporter des corrections tout en prenant en compte l'objectif de lutte contre la vie chère.

Les principaux éléments de cahier des charges de cette réforme incluent :

- La résolution du problème de la TVA non-récupérable en exonérant par exemple de TVA les achats de biens et services des industriels locaux fabriquant des produits de première nécessité (ex : pharmacie, riz, aliment pour bétail) sur lesquels l'Etat a renoncé à la TVA créant l'irrécouvrabilité de cette taxe
- La réalisation d'analyses coût/bénéfice, établir le gain fiscal de l'Etat sur un horizon temporel approprié (5 à 10 ans) avec les recettes futures liées à la forte augmentation de l'activité industrielle par rapport au coût fiscal pour motiver les nouvelles mesures incitatives (fiscalité des salaires, des bénéfices et autres) dans un contexte où la production industrielle locale actuelle est très faible (ex : 5% pour la pharmacie)

- La mise en place une fiscalité différenciée pour encourager les investissements dans les filières stratégiques et l'installation dans les pôles-territoires (ex : impôts et taxes réduits pour compenser l'éloignement, IS réduit contre réinvestissement dans de nouvelles capacités de production, etc.)

δ4 Réforme de la commande publique pour favoriser l'industrialisation

La commande publique représente un pouvoir d'achat de l'Etat de 10 000 à 15 000 Mds FCFA sur 5 ans. Au Sénégal l'origine des biens et services n'est quasiment pas regardée dans la commande publique alors qu'elle constitue un levier puissant de développement du '*made in Sénégal*' et de nos PME puis de rééquilibrage de la balance commerciale. Il n'est pas compréhensible pour qui veut industrialiser de commander chaque année les mêmes équipements alors que cette même commande pourrait être attribuée avec obligation de fabrication locale. C'est un choix simple entre exporter de la valeur ajoutée et des emplois ou les localiser au Sénégal.

Il s'agit ainsi de faire de la commande publique un instrument d'industrialisation et de transfert de technologie tout en préservant la compétitivité des prix. Le cahier des charges de cette réforme importante aux conséquences directes sur l'industrialisation inclut :

- La priorité aux contrats-cadres d'industrialisation avec obligation d'industrialisation locale progressive des fournitures des biens et services en regroupant sur plusieurs années la commande publique de certains équipements ;
- La définition et la révision périodique d'une liste de produits qui doivent nécessairement faire l'objet d'un approvisionnement local (fabriqué au Sénégal) au-delà de la nationalité du soumissionnaire. Sur certains biens et services, il peut également être fixé périodiquement un seuil minimum de fabrication locale selon le marché public ;
- Délocaliser le traitement de certains marchés des services déconcentrés au niveau des huit pôles de développement

δ5 Réforme des procédures foncières pour accélérer l'industrialisation

L'objectif de cette réforme est d'accélérer les procédures foncières pour l'industrie tout en évitant la spéculation foncière. Le délai actuel de sécurisation du foncier pour un projet industriel est de 3 à 5 ans, ce qui est incompatible avec les calendriers de financement et de développement de ces projets.

L'accélération des procédures foncières pour l'installation d'industries y compris les zones industrielles et zones agro-industrielles constituent une réponse pratique. Pour les zones industrielles et agro-industrielles, les collectivités territoriales joueront un rôle plus stratégique en participant au capital des sociétés détentrices du patrimoine foncier en contrepartie de dividendes et de places dans la gouvernance pour mieux jouir des retombées positives au profit des communautés. Nous allons libérer 1 000 ha par département pour héberger des zones industrielles et des zones agro-industrielles à horizon 2034 et 1 000 ha par commune à horizon 2050.

Les éléments du cahier des charges de cette réforme sont :

- La mise en place d'une procédure foncière accélérée pour les industries et les espaces logistiques de moins de six mois avant l'obtention d'un bail
- La protection contre la spéculation foncière par détournement d'usage par la mise en place des usages « Industrie et logistique » dans les registres fonciers, en fixant un délai limite de réalisation, avec un mécanisme de reversement de la plus-value à la collectivité en cas de changement d'usage
- La révision des documents de planification spatiale (PNADT, SDADT-ZS, SDADT, etc.) et la libération du foncier à vocation industrielle en lien avec les collectivités territoriales

δ6 Réformes pour le financement des actifs de production par le système bancaire sans détériorer leurs indicateurs prudentiels

L'objectif est de mettre en place le dispositif nécessaire pour que les titres adossés aux actifs de production soient considérés comme des sûretés réelles et financés par les institutions clefs de financement et d'investissement (banques, fonds d'épargne, etc.). En effet seul 9% (~600 Mds FCFA) des encours de crédits des institutions financières vont aux PME (juin 2023). Les besoins de financement majoritairement exprimés par les entreprises concernent l'investissement pour l'acquisition d'actifs productifs alors que l'essentiel de l'offre de crédit est à court-terme. Ainsi, la part de crédits-bails dans les crédits accordés au Sénégal est de 1% 2023, alors que les crédits à court terme représentent respectivement 42% des crédits accordés en 2023. Il faut donc des solutions innovantes et des réformes profondes pour permettre au système financier d'adresser les besoins des PME et des industriels. Le **programme pour le financement massif et sécurisé des PME** constitue une réponse concrète à renforcer dans son effectivité.

Les éléments du cahier des charges de cette réforme incluent :

- La mise en place d'un guichet d'assurance et de garantie pour que les titres de stocks puissent constituer des sûretés réelles auprès des institutions de financement ;
- La mise en place d'un guichet de garantie ou de refinancement à terme des créances privées de qualité ainsi que celles de l'Etat ;
- L'installation des fournisseurs industriels d'équipement ou de leurs concessionnaires en support du développement du crédit-bail.

δ7 Point de contact privilégié pour les PME et les entreprises couvrant l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'Etat

L'Etat dispose de 14 entités, réparties entre la Présidence et 5 ministères, intervenant dans l'accompagnement et le financement des PME. Toutes ses entités sont concentrées à Dakar à l'exception de quelques-unes qui ont des représentations dans les régions. Cette dispersion des ressources de l'Etat aboutit à de grandes inefficacités et un manque de lisibilité pour les PME. Il convient de rationaliser leurs mandats et interventions et de les amener dans les pôles-territoires.

Les PME et les TPE représentent 99,8% des entreprises du Sénégal et 46% des emplois. Les objectifs de territorialisation et de création d'emplois de la PICS 2050 ne pourront pas être atteints sans une

prise en charge radicalement différente des TPE/PME, notamment celles qui domestiquent réellement leur valeur ajoutée.

Par ailleurs trop peu de moyens sont dirigés vers l'accompagnement des PME alors qu'elles sont plus fragiles mais soumises à la même rigueur administrative et fiscale que les grandes entreprises. Cette réforme portera des propositions audacieuses telles que l'incubation de masse, l'accès aux technologies, l'accès aux compétences techniques et commerciales, la mise à disposition de subventions, une fiscalité simplifiée et allégée pour les premières années des PME, la priorisation des PME dans les paiements de l'Etat, des espaces réservés dans les zones industrielles et agro-industrielles avec des obligations de localisation pour les locomotives des filières industrielles, etc.

Le cahier des charges de cette réforme inclura notamment :

- La désignation d'une entité publique intermédiaire entre les services et programmes de l'Etat et les PME, cette entité restera en contact avec les PME pendant tout le parcours de support technique et de financement et devra être présente sur l'ensemble du territoire ;
- Pour décupler ses moyens et son efficacité, l'entité prendra en charge l'essentiel des programmes d'accompagnement de l'Etat et des PTF, les ministères techniques pouvant être au comité de validation des lignes de programme ;
- L'entité concevra un programme d'accompagnement des commerçants et prestataires de services vers l'industrialisation.

δ8 Augmentation significative des ressources financières des institutions de financement et d'accompagnement portées par l'Etat

L'objectif est d'augmenter significativement les ressources dédiées au financement de l'industrie, notamment les PME/PMI à travers le recours aux mécanismes de financement innovants ainsi qu'une meilleure efficacité des investissements à travers l'effet de levier et l'investissement catalytiques. Il s'agira également de réaliser des investissements d'amorçage sous forme de grants afin de créer les conditions favorable pour l'essor de champions nationaux.

Le cahier des charges de cette réforme intègre de :

- Identification et démocratisation d'outils de financement innovants, notamment les financements verts, l'appel public à l'épargne, etc. ;
- Amélioration du cadre réglementaire et fiscal pour le développement de l'activité de capital-investissement
- Mise en place d'un fonds de grants et de co-financement des initiatives industrielles structurantes sans en faire une nouvelle entité
- Développement d'un effet de levier avec les institutions financières privées dans le cadre des projets et programmes avec les bailleurs
- Renforcement du dispositif de refinancement de la BCEAO et l'étendre aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ;

59 Renforcement de la formation duale du collège au doctorat

Cette réforme vise à étendre considérablement la formation duale ; du collège au doctorat. En effet, la disponibilité des ressources humaines qualifiées est un prérequis essentiel à l'industrialisation et à l'atteinte des objectifs de création d'emplois et de complexification graduelle de nos industries.

Aujourd'hui, le système éducatif n'est pas adapté à une industrialisation à grande échelle. Il est donc nécessaire de construire un meilleur alignement entre notre système éducatif et les objectifs de l'Agenda Sénégal 2050 et du PICS 2050 en prenant en compte les objectifs d'industrialisation des filières et de territorialisation.

En 2024, 76% de nos bacheliers sont issus des séries littéraires. Le Sénégal forme à peine 1 000 ingénieurs² et assimilés par an. Nos écoles d'ingénieurs les plus réputées ont des tailles de promotion extrêmement faible : moins de 100 ingénieurs par an pour l'Ecole Polytechnique de Thiès. Dakar et Thiès concentrent 82% des écoles d'ingénieurs et établissement d'enseignement supérieur ; 61% des centres de formation professionnelle et technique.

Les industriels font unanimement état de difficultés majeures à trouver les ressources humaines dont ils ont besoin du fait de l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins actuels du marché de l'emploi.

La PICS 2050 doit marquer un point d'inflexion dans notre approche à la formation et à l'enseignement du collège au doctorat.

Le cahier des charges de cette réforme intègre :

- L'identification des compétences actuelles et futures (intégrant les tendances technologiques) requises par les filières industrielles stratégiques en lien avec les entreprises et organisations professionnelles ;
- La formalisation du répertoire des métiers et des formations professionnelles ;
- La refonte du cadre juridique et du programme de la formation duale et ses implications notamment fiscales pour l'employeur et l'employé ;
- L'orientation en conséquence du financement de la formation professionnelle ;
- La définition avec les industriels les besoins prioritaires dans le cadre des contrats-programmes et du développement des pôles-territoires ;
- Le développement de nouveaux programmes de formation adaptés aux besoins exprimés par les industriels (former pour l'emploi industriel) ;
- La mise en place d'un dispositif d'encouragement de la formation duale et de facilitation des stages et du premier emploi ;
- La coordination au niveau des principaux ministères concernés : Le ministère en charge de l'éducation nationale, le ministère en charge de la formation professionnelle et le ministère en charge de l'enseignement supérieur.

² Estimations A&A Strategy à partir des ingénieurs et diplômés M2 assimilables

δ10 Simplification et harmonisation des interventions des corps de contrôle en industrie

Les corps de contrôle sont importants pour garantir la conformité des produits mise en vente sur le territoire national. Tout en reconnaissant cette nécessité, les différents dispositifs de contrôle se sont empilés avec des redondances créant un effet oppressant et chronophage pour les industriels et les commerçants.

Cette réforme vise à restructurer les interventions des corps de contrôle de manière à les mettre en cohérence (en supprimant les redondances), différencier le contrôle des industriels de celui des commerçants, rendre transparents les paramètres de contrôle et de sanction.

Le cahier des charges de cette réforme intègre :

- L'orientation du contrôle vers une obligation de performance et de fiabilité du système d'assurance qualité industrielle et non exclusivement sur du contrôle ponctuel ;
- La mise en place d'un principe de clarté et de proportionnalité entre les écarts constatés et les sanctions ;
- La suppression des redondances de contrôle ;
- La généralisation des dispositifs de règlement des différends que peuvent saisir les industriels en cas de contestation.

δ11 Financement, coordination et valorisation de la recherche scientifique

Les dépenses en R&D représentent 2,6% du PIB mondial (Banque Mondiale, 2021). Les dernières données disponibles pour le Sénégal datent de 2015 et faisaient état de 0,6% du PIB (Banque Mondiale, 2015). La R&D, notamment la partie développement est d'une grande importance pour le PICS 2050. En effet, il s'agit de mettre à disposition de nos industries les technologies nécessaires à l'amélioration de la compétitivité des produits 'made in Sénégal' aussi bien pour l'import-substitution que pour les exports et la complexification graduelle du secteur industriel.

L'objectif de cette réforme est de renforcer et valoriser la recherche au service de l'industrie en 'libérant' le financement de la R&D et en mettant un accent fort sur la mise à disposition des technologies pour les industriels et les PME.

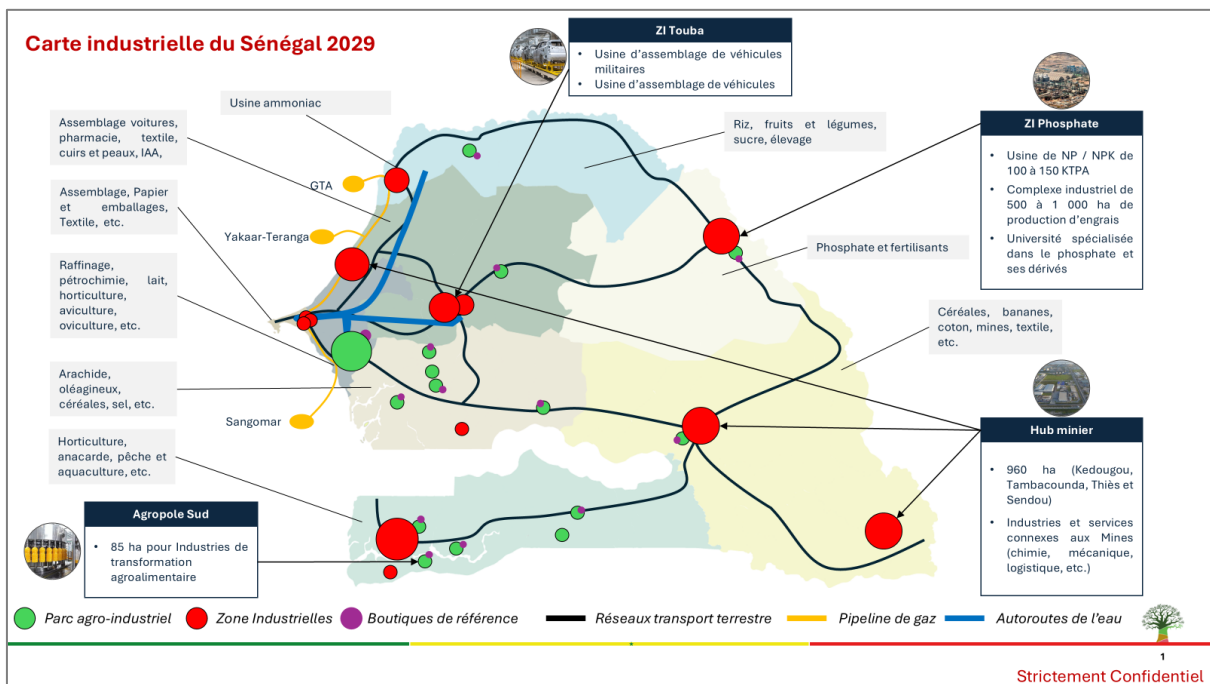
Les éléments clés du cahier des charges de cette réforme consistent en :

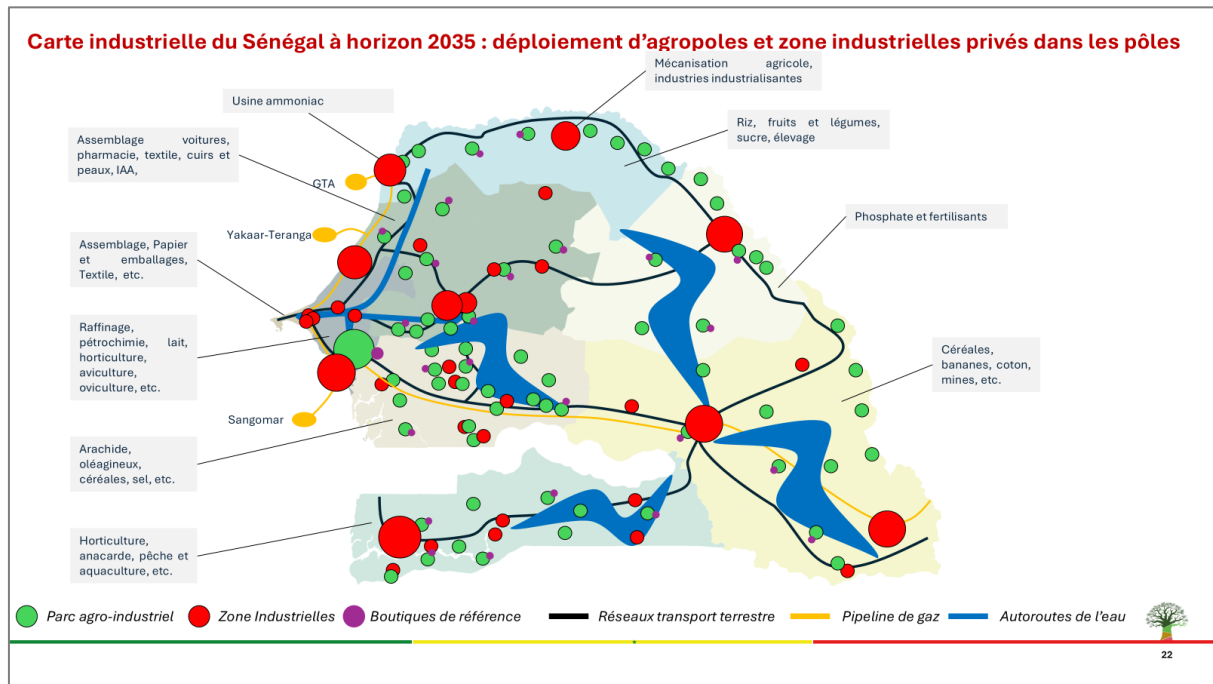
- Renforcer le dispositif de financement de la recherche à travers notamment des mécanismes d'incitations (ex : le crédit d'impôt recherche) ;
- Structurer et encadrer la création de clusters en triple-hélice « Industrie – Université – Recherche » ;
- Structurer la commande publique de recherche (acteur clef de la commande de recherche, à l'instar des pays ayant développé une industrie du savoir) ;
- Renforcer la valorisation de la recherche et de l'innovation (brevets, marketing de la recherche, etc.) et le développement de la propriété intellectuelle ;
- Faciliter le transfert de technologie et l'adoption des innovations dans l'industrie.

Projets structurants prioritaires

Les projets prioritaires de la Politique Industrielle et Commerciale Sénégal 2050 sont conçus pour relever notre infrastructure industrielle, moderniser le commerce, optimiser les dépenses de l'Etat et attirer le maximum d'investissement privé domestique et étranger. Les projets d'industrialisation des filières stratégiques s'inscriront dans le cadre du développement des plateformes industrielles (phosphate, cuirs et peaux, textile, agro-alimentaire, automobile, pharmacie et matériel médical, industries lourdes, industries vertes, etc.) :

- **Le développement des zones agro-industrielles** dans les 8 pôles territoires puis dans chaque département ;
- **Le développement des zones industrielles** (dont certains en ZES et à vocation export) dans les 8 pôles territoires et ensuite dans chaque département ;
- **La modernisation du commerce** (y compris le VOC obligatoire, la mise en place de 2000 boutiques de référence) ;
- **La mise en place d'un fonds de co-financement de l'industrialisation** pour faire un effet de levier sur le financement des plateformes industrielles.





Ces projets sont complétés par d'autres projets majeurs pilotés par d'autres ministères et qui ont une incidence importante sur la trajectoire d'industrialisation du Sénégal dont :

- **Les projets Gas-to-industry** et la feuille de route kWh à 60 FCFA
- **Le développement des corridors logistiques**
- **Les projets de développement des infrastructures numériques**

Annexe

Stratégie d'industrialisation 2025-2029

Liste des projets prioritaires de la vision Sénégal 2050