

Entreprendre *plus*



**Concession Portuaire
Pétrolière & Gazière
au Privé National**

**Le Satisfecit du CNP
au Chef de l'Etat**





LE CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT DU SÉNÉGAL

LES 30 GROUPEMENTS PROFESSIONNELS	
AAS	Association des Assureurs du Sénégal
ACIAS	Association des Bureaux de Contrôle Technique et d'Inspection Agréés du Sénégal
ACPS	Association des Cliniques Privées du Sénégal
AFEPES	Association des Femmes pour la Promotion de l'Entreprise au Sénégal
APBEF	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
ASAC	Association Sénégalaise des Assureurs Conseils
ASPP	Association Sénégalaise des Professionnels du Pétrole
CDNS	Chambre Des Notaires du Sénégal
CIPEPS	Coalition Interprofessionnelle des Producteurs et Editeurs Phonographiques du Sénégal
FSF	Fédération Sénégalaise de la Franchise
GPASS	Groupe Patronal des Agences de Sécurité du Sénégal
GPP	Groupe Professionnel de l'Industrie du Pétrole au Sénégal
OPTIC	Organisation des Professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication
PROCONSEIL	Professionnels du Conseil à l'Entreprise
RPPIS	Regroupement des Promoteurs Privés Immobiliers du Sénégal
SACS	Syndicat des Armateurs en Containers du Sénégal
SAMCOS	Syndicat des Agents Maritimes de la Côte Occidentale de l'Afrique
SAPLV	Syndicat Autonome des Professionnels Loueurs de Voitures
SATS	Syndicat des Auxiliaires de Transports du Sénégal
SEMPOS	Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal
SOFEL	Solidarité des Femmes Leaders
SPEBTPS	Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Bâtiments et Travaux Publics du Sénégal
SPIHS	Syndicat Patronal de l'Industrie Hôtelière du Sénégal
SPIS	Syndicat Professionnel des Industries du Sénégal
SPTS	Syndicat des Professionnels du Tourisme du Sénégal
SYPAOA	Syndicat Patronal de l'Ouest Africain des PME/PMI
UEDID	Union des Entreprises du Domaine Industriel de Dakar
UPIC	Union des Prestataires, des Industriels et des Commerçants du Sénégal
UPOAS	Union des Prestataires et Opérateurs des Aéroports du Sénégal
USETTA	Union Sénégalaise des Entreprises de Transit et de Transport Agréées
LES 7 MEMBRES ASSOCIES	
	ELTON
	PCCI
	PORT AUTONOME DE DAKAR
	GROUPE LA POSTE
	SDC-SENEGAL
	WAY 2 CALL
	FERMES TÉRANGA



OCTOBRE 2020

Revue éditée
par le Conseil National
du Patronat du Sénégal



7 bis, Rue Jean Mermoz

B.P. 3537 Dakar

Tél. : 33 889 65 65

Fax : 33 822 28 42

EMAIL

cnp@orange.sn

Site web : www.cnp.sn

Directeur

de Publication :

Jean Pierre PHAN

Rédacteur en Chef :

Hamidou DIOP

Maquette - Infographie :

Okatys

Impression :

La Rochette

Editorial

Par M. Jean Pierre PHAN 4

Partenariat public/privé

Concession portuaire du terminal pétrolier et gazier 6

Gouvernance budgétaire & financière 8

Mission du Fonds Monétaire International (FMI) 10

Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP 2A) 12

Observations du CNP et de la CNES sur le PAP 2A 16

Gouvernance sociale

Emploi, productivité du travail & protection sociale 20

Gouvernance d'entreprise

Bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise 22

Gouvernance finance & assurances

Nos élites féminines, symboles de réussite professionnelle 26

Habitat social

Fonds pour l'Habitat Social (FHS) 40

Envolée du m² bâti au Sénégal 42

Promotion immobilière 44

Environnement

Dépollution de la Baie de Hann 46

Genre & mixité professionnelle

Arguments du BIT en faveur du changement 52

Grands chantiers du CNP pour le changement 56

Données personnelles

Protection des données personnelles en entreprise 58

Transmission d'entreprise

Réussir la transmission de son entreprise 62

Agro-industrie

Produire sénégalais - Consommer sénégalais 64

Industrie pharmaceutique

Dakar, un hub pharmaceutique régional 68

Indemnités de fin de carrière

Avantages d'une externalisation des IFC 72

Télétravail

Avenir du télétravail en milieu professionnel 74

Prévoyance maladie

Réponse de l'ICAMO pour la gestion et la solvabilité des IPM 78

IPM face à la prise en charge médicale des travailleurs 80

LA MOITIE DU CIEL

« **Les femmes portent la moitié du ciel sur leurs épaules disait Mao Ze Dong** »

Par M. Jean Pierre PHAN

La montée en puissance des femmes dans les hautes sphères de gouvernance et de direction n'a pas été un long fleuve tranquille. Loin de là. Les obstacles, les embûches, les contraintes socio-culturelles ont été leur lot quotidien pour accéder là où elles sont actuellement. Il a fallu certes et surtout l'accompagnement et l'appui de leurs parents pour les encourager à persévérer. Mais aussi in fine grâce à tous les mouvements et associations de femmes qui ont œuvré et milité pour le droit à l'école, à la santé et aux responsabilités politiques, économiques et sociales. Et ne plus être vouées uniquement aux tâches ménagères dont elles sont les héroïnes au quotidien surtout en milieu rural.

On oublie qu'en Allemagne le 3eme Reich nazi cantonnait les femmes aux 3K : le Kinder, le Küche et le Kirche c'est à dire les enfants, la cuisine et l'église. Et qu'en France ce n'est qu'en 1944 que les femmes ont obtenu le droit de vote et qu'elles ne pouvaient pas avant 1965 ni travailler, ni ouvrir un compte bancaire sans l'autorisation de leur mari.

The times they are a-changin chantait déjà Bob Dylan en 1964, titre fétiche du protest song et annonciateur des vastes changements sociaux à venir.



Les derniers chiffres de 2016 de l'ONU indiquent que le taux d'activités des femmes d'Afrique oscille autour de 61,9%, supérieur à la plupart des autres zones du monde, mais que le taux des femmes salariées n'est que de 8,5%.

Ces femmes au quotidien par leur résilience et leur apport économique sont devenues partout en Afrique des chefs de famille de facto.

Au Sénégal, les femmes ont été de tous temps des actrices majeures de la politique et pas seulement dans l'animation folklorique où on voulait les cantonner. Mai 68 et les années qui suivront verront apparaître des Pasionara militantes et engagées.

Car ce n'est qu'en 1963 qu'une femme, Caroline Faye sera députée suivie par bien d'autres sous la bannière du Pds en 1977.

Rappelons que c'est la Conférence internationale de Mexico en 1975 qui avait décrété l'année internationale de la Femme dont le 8 mars sera le jour emblématique.

En 1978 un Secrétariat d'état à la Condition féminine sera créé, précédé par la création de l'Association des juristes sénégalaises en 1974

juste après l'adoption du Code de la Famille. C'est l'AJS qui avec d'autres structures porteront le combat de la promotion des Droits des Femmes et de l'Enfant et de l'Elimination de tous les textes discriminatoires à l'endroit des femmes. La Fédération des associations féminines au Sénégal (FAFS) créée en 1977, Yeewu Yeewi en 1980 seront de tous les combats pour l'accès des filles et leur maintien à l'école et l'émancipation des femmes par des emplois décents.

Le Cosef (Conseil sénégalais des femmes) en 1994 et le Réseau Siguil Jiguen apporteront leur vitalité à tout ce vaste mouvement dont l'une des victoires sera la loi du 27 mars 2007 sur la parité pour les élections législatives reprise par la Loi du 28 mai 2010 suite à des oppositions passéistes. Mobilisation des femmes et sit-in devant l'Assemblée nationale auront vaincu tous les blocages et adversaires de leur émancipation. Cette Loi sera parachevée par le décret du 7 mars 2011 instaurant l'Observatoire national de la parité. Et lors de la 12^{ème} législature 42% de femmes seront élues contre 22,7% auparavant.

Pour le BFEM de 2020, 53% des candidats étaient des filles et pour le baccalauréat elles représentaient 54% trustant les premières places dans nombre de départements y compris dans des régions considérées comme plutôt conservatrices.

Enfin une étude intéressante de 2016 du cabinet McKinsey sur l'Afrique montre à foison que les sociétés dont le Conseil d'Administration comprend plus de 31 % de femmes réalisent un bénéfice supérieur à 20% (avant intérêts et impôts). Et que la moyenne des femmes membres de CA, chefs ou cadres d'entreprise dans le secteur privé était supérieure à la moyenne mondiale.

Et malgré tous ces signaux encourageants, il reste encore beaucoup à faire et le combat permanent. Et avec Aragon et Jean Ferrat affirmons avec force que "la Femme est l'Avenir de l'Homme".

Le Parti de l'Entreprise



Concession portuaire du terminal pétrolier et gazier

Le Chef de l'Etat tranche en faveur de son secteur privé national

« Une décision présidentielle dont nous devons tous nous réjouir... C'est un grand pas en avant pour le contenu local pétrolier & gazier que nous voulons... »

M. Baïdy AGNE
Président du CNP

Si vous vous souvenez bien lors de nos Assises de l'Entreprise du mois d'avril 2019, c'est-à-dire juste après l'élection présidentielle, j'avais déclaré que ce nouveau quinquennat présidentiel suscite au niveau des privés nationaux beaucoup d'espoir pour une plus grande contractualisation des projets de Partenariat Public/Privé (PPP).

Nous avons ensuite, avec satisfaction, noté cette décision du Chef de l'Etat de faire bouger par l'action les lignes directrices de notre PPP. L'un des résultats est là, nous le percevons aujourd'hui à travers l'attribution de la concession portuaire du terminal pétrolier et gazier au secteur privé national.

Le processus d'attribution est à saluer. Pour rappel, le Port Autonome de Dakar (PAD), conformément à la réglementation et aux procédures, avait lancé un appel d'offres international précisant toutes les conditions à remplir relatives aux sûretés et clauses, capacités financières et techniques, etc.



En réponse, sept (7) groupements d'entreprises ont eu à manifester un intérêt en soumissionnant sous forme d'alliances entre privés nationaux et étrangers. Il faut savoir que les investissements à réaliser sont lourds et nécessitent une expertise de très haut niveau, mais aussi que les récentes découvertes d'hydrocarbures pétroliers et gazeux suscitent beaucoup d'appétits de divers pays et investisseurs privés.

Et là je dois dire qu'il est heureux que des privés nationaux se soient mobilisés pour répondre à cet appel d'offres, prouvant ainsi notre capacité à satisfaire les conditions requises et à nouer des alliances stratégiques nécessaires à la réalisation des investissements

et de l'exploitation d'une concession de cette nature. L'évaluation technique et financière des différentes offres a également été faite, et c'est très important, car elle a permis d'apprécier la qualité de chacune.

Ensuite, ce qu'il faut principalement retenir, c'est cette forte volonté du Chef de l'Etat de donner une part encore plus significative aux privés nationaux soumissionnaires dans cette concession de souveraineté nationale.

La directive présidentielle a été très claire pour l'attribution de cette concession portuaire : « Réunissez vos énergies privées nationales, et votre Etat sera à vos côtés ».

La voie a ainsi été tracée pour :

- Un contenu local à capitaux nationaux majoritaires.
- Une contractualisation en une seule entité regroupant les privés nationaux ayant soumissionné et prenant en considération leurs offres.
- Une alliance avec le partenaire technique international requis.

C'est une première dans la réalisation des projets structurants du Plan Sénégal Emergent (PSE). Et j'ai eu à exprimer notre satisfaction au Chef de l'Etat.

Dans le secteur du pétrole et du gaz, j'ai bon espoir à la multiplication des projets PPP entre l'Etat et sa famille d'entrepreneurs.

Nous souhaitons qu'il en soit de même dans les contrats d'achat ou de production d'électricité indépendante (IPP), mais aussi dans les contrats de Btp et des infrastructures.

A cet effet, il est de la responsabilité de l'Etat de faire évoluer les mécanismes de contractualisation nous accordant plus de confiance et de responsabilité.

Vous savez, dans bien des pays comme le Nigeria, les IPP sont pour les privés nationaux, le patriotisme économique ne faisant l'objet d'aucune ambiguïté.

Au Sénégal, nous avons aussi cette expertise ainsi que les capacités techniques à réaliser des IPP de 200 Mw et plus.

Je comprends parfaitement les contraintes liées à la coopération bilatérale et multilatérale, mais cela ne devrait pas constituer un frein dans l'atteinte de nos objectifs de croissance inclusive et de réduction de notre dépendance extérieure.

LE PROJET DE LOI PPP !

Nous y adhérons. C'est une bonne Loi qui vient à son heure. Elle permet une avancée très significative dans notre mode de contractualisation et de financement des PPP.

Et si nous avons un vœu à exprimer au Chef de l'Etat, c'est celui-ci : « *Nous sommes dans un environnement des affaires en perpétuelle mutation. Il est important pour l'entreprise que la directive présidentielle du fast-track soit appliquée pour les textes réglementaires et législatifs. A cet effet, nous souhaitons que d'une façon générale, les projets des décrets d'application et des arrêtés ministériels soient finalisés, puis soumis à sa haute autorité en même temps que les projets de Loi y afférents. Ceci nous permettrait d'optimiser les résultats recherchés* ».

LES CONTRAINTES BUDGETAIRES À L'INVESTISSEMENT PUBLIC/PRIVE

La pandémie sanitaire remet « sur la table » la problématique du financement du déficit budgétaire. Or nous savons que la mobilisation des ressources financières additionnelles s'impose à la relance de notre économie.

Nous devons nous poser la question de savoir si l'Uemoa prend-elle en compte ce besoin à travers ses critères de convergence ?

Nous soutenons que notre capacité d'interventions publiques/privées sera plus forte si nous faisons bouger les lignes et dogmes de la gouvernance financière régionale et multilatérale, notamment ceux ayant trait au budget et à l'endettement.

Nous disons que suite aux impacts de la pandémie sanitaire, les dérogations réglementaires bancaires et monétaires, ainsi que la mutualisation régionale des dettes, ne devraient être exclusivement réservées aux pays développés.

Gouvernance Budgétaire & Financière

Une concertation technique de haut niveau du Bureau Exécutif du CNP avec le Ministre des Finances et du Budget

Le Ministre des Finances et du Budget, M. Abdoulaye Daouda Diallo, a reçu en audience une délégation restreinte du Bureau Exécutif du CNP conduite par le Président Baïdy Agne.

Il s'agissait d'une réunion de concertation technique de haut niveau avec les points suivants à l'ordre du jour :

- L'analyse technique approfondie du bilan et des perspectives du PRES : fiscalité et facilitation ;
- La régularisation des obligations d'impayés (dette intérieure) ;
- La relance de l'économie post-covid.

Le Ministre des Finances et du Budget avait à ses côtés l'ensemble des Directeurs Généraux de son Département Ministériel (Budget, Trésor, Impôts, Douanes, etc.). Et du côté du CNP, il y avait les Présidents des Groupements Professionnels (Banques, Assurances, Btp, Industrie, Tourisme, Portuaires) ainsi que les Présidents des Commissions Techniques du CNP en charge de la « Fiscalité & Investissements » et de la « Douane & Facilitation des Echanges ».

Il a été noté dans nos échanges la forte volonté du Ministre Abdoulaye Daouda Diallo de soutenir les entreprises dans la gestion de cette pandémie sanitaire, mais surtout d'engager ensemble cette relance économique post-covid 19.

CADRAGE MACRO-ECONOMIQUE

Sur le plan macro-économique, le Ministre nous a informé d'une part, de la contribution attendue du secteur privé de 1.834 milliards dans la 2ème phase du Pse, d'autre part, des conclusions de la mission du FMI relative à l'Instrument de coordination des politiques



M. Abdoulaye Daouda Diallo
Ministre des Finances et du Budget,

économiques (Icpe), et aussi de la validation de la Loi des finances rectificatives (Lfr).

Le CNP a exprimé la nécessité de maintenir le niveau de la commande publique et la poursuite des chantiers du Pse, au regard des urgences sanitaires et les priorités sociales qui impactent fortement le budget de l'Etat. A cet effet, des assurances ont été données par le Ministre des Finances et du Budget.

DETTE INTERIEURE

Sur la situation de la dette intérieure, il a été noté que l'Etat a procédé à la régularisation des obligations impayées antérieures à 2019, de 121,9 milliards F.cfa correspondant à 61% de taux d'exécution. Le Ministre des Finances et du Budget a également précisé que le solde est mis en paiement dans le cadre de Lfr 2020. Pour les engagements en cours évalués à 102 milliards, les paiements effectifs sont de 81,6 milliards F.cfa, soit de l'ordre de 80%.



Tout en confirmant que des paiements ont effectivement été constatés, le CNP a eu à signaler l'existence d'un stock de créances dans des départements ministériels et démembrements de l'Etat non positionné au niveau du Trésor Public et très certainement sans couverture budgétaire.

Le Ministre des Finances et du Budget a instruit ses services pour qu'une évaluation exhaustive soit faite, en précisant que le paiement de la dette des huiliers-industriels est en cours.

Il a aussi insisté sur la bonne compréhension de la gestion de la dette intérieure que nous devons partager, à savoir le juste équilibre entre le paiement des dettes à date échue et la contractualisation de nouveaux engagements pour la croissance économique inclusive et la pérennité des entreprises.

RELANCE ECONOMIQUE

Concernant particulièrement le secteur du tourisme, le Ministre Abdoulaye Daouda Diallo a décidé d'allouer 5 milliards F.cfa supplémentaires au crédit hôtelier et un report de l'impôt sur les sociétés pour les privés du secteur tourisme, au regard de leurs difficultés. Et il a réaffirmé cette forte volonté de l'Etat de les accompagner.

Sur le plan des mesures fiscales relatives à l'ordonnance présidentielle, les arrêtés ont été pris sur la remise partielle de la dette, le différé des impôts et taxes au 15 juillet 2020, les modalités d'allocation de la subvention d'application (article 185 CGI), le remboursement des crédits de Tva dans les délais raccourcis et la déduction du résultat fiscal des dons « Force Covid 19 ».

Il a été d'une part, constaté que nous avons maintenant une plus grande visibilité fiscale,

et d'autre part, retenu la programmation d'une réunion d'évaluation des arrêtés ainsi que de la mise en œuvre du programme « Yaatal » d'élargissement de l'assiette fiscale. La délégation du CNP a particulièrement insisté sur l'urgence de faire baisser, à travers le programme « Yaatal », la forte pression fiscale sur les mêmes contribuables.

La problématique du prélèvement obligatoire de 1% du chiffre d'affaires pour le secteur des assurances a également été soulevée, au regard de l'impact de la pandémie.

Sur les procédures et facilités douanières, les échanges ont porté sur la dématérialisation, les règlements au Trésor Public, l'admission en franchise des droits et taxes d'entrée à l'exception des prélèvements communautaires, la tva suspendue, la suspension du recouvrement de pénalités.

Concernant le financement de 200 milliards F.cfa aux entreprises impactées, il a décidé d'engager la réflexion pour faciliter l'accès aux ressources. Dans ce cadre il s'agit d'assouplir les critères d'éligibilité, de simplifier les procédures à simplifier en prenant mieux en compte les réalités des entreprises. Il a aussi été noté le report d'échéances bancaires de l'ordre de 135 milliards F.cfa au profit des entreprises et les ménages.

Dans une perspective de relance économique, il a été proposé que le dispositif financier ne se limite pas au crédit pour le paiement des salaires et qu'il prenne en compte les besoins en fonds de roulement et d'investissement des entreprises.

En conclusion, les deux parties se sont réjouies de la qualité de cette concertation technique et ont convenu de tenir des rencontres périodiques d'évaluation.

Mission du Fonds Monétaire International (FMI) du 9 au 18 Septembre 2020

Les Bons Points du Ministre des Finances et du Budget M. Abdoulaye Daouda Diallo

**« Nous avons eu
un dialogue franc,
ouvert et constructif »**

Madame Corinne DELECHAT
Chef de délégation de la mission du FMI
au Sénégal

L'équipe des services du Fonds monétaire international (FMI), dirigée par Madame Corinne Deléchat, a mené une mission virtuelle du 9 au 18 septembre 2020 afin de mettre à jour les projections macroéconomiques, et d'examiner l'exécution de la loi de finances rectificative 2020 et le projet de loi de finances pour l'année 2021.

L'économie sénégalaise devrait se contracter cette année en raison des perturbations de l'activité économique causées par la pandémie de Covid-19. Une reprise est en cours, mais son rythme et son ampleur restent très incertains.

L'exécution de la loi de finances rectificative pour l'année 2020 se déroule globalement conformément aux prévisions, avec une mise en œuvre robuste du programme de résilience économique et sociale (PRES) pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les autorités et l'équipe du FMI ont accompli des progrès considérables en ce qui concerne l'établissement des principaux paramètres du projet de loi de finances 2021, en préparation de la deuxième mission de revue du programme ICPE, prévue pour la fin octobre 2020.



A l'issue de la mission, Madame Deléchat a déclaré que l'économie sénégalaise a été durement touchée par la pandémie de Covid-19. Il est maintenant prévu que le PIB réel se contractera de 0,7 % cette année, du fait de la pandémie et des mesures strictes d'endiguement qui ont entraîné des perturbations de l'activité économique plus importantes que prévu.

Une reprise graduelle de l'activité économique s'opère depuis le mois de mai, avec la levée de la plupart des restrictions liées à la Covid-19, suivie de la réouverture des frontières en juillet. La riposte sanitaire énergique du Sénégal donne des signes encourageants : le nombre de nouveaux cas de Covid-19 et d'hospitalisations a diminué progressivement ces quatre dernières semaines.

En 2021, la production devrait rebondir, avec une croissance supérieure à 5% portée en partie par des perspectives favorables dans le secteur agricole. Cependant, cette projection est sujette à des risques considérables, du fait des incertitudes entourant le rythme de la reprise mondiale et l'évolution de la pandémie, qui pourraient continuer de nuire à des secteurs importants de l'économie, tels que le tourisme, le transport et l'hôtellerie.

L'exécution du budget jusqu'à fin août 2020 a été globalement satisfaisante, et les objectifs qui ont été fixés pour le reste de l'exercice 2020 restent atteignables. Cependant, des incertitudes demeurent quant à la mobilisation des ressources programmées. La mission encourage donc les autorités à continuer d'agir avec prudence afin de maintenir le déficit aux alentours de 6% du PIB comme prévu dans la loi de finances rectificative 2020.

La mission félicite les autorités de la mise en œuvre solide et transparente de leur programme de résilience économique et sociale (PRES). La majeure partie des mesures prévues pour faire face à la Covid-19 ont déjà été exécutées, comme l'a relevé le rapport trimestriel d'exécution budgétaire de juin 2020.

La mission se félicite de l'abrogation du décret portant dérogation au Code des marchés publics pour les dépenses relatives à la lutte contre la Covid-19, qui sont désormais soumises aux procédures normales de passation de marchés.

Les autorités ont également parachevé un nouveau plan de relance qui vise à favoriser un retour à une croissance vigoureuse et inclusive, tirée par le secteur privé, en mettant l'accent sur l'accélération de la transformation structurelle et le renforcement de la résilience de l'économie grâce à une diversification de son appareil productif.

La mission du FMI et les autorités sénégalaises ont accompli des progrès considérables dans l'examen des principaux paramètres du projet de loi de finances pour l'année 2021. Étant donné l'incertitude élevée et les effets persistants de la pandémie sur certains secteurs de l'économie, le projet de loi de

finances 2021 devrait avoir pour objectif de trouver un équilibre entre la relance économique, notamment grâce à un solide plan d'investissement, et le maintien de la viabilité des finances publiques et de la dette, tout en tenant compte de la stabilité extérieure de l'UEMOA.

À cet effet, la politique budgétaire en 2021 devrait continuer de signaler une forte volonté d'en revenir progressivement à un déficit budgétaire de 3% du PIB d'ici 2022, conformément au critère de convergence de l'UEMOA, à mesure que la situation se normalise. Les discussions concernant le projet de loi de finances se poursuivront dans les semaines à venir.

La deuxième mission de revue du programme ICPE se déroulera à la fin octobre 2020, et une réunion du conseil d'administration est prévue provisoirement en décembre 2020.



Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP 2A)

Les mécanismes de financement de la relance économique

**« L'Etat apportera
son concours au secteur
privé à travers
un mécanisme
de financements
innovants... »**

M. Amadou HOTT
Ministre de l'Economie,
du Plan et de la Coopération



UN FONDS D'AMORÇAGE DE 60 MILLIARDS DE F.CFA

Ce Fonds d'amorçage a pour objectif d'initier le développement (maturation/structuration) et la réalisation de projets stratégiques (santé, pharmacie, agrobusiness, industrie, etc.).

Il permet d'améliorer l'attractivité des projets PPP et de capter les financements privés. En outre, il constitue une contribution de l'État dans certains projets PPP. Enfin, il pourra, au besoin, financer d'autres initiatives visant à renforcer l'implication du Secteur Privé dans la mise en œuvre du PSE.

Dans ce cadre, quelques projets d'investissements d'amorçage ont été identifiés. Il s'agit des projets de construction et d'exploitation d'un agropôle intégré en Casamance, du financement de la chaîne de valeur-riz dans la vallée, de la réalisation d'une unité industrielle de sel raffiné dans la région de Fatick, de la finalisation et du

démarrage de l'exploitation d'une usine de fabrication de solutés massifs, de construction/réhabilitation d'hôpitaux (exemple : hôpital de Tivaouane), de la mise en place d'une unité industrielle de production de forme orale sèche de médicaments génériques et du développement d'une ferme marine d'une capacité de 5 000 tonnes, etc.

UN FONDS DE GARANTIE ET DE DÉPÔT DE 150 MILLIARDS F.CFA POUR UN FINANCEMENT BANCAIRE À HAUTEUR DE 300 MILLIARDS F.CFA

L'Etat compte appuyer le système financier sous forme de garantie et de dépôts pour une enveloppe de 150 milliards F.cfa. Il est attendu à ce que les Banques mobilisent un financement à hauteur de 300 Milliards F.cfa. Ce financement sera dédié aux PME et aux grandes entreprises.

A cet effet, cette ligne de garantie pour les investissements sera mise en place

afin d'encourager les banques locales à soutenir les entreprises dans les secteurs stratégiques et concrétiser ainsi les intentions d'investissements des entreprises estimées à 1.000 milliards F.cfa.

Les entreprises bénéficiaires auront l'avantage de profiter de l'augmentation de la quotité de garantie de l'État qui passera à 70% pour les PME.

UN FONDS D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ DE 100 MILLIARDS F.CFA

L'appui au Secteur Privé repose sur un financement dédié aux PME d'une part, et un soutien au secteur informel, d'autre part. Dans cette perspective, une enveloppe globale de 100 milliards F.cfa (avec un apport de l'État de 50 milliards F.cfa) sera mise en place progressivement sous forme de prêts bonifiés, notamment à travers les Systèmes financiers décentralisés (SFD).

A cet égard, des acteurs institutionnels seront mis à contribution, notamment, pour la formation technique et l'accompagnement vers la formalisation.

UNE PREMIÈRE LISTE DE PROJETS À RÉALISER EN PPP DÉJÀ IDENTIFIÉS

C'est dans ce cadre que des projets du PAP 2A, susceptibles d'être réalisés en PPP, ont été identifiés et sélectionnés.

A cet égard, il est prévu des projets PPP pour un volume d'investissement global de 2 290 milliards F.cfa contre 1 834 milliards de F CFA dans le PAP 2 d'avant Covid-19.

Le fonds d'amorçage d'environ 60 milliards F.cfa pour améliorer l'attractivité des projets et capter les financements privés.

Les projets PPP identifiés sont, entre autres :

- La construction de l'autoroute Dakar-Thiès-Saint-Louis (ex côtière).
- La mise en place d'unités de dessalement d'une capacité totale de 270.000 m³/jour.
- La construction du Port de Ndayane.

- L'accès universel à l'électricité en faveur de : 13 819 localités rurales supplémentaires.
- Les Projets de réhabilitation de l'hôpital Aristide le DANTEC (400 lits).
- Le Projet de construction des 100 000 logements.
- L'aménagement d'infrastructures structurantes et de connectivité des zones économiques spéciales intégrées existantes.
- Les fournitures de matériels de lutte contre les incendies et d'équipements médicaux à la Brigade Nationale des sapeurs-pompiers.

D'autres projets, exclusivement financés et réalisés par le Secteur Privé, d'un montant global de 2768 milliards de F.cfa sont programmés.

LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ NATIONAL

Le développement d'un Secteur Privé national est fondamental pour accroître la compétitivité de l'économie.

Il se fera, entre autres, par l'adoption de la loi d'orientation sur le développement du Secteur Privé et l'opérationnalisation de l'accès préférentiel à la commande publique.

Il s'agit aussi :

1. De mettre en place un Fonds Commun de Placement à Risque (FCPR) pour la mobilisation de l'épargne nationale (Trésor public, institutions financières, entreprises, ménages).
2. D'accélérer la formalisation de l'économie pour faciliter l'accès à la protection sociale du secteur informel.
3. D'optimiser et de mutualiser les instruments de soutien à l'entreprise.

Enfin, le Gouvernement mettra en œuvre la loi sur les start-ups, à travers la finalisation des décrets d'application.

PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

Mécanisme de financement PME & Grandes Entreprises			
Fonctionnement	Conditions d'allocation des crédits	Critères d'éligibilité des entreprises	Conditions applicables aux bénéficiaires
<p>Deux (2) Guichets de 150 milliards F.cfa :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un (1) Guichet pour les PME « Chiffre d'affaires entre 100 millions F.Cfa et 2 milliards F.cfa » Un (1) Guichet pour les Grandes Entreprises « Chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards F.cfa » <p>Contributions de l'État :</p> <ul style="list-style-type: none"> 90 milliards F.cfa à titre de garantie pour guichet PME (60%) 60 milliards F.cfa pour guichet grandes entreprises (40%) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de sortie pour les entreprises bénéficiaires de 5,5% par an Maturité des crédits entre 7 ans et 10 ans Montant maximal des crédits dimensionnés sur la base du dossier Différé de paiement de 18 mois à 24 mois Financement des besoins en fonds de roulement, des investissements en tech, matières premières, infrastructures, équipements, et charges de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Être immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) avant le 30 juin 2020 Avoir fourni un plan d'investissement détaillé pour relancer l'activité économique Avoir au moins 5 employés en CDI ou CDD, ou fournir un plan d'investissement faisant ressortir la création d'au moins 5 emplois Disposer d'un business plan 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les fonds pour procéder à des investissements permettant de maintenir leurs activités Se lancer dans une activité qui a un potentiel de création d'emplois

Mécanisme de financement pour le secteur informel			
Fonctionnement	Conditions d'allocation des crédits	Critères d'éligibilité des entreprises	Conditions applicables aux bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une ligne de garantie de 25 milliards F.cfa (État et partenaires : FONGIP, DER/FJ) Subvention directe pour un modèle d'affaires incitatif d'un montant de 50 milliards 	<ul style="list-style-type: none"> Crédits d'exploitation et d'investissement d'un montant supérieur à 10 millions F.cfa Taux de sortie bonifié et des conditions de remboursement allégées. 	<ul style="list-style-type: none"> Critères adaptés au profil des entreprises informelles 	<ul style="list-style-type: none"> Être enrôlés dans le programme de formation et d'accompagnement vers la formalisation Obtenir un quitus délivré par des structures d'exécution dudit programme

GROUPE SOMICOA - SMITH & KRAFFT



depuis 1973

SOMICOA SENEGAL

SOCIETE MARITIME ET INDUSTRIELLE
DE LA COTE OCCIDENTALE D'AFRIQUE

17, RUE HUART - B.P. : 55 DAKAR
Tél. : +221 33 839 02 70
Fax : +221 33 823 35 19
E-mail : skrafft@somicoa.sn



SMITH & KRAFFT
depuis 1933

ETS SMITH & KRAFFT

17, RUE HUART - B.P. : 113 DAKAR
Tél. : +221 33 839 02 70
Fax : +221 33 823 35 19
E-mail : skrafft@somicoa.sn

Zone Fret Aéroport L.S.S.

Tél. : +221 33 820 09 05
+221 33 820 23 26
Fax : + 221 33 820 29 60
E-mail : smith@orange.sn

Un groupe compétent et
sérieux au service du développement national

→ CONSIGNATION → MANUTENTION
→ ENTREPOSAGE → CAMIONNAGE → TRANSIT





Document du PAP 2A pour la Relance Economique

Les observations du CNP et de la CNES

Nos deux (2) Confédérations Patronales CNP et CNES ont pris connaissance du document provisoire portant sur le PAP 2A de relance de l'Economie, élaboré et transmis par le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération.

A cet effet, nous avons noté avec satisfaction la prise en compte de plusieurs propositions formulées par nos deux (2) Confédérations Patronales au niveau de :

- L'axe 1 « transformation structurelle de l'économie et croissance » ;
- L'axe 2 « capital humain, protection sociale et développement durable ».

Nous avons apporté notre contribution audit document en portant à l'attention du Département Ministériel d'une part, les préoccupations majeures de nos entreprises, et d'autre part en formulant les propositions et recommandations suivantes :

LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU DOCUMENT

Nous suggérons qu'il y soit inséré un chronogramme de mise en œuvre des actions et projets tenant compte des urgences et priorités aussi bien sociales, économiques et financières.

LES PRINCIPES DIRECTEURS DU CADRE STRATÉGIQUE

Nous pensons qu'il serait bon de définir une approche sectorielle d'un contenu local à impulser dans les secteurs d'activités porteurs de croissance et de souveraineté nationale : agro-industrie, santé, mines, énergies, btp & infrastructures, finances, numérique et concessions publiques.

Ledit contenu local pourrait être différencié en fonction des objectifs à terme de l'Etat, de la spécificité de chaque secteur, et des capacités des privés nationaux.

A titre d'exemple dans le secteur des mines, il s'agit de faciliter l'accès des projets miniers au privé national en dissociant d'une part, le montant des investissements lourds à réaliser (recherche, prospection, installation), et d'autre part, le capital de la société à constituer en réservant les 25% de l'actionnariat au privé national.

Dans certaines concessions publiques, il est aussi possible d'avoir un contenu local à capitaux nationaux majoritaires en regroupant les privés nationaux en une seule entité, tout en ayant une alliance avec un partenaire technique international.

Dans les contrats d'achat ou de production d'électricité indépendante (IPP), la préférence nationale est aussi possible, comme au Nigéria, etc. Il suffit de disposer de l'expertise technique.

Pour le secteur du pétrole & du gaz, les réflexions sont déjà engagées.

LA FISCALITÉ INTÉRIEURE

Le Plan Yaatal relatif à l'élargissement de l'assiette fiscale et la baisse de la pression fiscale sur les mêmes contribuables n'est pas mis en exergue.

LA FISCALITÉ DE PORTE ET LES PROCÉDURES DOUANIÈRES

L'accent pourrait être mis sur la dématérialisation intégrale de dédouanement. Le circuit physique ne pouvant être utilisé qu'en cas de dysfonctionnement du système digital.

L'INDUSTRIE

L'industrie en général doit être prise en compte parmi les secteurs prioritaires et de souveraineté, et faire l'objet d'une attention particulière en prenant en compte les dimensions « consommation locale » mais aussi des exportations (perspectives Zlecaf).

Plus spécifiquement, l'agro-industrie doit bénéficier d'une politique de valorisation et de promotion du consommateur « made in Sénégal » à travers :

- La mise en place d'une infrastructure nationale de la qualité, métrologie, certification et accréditation. Ceci permettrait d'une part, de lutter plus efficacement contre la contrefaçon et la concurrence déloyale d'importations, et d'autre part, de labéliser les produits sénégalais.
- L'identification de mesures de protection et d'accompagnement des filières agro-industrielles.
- L'élaboration d'un cadre contractuel liant les producteurs agricoles, les industriels, les distributeurs et l'Etat.

LA SANTÉ

Les mesures envisagées pour l'industrie pharmaceutique doivent être élargies aux cliniques et laboratoires privés. Il est également souhaitable la mise à disposition d'assiettes foncières et un accompagnement incitatif dans les régions.

Il faut aussi encourager la mise en place d'unités pharmaceutiques sous-régionales au regard du volume d'investissements nécessaires et de l'étroitesse du marché.

L'ENSEIGNEMENT PRIVÉ

Le secteur de l'enseignement privé fortement impacté mérite une attention particulière.

Le document ne traite que de l'éducation sous l'angle des besoins sociaux. Or il s'agit de prendre en compte la dimension économique de ce secteur qui participe à plus de 50% de l'offre de formation et accueille des milliers d'étudiants étrangers.

Il devrait bénéficier d'un traitement adapté en :

- Financement ;
- Fiscalité ;
- Convention de travail spécifique ;
- Accès à l'internet haut débit pour les enseignements.

LE NUMÉRIQUE

La réalisation des projets de transformation digitale de l'Administration avec les professionnels privés nationaux du numérique et portant sur :

- L'identité numérique (personnes physiques et morales) ;
- La digitalisation du patrimoine (foncier, cadastre, etc.) ;
- Le dossier médical unique ;
- Les paiements électroniques.

PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

Deux autres projets méritent également un accompagnement de l'Etat :

- la transformation digitale des entreprises sénégalaises ;
- la création d'un fonds pour l'innovation et la recherche dans le numérique, ainsi que pour le développement d'incubateurs.

Par ailleurs :

- en dehors de l'adressage numérique et du PTN, les projets retenus devraient être mieux précisés ;
- pour l'infrastructure ADIE, quelle place est réservée au privé national ?
- quelles sont précisément les réformes prévues ayant trait à la digitalisation de diverses prestations offertes, aux moyens de paiement électroniques, à l'adressage numérique, à l'intelligence artificielle, et au soutien à la transformation digitale des entreprises.

LE TOURISME

Un suivi de proximité doit être fait pour le maintien de leurs activités en attendant la prochaine saison touristique 2021.

Un dispositif d'accompagnement est aussi nécessaire pour le renforcement de la capacité d'offres touristiques.

LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Cette question n'est pas traitée.

Nous pensons qu'une attention particulière doit leur être accordée pour éviter des cessations d'activités et dépôts de bilan.

A cet effet, il est souhaité la mise en place d'un dispositif institutionnel au sein du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération pour la prise en charge et l'accompagnement des entreprises en difficulté.

Ce dispositif devrait pouvoir regrouper les directions générales des impôts, des douanes, du trésor public, de la caisse de sécurité sociale,

de l'Ipres à même de prendre des décisions de sauvegarde et de plans de relance viables.

LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT

Il serait bon d'étudier cette possibilité d'avoir un taux d'intérêt adapté au financement du Bfr (court terme) et différent de celui destiné aux investissements physiques (moyen et long termes).

Il faudra également être très précis sur la liste des secteurs prioritaires et de souveraineté pour éviter de multiples interprétations au niveau des agences bancaires.

Pour la garantie de l'Etat, voir aussi cette possibilité d'un accompagnement des entreprises en difficulté ayant un plan de restructuration viable.

Les montants alloués au fonds d'amorçage et de garantie devraient être revus à la hausse au regard des besoins de financement de la relance de l'économie.

La contribution exceptionnelle attendue du secteur privé (42% du budget) dépend fortement des réformes structurelles, de mesures d'accompagnement et des incitations.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'INTERVENTION DU SYSTÈME FINANCIER NATIONAL

Il est apparu ce besoin d'un contenu local substantiel au système financier national, plus précisément dans les établissements financiers où l'Etat est actionnaire.

Ce contenu local financier vise la multiplication de leurs concours à moyen et long termes aux entreprises sénégalaises.

Lesdits établissements financiers pourraient bénéficier de lignes de refinancement à long terme mises en place par l'Etat, au regard du dispositif prudentiel de la Beca, de Bâle, etc.

LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

Dans une perspective de relance économique, de pérennisation et de création d'emplois, il

est urgent de procéder aux réformes portant sur le cadre réglementaire et juridique des relations de travail en entreprise.

A cet effet, pour rendre plus attractif l'investissement privé, la question de la flexibilité et de la productivité au travail constituent des enjeux majeurs. Les partenaires sociaux signataires des conventions collectives doivent engager les concertations nécessaires portant sur la flexibilité à l'embauche des jeunes et sur le télétravail, sous la supervision de l'APIX, du Ministère en charge du Travail et du HCDS.

Par ailleurs, concernant le chômage technique, l'Etat devrait examiner la question de son financement dans les cas de forces majeures

tels que les catastrophes et pandémies, pour lesquels la responsabilité de l'entreprise ne saurait être engagée.

L'Etat doit aussi veiller au respect des accords signés récemment par les partenaires sociaux dans le cadre de la nouvelle convention collective nationale interprofessionnelle (CCNI) entrée en vigueur en janvier 2020.

LE COMITÉ DE GESTION

Les Organisations Patronales signataires des conventions collectives nationales (CNP, CNES) doivent avoir un statut de membre à part entière.



Emploi, Productivité du travail & Protection sociale

« Notre nouvelle feuille de route sociale après une lecture approfondie des défis posés par la pandémie »

M. Samba SY

**Ministre du Travail, du Dialogue Social,
des Organisations professionnelles
et des Relations avec les Institutions**



La crise sanitaire, avec ses graves conséquences sur l'entreprise et l'emploi, ne pouvait laisser indifférent le Ministère en charge du Travail dont la préoccupation constante est de promouvoir le travail décent, la productivité au travail et la compétitivité de l'entreprise.

C'est pourquoi, très tôt, nous avons orienté l'action de nos services techniques à la définition de stratégies et solutions adaptées pour apporter des réponses adéquates aux effets néfastes de la pandémie.

Je peux citer, dans ce cadre, l'élaboration d'un Guide intitulé « Milieu de travail et Covid-19 » qui a rappelé, d'une part aux employeurs et aux travailleurs leurs droits et obligations en matière de sécurité et santé au travail et, d'autre part, les moyens juridiques pour réorganiser le travail et éviter le licenciement.

Cette volonté de préserver les emplois, très tôt manifestée par le Président de la

République, a été confirmée et renforcée par l'Ordonnance n°001-2020 du 08 avril 2020 que ce dernier a prise aux fins d'aménager des mesures dérogatoires au licenciement et au chômage technique. Et, pour faciliter la mise en œuvre de cette ordonnance, le Programme de résilience économique et sociale a institué des mécanismes de soutien aux entreprises comprenant des mesures fiscales, des injections de fonds et l'octroi de crédits au profit des entreprises impactées.

Par ailleurs, à partir d'une lecture approfondie des défis posés par la pandémie, nous avons effectivement identifié les chantiers qui nous semblent prioritaires dans le secteur travail. L'enquête sur l'impact de la Covid-19 en milieu de travail, réalisée par nos services a contribué, sous cet angle, à définir quelques perspectives de réforme.

Dans ce cadre, la réforme de la législation du travail sera d'abord mise à profit. En effet, il est unanimement reconnu que la réforme du

Code du Travail devra réorganiser le chômage technique et prendre en compte les mutations technologiques, en particulier la définition et l'encadrement du télétravail.

Ensuite, une étude va être rapidement menée sur la faisabilité d'un système d'assurance chômage pour apporter une réponse structurelle à la problématique de l'indemnisation des travailleurs qui perdent leurs emplois.

Enfin, sans être exhaustif, une attention particulière devra être accordée au soutien au secteur informel dont les travailleurs sont, au constat, les plus vulnérables. Des décisions majeures devront être prises, et c'est le souci du Président de la République, pour faciliter leur transition vers la formalité.

MES ATTENTES VIS-À-VIS DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE SOCIALE DE MON DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

A l'issue des concertations que nous avons tenues récemment avec les partenaires sociaux, nous avons soumis un plan d'intervention reposant sur quatre piliers.

Le premier pilier consiste à redynamiser le dialogue social pour faire face à la COVID 19 particulièrement dans les PME et dans l'économie informelle

Le deuxième pilier a pour ambition d'améliorer la prévention et la lutte contre la COVID 19 en milieu de travail

Le troisième pilier vise à assurer une protection de l'emploi pour les femmes et les travailleurs vulnérables de l'économie informelle impactés par la pandémie

Et enfin, le quatrième pilier envisage d'assurer un suivi régulier du marché du travail.

Ce plan d'actions, dont certaines composantes ont déjà fait l'objet de mise en œuvre, est susceptible d'être amélioré et enrichi grâce aux contributions des partenaires sociaux. Du reste, un cadre tripartite est déjà mis sur pied pour affiner la réflexion et conduire, de façon concertée, des actions de prévention en milieu de travail.

De manière plus globale, nous nous inscrivons dans la dynamique du Plan d'actions prioritaires (PAPII-PSE) ajusté et accéléré qui prévoit des mesures sectorielles innovantes dont celles concernant le secteur travail qui y fera valoir ses atouts à travers le Programme Pays pour le Travail Dément (PPTD).

SEMPOS



Syndicat des Entreprises de Manutention
des Ports du Sénégal

Les Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise

« Une responsabilité fiduciaire du conseil d'administration dont les membres engagent leur responsabilité pénale... »

M. Patrick BROCHET
Président Commission CNP
« Financement des Partenariats »
Directeur Général West Africa Capital Advisors



Construite autour des missions et des valeurs de l'entreprise, la gouvernance d'entreprise (« corporate governance ») est un dispositif mis en place pour diriger et contrôler l'entreprise sur le long terme. La gouvernance protège les droits et les intérêts des actionnaires, mais également ceux des autres parties prenantes internes et externes (managers, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques...).

La mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise fait partie de la responsabilité fiduciaire du conseil d'administration dont les membres, faut-il le rappeler, engagent leur responsabilité pénale. Ils doivent agir dans l'intérêt de la personne morale ; cette dernière possède un patrimoine, un nom, un domicile, des droits et obligations qui lui sont propres. Sous cet angle, la personne morale est distincte de ses membres (actionnaires, parties prenantes).

En conséquence, pour assumer cette responsabilité fiduciaire dévolue au conseil d'administration, les maîtres mots d'une saine gouvernance d'entreprise sont la transparence, le contrôle, l'équilibre et la responsabilité.

Parmi les activités du conseil, les plus importantes pour asseoir une gouvernance vertueuse et permettre à l'entreprise d'être performante sur la durée, sont :

AU NIVEAU DES OPÉRATIONS DE L'ENTREPRISE :

- Choisir les dirigeants, fixer leur rémunération et proposer un système d'évaluation ;
- Adopter le plan stratégique, le plan d'affaires et les budgets ;
- Veiller à la bonne gestion des risques ;
- Veiller à l'intégrité de l'information financière ;

- Veiller à la conformité aux lois et règlements ;
- Conseiller l'exécutif sur certaines questions importantes ;
- Veiller à la pérennité de l'entreprise et prévoir la relève de ses dirigeants ;
- Veiller à la bonne information des actionnaires.

AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

- Auto-évaluer le fonctionnement du conseil ;
- Etablir un processus de sélection des administrateurs ;
- Traiter les conflits d'intérêt potentiels ;
- Promouvoir l'éthique.

Du fait de son rôle de contrôle de la gestion de la société, le conseil d'administration se doit d'avoir un regard critique, mais dénué de toute hostilité vis-à-vis de l'exécutif. Ainsi, les relations entre le conseil d'administration et la direction de l'entreprise doivent être caractérisées par ce que l'on pourrait qualifier de « saine tension » ; conséquence d'une relation de confiance assortie d'un contrôle régulier.

Cependant, il n'est pas rare que l'appréciation de l'exécutif concernant le conseil d'administration soit empreinte des reproches suivants :

- n'apporte pas de valeur ajoutée ;
- trop préoccupé par la conformité aux règles ;
- fait du micro-management ;
- évite les risques à l'excès (immobilisme) ;
- impose ses vues (autoritarisme) ;
- se soucie surtout de ses intérêts ;
- s'implique trop sur le plan stratégique ;

Pour éviter cette situation, le conseil d'administration doit :

- Bien se structurer (savoir-faire : composition du conseil, ordres du jour, clarté des rôles, etc.).
- Bien s'informer (savoir : préparation des réunions, connaissance de l'entreprise, etc.).
- Bien agir (savoir-être : comportement, écoute, communication, etc.)

Afin de garantir la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise vertueuse, un certain nombre de bonnes pratiques s'imposent au niveau du fonctionnement du conseil d'administration et de ses relations avec l'exécutif.

Nous avons sélectionné ci-dessous, dix (10) bonnes pratiques ressortant d'études menées par le cabinet de conseil en ressources humaines Korn Ferry International :

- Lors de la sélection des administrateurs, s'assurer qu'à travers leur expertise et leur expérience, ils ont la capacité de comprendre le secteur d'activités de l'entreprise, de participer à sa gouvernance et de contribuer au design de l'organisation. L'élaboration d'une matrice des compétences requises par le conseil est un bon moyen de s'en assurer.
- S'assurer que la composition du conseil est diversifiée en termes de profils et de genre, que les membres sont complémentaires et comptent des cadres supérieurs ou dirigeants d'entreprises de tailles comparables. La matrice des compétences peut être utilisée pour ce faire.
- S'assurer de disposer d'un nombre suffisant, voire d'une majorité, d'administrateurs (réellement) indépendants.
- Former les administrateurs sur les défis concurrentiels, technologiques, organisationnels et financiers auxquels l'entreprise est confrontée.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- Elaborer des indicateurs de performance de l'entreprise.
- Procéder à des revues périodiques des plans de carrière des principaux membres de l'exécutif, à l'actualisation du plan de relève de l'entreprise et à l'identification des collaborateurs à haut potentiel.
- Evaluer de façon annuelle et formelle la performance de l'exécutif.
- S'assurer que les administrateurs indépendants contrôlent (présidence, majorité des membres) les comités Gouvernance, Audit, et Rémunérations.
- Evaluer annuellement la performance de chaque administrateur.
- Evaluer de façon régulière la performance du conseil d'administration dans son ensemble.



Pour finir, nous pouvons retenir qu'une gouvernance efficace repose sur quatre grands piliers :

- Crédibilité et légitimité ;
- Processus de planification stratégique ;
- Système d'information et de gestion des risques ;
- Système de motivation et d'incitation à la performance.

D'après Stephen Jarislowsky, gestionnaire de portefeuille réputé au Canada, et président du conseil de Jarislowsky Fraser, « pour un administrateur, la crédibilité et les compétences sont certes nécessaires, mais il faut également de la curiosité et du courage. Il faut par ailleurs s'assurer que les administrateurs comprennent leur rôle tout en ayant du plaisir à siéger ».

La notion de courage de l'administrateur est un aspect très important. Un administrateur doit à tout moment être confortable avec les décisions prises par le conseil d'administration et les assumer pleinement. En cas de désaccord profond, il doit avoir le courage d'exprimer son opposition, exiger que cette opposition soit dûment consignée et aller jusqu'à la démission si les divergences sont trop grandes.

"PRENEZ DE
LA HAUTEUR"

AVEC LES NOUVEAUX BUS MERCEDES HERTZ



ILS ONT TOUT POUR VOUS SEDUIRE

VOS TRAJETS NE VOUS SEMBLERONS PLUS AUSSI LONGS



Frigo

Frigo intégré sur le tableau de bord



Climatisation

Contrôle de température individuelle



Microphone

Microphone et HIFI Speakers double qualité



Rideaux individuels

Rideaux individuels pour le confort de chacun



Wifi

Wifi Haut-débit intégré à bord



USB

Ports USB disponible sur chaque siège



Bagages

Grand soute à bagages pour +50 valises



Ecran

02 Grands écrans LCD + DVD Player



Toilettes

Toilette à bord pour des trajets confortables



DIRECTION GENERALE

Hertz senegal, pour de plus beaux voyages
Tel : +221 33 889 81 81 - Mob : 77 638 22 50
Rue Joseph Gomis x A. Assane Ndoye
BP : 2302 Dakar (SENEGAL)

RÉSERVEZ VOS NOUVEAUX BUS MERCEDES

www.noussommeshertz.com/busmercedes
Ou sur hertz@hertz.sn / hertz@orange.sn

DÉCOUVRIR NOTRE FLOTTE HERTZ SENEGAL

www.noussommeshertz.com/nos-vehicules

Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

« La réussite nécessite un engagement tenace et un sens du dépassement à plusieurs niveaux... »

Mme Marie Odile SENE KANTOUSSAN
Directrice Générale
CGF BOURSE



J'ai rejoint l'équipe de la Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI), CGF Bourse, en 1999 soit un an après le démarrage de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA (BRVM). Je totalise ainsi plus de 20 années d'activités sur le marché des capitaux de l'UEMOA, autant sur le marché secondaire, que sur le marché des émissions.

J'ai une maîtrise en gestion financière de la faculté de sciences économiques et de gestion de Sfax (FSEG Tunisie) et un DESS en ingénierie financière de l'Ecole supérieure de commerce (ESC Tunis). J'ai travaillé en tant qu'analyste financier, conseiller financier en placement pour les institutionnels, arrangeur d'opérations de levées de fonds d'émetteurs de référence. Les différentes évolutions du marché financier ont permis le renforcement de la capacité des acteurs et plus de dynamique dans la structuration et dans la diversité de l'offre de produits financiers aux épargnants.

Je m'active dans l'ingénierie financière pour le compte des émetteurs (Sociétés, Etats et

Collectivités locales) qui sollicitent le marché des capitaux pour se financer et pour les investisseurs qui ont recours au marché financier de l'UEMOA pour bénéficier de meilleurs rendements de leur placement. Il s'agit essentiellement de la structuration et du placement d'opérations phares de levée de fonds sur le marché financier avec des émetteurs de divers secteurs d'activités ainsi que l'exécution de mandats de conseils et de valorisation de sociétés.

Je suis Administrateur dans plusieurs sociétés notamment dans le secteur financier avec Ecobank Sénégal, CGF Gestion la filiale de gestion d'actifs de CGF Bourse, la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), le Dépositaire Central Banque de Règlement (DCBR) en plus de CGF Bourse.

Après avoir occupé la fonction de DGA de 2007 à 2012, j'ai été nommée DG de CGF Bourse en décembre 2012 en remplacement de feu Gabriel FAL fondateur de CGF Bourse qui est resté Président du conseil d'administration

jusqu'à son rappel à Dieu le 24 septembre 2019. C'est une personne qui croyait fortement en la capacité des femmes et qui avait la faculté de manager sans faire de distinction liée au genre. C'est la raison pour laquelle, je lui ai dédiée notre récente distinction en tant que meilleure SGI de l'UEMOA lors des BRVM Awards de février 2020. CGF Bourse est une SGI certifiée et notée et c'est très important de maintenir ce niveau et de continuer à innover.

« JE N'ABORDE PAS LES QUALITÉS PROFESSIONNELLES SUIVANT LE GENRE... »

La complexité de faire carrière dans une entreprise évoluant dans le secteur financier n'est pas propre aux femmes.

La réussite nécessite un engagement tenace et un sens du dépassement à plusieurs niveaux. Pour cela, il faut prouver au quotidien qu'en tant que femmes, nous arrivons à travailler en bonne intelligence en donnant le bon exemple. Le milieu des finances est encore assez masculin, fort heureusement, la perception du travail est la même autant pour les hommes que pour les femmes.

Toutefois, nous avons beau mettre en exergue nos compétences professionnelles, nous nous préservons de par notre démarche rigoureuse pour éviter d'entendre les commentaires fâcheux du genre : « il fallait s'y attendre c'est une femme ». Nous sommes toujours suivies par la lorgnette et ce sera le cas tant que notre présence ne sera pas démocratisée.

Nous nous devons de bien déceler notre style de management et d'identifier des points d'amélioration en continu. On arrive ainsi à asseoir son style propre qui découle d'aptitudes, de trait de caractère, de l'environnement de travail et surtout de l'équipe à manager. Certains éléments de management sont transversaux d'autres relèvent de l'analyse de situation ponctuelle.

En tant que femme, nous gérons divers aspects de notre vie professionnelle et familiale et chaque partie doit rester à sa place tout en étant équilibré pour faire ressortir le meilleur

de nous-mêmes malgré des circonstances liées à notre nature. Rien que l'exemple de la maternité est à prendre assez au sérieux pour gérer cette belle période de sa vie d'adulte tout en évitant d'impacter les réalisations de l'entreprise.

Ces périodes nécessitent d'éprouver la capacité de l'organisation mise en place à rester solide malgré l'absence d'une durée plus longue que les congés annuels. La qualité d'un bon manager c'est également de savoir apprécier la somme des performances multiples au sein de l'organisation et les accompagner pour donner le meilleur d'eux-mêmes avec une synergie des équipes permettant de maintenir la qualité du service durant ces périodes.

L'une des qualités à toujours maintenir c'est la rigueur dans le travail qui est la base de la reconnaissance de nos pairs et le respect de nos collaborateurs.

Au Sénégal, la société a tendance à énormément culpabiliser les femmes mais notre force réside dans nos capacités multiples. Il faut, de manière légitime s'entourer de personnes qui nous tirent vers le meilleur et nous apportent l'appui nécessaire pour aller de l'avant. Toutefois, croire en soi, persévérer, demeure le socle de notre réussite.

L'environnement des affaires au Sénégal est en perpétuelle ébullition pour rattraper le retard accusé au niveau économique. Les PME-PMI doivent être les entreprises sur lesquelles focaliser les arguments de développement, plus de champions. CGF Bourse vient d'obtenir l'agrément en tant que listing sponsor afin d'accompagner davantage les PME vers l'accès aux ressources disponibles, l'amélioration de leur plan stratégique et l'ouverture du capital ainsi que les instances de gouvernance. Notre ambition est d'être plus présente pour collecter l'épargne et l'orienter vers le financement de leurs investissements.

Au niveau du marché financier, mon ambition est de continuer à contribuer activement à développer la culture de l'épargne avec une démarche de proximité et l'ambition de renforcer l'information financière et le conseil

GOUVERNANCE FINANCE & ASSURANCES

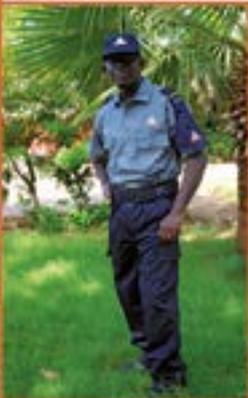
auprès des investisseurs. La bourse est encore méconnue au Sénégal et nous avons un travail colossal de communication à abattre. Nous invitons nos compatriotes à considérer le placement en valeurs mobilières (actions, obligations, fonds communs de placement ...) comme un moyen d'épargner en toute sécurité tout en rentabilisant son placement. Nous devons suivre les pays anglophones et le Maghreb qui ont une longueur d'avance.

A mon humble avis, notre dimension de femme, mère, manager sont des atouts pour nos économies car la moitié de la population mondiale que nous sommes, ne peut regarder les hommes se battre seuls pour tout gérer. Ce n'est pas viable et les politiques visant l'intégration de l'aspect genre sont à saluer au plus haut point. Nous avancerons ensemble dans un respect mutuel et l'engagement des hommes à nous faire plus de place.



Vous accompagne depuis plus de 80 ans...
dans les secteurs de...

INDUSTRIE • AGRICULTURE • BTP • PÊCHE • HÔTELLERIE • RESTAURATION • STORERIE
EVÈNEMENTIEL • CONFECTION/EPI • INSTITUTIONNEL • BÂCHERIE • EMBALLAGE



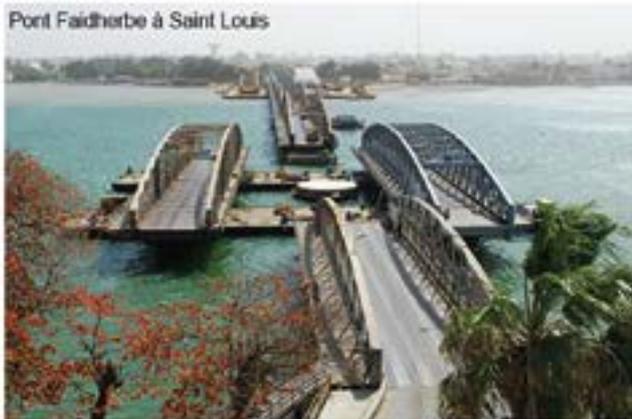
Confection/EPI : tenues de travail, linges de lit et de tables, chaussures de sécurité, bottes... • **Evènementiel** : tentes de cérémonies, ballons éclairants... • **Pêche** : filets, cordages, bacs, cirés, câbles... • **Protection solaire** : abris voitures, parasols, pergolas, ombrières...
Stores : intérieur, extérieur • **Bâches** : sur mesure, location... • **Emballages** : couseuses, fils, sacs... • **Produits chimiques** : gaz réfrigérants... • **Toitures synthétiques** : palme synthétique • **Ameublement** : moquettes, réhousage, rideaux, mobiliers de jardin...

COMPAGNIE TEXTILE DE L'OUEST AFRICAIN

Km 2,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar BP 201 DAKAR - SENEGAL
Tél. : (221) 33 839 40 40 - Fax : (221) 33 832 40 30 E-mail : cotoa@cotoa.sn - www.cotoa.sn

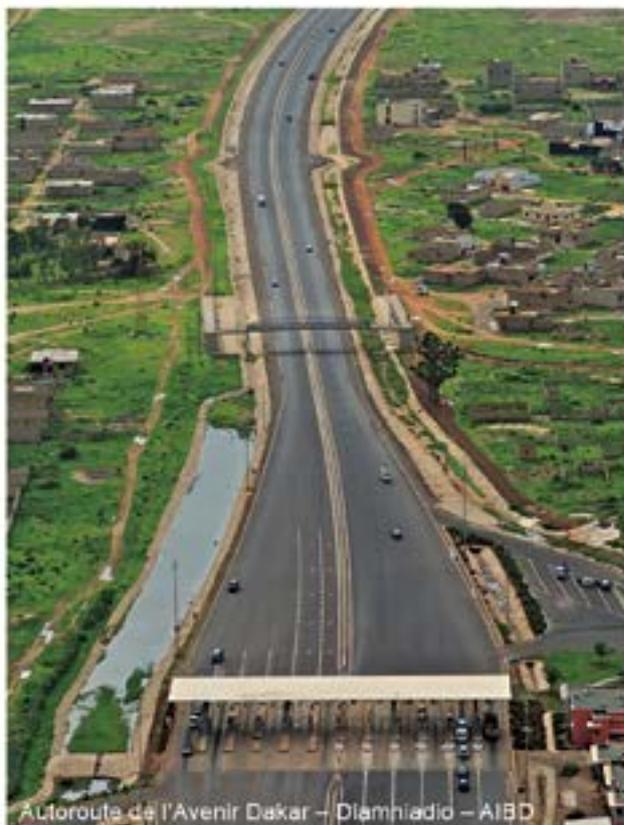
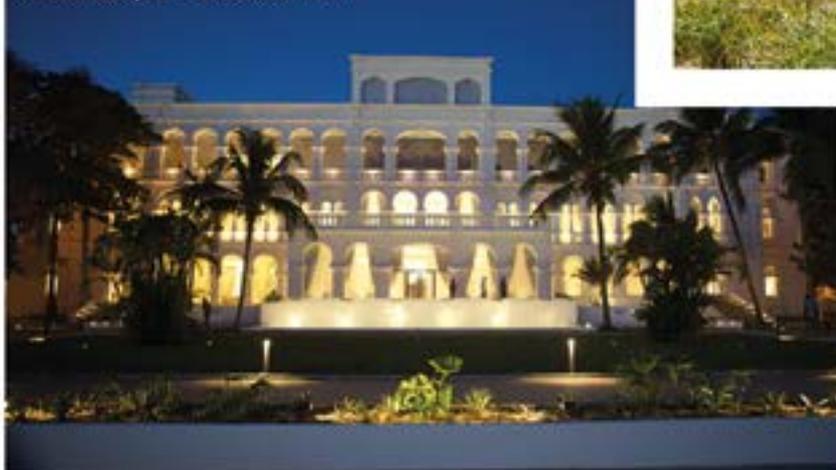
De 1926, à nos jours...

Pont Faidherbe à Saint Louis



Port de Dakar

Koulouba, le Palais du Mali



Autoroute de l'Avenir Dakar - Diamniadio - AIBD



Centre cardio-pédiatrique Cuomo



EIFFAGE SENEGAL

Avenue Félix Éboué x Route des Brasseries BP 737 - DAKAR
T. +221 33 839 73 39 / F. +221 33 839 73 23 / eiffage.senegal@eiffage.com / www.eiffage.sn



Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

« Il faut un cocktail d'optimisme, de détermination, de dynamisme et d'ambition... »

Mme Astou DIOP SENE
Directrice Générale
FINANCE, GESTION
ET INTERMÉDIATION - FGI



Je suis un pur produit du marché financier sous régional en ce sens que cela fait une vingtaine d'années que je suis active dans le secteur de la bourse. On peut dire que je suis tombée dans la soupe ! C'est un domaine qui souvent intéresse beaucoup les étudiants en école de commerce qui en apprennent la théorie mais sans avoir souvent l'occasion de pratiquer. Ce fut mon cas. Mais il se trouve que mon retour au Sénégal, après des études au Maroc, a pratiquement coïncidé avec le démarrage de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières, la BRVM en 1998.

C'est donc tout naturellement qu'après quelques années passées en cabinet d'expertise comptable, j'ai cherché à intégrer la seule société de bourse qui existait en ce temps-là, CGF Bourse, du très regretté Gabriel FAL. Un mentor et un modèle pour moi dont je salue la mémoire ; toujours disponible et un sens du partage des connaissances incomparable. Je lui suis reconnaissante de la confiance témoignée pendant nos années de collaboration et prie pour la paix de son âme.

J'ai donc rejoint CGF Bourse... pour 15 années. 15 années bien remplies que j'ai commencé par les métiers du back office en qualité de directeur des opérations et que j'ai terminé en front office en ayant dirigé pendant 8 ans en tant que Directeur Général de CGF Gestion, la filiale chargée de la gestion d'actifs et précurseur dans la création et la gestion de fonds commun de placement.

Ces 8 ans ont vraiment insufflé l'esprit entrepreneurial en moi car c'était un domaine nouveau où chaque fonds créée était comme une nouvelle entreprise. Je peux dire aujourd'hui que c'est la base qui m'a permis de fonder ma propre société de gestion et d'intermédiation, FGI, pour « Finance, Gestion et Intermédiation ». FGI a obtenu son agrément en janvier 2019 et a aussitôt démarré ses activités dans tous les métiers de l'intermédiation financière : courtage en bourse, levées de fonds, recherche de financements, etc.

Je remercie ici tous mes amis et partenaires assureurs, banquiers, particuliers, mes employés qui m'ont fait confiance dès le début ; ils contribuent tous à mettre FGI sur les rails. En retour, nous nous sommes lancés le défi d'offrir le meilleur service et cherchons les solutions les plus innovantes et les mieux adaptées pour eux, en faisant preuve de professionnalisme et aussi de réactivité et de suivi ; nous le pouvons d'autant plus que nous sommes une entreprise à taille humaine. C'est notre pacte !

« A MES DÉBUTS, LE SECTEUR DE LA FINANCE : CHASSE GARDÉE DES HOMMES... »

D'abord un constat, les femmes sont devenues de plus en plus nombreuses, au Sénégal, dans des postes managériaux dans le secteur de la finance qui est de moins en moins, contrairement à mes débuts, la chasse gardée des hommes. Nous retrouvons donc aujourd'hui des femmes à la tête de banques, de compagnies d'assurance, de fonds d'investissement.

A la base, il est certain que l'augmentation du nombre d'école de gestion peut avoir contribué à intéresser les filles à ce secteur. Et aujourd'hui, il est naturel et accepté de voir les filles dans les métiers de la finance. Cependant, il est vrai que nous ne sommes encore pas assez nombreuses dans des postes de direction mais c'est tout aussi vrai dans les autres secteurs d'activité dans notre pays.

Ce n'est pas seulement une affaire de dichotomie homme-femme. Il est nécessaire, à mon sens, que les politiques menées

permettent à l'autre plus que moitié de la population de notre pays d'apporter ses forces et sa contribution à la construction nationale.

D'un autre côté, les réalités socioculturelles de notre pays peuvent, encore de nos jours, réduire aussi les chances des femmes d'accéder en nombre à la direction des entreprises.

Personnellement, je n'ai pas eu de difficultés significatives dans mon parcours professionnel, ayant toujours été soutenue par mon entourage familial et les managers, hommes et femmes, que j'ai eu à rencontrer. Ceci m'a permis de trouver ma place et d'avoir le courage nécessaire. En effet, le mot clé est courage pour une femme dirigeante d'entreprise dans la finance.

Il faut du courage et de la ténacité pour dépasser la perplexité de certaines personnes. Il faut aussi un cocktail d'optimiste, de détermination, de dynamisme et d'ambition. Et nous sommes dans le domaine des chiffres, la rigueur est nécessaire, mais nous sommes aussi dans un domaine où il faut comprendre et connaître les besoins et les activités des clients donc pouvoir aller au-delà de chiffres, poser les bonnes questions et être orienté solutions.

Enfin, il faut être humble, savoir se remettre en cause et se réinventer tout en faisant preuve de beaucoup d'intégrité. Le principal conseil que je donnerai est de ne pas rater sa vie familiale ; son succès est d'un apport décisif. Une bonne dose d'organisation est nécessaire pour cela.

Entreprendre *plus*

Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

**« La confiance en soi...
Oser et provoquer
l'opportunité
pour la saisir
dès qu'elle se présente... »**

Mme Fatou Salma NIANE MBAYE
Directrice Générale
SONAM
ASSURANCES VIE MUTUELLE



Diplômée de HEC-Montréal avec une spécialisation Finance et Gestion, et formée au métier de l'Assurance en France, à la Mondiale, une des plus grandes Mutuelles d'Assurances Françaises, j'intègre en 2001 le Groupe SONAM, 1er Groupe d'assurances au Sénégal. Le Groupe SONAM est présent aujourd'hui en Côte d'Ivoire et au Cameroun et dont le développement se poursuit dans d'autres pays de la sous-région par des sociétés d'assurance vie et non vie.

« JE SUIS FIÈRE DE MES VALEURS MUTUALISTES... »

Après avoir occupé à mes débuts le poste de Fondé de Pouvoirs puis de Directeur Financier et Comptable de la filiale Assurance vie du Groupe, je suis nommée en 2006, Directeur Général Adjoint. Depuis janvier 2018, j'occupe le poste de Directeur Général de SONAM Assurances Vie Mutuelle, filiale de notre Groupe dédiée à l'Assurance Vie des Particuliers et des Professionnels.

Fière de mes valeurs mutualistes, je suis engagée dans ma mission au quotidien aux côtés de mes Sociétaires pour les conseiller, les protéger ainsi que leurs familles et leurs biens, les aider à réaliser leurs projets mais surtout les accompagner en cas de coup dur.

Les Femmes chefs d'entreprise ont beaucoup d'atouts, notamment leur polyvalence, leurs valeurs et les caractéristiques essentiellement féminines qui sont justement indispensables pour faire la différence dans ce milieu très concurrentiel dominé par les hommes.

Toutes ces prédispositions font qu'on nous attribue plusieurs qualités à savoir : la rigueur ; la créativité ; le sens de la stratégie ; le sens de l'écoute donc commercial ; le sens de la négociation.

A cela, il faudra rajouter un élément essentiel : la confiance en soi. Oser et provoquer l'opportunité pour la saisir dès qu'elle se présente.

Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

« Avoir une parfaite maîtrise des connaissances aussi bien techniques que managériales... »

Mme Adjaratou Khady NDAW SY
Directrice Générale
SUNU ASSURANCES VIE

A peine sortie du lycée, mon baccalauréat scientifique en poche, je suis partie en France pour continuer mes études. J'ai d'abord intégré les Classes préparatoires aux Concours d'entrée dans les Grandes Ecoles pour ensuite obtenir une Maîtrise de Mathématiques Appliquées aux Sciences Fondamentales à l'Université Paris 7. Par la suite, j'ai passé mon examen de DEA (Diplômes d'Etudes Approfondies) de Statistiques et de Modèles Aléatoires en Economie et Finance et enfin j'ai obtenu mon Mastère de Modélisation Economique et Statistique en Actuariat Finance de l'ENSAE Paris. J'ai rapidement débuté ma carrière professionnelle dans de grandes entreprises à Paris notamment le Crédit Commercial de France puis AXA et enfin le groupe ATHENA Assurances.

Mon attachement à mon pays natal et mon souhait de contribuer à son développement m'ont poussée à rentrer au Sénégal en 1997. J'ai d'abord été Consultante au cabinet Performances Management Consulting puis j'ai rejoint Intercontinental Life Insurance (ILICO) où j'occupais la fonction de Responsable du Département Actuariat et souscriptions des affaires individuelles. Actuelle Directrice Générale de SUNU Assurances Vie Sénégal depuis 11 ans, j'en assurais déjà le poste de Directrice Générale Adjointe de 2006 à 2009, sous son ancienne appellation UASEN VIE, ayant auparavant managé la Direction Technique pendant 6 ans.



« LA NOTION DE GENRE N'INTERVIENDRA QUE QUAND C'EST NÉCESSAIRE... »

Indépendamment de la notion de genre, pour réussir dans le secteur de la finance et de l'assurance, il faut avoir une parfaite maîtrise de toutes les connaissances aussi bien techniques que managériales nécessaires. J'ajouterais que l'accès à des postes à responsabilités dépend de l'ambition de chacun, homme ou femme, tant que l'on est doté de qualités d'analyse, de synthèse de rigueur, mais aussi d'éthique et de fermeté. C'est ce qui m'a permis d'accéder à la Direction générale de SUNU Assurances Vie et d'avoir eu à participer à l'élaboration de bon nombre de ses processus de fonctionnement qui lui valent aujourd'hui sa réputation et son classement sur le marché sénégalais.

La notion de genre n'interviendra que quand c'est nécessaire, le plus souvent dans le management des équipes. C'est là que nos qualités en tant que femme sénégalaise vont nous être favorables. Avec une plus grande capacité d'empathie, il est plus facile de gérer à la fois des hommes et des femmes de tout âge avec un sens accru de l'écoute, la générosité dans le partage de son savoir et la faculté à valoriser chacun de ses collaborateurs quel que soit son niveau.

Groupement Professionnel de l'Industrie du Pétrole au Sénégal (GPP)

Les entreprises du secteur Pétrole et Gaz :

- Importation
- Stokage
- Logistique
- Commercialisation de produits pétroliers (carburants terrestres, aviation, gaz butane lubrifiants et bitumes).

Le Conseil d'Administration :



GPP

C/O Total Sénégal S.A.

Route de l'aéroport sur la station Total Ngor BP 355 Dakar (Sénégal)

Tél. +221 33 854 90 00 / +221 33 864 90 90

Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

« Arriver à ce niveau de responsabilité exige des efforts soutenus et maintenus... »

Mme Thiouba DIOP NDIAYE
Directrice Générale
PROMO CONSEIL ASSUR-SA



Pour vous parler de ma biographie professionnelle, je dirais succinctement que j'ai obtenu une Maîtrise en Droit des Affaires à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar option « Transport & Assurance ».

Après quelques stages effectués dans des entreprises de la place comme la SONATEL, la SENELEC, la SAR dans leurs Directions Juridiques respectives, j'ai intégré la Compagnie Sénégalaise des Transports Transatlantiques de l'Afrique de l'Ouest (CSTTAO) comme juriste chargée du contentieux et des assurances. Je tiens à remercier son Directeur General qui m'a donné la chance de mettre en pratique mes connaissances académiques.

Dans la même période, j'ai obtenu un Diplôme d'Etudes Spécialisées (D.E.S.S) en Droit Economique, option « Gestion du Contentieux des Affaires » à l'Université Gaston Berger de Saint Louis. Ensuite j'ai obtenu un D.E.S.S en Droit des affaires option « Droit des assurances » à l'université Cheikh Anta DIOP de Dakar.

Au bout de neuf (9) années d'expérience a la CSTTAO, j'ai intégré le Groupe Gras Savoye

Sénégal, un groupe mondial de conseil et de courtage en assurance au niveau du plateau Entreprise comme gestionnaire de sinistres Transport dans toutes ses composantes.

Au bout de trois (3) années, belles et enrichissantes, j'ai intégré le Crédit Mutuel du Sénégal comme Directrice adjointe des affaires juridiques, puis Directrice des Affaires juridiques chargée principalement du Conseil Juridique, du contentieux, de la gestion des contrats, de la couverture des risques par les assurances etc.

Dans la même période, je me suis inscrite en Master en Droit des Affaires option « Droit fiscal ». Et après sept (7) années de présence, je me suis associée avec des partenaires pour mettre en place une Société Anonyme de Conseil et de Courtage en Assurances et en Réassurances dénommée PROMO CONSEIL ASSUR SA, agréée le 27 janvier 2020 et dont je suis Administratrice Directrice Générale.

Vous aurez donc noté que mon expérience en tant que Manager d'une société de courtage d'assurance et de réassurance n'en est qu'à ces débuts, même si j'ai accumulé un réel vécu dans ce domaine avec mon passage à Gras

GOVERNANCE FINANCE & ASSURANCES

Savoie Sénégal, actuellement Willy Towers, une filiale d'un groupe leader dans le secteur.

Avec l'appui de mes partenaires, nous donnons tous les atouts pour un bon positionnement sur le marché sénégalais de l'intermédiation et du conseil en assurance, domaine dans lequel la confiance du client n'est pas moins à soigner que l'expertise du professionnel que nous sommes.

« NOUS CONSTATONS QUE L'ÉLITE SE FÉMINISE... »

C'est vrai qu'arriver à ce niveau de responsabilités exige des efforts soutenus et maintenus.

Pour les facteurs clés de réussite, d'abord, je pense que les femmes doivent s'atteler à toujours être à jour, dans leur secteur d'activités. C'est à dire opter pour la formation

continue en vue de capter les formations de pointe en adéquation avec leurs fonctions pour être performantes, ou en vue d'acquies de nouvelles responsabilités.

Ensuite, il est constant que la femme dans le secteur de la finance ou dans tout autre secteur d'envergure doit donner plus, en raison des nombreuses contraintes qui lui sont spécifiques. L'enjeu c'est de ne pas considérer ces contraintes comme des freins ou des boulets.

Il faut noter que malgré tout, nous constatons que l'élite se « féminise » et cela est vérifiable aussi dans le secteur de la finance de façon générale et du secteur des assurances en particulier où nous avons plusieurs sociétés d'assurances et de courtage d'assurances dirigées par des femmes. Même s'il reste encore du chemin à parcourir.



SATS

Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal

Avenue Felix Eboué en Face MTOA BP: 3213 - Dakar

Tél: (+221) 33 822 61 63 - (+221) 33 823 23 75 - Fax: (+221) 33 823 23 73

4 branches professionnelles

- Branche Shipping
- Branche Manutention Portuaire
- Branche Douane
- Branche Logistique

Nos Elites Féminines, symboles de réussite professionnelle

« La passion du métier, la rigueur, l'éthique, la confiance en soi et le goût du challenge... »

Mme Raqui WANE
Administratrice Générale
HORIZONS ASSURANCES



Je suis depuis 2003 l'Administratrice Générale d'Horizons Assurances, société de courtage en assurance et de conseil, après avoir totalisé une carrière de plus de trente ans dans le secteur des assurances; dont 20 ans au sein de prestigieuses compagnies d'assurances sénégalaises.

Les clefs du succès d'un chef d'entreprise comme étant la passion du métier, la rigueur et l'éthique dans le service rendu que l'on soit homme ou femme. A cela s'ajoute une confiance en soi et le goût du challenge.

Après une maîtrise en droit des affaires obtenue à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, je commence ma carrière professionnelle en 1984 à la Nationale d'Assurances. Ensuite j'accède à différents postes de responsabilités, notamment comme directrice du contentieux, directrice commerciale et du recouvrement. J'ai eu aussi le privilège de faire partie du comité technique chargé d'étudier le projet sur la barémisation des préjudices corporels et du comité de rédaction du Code Cima au sein de la Fédération des Assureurs.

J'ai également participé à la création de la première compagnie d'assurance agréée par la Cima en 1999 à Dakar, Alliance d'Assurance. Quatre ans plus tard, en 2003, après y avoir occupé les fonctions de Directrice Technique et Directrice Commerciale, j'ai décidé de créer mon entreprise, Horizons Assurances.

Militante de l'entreprise et avec la confiance de mes pairs, j'ai été Secrétaire Général puis Vice-présidente de la Fédération Interafricaine des Assureurs Conseils (FIAC). Et je suis depuis 2017 présidente de l'Association Sénégalaise des Assureurs Conseils (ASAC, ex SACA).

Au niveau de notre Confédération Patronale, le CNP, il m'a aussi été confié la Présidence de la Commission « Genre, Mixité Professionnelle, Economie Sociale & Solidaire ».

« JE SUIS UNE INCONDITIONNELLE DE LA RIGUEUR ET DU TRAVAIL BIEN FAIT... »

Les questions ayant trait à la mixité me préoccupent beaucoup, ainsi que celles relatives à la femme et aux droits des enfants. Je

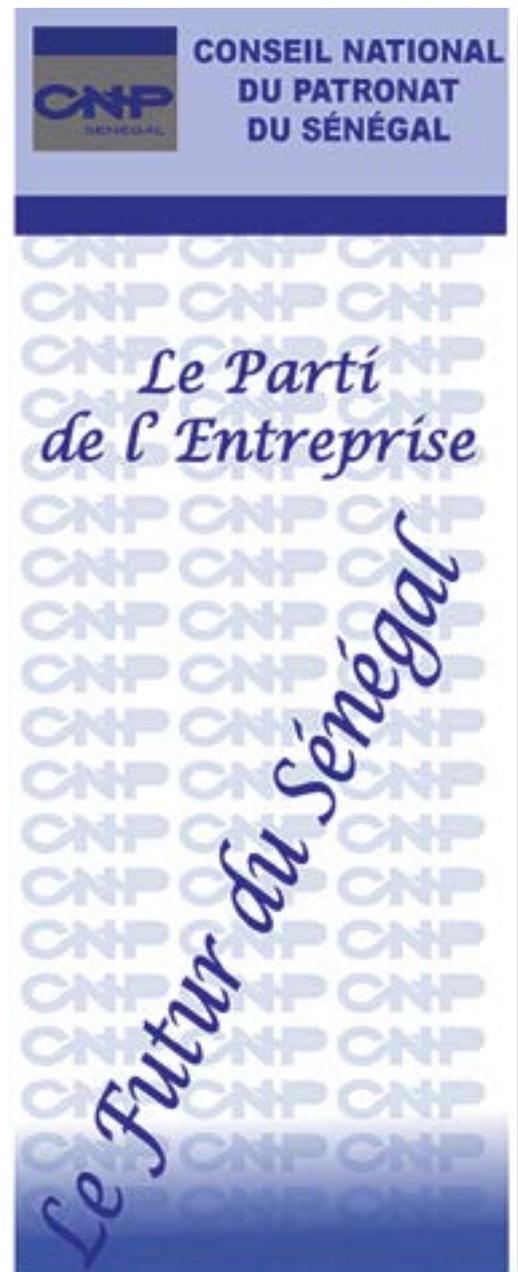
GOVERNANCE FINANCE & ASSURANCES

suis convaincue que les assureurs gagneraient à réfléchir sur des solutions assuranciennes dédiées à ces couches. Sans féminisme aucun ni naïveté béate, je suis persuadée qu'il existe des niches insoupçonnées et ce serait une belle occasion de répondre à un besoin existant d'utilité publique.

Je dois avouer que je suis une inconditionnelle de la rigueur et du travail bien fait. Le travail doit permettre de se mettre au service de l'autre de manière utile, un moyen de servir valablement sa communauté, c'est tout cela qui m'a poussé à embrasser le métier de courtier et conseil en assurances.

Il faut faire preuve d'une grande résilience dans ce secteur, c'est un atout indispensable quand on connaît les aléas de tous bords auxquels les intermédiaires en assurance sont confrontés. Une relation de confiance avec les partenaires. Celle-ci est la résultante de la qualité des relations que l'assureur entretient avec ses clients et prospects.

Une grande générosité est indispensable, l'assurance étant un métier dynamique et qui évolue avec l'évolution de la société. A ce titre, il faut s'adapter, se mettre à niveau de manière permanente, ainsi que partager avec les clients et les partenaires.



UN PARTENAIRE DE CONFIANCE DANS UN MONDE EN MOUVEMENT

Km 4.5, Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar
B. P. 233, Dakar Sénégal - Tél: (0221) 33 859 33 99
Email: commercial.senegal@bollore.com

bollore-transport-logistics.com

 **DAKAR TERMINAL**
SÉNÉGAL

Un terminal roulier moderne et performant

Des investissements à long terme

Plus de fluidité et de sécurité

Des équipes spécialisées

Le Fonds pour l'Habitat Social (FHS)

Un instrument financier innovant du programme des 100 000 logements sociaux

« Le FHS s'inscrit dans le cadre de l'amélioration du système de financement pour assurer la démocratisation de l'accès au logement... »

M. Ousmane WADE
Administrateur Fonds pour l'Habitat Social - FHS



En plus de l'enjeu social majeur pour les populations d'accéder à l'habitat salubre à prix abordables, l'État a décidé de faire du développement accéléré de l'habitat social un moteur de croissance économique.

Ainsi, le Fonds pour l'Habitat Social (FHS), créé par la loi 2016-31 portant loi d'orientation sur l'habitat social et alimenté par une taxe parafiscale sur le ciment et sur les autres matériaux apparaît comme un instrument financier innovant du programme des 100 000 logements sociaux afin de matérialiser cette vision éclairée du Chef de l'État en matière de promotion et de développement de l'habitat social.

Aujourd'hui, beaucoup de travailleurs, notamment ceux de l'informel qui constituent une partie importante de la population, ont des difficultés pour bénéficier de crédits destinés à l'acquisition de logements du fait qu'ils ne disposent pas de revenus réguliers pouvant leur permettre d'être éligibles aux conditions de prêts des banques de la place.

Il s'y ajoute que de nombreux ménages, bien que disposant de revenus réguliers, n'arrivent pas à accéder aux prêts proposés par les banques du fait des taux d'intérêts élevés.

C'est dans ce contexte que le Fonds pour l'Habitat Social est créé pour promouvoir davantage de logements sociaux et favoriser l'accession à la propriété en tenant compte des besoins de toutes les catégories sociales.

Le FHS s'inscrit ainsi dans le cadre de l'amélioration du système de financement pour assurer la démocratisation de l'accès au logement.

A ce titre, il est doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et a pour principales missions de:

- garantir les prêts destinés à l'acquisition d'un logement social par les primo-accédants à revenus modestes et/ou irréguliers et de bonifier les taux d'intérêt liés à ces prêts ;

- financer les travaux des voiries et réseaux hors sites et primaires des programmes d'habitat social ;
- participer au financement des travaux et autres prestations favorisant la promotion et le développement de l'habitat social.

A travers ses différentes missions, le FHS contribuera de manière significative à la facilitation de l'accès au logement par la baisse des coûts de sortie. L'accent sera mis sur la dynamisation de l'offre à travers le financement des VRD et le soutien à la demande avec la garantie des prêts et la bonification des taux.

QUEL PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ POUR FACILITER L'ACCÈS DES CITOYENS SÉNÉGALAIS AUX LOGEMENTS SOCIAUX ?

L'État a notamment fait de la promotion de l'habitat social un des piliers du Plan Sénégal Émergent, qui présente les relais de développement et de croissance pour le Sénégal à horizon 2035.

Cette stratégie, suivie de la loi du 8 novembre 2016 portant loi d'orientation sur l'habitat social, témoigne de l'engagement fort du Gouvernement pour résorber le déficit de logements à travers la construction de 100 000 logements sur cinq ans.

Le secteur privé, en l'occurrence les promoteurs immobiliers, sont des acteurs clés sur lesquels l'État compte pour réaliser ce programme d'envergure.

A ce titre, le Gouvernement s'est engagé à mettre à disposition des promoteurs immobiliers les assiettes foncières pour construire des logements sociaux et à appliquer des allègements fiscaux comme mesures incitatives.

L'objectif final étant de permettre aux Sénégalais à faibles et moyens revenus de vivre dans des logements convenables mais de soutenir durablement la croissance économique.

L'État du Sénégal n'envisage pas de construire directement les 100 000 logements sociaux, mais de mettre en place un mécanisme de partenariat public/privé et de créer, un environnement propice pour les développeurs, les promoteurs immobiliers afin de permettre à ces derniers de proposer des logements sociaux à des coûts abordables pour nos concitoyens.

Concrètement, le FHS finance les travaux de VRD (Voiries et Réseaux Divers) sur les sites prévus par l'État pour accueillir les logements sociaux. Les investissements des réseaux primaires et des réseaux hors site ne seront pas remboursés par les acquéreurs des logements sociaux dont le prix de cession est plafonné.

La voirie et les réseaux divers étant dans le domaine des infrastructures, Le FHS, qui constituera un levier de financement important, permettra à l'État de faire face en partie à ces dépenses.

Ainsi, le partenariat Public-Privé (PPP) pour la consolidation du projet des 100 000 logements, permettra d'une part, de capitaliser les économies d'échelle pour réduire les coûts d'acquisition des logements et d'autre part, la valorisation des matériaux locaux pour réduire les coûts d'exploitation des logements.



L'envolée du m² bâti au Sénégal

« Le gros problème est qu'il n'existe aucun référentiel dans ce sens... »

M. Fodé DIOP
ARCHITECTE DPLG



Parler de cherté du m² bâti semble très relatif. Il faut définir plusieurs paramètres pour apprécier correctement cela. Le gros problème est qu'il n'existe aucun référentiel dans ce sens. L'indice du coût de la vie est un facteur très déterminant.

Quel que soit le standing de la construction les prix d'acquisition des matériaux constitutifs du Gros œuvre sont les mêmes, tandis que la quasi-totalité des éléments du second œuvre (pouvant représenter 50% voire plus du coût) est importée ; là où les coefficients d'entreprises peuvent passer du simple au double voire plus.

Calculer un prix de revient au m² demande des pondérations justifiées par la destination de l'ouvrage, sa situation, son accessibilité, le niveau de viabilisation et la disponibilité oui ou non de réseau VRD. Si en plus nous considérons le coût du foncier, toutes les variables changent pour déterminer le coût « toutes dépenses confondues ».

Il est important alors de catégoriser les intervenants par rapport aux différents secteurs de marché.

Enfin, finalement que faut-il retenir ?

MES CONFRÈRES SONT PRÊTS À JOUER LEUR PARTITION AFIN DE BAISSER LE COÛT DE LA CONSTRUCTION

Des propositions avaient été faites pour une harmonisation forfaitaire des honoraires à percevoir sur les programmes d'habitat social, à l'instar des notaires.

Mais à date aucune réponse n'a été donnée pour avancer sur cette opportunité qui garantira une transparence et une meilleure qualité de prestations. Conscients du fait qu'un modèle unique n'est pas pérenne, nos confrères n'ont pas croisé les bras. Beaucoup d'initiatives sont prises dans la recherche sur des solutions constructives adaptées à chaque zone climatique et territoriale.

La promotion de nos ressources naturelles disponibles, leur valorisation et industrialisation est une urgence qui pourra nous asservir de la dépendance de l'importation de la plus grosse partie des besoins.

Nous avons également attiré l'attention sur l'urgence de la réouverture de l'École d'architecture et d'urbanisme de Dakar qui en son temps avait fait des études sur la typologie et la morphologie de l'habitat, les méthodes de construction traditionnelles tenant compte de nos réalités socio-culturelles et économiques ainsi que du mode d'habiter préservant l'environnement sur l'étendue du territoire.

L'Ordre des architectes s'est engagé dans la promotion de l'innovation, ainsi des initiatives brevetées dorment dans des tiroirs faute d'investisseurs pour le développement des opportunités créées.

SATISFAIT OU PAS DU CODE DE LA CONSTRUCTION ?

C'est bien de disposer d'un Code de la construction qui peut être caricaturé comme une « très belle demoiselle mal habillée ». Le problème majeur que nous ne cessons de rappeler est qu'il faut appliquer les textes. Aujourd'hui, avec un réel déficit de ressources humaines (Architectes et Urbanistes), l'administration a-t-elle les moyens de le faire ?

Pour garantir la qualité architecturale, l'Ordre des architectes a toujours offert ses services pour jouer son rôle de service public et faire jouir de son intérêt public sur l'ensemble du territoire national.



Promotion immobilière

« Que l'Etat nous accorde une égale importance d'avantages fiscaux et fonciers par rapport aux promoteurs immobiliers étrangers... »

M. Babacar Souleymane FAYE
Président
Regroupement des Promoteurs Immobiliers du Sénégal (RPPIS)



Le Regroupement des Promoteurs Privés Immobiliers du Sénégal (RPPIS) est comme son nom l'indique, une association professionnelle regroupant des sociétés de promotion immobilière (50 entreprises-membres) affiliée au Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP).

Notre association défend les intérêts de la profession et constitue un cadre privilégié d'échanges pour ses membres. Elle se positionne comme une force de proposition et à ce titre est l'interlocuteur des administrations et de l'État sur toutes les questions relatives à l'habitat, l'urbanisme et l'immobilier.

NOUS PLAIDONS POUR UN CADRE RÉGLEMENTAIRE, JURIDIQUE ET FISCAL RÉGISSANT LA PROFESSION DE PROMOTEUR IMMOBILIER

La profession du promoteur immobilier est libéralisée et n'est pas réglementée, son accès est libre. Nous sommes en train de réfléchir sur la possibilité de mettre en place un "Ordre de Promoteurs Immobiliers" qui sur le plan de l'éthique et de la permanence des

activités des acteurs dégagera les critères de qualification à ce métier.

Le RPPIS existe par l'activité de ses membres qui en tant qu'acteurs économiques ont contribué à côté de la SNHLM et de la SICAP à forger l'image de nos villes. Pour preuve, rien que le nom de certains quartiers évoque l'étendue de nos œuvres.

En outre, en dehors de cela, nos entreprises membres ont pris part à tous les programmes initiés par l'État en participant au service public de logement social tel que JAXAAY & TAWFEKH.

Les difficultés majeures rencontrées par les promoteurs sont multiples, je n'en citerai que trois qui sont majeures :

- La spéculation foncière qui rend difficile la mise à disposition d'assiette et leur sécurisation.
- La pression fiscale notamment l'impossibilité de récupérer la TVA du fait que la vente immobilière au Sénégal n'est pas assujettie à la TVA.

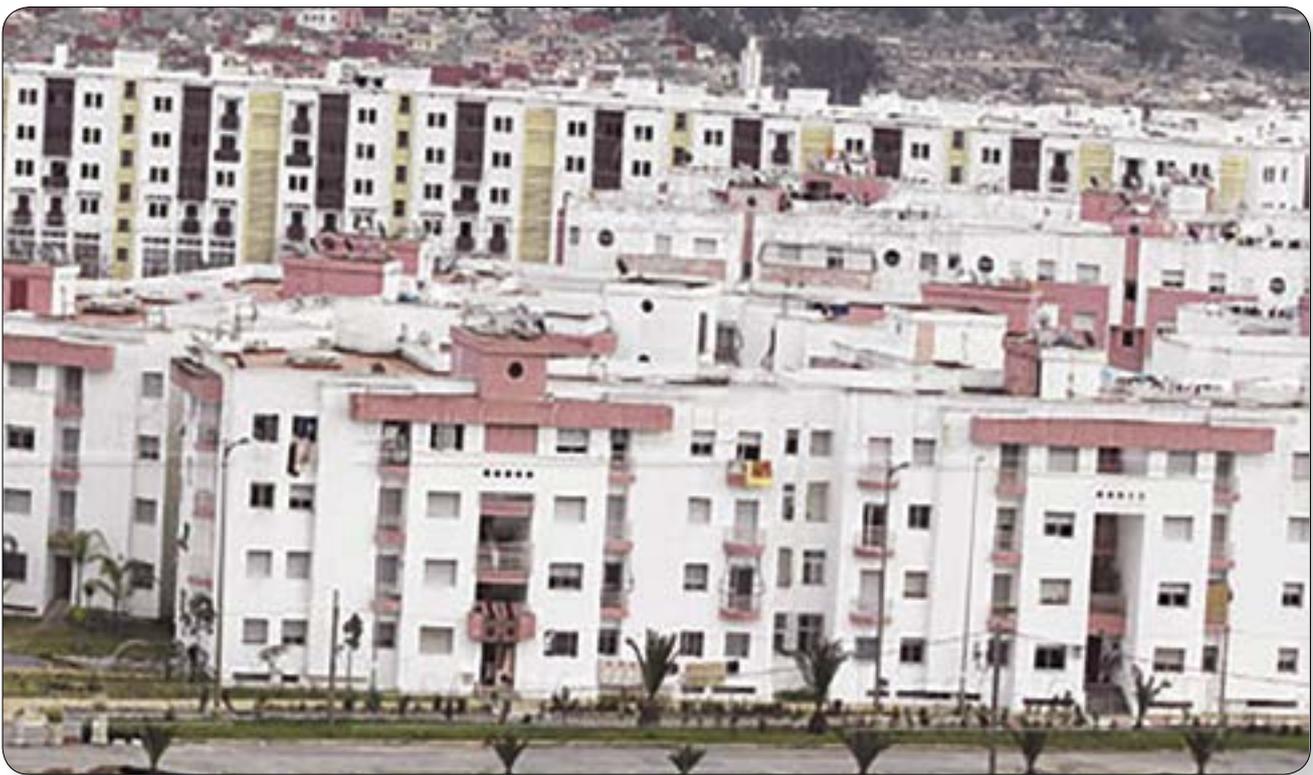
- L'accès à des financements à des conditions souples, à des taux qui restent élevés malgré les efforts de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) par rapport autres banques classiques.

Il faudrait que l'Etat nous accorde une égale importance par rapport aux promoteurs étrangers à qui il consent paradoxalement tout ce qui nous est refusé (exonération fiscale, assiettes foncières gratuits).

Le Regroupement des Promoteurs Privés Immobiliers du Sénégal (RPPIS) a participé à toutes les étapes de la conception du programme des 100.000 logements. Pour la suite du Conseil Présidentiel, nous restons en attente de l'application des 6 mesures présidentielles.

Mais sérieusement l'administration ne semble pas tenir compte des propositions que nous avons faites par l'intermédiaire du Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP) de participer à hauteur de 50.000 logements.

La promotion immobilière ne s'arrêtant pas à ce programme public, par patriotisme nous affirmons notre disponibilité. Mais si par contre, l'état pour des considérations que nous ne maîtrisons pas, nous mettrait à l'écart au profit de sociétés ou de partenaires n'ayant à ce jour rien réalisé au Sénégal, nous continuerons tranquillement nos activités pour rendre nos entreprises rentables



Dépollution de la Baie de Hann

« Un programme d'assainissement pour la Baie de Hann, mais aussi un système d'assainissement adéquat pour près de 500.000 habitants de l'agglomération dakaroise... »

M. Lansana Gagny SAKHO
Directeur Général ONAS



La feuille de route de l'ONAS est axée sur deux points principalement : la réalisation des travaux et l'application de la redevance assainissement industriel.

Par rapport à la réalisation des travaux, le principal marché de l'intercepteur est attribué. Il s'agit du collecteur principal, l'épine dorsale du projet. Il assure la collecte des eaux usées industrielles et domestiques depuis le port autonome de Dakar jusqu'à Petit Mbao. Actuellement les études topographiques sont en cours.

Le lancement du démarrage des travaux du projet est prévu dans la deuxième quinzaine du mois de Octobre 2020. La passation des marchés des autres lots notamment la station d'épuration, l'émissaire en mer et les réseaux pour le raccordement des ménages et des industriels est en cours.

Le marché station d'épuration sera attribué avant la fin de l'année, l'émissaire en mer au

deuxième trimestre 2020. Les autres marchés de travaux seront attribués en fin 2021.

Concernant l'application de la redevance assainissement industriel, l'ONAS travaille en étroite collaboration avec les industriels pour la mise en norme de leurs installations par la mise en place des systèmes de prétraitement pour certains qui en ont besoin. Il faut noter la possibilité d'un appui financier pour les industriels à l'image du programme de mise à niveau.

Mais au-delà de tous ces aspects ce programme va également permettre l'accès à un système d'assainissement adéquat à près de cinq cent mille (500.000) habitants de l'agglomération dakaroise.

LE FINANCEMENT DU PROGRAMME DE DÉPOLLUTION EST BOUCLÉ

Les principaux partenaires financiers du projet sont l'AFD, le Royaume des Pays Bas,

L'Union européenne et la China Development Bank (CDB). Un cofinancement AFD/CDB en cours d'instruction, pour la réalisation des travaux complémentaires mais également la substitution de la contrepartie de l'Etat. Ainsi, la réalisation des travaux sera entièrement prise en charge par les bailleurs de fonds.

L'Etat se chargera uniquement du paiement des impenses qui est déjà exécuté à plus de 96% et l'Information-Education et Communication (IEC) auprès des populations.

Le détail du financement se présente comme suit : prêt AFD pour 20 millions d'Euro, la subvention des Pays Bas (RVO) pour 20 millions d'Euro, la subvention de l'Union Européenne déléguée à l'AFD pour 13,9 millions d'Euro, le prêt complémentaire de l'AFD pour 23 millions d'Euro et le prêt de la CDB pour 14,4 millions d'Euro.

A cela s'ajoute la subvention de l'AFD pour un montant de 4,8 millions d'Euro pour le financement des études, la mise en œuvre des mesures d'accompagnement social des personnes impactées du projet et le renforcement des capacités de l'ONAS.

POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DÉPOLLUTION DURABLE, UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE ADOPTÉE ET IMPLIQUANT L'ETAT, LES INDUSTRIELS, LE PAD, LES POPULATIONS LOCALES ET LES MAIRIES

Dans le cadre de la réalisation du projet une démarche participative est adoptée. Tous les acteurs sont impliqués.

A rappeler que le projet est une initiative des populations qui avaient fait une pétition en 2002 pour demander à l'Etat de prendre des mesures pour la dépollution de la baie. Rien que pour cette raison, les populations et les autorités locales constituent des acteurs clés sur qui l'ONAS doit forcément s'appuyer pour la réussite du projet.

C'est ainsi que la direction de la communication de l'ONAS est en échange permanent avec les autorités locales et les populations.

D'ailleurs pour une meilleure compréhension et une bonne appropriation du projet, l'ONAS a organisé un voyage de benchmarking au Maroc avec les représentants des autorités locales, les préfets, les populations et certains notables de la zone pour montrer les infrastructures similaires réalisées qui sont prévues dans le projet.

Concernant les industriels, les échanges sont permanents avec l'UPIC qui est fortement impliqué dans le processus. Depuis 2010, un protocole d'accord est signé entre l'Etat et les industriels ayant pour objectif l'application du principe pollueur payeur. Depuis lors, l'ONAS ne cesse de tenir des rencontres d'échanges avec les industriels.

En 2013, le rapport d'étude fixant la redevance assainissement industriel et la nouvelle taxe à la pollution est produit et validé par les acteurs concernés comme prévu dans le protocole d'accord. L'arrêté d'application fixant la redevance assainissement est en cours de finalisation.

L'ONAS accompagne les industriels dans la mise à niveau de leurs installations. Faisant suite à la mobilisation de financement par l'AFD placé au niveau du Bureau de Mise à Niveau pour l'octroi de fonds aux industriels qui n'a pas eu les résultats escomptés, une étude est déjà réalisée pour mieux cerner les besoins de financement des industriels.



ENVIRONNEMENT

A cet effet, l'ONAS est en train d'affiner les résultats de l'étude pour échanger avec nos partenaires financiers qui pourront nous accompagner dans la mise à niveau des installations des industriels par la mise en place de système de prétraitement pour certains qui ont des effluents qui dépassent les normes de rejet.

Toujours pour une meilleure implication des industriels, un cabinet est recruté pour la mise en œuvre du marketing social auprès des industriels. Il s'agit de sensibiliser les industriels sur les normes des rejets, l'impact de la mise aux normes sur la compétitivité de leur production et les installations adaptées aux rejets.

En outre, un comité technique regroupant les acteurs du projet notamment l'ONAS, les bailleurs de fonds, le Ministère des Finances et du Budget, la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés, la Direction de l'Assainissement, les syndicats des industriels, ... se réunit tous les trois mois pour faire le point sur la situation d'avancement du projet. C'est une instance d'échange sur les problèmes

rencontrés et de recherche de solutions pour la réalisation des ouvrages de qualités d'une manière efficace et efficiente dans les délais.

NOS ATTENTES ENVERS CHAQUE PARTIE-PRENANTE (INDUSTRIELS, PAD, POPULATIONS LOCALES, MAIRIES, ETC.)

Nous attendons des industriels, pour la réussite du projet notamment pour le bon fonctionnement de la station d'épuration qui sera réalisée, la mise aux normes de leurs installations avant le raccordement au réseau d'assainissement.

Pour le port de DAKAR, la mise en œuvre du protocole de délégation de la maîtrise d'ouvrage signé avec l'ONAS permettra la réalisation des infrastructures d'assainissement du Port.

S'agissant des collectivités locales, elles ont toujours été fortement impliquées dans le projet et leur engagement a toujours été sans faille, le maintien de cette dynamique est indispensable pour le succès de cet important programme.





1^{ER} GROUPE D'ASSURANCES AU SÉNÉGAL

Au service de l'économie
sénégalaise depuis
plus de 50 ans

**SONAM
GÉNÉRALE
ASSURANCES**

**SONAM
ASSURANCES
VIE**

**SONAC
ASSURANCES
CRÉDIT
CAUTION**



DIECOM - PHOTOS : DR.

GROUPE SONAM ASSURANCES

6 Avenue Léopold Sédar Senghor
BP. 210 Dakar – Sénégal
Téléphone : (221) 33 823 10 03
E-mail: sonam@sonam.sn
www.sonamassurances.sn



**Avec le groupe Sonam
vivez l'esprit tranquille**

Dépollution de la Baie de Hann

« Une démarche inclusive entre l'Etat et l'UPIC... »

M. Amadou SECK
Président Union des Prestataires
des Industriels et des Commerçants
du Sénégal - UPIC



L'UPIC en sa qualité de Syndicat professionnel regroupant des unités industrielles a participé activement aux travaux du Comité de pilotage du projet de dépollution de la baie de Hann dont le protocole d'accord pour la mise en œuvre du principe pollueur-payeur a été signé le 9 Mars 2010 entre l'Etat du Sénégal et les organisations professionnelles du secteur industriel.

Le coût de la première phase prioritaire du projet estimé à 60 millions d'euros est soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD) pour un prêt d'un montant de 20 millions d'euros, les Pays-Bas pour un montant de 30 millions d'euros sous forme de subvention, et un apport de l'Etat du Sénégal pour un montant de 10 millions d'euros.

Pour la réalisation des travaux de la deuxième phase, l'Etat du Sénégal a pu déjà mobiliser 38,7 millions d'euros par une subvention de l'Union Européenne de 14,7 millions d'euros et un prêt de la BOAD de l'ordre de 24 millions d'euros.

Le projet devra à terme, marquer l'accord de l'ensemble des parties-prenantes pour

améliorer les conditions de vie des populations riveraines de la Baie et la qualité des eaux de la Baie, ainsi que pour mettre aux normes les rejets des eaux usées des unités industrielles.

Nous saluons cette démarche inclusive sur les travaux de :

- La préparation des conventions de déversements des effluents industriels ;
- La définition d'une liste des entreprises raccordables au réseau de l'ONAS ;
- La préparation du calendrier de mise en application des engagements aussi bien pour les autorités administratives que les acteurs économiques du secteur industriel.

Globalement, nous avons retenu des avancées significatives depuis pratiquement l'année 2010 avec :

La Signature du Protocole d'accord sur le principe du Pollueur payeur entre les Organisations professionnelles du secteur privé et l'Etat du Sénégal à travers les Ministères en charge de l'Assainissement et de l'Environnement.

Le lancement effectif des études de courantologie, sur la redevance d'assainissement et également sur l'assainissement du Port Autonome de Dakar.

La réalisation des études techniques complémentaires de l'ONAS pour affiner et optimiser les options pour le collecteur de 13 Kilomètres allant du Port à Petit Mbao, la station d'épuration et l'émissaire de rejet en mer.

LES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS EN SUSPENS DES INDUSTRIELS...

Il convient de noter cependant des questions importantes en suspens sur lesquelles nous avons de fortes attentes liées :

- A la définition claire d'une feuille de route pour l'application effective du principe Pollueur-Payeur qui de notre point de vue est assujettie à la mise à disposition effective de la convention type de déversement pour chaque unité industrielle ;
- Aux modes de calcul de la redevance et du système de recouvrement ;
- Au rôle du secteur privé industriel dans la gestion des ressources générées par la redevance pour assurer la bonne gouvernance des ressources générées au profit exclusif du secteur de l'assainissement industriel ;
- Aux mécanismes de soutien aux entreprises sur la mobilisation des ressources pour financer les ouvrages de pré-traitement des effluents et la proposition d'un programme de renforcement des compétences techniques de leur personnel ;
- A la mise à disposition de lignes de crédits pour promouvoir davantage un système d'accompagnement incitatif à travers une mise à niveau spécifique au profit des entreprises industrielles engagées dans le projet de la dépollution de la Baie de Hann.



Femmes d'affaires & Femmes cadres les arguments du BIT en faveur du changement

« Près de 3 entreprises sur 5 dans le monde conviennent que les initiatives en faveur de la mixité améliorent la performance des entreprises... »



Mme Julie SENGHOR KAZAGUI
Spécialiste Principale pour les Activités des Employeurs
Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent
pour l'Afrique occidentale - Dakar

L'étude publiée en 2019 par le Bureau des Activités pour les Employeurs (ACT/EMP) du BIT : « Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement » a été réalisée avec la collaboration du Département des Statistique et le Service du genre, de l'égalité et de la diversité de l'OIT.

Pour compléter les conclusions de l'enquête, les statistiques du BIT sur le marché du travail ont été également utilisées ainsi que des données secondaires (UNESCO, Banque Mondiale etc.).

Enquête mondiale BIT : 70 pays - 12940 entreprises 73% nationales - 27% multinationales				
Amérique latine et Caraïbes	Afrique	Asie et Pacifique	Europe et Asie centrale	Moyen Orient et Afrique du Nord
32,7%	10,9%	20,2%	19,4%	16,9%

Petites entreprises 2 à 100 travailleurs	Entreprises moyenne 101 à 250 travailleurs	Grandes entreprises Plus de 250 travailleurs
50,8%	16,6%	32,5%

Afrique Répondants	Afrique du Sud	Nigéria	Kenya	Ghana	Autres pays
56,5%	15,3%	13,8%	4,3%	10%	

Les principaux constats de cette étude sur la place des femmes dans l'encadrement et les postes de direction sont les suivants :

- Une tendance à la hausse constante de femmes rejoignant les rangs des cadres plus rapidement que les hommes a été observée, surtout en Asie et Pacifique, en Amérique latine et Caraïbes et en Europe et Asie centrale. La hausse a été plus faible en Afrique et au Moyen-Orient. Cette progression n'a cependant pas encore produit de grand changement dans la composition hommes-femmes de l'encadrement supérieur et des postes décisionnaires au sein des entreprises.
- Près de 57 % des entreprises de l'échantillon indiquent que les femmes représentent moins de 30 % de leurs cadres supérieurs. Plus de 58 % des entreprises déclarent que les femmes occupent moins de 30 % des postes de très haut niveau. Dans toutes les régions, les entreprises emploient moins de femmes à mesure que le niveau d'encadrement s'élève, soulignant la réalité d'une ségrégation professionnelle verticale.

Sous l'angle géographique, les données de l'OIT sur les femmes cadres dans les secteurs public et privé montrent que dans une bonne partie des pays, la part des femmes parmi les cadres a atteint une masse critique de 30 % qui est généralement considérée comme le point de bascule où la représentation des femmes commence à influencer l'institution et sa prise de décisions.

Ainsi, plus de la moitié des pays d'Afrique, d'Asie et Pacifique, ainsi que d'Europe et Asie centrale, ont dépassé le seuil des 30 %. La zone Moyen-Orient et Afrique du Nord demeure la seule dans laquelle les pays n'ont pas atteint ce point. En ce qui concerne le Sénégal, la part de l'emploi féminin dans l'ensemble des postes de direction était de 23,2% en 2015 (source : ILO Stat Female share of employment in managerial positions - Enquête Nationale sur l'Emploi).

L'enquête révèle également que plus de 78 % des entreprises sondées dans le monde indiquent avoir un PDG masculin. Parallèlement, la part des entreprises ayant un PDG femme diminue à mesure que croît la taille de l'entreprise. Par exemple, plus de 26 % des petites entreprises ont une femme à leur tête, contre 20 % des entreprises de taille moyenne et 16 % des grandes entreprises. Une analyse approfondie par secteur économique a été également réalisée.

Concernant le Sénégal, les données d'enquête de la Banque Mondiale citées dans le rapport indiquent les taux suivants pour la dernière année disponible (2014) en ce qui concerne la part des entreprises ayant des femmes cadres dirigeantes ou PDG selon la taille de l'entreprise : 18,6% pour les petites entreprises, 9,2% pour les entreprises de taille moyenne et 0,5% pour les grandes entreprises.

Concernant la mixité dans les conseils d'administration, la présence des femmes dans les conseils d'administration se renforce progressivement – comme confirmé par d'autres études mondiales et régionales et des rapports nationaux – portée par les arguments en faveur de la mixité liée à une rentabilité accrue, une meilleure gouvernance et une pluralité des réflexions. Certains pays ont aussi adopté des législations sur les quotas ou des objectifs de femmes dans les conseils d'administrations d'entreprises publiques et ou d'entreprises cotées en Bourse dans le cadre de politiques plus volontaristes ; de même certaines entreprises ont pris des initiatives parfois à la demande de leurs actionnaires ou des investisseurs.

Selon les études, les entreprises doivent atteindre une masse critique de femmes aux postes de direction pour tirer les bénéfices de la diversité hommes-femmes. Atteindre ce seuil permet à une minorité d'exercer son influence et de se faire entendre. A l'échelle internationale, un nombre grandissant de pays utilisent le chiffre de 30 % à l'instar d'initiatives ciblées telles que le «Club des 30 %» (voir [HYPERLINK«https://30percentclub.org/»](https://30percentclub.org/) <https://30percentclub.org/>).

Ainsi, selon les résultats de l'enquête du BIT près d'un tiers des entreprises dans le monde (31,7 %) ont atteint une masse critique d'au moins 30 % de femmes dans leur conseil tandis que 13 % des entreprises révèlent avoir un conseil d'administration exclusivement masculin. Concernant plus spécifiquement l'Afrique, 30,8 % des entreprises disent avoir atteint cet objectif contre 11,9% d'entreprises ayant un conseil d'administration entièrement masculin.

PRÉSENCE ENCORE MINORITAIRE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES (DIRECTION GÉNÉRALE, CONSEIL D'ADMINISTRATION) : LE POURQUOI ?

L'enquête du BIT auprès des entreprises révèle :

- La persistance du «plafond de verre» qui est une barrière intangible à l'intérieur de la hiérarchie qui empêche des individus (cela s'applique habituellement aux minorités) d'obtenir ou d'accéder à des postes de haut niveau. Ce plafond de verre se traduit par une réduction visible de la présence des femmes quand on passe des cadres débutants, aux cadres intermédiaires, supérieurs, puis aux PDG. Or le constat est que quand la mixité est respectée au sein du conseil d'administration, l'entreprise est plus susceptible d'avoir des femmes dans l'encadrement supérieur et les postes de direction.
- L'existence de «murs de verre» qui expliquent la persistance de ce «plafond de verre ». Ces «murs de verre» sont également des barrières invisibles qui cantonnent les femmes dans certaines fonctions managériales, par exemple des fonctions administratives, les empêchant d'accéder aux fonctions stratégiques qui conduisent aux plus hautes instances décisionnaires. Ces murs symbolisent la ségrégation sexuelle dans les fonctions d'encadrement et dans les secteurs d'activité, et reflètent la ségrégation sur le marché du travail de manière plus générale.

C'est ainsi que les femmes, comme confirmé dans l'étude, sont surreprésentées dans les fonctions d'appui comme les ressources humaines, la finance et l'administration, le marketing et les ventes ainsi que la communication tandis que les hommes sont surreprésentés dans les fonctions liées à l'exploitation, à la recherche-développement et au contrôle de gestion. Ces fonctions, considérées comme plus stratégiques, servent de tremplin à des postes de direction ou de membres de conseils d'administration. Ces « murs de verre » limitent considérablement le réservoir de talents dans lequel les entreprises peuvent puiser pour pourvoir leurs postes de cadres dirigeants et de PDG.

- Le phénomène du « tuyau percé » : un grand nombre de femmes qui sont recrutées accèdent à des postes de responsables hiérarchiques ou de cadres intermédiaires sans pouvoir parvenir en nombre suffisant aux niveaux supérieurs car elles n'ont pas nécessairement acquis la bonne combinaison de compétences managériales et d'expérience.

Les explications sont principalement :

- Du décalage entre l'éducation et les compétences des femmes et les besoins des employeurs. Dans la plupart des régions, les femmes surpassent généralement les hommes en termes d'enseignement supérieur. Toutefois, les hommes continuent de dominer les disciplines des sciences, technologie, ingénierie et mathématique (STIM) qui sont très recherchées par les employeurs. Dans la plupart des régions, les femmes représentent environ un tiers des diplômés dans ce domaine. Un certain nombre d'obstacles structurels et culturels doivent être surmontés pour attirer davantage de femmes dans ce domaine scientifique.
- De la présence de stéréotypes sexistes, incluant discrimination et préjugés, dans les processus de recrutement et de promotion, dans les tâches assignées, dans la formation et la mobilité du personnel qui conduisent à des parcours

professionnels divergents pour les femmes et les hommes ;

- De l'absence de culture d'entreprise respectueuse de l'égalité des sexes permettant aux femmes de faire carrière et de concilier travail et vie familiale (modalités de travail flexibles, télétravail, crèches d'entreprises etc.).

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES POUR PLUS DE MIXITÉ NOTAMMENT AU NIVEAU DE L'ENCADREMENT ET DES POSTES DE DIRECTION

L'étude a permis de confirmer et renforcer les arguments économiques et commerciaux en faveur de la mixité au sein des entreprises et d'une présence accrue de femmes au sein des postes d'encadrement et de direction des entreprises développés dans d'autres études et recherches.

Notre recherche montre que près de trois (3) entreprises sur cinq (5) dans le monde conviennent que les initiatives en faveur de la mixité améliorent la performance des entreprises. Parmi celles qui déclarent de meilleures performances, plus de 60% font état d'une rentabilité et d'une productivité accrues; environ 57% d'une meilleure capacité

à attirer et conserver les talents; plus de 54% d'un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit et 54% font également état d'une meilleure réputation pour l'entreprise.

Parmi les entreprises qui ont mesuré l'impact quantitatif des initiatives en faveur de la diversité des sexes, près des trois quarts ont déclaré une hausse de leurs profits de 5 à 20%, la majorité évoquant des profits accrus de 10 à 15%. Les conseils d'administration équilibrés ont une probabilité plus élevée de 20% d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels par rapport à ceux qui comptent moins de femmes dans leur conseil d'administration.

Fait important, nous avons également constaté que ces résultats étaient renforcés quand l'entreprise conjugue une culture intégratrice et des politiques d'entreprise inclusives. En fait, quand ces deux conditions sont réunies, notre modélisation montre que la probabilité prévue d'une rentabilité et d'une productivité accrues est de 62%.

En conclusion, un cercle vertueux s'enclenche une fois l'entreprise engagée sur la voie de la diversité et de la mixité lui permettant d'engranger les dividendes de la mixité. L'objectif de parvenir à une entreprise mixte et inclusive doit donc être un objectif stratégique de toute l'entreprise avec un fort engagement de ses dirigeants.



Femmes d'affaires & Femmes cadres

« Nos Grands Chantiers pour le changement... »

Mme Raqui WANE

Présidente Commission CNP « Genre, Mixité Professionnelle, Economie Sociale & Solidaire »



Cette Commission « Genre, Mixité Professionnelle, Economie Sociale & Solidaire » a été mise en place lors de l'Assemblée Générale du CNP du mois de novembre 2019. Elle répond à de nouveaux objectifs de notre Confédération Patronale consistant à davantage :

- Promouvoir l'égalité des chances et l'autonomisation économique des femmes.
- Favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilités et de gouvernance dans les entreprises.
- Contribuer au développement de l'économie sociale et solidaire.
- Renforcer les concertations techniques avec les départements ministériels en charge du genre, du travail, de la micro-finance, ainsi que de l'économie sociale et solidaire.

Notre Commission a retenu trois (3) grands axes pour la promotion l'égalité des chances et l'autonomisation économique des femmes. D'abord le renforcement des capacités de gestion des femmes chefs de micro-entreprises. Là il s'agit de multiplier nos actions pour le renforcement des capacités de gestion des femmes chefs de micro-

entreprises. Dans ce cadre plusieurs activités ont déjà été réalisées dans les régions avec la Fondation Konrad Adenauer (FKA) pour les femmes membres de l'AFEPES, à la demande de leur Présidente Madame Oulimata DIOUM.

Ensuite, nous avons cette préoccupation majeure qui consiste à sensibiliser et former les femmes sur les droits patrimoniaux et de transmission d'entreprise, ainsi que l'accès au foncier et au crédit. Et dans ce cadre nous avons l'avantage de bénéficier de l'expertise-conseil de Maître Aïda DIAWARA DIAGNE, Notaire. Je précise qu'elle est aussi la Vice-présidente de notre Commission « Genre, Mixité Professionnelle, Economie Sociale & Solidaire ».

Et le troisième axe vise à renforcer la concertation avec toutes les parties engagées pour l'amélioration du cadre réglementaire, social, juridique et économique des femmes. Il nous semble important de partager une vision commune avec les groupements économiques féminins, les syndicats de travailleurs, les associations femmes-juristes, etc.

Concernant notre deuxième objectif visant à favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilités et de gouvernance dans les entreprises, des actions ont déjà été réalisées par le CNP, mais ce n'est pas assez.

C'est pourquoi, nous entendons aller beaucoup loin notamment dans la sensibilisation sur les avantages d'une bonne gouvernance « Rh mixité professionnelle » et responsabilisation des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises. La pandémie sanitaire a malheureusement retardé le démarrage des activités prévues, mais nous avons déjà le soutien de nos partenaires, le BIT et la FKA.

Pour ce qui est du développement de l'économie sociale et solidaire, des résultats très encourageants ont déjà obtenu dans le cadre des activités du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) liant le CNP et le Patronat Marocain (la CGEM).

Il nous semble important de partager une vision commune avec notre Département

Ministériel en charge de l'Economie Sociale & Solidaire.

A notre niveau, nous allons lancer très prochainement une étude auprès de nos membres pour avoir une cartographie de nos entreprises contribuant au développement socioéconomique des territoires dans le cadre de la politique de décentralisation par un soutien aux initiatives créatrices de richesses, d'emplois et d'un écosystème productif durable. De cette étude découlera un plan d'actions que nous partagerons.

Et pour finir, je souligne l'importance d'avoir une synergie d'actions les départements ministériels en charge de toutes ces questions, mais aussi avec les partenaires sociaux et les partenaires au développement.



Protection des Données Personnelles

« Une nécessité de concilier dans les entreprises, les impératifs de sécurité et ceux de protection des libertés... »

Mme Awa NDIAYE

Présidente Commission de Protection des Données Personnelles - CDP



La Commission de Protection des Données Personnelles (CDP) est une Autorité Administrative Indépendante, qui assure une mission de sensibilisation et de conseil à l'endroit du grand public et de tous les acteurs. La CDP assure également le contrôle de conformité des traitements des données à caractère personnel, notamment par la vérification a priori, et a posteriori, desdits traitements.

Concernant la coopération avec le Secteur Privé, la CDP a organisé, le 28 mars 2019, avec le Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP) une journée d'échanges et de sensibilisation sur la protection des données personnelles. Cette manifestation était l'occasion d'échanger sur la sécurité et la confidentialité des données personnelles dans un contexte de transformation digitale des entreprises et des métiers.

Toujours, au titre de cette coopération entre la CDP et le Secteur Privé, nous avons signé, le 26 février 2020, un Protocole de partenariat avec l'Organisation des Professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication (OPTIC). Ce cadre de partenariat vise, entre autres, à accompagner les entreprises du secteur numérique dans

leur démarche de conformité avec la loi sur les données personnelles, mais également à permettre à la CDP de profiter de l'expertise de l'OPTIC dans le cadre de ses missions de sensibilisation et de conseils.

Par ailleurs, la CDP a tenu des activités avec l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal (APBEFS) et l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (AP-SFD), le 26 avril 2018. Pour cette activité, il s'agissait de recueillir les attentes et les contraintes des établissements financiers et des systèmes financiers décentralisés en matière de protection des données personnelles, en vue d'élaborer un pack de conformité sectoriel. La CDP a présenté les exigences de conformité juridique et technique liées à l'activité bancaire, notamment les règles applicables aux flux internationaux de données et la protection des informations sensibles des clients.

La CDP a également tenu une activité avec le Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal (CIES), le 25 avril 2018. Cette rencontre avait pour but de sensibiliser les membres du CIES sur la législation sénégalaise sur la protection des données personnelles et sur le Règlement Général sur la Protection des

Données (RGPD) de l'Union Européenne. A cet effet, la CDP a exposé les interactions entre le cadre légal national et le RGPD, afin d'aider les entreprises membres du CIES à garantir la double conformité de leurs traitements au regard des textes susmentionnés. Elle a, par ailleurs, insisté sur l'importance de la conformité comme avantage concurrentiel pour les entreprises.

Au titre des activités et des réalisations, nous pouvons rappeler :

- l'adhésion du Sénégal depuis 2016 à la Convention 108 du Conseil de l'Europe sur la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel, qui nous permet aujourd'hui de bénéficier de la coopération internationale en matière de protection des données personnelles ;
- l'élaboration d'un Plan stratégique de développement de la CDP (2016-2020) ;
- l'élection du Sénégal en qualité de membre du bureau exécutif de la Convention 108 du Conseil de l'Europe ;
- l'actualisation de la loi 2008-12 du 25 janvier portant sur la protection des données à caractère personnel ;
- l'organisation de plusieurs séminaires et d'ateliers de sensibilisation sur la protection des données personnelles, destinés aux magistrats, aux avocats, aux entreprises privées, à des associations féminines, aux journalistes, et au secteur informel ;
- la signature de protocoles d'accord avec des associations et mouvements féminins qui œuvrent dans la protection des enfants et des femmes, au regard des dangers liés à Internet ;
- l'élaboration d'une stratégie sur l'éducation au numérique en collaboration avec le Ministère de l'Education nationale, Facebook, et le Cabinet BS Corp. ;
- la création d'une application mobile de la CDP, afin de faciliter l'interaction entre la CDP et le grand public ;

- la mise en place d'un cadre de travail et d'échanges avec le Syndicat des Professionnels de l'Information et de la Communication (SYNPICS) sur la protection des données personnelles et de la vie privée dans les médias.

Par ailleurs, la CDP a co-organisé à Dakar des rencontres internationales sur la protection des données personnelles, notamment :

- la 12e Conférence annuelle et la 13e Assemblée Générale de l'Association Francophone des Autorités de Protection des Personnelles (AFAPDP), du 16 au 19 septembre 2019 ;
- le Sommet Africain sur la protection des données « Africa Data Protection Summit », en partenariat avec Africa Digital Rights Hub, du 11 au 15 novembre 2019.

Toutefois, certains grands dossiers sont en instance, à savoir :

- l'adhésion à la Convention 108 modernisée (Convention 108+) du Conseil de l'Europe sur la protection des données à caractère personnel doivent être déposés ;
- le projet de nouvelle loi sur la protection des données à caractère personnel et son décret d'application.

LES INFRACTIONS MAJEURES CONSTATÉES AUPRÈS DES ENTREPRISES

La cartographie des infractions liées au traitement de données personnelles par les entreprises montre une disparité des manquements en fonction de la taille de la structure, du secteur d'activité et de la connaissance de l'environnement légal et réglementaire.

Pour les PME/PMI et les entreprises individuelles, les infractions les plus courantes concernent :

- L'absence totale des formalités déclaratives obligatoires ;

DONNEES PERSONNELLES

- L'inexistence d'une politique formelle de confidentialité ou de protection des données personnelles ;
- L'inadaptation des mesures de sécurisation du système d'information à l'évolution des menaces et risques technologiques ;
- La lenteur ou l'absence de réponses face aux injonctions de la CDP.

Pour les grandes et moyennes entreprises, les infractions portent principalement sur :

- les systèmes de vidéosurveillance ;
- les systèmes de pointage biométrique et de badges magnétiques ;
- les systèmes de géolocalisation des véhicules des entreprises ;
- les systèmes d'alertes professionnelles ;
- l'hébergement des données de l'entreprise ;
- l'exercice des droits individuels reconnus aux personnes concernées.

Les dispositifs de contrôle sont souvent à l'origine de conflits sociaux entre employeurs et travailleurs, ce qui amène la CDP à intervenir pour régler les différends entre les parties.

Par ailleurs, les autres violations constatées au sein des entreprises sont relatives à l'absence de mesures adéquates et formalisées pour la sécurité et la confidentialité des données personnelles des clients et l'exercice des droits des travailleurs.

NOS RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES DANS LE CADRE DE LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES TRAVAILLEURS

Pour l'amélioration de la protection des données personnelles des travailleurs, la CDP recommande les mesures suivantes :

L'élaboration de politiques de protection des données personnelles.

La protection des droits des salariés concernant le traitement de leurs données personnelles, avec la formalisation des procédures d'exercice des droits.

La désignation d'un Délégué à la protection des données personnelles, qui s'occupe de toutes les questions de conformité avec la loi sur la protection des données à caractère personnel.

Des séances régulières de formation du personnel sur la protection des données personnelles.





PRESTIGE * CONFORT * SÉCURITÉ * TECHNOLOGIE

SERVICES

Le réseau après-vente CFAO entretient les véhicules TOYOTA, PEUGEOT et SUZUKI conformément aux préconisations techniques du constructeur, en utilisant exclusivement des pièces d'origine, seule garantie de fiabilité et de longévité. Faire entretenir son véhicule au sein du réseau CFAO, c'est l'assurance de bénéficier du meilleur entretien possible et des conseils de techniciens formés aux spécificités des marques.

GARANTIES

Les produits vendus dans le réseau CFAO bénéficient pleinement des garanties accordées par les constructeurs. L'ensemble des conditions et la durée de garantie est expliqué en détail dans le carnet de garantie et d'entretien remis à chaque client au moment de la livraison de son véhicule dans les concessions CFAO.

ATELIERS

Les ateliers CFAO entretiennent et réparent les produits selon les règles de réparation établies par les marques commercialisées. D'importants investissements d'équipements, d'outillages et d'outils de diagnostic sont effectués régulièrement afin de permettre le meilleur entretien possible des véhicules de nos clients.



De la citadine au SUV en passant par les berlines compactes et les utilitaires, tous les véhicules que la CFAO Motors Senegal propose portent en eux les valeurs d'authenticité, d'exigence de qualité, de fiabilité et de dynamisme qui font sa réputation.

Vivez la route en toute confiance

CFAO MOTORS SÉNÉGAL
Siège - Site TOYOTA
Km 2,5, Boulevard du Centenaire
de la Commune de Dakar
BP 2631 - DAKAR
Tél. : (+221) 33 849 77 77
cfaosenegal@cfao.com



www.cfaomotors-senegal.com

Réussir la Transmission de son Entreprise

« Toutes les entreprises ne peuvent être cédées de la même manière... »

**Me Aïda DIAWARA DIAGNE
NOTAIRE**



La transmission d'entreprise équivaut au transfert par le ou les associés d'une société à un ou des tiers, à des membres de la famille du chef d'entreprise ou desdits associés soit au moyen d'une vente ou cession ou d'une donation.

Que l'on cède ou que l'on transmette son entreprise, l'objectif visé reste le même : il s'agit de transférer tout ou partie du capital social ou des actifs à un repreneur quel qu'il soit. Si la cession ou la transmission ont le même objectif, au plan fiscal, les effets diffèrent, la cession supposant un prix et la transmission s'effectuant en général à titre gratuit.

Bon nombre de professionnels préfèrent acquérir une société ou une activité déjà lancée, viable de manière à la poursuivre plus aisément. Toutefois, si toutes les activités peuvent à priori être cédées, il peut arriver que la cession ne puisse être réalisée soit parce que l'activité est réglementée (exemple : cliniques, pharmacies, etc.) soit parce qu'une situation de fait entre les associés la rend impossible.

CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

La transmission d'entreprise peut intervenir, selon la forme sociale choisie pour l'exercice de l'activité (société commerciale SA, SARL ou autre, entreprise individuelle) soit au moyen d'une cession de titres ou d'une cession de fonds de commerce par exemple ou plus simplement au moyen d'une donation dans le cadre d'une transmission familiale.

Les conditions de la cession ou de la transmission dépendront donc du statut juridique de l'entreprise et des facteurs propres à l'environnement de l'entreprise.

Comme indiqué supra, toutes les activités peuvent a priori être cédées. Il existe toutefois des situations de fait ou de droit qui rendent la cession compliquée, voire impossible en totalité.

En règle générale, la transmission ou la cession de l'entreprise découle soit d'une volonté de se retirer professionnellement en raison de l'âge et d'organiser sa suite par exemple, soit,

plus simplement, d'une volonté de changer d'orientation professionnelle

Pour d'autres, il s'agira simplement d'anticiper le manque de moyens face à un développement nécessaire à la poursuite de l'activité.

En tout état de cause, et quelle que soit la raison qui pousse le ou les entrepreneurs à procéder à une cession ou une transmission de l'entreprise, la recommandation première qui s'impose est la nécessité de s'entourer de « sachants » en vue de sécuriser le processus.

En effet, les négociations en vue de la reprise de l'activité étant bien souvent longues et complexes, il est recommandé pour le cédant de procéder aux audits comptable, juridique et fiscal nécessaires et de veiller à faire signer au préalable au futur repreneur :

Une lettre d'intention fixant le cadre et les conditions de la reprise de l'activité,

Mais surtout un accord de confidentialité, ce dans le souci de protéger les informations sensibles qui vont lui être communiquées et d'éviter qu'en cas de désaccord, lesdites informations puissent être divulguées.

S'agissant d'une transmission à titre gratuit, elle peut s'opérer soit par donation voire donation-partage, soit par voie testamentaire.

Un tel choix nécessitera l'intervention d'un professionnel du droit qui pourra alors guider le cédant et l'assister pour régler au mieux sa succession dans l'intérêt de tous les héritiers mais surtout dans un souci de pérennité de l'entreprise cédée.

Il est également possible de ne céder qu'une branche d'activité au moyen d'un apport partiel

La transmission d'entreprise s'inscrit donc dans un cadre réglementaire très étendu qui touche le Droit OHADA sur les sociétés, le droit commercial, le Code des obligations civiles et commerciales, le Code de la Famille, le droit du travail voire même les procédures collectives s'il y a lieu.

En effet une bonne transmission nécessitera la maîtrise de toutes les données de l'entreprise

dans les domaines aussi variés que ceux cités pour assurer une reprise sans heurts.

CONSEILS DU NOTAIRE AU REGARD DES ENJEUX FAMILIAUX, FINANCIERS ET FISCAUX

Le meilleur conseil qui puisse être donné aux chefs d'entreprises désireux de céder leurs activités au regard des divers enjeux liés à la transmission de leurs entreprise, c'est l'anticipation : Ne pas attendre le dernier moment pour procéder aux audits juridique, comptable et financier que tout repreneur demandera avant de s'engager dans la reprise d'une activité.

Une bonne transmission nécessite une bonne préparation d'abord dans le souci de rassurer le repreneur éventuel mais surtout pour bien valoriser son patrimoine et optimiser l'opération.

Anticiper sur les audits permettra au cédant de circonscrire avec précision les conséquences juridiques et fiscales de l'opération envisagée mais surtout d'avoir une base de valorisation du bien devant être cédé, de passer en revue les actifs et éventuellement le passif de l'entreprise.

Au plan juridique et fiscal, l'audit permettra d'étudier les clauses statutaires, de voir s'il n'existait pas par exemple des pactes d'associés ou des clauses particulières empêchant la cession telle que l'existence de droit de préemption, de clauses d'agrément ou autres clauses particulières.

Anticiper la transmission de son entreprise permet également d'éviter qu'au décès du propriétaire, l'entreprise ne soit cédée, comme le veut la loi, automatiquement aux héritiers (conjoint et descendants) avec le risque que ces derniers ne puissent poursuivre l'activité du défunt.

Dès lors, il est recommandé pour un entrepreneur, quel qu'il soit, de préparer sa succession et de choisir, pendant qu'il en a les moyens et la volonté, le futur repreneur de son entreprise.

La pandémie Covid-19 confirme la nécessité et l'urgence d'une Alliance forte pour un Sénégal Agro-Industriel

« Produire Sénégalais – Consommer Sénégalais »

« Soutenons davantage notre agro-industrie créatrice de valeur ajoutée, pourvoyeuse d'emplois durables, et génératrice de recettes fiscales substantielles... »

M. Cheikh Ahmadou Bamba FALL
Président Syndicat Professionnel
des Industries du Sénégal - SPIS



Cette pandémie nous a en effet édifié sur l'impératif de réduire la dépendance alimentaire. N'oublions pas que la crise sanitaire générale induit également des menaces sérieuses pour les moyens de subsistance de nos populations.

Aucune filière n'était réellement préparée à la conjonction des facteurs de fermetures de frontières, confinements, contraintes au sein des marchés, des chaînes de valeur et des échanges. Les filières agro-industrielles sont en général complexes et relèvent de plusieurs facteurs impactant les intrants, le niveau de production, le transport et la livraison.

Il est unanimement reconnu la nécessité de repenser et développer des chaînes de valeurs en proximité notamment dans les domaines alimentaires. Personne ne peut s'imaginer ce qu'il en serait pour nos besoins alimentaires en cas de baisse brutale des stocks mondiaux de céréales. Nous ne sommes pas à l'abri de complications d'autant plus que la visibilité est

inexistante sur les périodes et conditions de sortie de pandémie.

Dans ce contexte, la faiblesse de nos filières agro-industrielles est la première difficulté associée à des problèmes de compétitivité et de productivité antérieurs à la crise.

Nos industries doivent faire face à des exigences d'infrastructures logistiques pour couvrir tout le territoire et répondre aux attentes du marché sénégalais. Le développement des réseaux routiers devrait s'accompagner d'autres formes moins coûteuses de transports reposant sur l'optimisation des voies fluviales et maritimes.

Nos entreprises doivent faire face financièrement, en s'appuyant sur une sécurisation des paiements et rompre avec les tensions permanentes de trésorerie. Quand la dette intérieure s'ajoute à l'insécurité des transactions commerciales, il est difficile d'avoir des industries naissantes et solides.

Les industriels doivent retrouver leur dynamisme en s'appuyant sur une politique fiscale et de taxation comprise et respectée de tous, sans être confiscatoire et moins clémente pour l'importation au détriment la production locale.

Enfin, nos industries doivent retrouver la confiance passant par la vérité des prix pour assurer une rentabilité à minima qui permettra de sortir au plus vite de la récession. N'oublions pas qu'un point de croissance dans le secteur secondaire a un véritable effet multiplicateur en terme de création d'emplois en amont dans la fourniture de matières premières et en aval dans les besoins de services associés. C'est donc un véritable effet levier sur le pouvoir d'achat pour nos concitoyens et la consommation.

D'une manière générale, notre industrie nationale manque encore d'unités de transformation qui auraient pu soutenir la résilience dans tous les domaines alimentaires comme par exemple le poisson frais qui souffre encore de l'arrêt du fret aérien.

LA FILIÈRE ARACHIDIÈRE EST DANS UNE SITUATION PLUS QUE PRÉOCCUPANTE !

Pour assurer un débouché complémentaire à la production, le gouvernement a signé un protocole avec la Chine pour favoriser l'exportation de la matière première et a concédé de tels avantages tarifaires et réglementaires aux acheteurs étrangers que l'industrie locale n'est plus en mesure d'acheter et de transformer la production nationale, surtout dans un contexte de faible production.

Toutes les usines sont à l'arrêt, et peu sont en mesure de redémarrer si le besoin s'en faisait sentir. Les investisseurs fuient le secteur qui s'est totalement déformalisé et qui, disons-le, est sinistré.

Cette disparition de la transformation locale, laisse les producteurs face à un seul débouché qui est l'industrie chinoise dont la demande est fluctuante et conjoncturelle, alors que

par le passé nous avons une production diversifiée : de l'huile pour la Chine et l'Europe, du tourteau pour la filière locale d'aliment du bétail, de l'arachide de bouche. Nous risquons de nous retrouver, et cela peut arriver dès la prochaine campagne, dans une situation où les producteurs resteront avec leur arachide sur les bras, ou seront contraint de la brader.

L'interprofession est aux mains d'opérateurs qui n'ont aucune valeur ajoutée dans la filière et est totalement déficiente. Les autorités géraient donc la filière à vue et à court terme.

Cependant nous avons le sentiment qu'une prise de conscience se fait : La Banque Mondiale a octroyé un crédit pour restaurer la compétitivité de la filière qui est conditionné à une réforme indispensable de l'interprofession qui doit être rétablie dans ses prérogatives.

L'état met en place le projet d'agropole centre qui peut être l'occasion de moderniser et d'adapter l'outil industriel. Cependant il doit également accepter de rester dans sa mission régaliennne d'assurer une régulation efficace et équitable de la commercialisation, s'il veut que les investisseurs reviennent, que la filière se reconstitue et que les acteurs se prennent en main pour créer de la valeur. Il y a cependant urgence à agir et nous sommes un peu inquiets car pour le moment nous ne voyons rien venir et nous attendons toujours le règlement des compensations des précédentes campagnes, ce qui nous met dans une situation intenable financièrement.

NOS PROPOSITIONS POUR LA PROTECTION IMPLICITE, LA VALORISATION ET LA CONSOMMATION DES PRODUITS AGRO-INDUSTRIELS « MADE IN SÉNÉGAL »

Cette protection devrait être explicite et s'inscrire dans une relation de confiance autour d'une politique de redynamisation de notre tissu industriel.

C'est ce que nous annonçait la phase 2 du PSE et la crise sanitaire nous apprend qu'il faut davantage miser sur le bouclier économique,

social, alimentaire et même sanitaire que notre système industriel devrait intégrer.

Dans tous les pays et systèmes économiques de référence le protectionnisme ainsi que la synergie productive et harmonieuse des politiques ont permis d'aboutir à de bons résultats.

Pour cela le rapprochement des chaînes de valeur est inéluctable et la production dispose d'une opportunité d'accéder plus facilement aux marchés et réduire considérablement les effets de la périssabilité de certains produits. Il est attendu une politique volontariste et novatrice sur les formes de production et les travaux en cours autour des agropoles constituent en cela une véritable avancée.

Les besoins alimentaires immédiats pourraient déjà être une première cible d'autonomisation mais le « Made in Sénégal » va bien plus loin que l'alimentaire. On note avec fierté le bouclier industriel et de production locale constitué en cette période de crise par le sucre et la tomate du Nord, la farine, les brasseries et les cimentiers de l'Ouest, l'huile et l'arachide du Centre, les Minerais à l'Est, tous regroupés au sein du SPIS

Il faudrait également que l'Etat soutienne la consommation, sachant que les comportements des sénégalais sur ce point sont liés aux revenus. C'est dire que soutenir l'emploi et les formes diverses d'activité est un impératif pour permettre au « consommer sénégalais » de tenir durablement.





GMD LES GRANDS
MOULINS
DE DAKAR



LA MARQUE DE CONFIANCE DEPUIS PLUS DE **60 ANS**

Les Grands Moulins de Dakar sont la plus ancienne industrie meunière implantée au Sénégal et aujourd'hui, l'une des plus grandes entreprises agro-alimentaire d'Afrique. **Savoir-faire, proximité et innovation sont les ingrédients essentiels de la confiance qui nous lie à nos clients et partenaires depuis plus de 60 ans.**



« Nous avons investi pour faire de Dakar un Hub Pharmaceutique Régional... »

M. Aimé SENE

Président Conseil d'Administration
TÉRANGA PHARMA



Cela va vous surprendre, mais je suis arrivé j'allais dire « par enchantement » dans ce projet, dans ce secteur pharmaceutique. En effet les porteurs de ce projet qu'est Téranga Pharma composé majoritairement de pharmaciens, avaient voulu coopter quelques hommes d'affaires sénégalais dans le tour de table, en quelque sorte des investisseurs.

Une vingtaine de personnes avaient été profilées puis, ce nombre a été ramené à 5, dont moi-même et dès que le Docteur Mouhamadou SOW, initiateur du projet, m'a contacté, j'ai adhéré en entraînant d'autres hommes d'affaires. Je précise qu'auparavant, je ne connaissais aucun des initiateurs du projet.

Le secteur pharmaceutique est un secteur vital pour le développement du Sénégal. Téranga Pharma est une industrie pharmaceutique qui appartient à des sénégalais et qui a pour vision d'assurer la souveraineté pharmaceutique à l'horizon 2030.

Ayant les mêmes convergences de vues avec les dirigeants de Téranga Pharma en ce qui concerne l'industrialisation de notre pays

et étant toujours animé par un patriotisme économique, j'ai décidé de participer à l'émergence d'une entreprise qui souhaite devenir un champion sénégalais dans le domaine de la production et distribution de phyto médicaments et médicaments génériques.

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 1,2 MILLIARD FCFA, TÉRANGA PHARMA SE POSITIONNE DANS LA FABRICATION ET LA DISTRIBUTION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Téranga Pharma, c'est aussi près de 600 actionnaires dont 90% des adhérents sont pharmaciens d'officine et d'autres du métier de la santé.

Ayant repris l'ancien site du PARKE DAVIS devenu plus tard PZIFER (qui a quitté le Sénégal en 2017), elle est située dans la Zone Franche Industrielle de Mbao.

Téranga Pharma s'est fixé plusieurs objectifs stratégiques dont le premier est d'être et de demeurer leader dans la production locale de médicaments, et faire de Dakar un Hub pharmaceutique en 2025.

Aussi, parmi les objectifs intermédiaires, demeure la production de médicaments pour 90% des maladies les plus fréquentes au Sénégal, la réduction de la rupture des médicaments, la diminution des ventes potentielles de faux médicaments, la diminution de la sortie des devises, la réduction du chômage des jeunes pharmaciens.

HEUREUSEMENT QUE NOUS AVONS BÉNÉFICIÉ D'UNE ÉCOUTE ATTENTIVE AU REGARD DE NOS DIFFICULTÉS

C'est vrai, depuis 2017, les porteurs du projet dont à la tête le Docteur Mouhamadou SOW, se sont beaucoup investis.

Quand je suis arrivé au dernier trimestre 2019, ils n'avaient pas l'agrément au code des investissements. Grâce à mon intervention auprès du Ministre des Finances, nous avons pu obtenir l'agrément et mieux, le Ministre nous a appuyé et orienté vers le FONGIP avec des conseils utiles.

Il est à signaler aussi qu'étant Vice-Président au Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP), le projet a la totale adhésion du Président Monsieur Baïdy AGNE, qui nous apporte un soutien important.

Cela a également été le cas avec Monsieur Amadou HOTT, Ministre de l'Economie, qui nous a reçu et mis en relation avec un grand cabinet international dans le cadre d'une étude sectoriel de l'Industrie pharmaceutique.

Chose importante à souligner: vu que le projet a été impacté par la pandémie du Covid-19, l'Apix nous a accordé une suspension des loyers qui s'élevaient à 5 millions FCFA.

Plus tard, le Ministre nous a accordé une location au franc symbolique du site.

En résumé, mener à terme ce projet n'était pas chose aisée d'une part, mais d'autre part nous avons eu le soutien de quelques autorités.

Des mesures d'accompagnement sont nécessaires pour le développement de l'industrie pharmaceutique au Sénégal

La COVID 19 nous a prouvé que la souveraineté pharmaceutique est devenue une nécessité voire une exigence pour tout pays, en particulier les pays non industrialisés.

Pour accélérer la promotion de l'industrie pharmaceutique sénégalaise, l'Etat devra accorder un statut fiscal spécial à ce secteur notamment l'exonération de la TVA car les médicaments vendus sont détaxés de la TVA, mais aussi réserver la commande publique des médicaments fabriqués localement pour les appels d'offres de la Pharmacie nationale d'approvisionnement.

Je dois vous informer que les médicaments fabriqués en Afrique, en Asie et consommés en Afrique transitent par la France avant d'être redistribués partout en Afrique. Cette activité n'existe pas en Afrique, Téranga Pharma a toutes les ressources pour réaliser cette activité de distribution et n'attend que l'autorisation de son centre de distribution pour démarrer le processus qui aboutira à faire de Dakar un hub pharmaceutique en 2025.

En vue de la réduction des ruptures de médicaments, ce centre de distribution permettra de capter une manne financière qui sort mensuellement de l'Afrique, d'augmenter sensiblement l'activité portuaire de Dakar et générera beaucoup d'emplois. Je vous informe que beaucoup d'entreprises pharmaceutiques indiennes et maghrébines sont prêtes à s'associer à Teranga Pharma pour la distribution de leurs médicaments en Afrique.



LE TOP MANAGEMENT DE TÉRANGA PHARMA

Le Conseil d'administration de Téranga Pharma est composé de 12 administrateurs dont 10 sont des docteurs en pharmacie et 1 médecin urologue. Ils possèdent pratiquement tous des officines (Pharmacies).

Je suis entouré de Docteurs dans les instances de gouvernance de Téranga Pharma. Ainsi les membres du Conseil d'administration de Téranga Pharma sont les suivants :

Monsieur Aimé SENE, Président du Conseil d'Administration

Docteur Mouhamadou SOW, Administrateur-Directeur Général

Docteur Papa Abdoulaye LO, Administrateur

Docteur Mademba NDIAYE, Administrateur

Docteur Ibrahima GUEYE, Administrateur

Docteur Fatou NDIAYE, Administrateur

Docteur Khady NDAW, Administrateur

Docteur Oumou Khairy HAGNE, Administrateur

Docteur Mouhamadou DIATTA, Administrateur

Docteur Fatou GUEYE, Administrateur

Docteur Abdou NGOM, Administrateur

Docteur Madina NDOYE, Administrateur

Et Docteur Aïda SALL, Directrice de production et Responsable de distribution.



TERANGA PHARMA

VOTRE SANTÉ, NOTRE DÉFI !

PARTICIPER À LA SOUVERAINETÉ PHARMACEUTIQUE DU SÉNÉGAL À L'HORIZON 2030



PRODUCTION

de médicaments
génériques et de phyto
médicaments

SOUS-TRAITANCE

de médicaments pour
les multinationales
pharmaceutiques

DISTRIBUTION

de médicaments
en Afrique noire
francophone



NOUS MARCHONS AVEC
CEUX QUI N'HÉSITENT PAS

Souscrire un contrat d'assurance

« Les avantages pour les Entreprises d'une externalisation des indemnités de fin de carrière (IFC) ... »



Association des Assureurs
du Sénégal - AAS

Lors du départ à la retraite d'un salarié ou de son licenciement, son entreprise a l'obligation de lui verser un capital, plus connu sous le nom d'indemnité de fin de Carrière (IFC). Le cumul de cette obligation légale à l'échelle de tous les employés est une charge financière très importante qui, si elle n'est pas bien planifiée, peut impacter fortement la trésorerie de l'entreprise. D'où l'intérêt pour l'entreprise d'en externaliser la gestion à travers une assurance IFC.

BASES LÉGALES DE L'ASSURANCE INDEMNITÉS FIN DE CARRIÈRE

La Convention Collective Nationale Interprofessionnelle (CCNI) du 27 mai 1982, révisée au 31 décembre 2019, fait obligation aux entreprises de servir à leurs employés des indemnités en cas de :

- départ à la retraite ;
- de licenciement ;
- ou de décès

Les droits à l'IFC sont en conséquence un engagement de toute entreprise vis-à-vis de ses salariés et font partie de son passif social ; le montant correspondant doit dès lors figurer à l'annexe du bilan.

CONTRAT D'ASSURANCE INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE (IFC)

Nature : Contrat collectif d'assurance sur la vie à adhésion obligatoire souscrit auprès d'une compagnie d'assurance.

Objectif : Préparer le financement des obligations à l'IFC telles que prévues par la CCNI.

En cas de cessation des activités de l'entreprise, les fonds gérés par la compagnie d'assurances sont utilisés pour payer les droits acquis par l'ensemble des agents. En cas d'insuffisance du solde du fonds, les droits pourront être payés au prorata. Si par contre, le solde du fonds dépasse le cumul des droits acquis, le reliquat sera directement reversé à l'entreprise après règlement de tous les droits à l'IFC acquis.

MODALITÉS DE CALCUL DES DROITS À L'IFC

Conformément aux dispositions des articles 80 et 84 de la CCNI, pour chaque année de service, l'employé acquiert une indemnité égale à un % de son salaire mensuel de référence des 12 derniers mois qui précèdent son départ.

Temps de présence	POURCENTAGES APPLICABLES	
	Départ à la retraite ou de décès	Licenciement
De la 1ère à la 5ème année	25%	25%
De la 6ème à la 10ème année	30%	30%
De la 11ème à la 20ème année	45%	40%
Au-delà de la 20ème année	50%	40%

Si l'entreprise dispose d'une convention spécifique ou en cas d'existence d'une convention de son secteur d'activité, l'employé se verra appliquer la convention la plus favorable.

Avantages de l'externalisation des droits à l'IFC

La norme comptable internationale IAS 19 ainsi que l'Ordre des Experts Comptables recommandent aux entreprises de provisionner leurs engagements au titre des droits de leurs agents à l'IFC.

Toutefois, ce provisionnement en interne présente le risque de la tentation de détournement d'objectif ou tout simplement d'utilisation des fonds pour faire des investissements parfois très risqués.

Dès lors, les entreprises doivent privilégier l'externalisation des droits à l'IFC aux fins de bénéficier des avantages ci-après :

- baisse des charges futures de l'entreprise grâce notamment à une revalorisation annuelle du fonds.

- Sécurisation dans le temps des droits des employés ;
- Rassurer les collaborateurs sur la préservation et la sécurisation de leurs droits. À ce titre, l'assurance IFC est un excellent outil de gestion des ressources humaines.
- Avantages fiscaux avec la déductibilité des cotisations versées à cet effet du revenu imposable de l'entreprise conformément aux dispositions du CGI (Art. 9, alinéa 6) ;
- Insaisissabilité du fonds placé chez l'Assureur.

Pour ne pas déséquilibrer la trésorerie de votre entreprise et bénéficier d'un cadre fiscal avantageux, mais surtout, sécuriser les droits actuels et futurs acquis par vos salariés et pouvoir faire face, le moment venu, à l'ensemble de vos engagements au titre de l'IFC, pensez à souscrire à la solution d'assurance Indemnités de Fin de Carrière proposée par toutes les compagnies d'assurance vie du marché.

Allez-y
LES ASSUREURS VOUS SOUTIENNENT

L'avenir du télétravail en milieu professionnel

**« Vers de nouvelles formes
de relation de travail
entre Employeurs
et Employés... »**

M. Aly THIOR
Inspecteur du Travail
Direction Générale du Travail
et de la Sécurité Sociale - DGTSS



Le télétravail, encore appelé « travail à distance », est une forme d'organisation du travail rendue possible par la révolution du numérique qui a beaucoup influencé les conditions d'exercice des activités professionnelles. Il consiste pour le travailleur, à fournir sa prestation qui aurait pu être effectuée dans les locaux de l'employeur, hors desdits locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication (ordinateurs, tablettes, internet, téléphonie mobile, etc.). Cette mutation dans le lieu d'exercice du travail comporte à la fois des avantages et des inconvénients.

Depuis l'apparition de la Covid-19, le télétravail s'est imposé dans le débat sur les relations professionnelles. Il constitue une forte demande exprimée par les employeurs et les travailleurs malgré l'inexistence de dispositions particulières en la matière dans notre corpus juridique. D'ailleurs l'Administration du Travail a, dès les premières heures de la pandémie, défini les contours de ce moyen innovant d'accomplir la prestation de travail dans un guide intitulé Milieu de travail et Covid-19. Ce document destiné aux partenaires sociaux est largement revenu sur le

télétravail qui constitue un moyen permettant non seulement de continuer les activités dans plusieurs entreprises mais aussi d'y préserver les emplois.

LE TÉLÉTRAVAIL, UNE STRATÉGIE DE RÉSILIENCE POUR LES ENTREPRISES

L'enquête de la Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale sur l'impact de la Covid-19 en milieu de travail, réalisée au courant du deuxième trimestre de l'année 2020, a révélé que 19,8% des entreprises enquêtées ont fait recours au télétravail en vue de maintenir leur activité et de préserver les emplois. En outre, il ressort du rapport de l'enquête que le télétravail a produit des effets positifs sur le fonctionnement des entreprises. Par ailleurs, il est fortement recommandé dans ledit rapport de prévoir, dans la réforme envisagée du Code du Travail, des dispositions dédiées spécifiquement au télétravail.

Partant de ce constat, il est impératif de mettre en place un arsenal juridique rompant avec l'indifférence, jusqu'ici, de la législation à l'égard du télétravail. Cela étant, le législateur pourra user du caractère dynamique du

droit du travail pour l'adapter aux divers facteurs économiques, sociaux, techniques et scientifiques.

Dans cette optique, le législateur sénégalais, à notre avis, devra s'appuyer sur les deux dispositifs constituant essentiellement le droit social, c'est-à-dire le droit du travail et le droit de la sécurité sociale.

Relativement au droit du travail, il appartiendra à la loi de poser clairement le principe du télétravail dans le Code du Travail avant de préciser son caractère volontaire, ses formes mais aussi, et surtout, les obligations et droits des parties au contrat. Il s'agira d'une manière souple d'indiquer les typologies notamment le télétravail régulier ou occasionnel.

En outre, le cadre légal doit garantir au télétravailleur les mêmes droits collectifs et individuels que les autres salariés de droit commun. Dans ce cadre, tout télétravailleur devra bénéficier d'une protection contre les risques professionnels au même titre que les salariés intervenant sur site. Le cas échéant, le poste de travail du télétravailleur à domicile doit répondre aux exigences ergonomiques et aux normes sécuritaires.

La législation pourra ainsi donner la latitude aux partenaires sociaux de fixer, dans le cadre de leur pouvoir normatif par le biais notamment des conventions collectives, des accords d'entreprise ou d'établissement et des contrats de travail, les conditions du recours au télétravail, les modalités et lieu de son exercice, les emplois, métiers ou professions éligibles, la prise en charge logistique (bureau, ordinateur, téléphone, internet). Cette négociation collective doit être menée dans le respect des principes du tripartisme et du dialogue social.

S'agissant de la sécurité sociale, aucune disposition spécifique n'est, jusqu'ici, consacrée au télétravailleur dans la loi n°73-31 du 31 juillet 1973 portant Code de la Sécurité sociale, modifiée.

À notre avis, un accident survenu à domicile pendant les heures de télétravail pourrait être considéré comme un accident de travail car, dans le principe, il est survenu par le fait

ou à l'occasion du travail. Toutefois, il faut reconnaître qu'il est, en l'état actuel de la législation, difficile de qualifier aisément d'accident du travail, l'accident survenu durant le télétravail.

Dans un contexte d'adaptation des entreprises face aux risques induits par la pandémie de Covid-19, cette insécurité juridique mérite d'être corrigée sans délai. Pour ce faire, l'article 33 du Code de Sécurité sociale est à modifier en vue de prendre en compte l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant les horaires du télétravail.

LES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL

Sur ce registre, le télétravail offre des avantages aux employeurs et aux travailleurs. Pour l'employeur, le télétravail peut permettre de réduire certaines charges liées à l'aménagement des bureaux, les tickets pour la restauration du personnel. En outre, le recours au télétravail contribue à la réduction de l'absentéisme et des retards dans les grandes agglomérations. La réduction de l'absentéisme et l'absence de trajet amène le télétravailleur à être plus efficace et productif.

Concernant le télétravailleur, il dispose souvent d'un horaire flexible et d'une certaine autonomie dans l'exécution de son contrat de travail. Cette situation permet d'établir une relation de confiance entre le télétravailleur et son manager.

En définitive, même si le télétravail peut être source de difficultés liées à la conciliation entre la vie privée du salarié et sa vie professionnelle mais aussi au faible niveau de digitalisation, il n'en demeure pas moins que le Sénégal gagnerait beaucoup à l'encadrer pour permettre aux entreprises de prendre rang le plus rapidement possible dans la grande compétition internationale engendrée par la mondialisation.



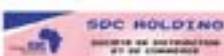
ASSISES DE L'ENTREPRISE

KING FAHD PALACE



Sous la Présidence du Chef de l'Etat,
Son Excellence
Monsieur Macky SALL

Le Parti
de l'Entreprise
Le Futur du Sénégal





Caisse de
Sécurité
Sociale



LUTTE CONTRE LA COVID-19

M. Assane SOUMARE
Directeur Général
CAISSE DE SÉCURITÉ SOCIALE

La Caisse de Sécurité Sociale a pris dès les premières heures de cette crise sanitaire des dispositions internes de lutte contre cette pandémie dont la suspension des activités extérieures, notamment les programmes de contrôle pour une durée de deux mois, la mise en congé du personnel à risque en relation avec le médecin du travail et les CHST des entreprises, le maintien du personnel indispensable à l'exécution des tâches essentielles comme par exemple les paiements des différentes prestations (allocations familiales, accidents du travail), le traitement des cotisations sociales, l'organisation de sessions de sensibilisation à la SST par visioconférence, la participation à des sessions de sensibilisation organisées par nos partenaires IAPRP (Interafricaine de Prévention des Risques Professionnels), la confection d'affiches et de flyers, la diffusion de notes d'instructions déclinant les consignes à respecter pour garantir la continuité de nos activités.

Aussi, un vaste programme de distribution de produits et matériels individuels de protection dans nos différentes agences et structures de santé a été mené sur toute l'étendue du territoire national.

Les consignes de prévention illustrées sous forme d'affiches, flyers et protocoles ont été diffusées auprès de plusieurs entreprises en utilisant les réseaux de communication adossés à des formations à la carte et des accompagnements spécifiques sur les mesures à mettre en œuvre.

Il s'y ajoute d'autres actions notamment la distribution de produits et d'articles hygiéniques et sanitaires (Associations des Créditeurs – Association des Transporteurs et d'autres usagers...).

Des allègements ont été apportés au niveau de l'exploitation, pour tenir compte de la sinistralité de certains secteurs durement impactés.

Dans le cadre de la mobilisation de ressources, notre Institution a contribué pour Cent Millions de Francs au fonds de « Force Covid-19 » pour la mise en œuvre du Plan de Résilience National.

L'atténuation des effets sanitaires de la pandémie est certes perceptible, il demeure toutefois que sa maîtrise notamment en milieu professionnel requiert davantage de prudence en combinant résilience et relance, dans un contexte marqué par les chocs économiques et sociaux affectant la performance des entreprises devant faire face aux charges induites par la mobilisation ou le maintien des ressources humaines.



L'Institution de Coordination de l'Assurance Maladie Obligatoire (ICAMO)

Quelle réponse pour la gestion et la solvabilité des IPM ?

« Plusieurs acquis positifs
notés depuis la création
de l'Icamo ... »

M. Cheikh Ousmane DIOP
Président Conseil d'Administration - ICAMO



La branche de l'Assurance Maladie obligatoire (AMO) gérée par les Institutions de Prévoyance Maladie (IPM), au-delà des résultats majeurs enregistrés depuis la mise en place de ces Institutions, a souvent été confrontée à des difficultés liées à la gestion et à la solvabilité des IPM.

C'est justement pour apporter une réponse à cette problématique que le Ministère en charge du Travail et de la sécurité sociale a mis en œuvre, en 2012, la réforme de l'Assurance Maladie obligatoire.

L'axe central de cette réforme a permis la mise en place de l'Institution de Coordination de l'Assurance Maladie Obligatoire (ICAMO), une institution de prévoyance sociale chargée de poursuivre la dynamique d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système, le bras technique du Ministère de tutelle chargée d'apporter une réponse aux différentes lacunes notées dans le système.

A ce titre, et sur le plan de l'amélioration de la gestion et de la solvabilité des IPM, certains acquis positifs peuvent être relevés. Il s'agit notamment :

- de l'effectivité du fonds de garantie des IPM, un levier pour la garantie de la solvabilité des IPM, un mécanisme de solidarité entre ces institutions alimenté par 70% de leurs cotisations à l'ICAMO et destiné à accorder des prêts aux IPM qui rencontrent des difficultés temporaires de trésorerie ;
- de l'effectivité de l'accompagnement des IPM dans le contentieux du recouvrement de leurs sommes dues par les entreprises adhérentes ;
- du conventionnement avec les prestataires de services de santé en vue d'une meilleure régulation des relations de partenariat ;
- du renforcement des capacités des gestionnaires d'IPM avec la première édition tenue en 2019 et ayant porté sur les ratios de gestion de la CIPRES, la gestion du risque, la nomenclature des actes médicaux et la fiscalité des IPM.

La seule difficulté qui freine actuellement l'avancée de l'ICAMO sur la voie de l'amélioration de la gestion et de la solvabilité

des IPM se situe au niveau de la mobilisation des ressources. En effet, 70% des cotisations reçues des IPM étant orientées vers le fonds de garantie, l'ICAMO doit chercher des ressources externes pour financier des chantiers à la hauteur de ses ambitions en direction des IPM et du système de la protection sociale.

LE RÔLE DE L'ICAMO, AUX CÔTÉS DE L'IPRES, POUR LE RENFORCEMENT DE LA PRISE EN CHARGE SANITAIRE DES RETRAITÉS

A l'état actuel de la réglementation, le champ d'intervention de la branche de l'Assurance Maladie obligatoire est circonscrit autour des travailleurs salariés et de leurs ayants droits.

D'ailleurs, l'alinéa premier de l'article 9 du décret n°2012-832 du 7 août 2012 portant organisation et fonctionnement des IPM dispose que la qualité de membre participant de l'Institution de Prévoyance Maladie se perd par décès, démission, licenciement, mise à la retraite, ou tout autre acte ayant pour conséquence directe le fait que le participant ne soit plus au service d'un employeur membre adhérent de l'Institution.

Au-delà de ces précisions et de ce rappel des textes en vigueur, la problématique de la prise en charge des ascendants au premier degré et des travailleurs retraités mérite d'être posée.

Au regard des changements qu'une telle prise en charge pourrait induire et suivant les orientations de la tutelle technique, une concertation entre Institutions de prévoyance sociales en l'occurrence l'ICAMO et l'IPRES, basée sur des études actuarielles et guidé par

des principes tels que le financement innovant et l'équilibre financier des régimes pourrait être menée.

Sous ce rapport, les deux institutions peuvent agir de manière concertée sur les opportunités d'élargissement des missions de l'ICAMO dans une réforme globale du système de l'assurance maladie obligatoire.

Il nous semble important de creuser la réflexion dans un cadre de discussion entre les différents acteurs, nous sommes ouverts à toutes propositions susceptibles d'améliorer les conditions sanitaires des aînés.

Cette idée émanant du CNP a été partagée dans plusieurs rencontres notamment lors de la deuxième conférence sociale sur la viabilité des régimes de retraite au Sénégal.

L'élargissement du champ d'application de la couverture maladie obligatoire aux retraités mérite d'être porté par les acteurs du système.

L'ICAMO peut mener avec l'IPRES une réflexion dans ce sens, voire une étude prospective avec les autres acteurs tels que la caisse de sécurité sociale (CSS) et l'Agence de la Couverture Maladie Universelle (ACMU), pour améliorer la prise en charge sanitaire des retraités et de leur famille.

Pour cela, nous invitons le CNP à une concertation bipartite et ensuite élargie aux représentants de l'IPRES pour nous permettre d'avancer certainement sur un projet de mémorandum qui sera remis aux autorités compétentes.

Entreprendre *plus*

Les IPM face à la prise en charge médicale des travailleurs

« Les offres de médiation de l'Icamo ont réduit considérablement les difficultés de recouvrement entre IPM et adhérents... »

M. Cheikh Ibra FALL
Président Association Nationale
des Gérants d'IPM - AGIS

Aujourd'hui, Il est indéniable que les activités jusque-là déroulées par l'ICAMO, en exécution de sa feuille de route qui agrège les judicieuses solutions préconisées pour la réforme de l'assurance maladie obligatoire, ont boosté positivement la performance de la gestion des IPM.

L'ICAMO, jeune institution qui a démarré ses missions en 2017, a pu, dans un court délai, posé d'importants jalons entrant dans le cadre de la capacitation des IPM.

L'examen de quelques-unes de ces actions va permettre d'appréhender leur incidence réelle sur l'amélioration de l'offre de couverture maladie des IPM.

L'ADOPTION D'UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Les nouvelles dispositions réglementaires qui avalisent le relèvement des taux de cotisations de 4% à 5% du salaire plafonné à 250.000 francs concourent à asseoir l'équilibre financier des IPM dont la plupart cumulaient des déficits chroniques faute de ressources adéquates. L'ICAMO s'est évertuée à la vulgarisation des nouveaux textes, à inviter et à soutenir les IPM à s'y conformer. Avec l'actualisation des paramètres techniques,



les IPM évoluent désormais dans un cadre propice de bonification financière idoine pour mieux honorer les engagements auprès des prestataires. De meilleurs taux de prise en charge sont aussi appliqués aux Bénéficiaires ce qui allège considérablement la charge des ménages.

Portant sur divers modules, la session de formation organisée par l'ICAMO a permis aux responsables d'IPM de prendre connaissance et de maîtriser les ratios prudentiels de gestion, les pistes et les standards de performance des organismes de prévoyance sociale édictés par des Institutions accréditées à l'instar de la CIPRES. Sur le volet médical de la formation, les enseignements, assurés par des experts praticiens de la santé ont porté sur la nomenclature générale et la tarification des actes médicaux. Les IPM ont été initiées à ces importants référentiels base d'une exploitation rationnelle des actes facturés par les structures sanitaires. La formation a renforcé les IPM pour une maîtrise efficace et efficiente des dépenses médicales. « Last but not least » le module sur le régime fiscal des IPM a exposé sur les impôts et taxes auxquels les IPM sont assujetties, la procédure d'obtention du NINEA, l'exonération de la TVA sur les actes médicaux.

L'ASSISTANCE RECOUVREMENT

Sollicitée par des IPM, l'implication de l'ICAMO a permis de solutionner des différends nés dans le cadre de difficultés de recouvrement entre IPM et Adhérents. Le recours systématique à la voie judiciaire souvent longue et coûteuse pour le règlement des conflits et contentieux est ainsi tempéré avec l'offre de médiation de l'ICAMO.

Ces quelques réalisations concrètes confortent bien notre appréciation positive des retombées de l'ICAMO sur le fonctionnement des IPM.

Il est aussi à prendre en compte plusieurs initiatives entamées avec succès mais non encore entièrement effectives du fait de leur interdépendance avec d'autres secteurs et acteurs ; c'est notamment les cadres de concertations avec les Prestataires soins (Médecins-pharmaciens-Dentistes-Hôpitaux-Biologistes-Cliniques etc.). D'importants accords conclus et entérinés attendent leur finalisation retardée en grande partie par les restrictions imposées par la Pandémie de la Covid-19.

Par contre, sur le registre de la solvabilité des IPM qui, du reste, s'est nettement améliorée, les attentes demeurent encore vives en ce qui concerne l'intervention du « FG » (Fonds de Garantie) des IPM mis en place par le décret n°2019-29 du 4 janvier 2019 fixant ses règles d'organisation et de fonctionnement.

La vocation du Fonds de Garantie des IPM qui est de venir en appoint, d'accompagner avec célérité, les IPM en difficultés conjoncturelles d'honorer leurs engagements est nettement sapée par des conditionnalités paralysantes sans rapport intrinsèque avec l'obligation de sécurisation des fonds à allouer.

L'ICAMO a joué pleinement sa partition dans le cadre de la mise en œuvre du « FG » et a mené une campagne inédite de lancement à grande échelle en déployant tous les supports de communication appropriés, mais, dans la réalité du terrain, des ajustements s'avèrent nécessaires pour mieux adapter les

mécanismes de saisine du fonds de garantie par les IPM et les Prestataires.

C'est un impératif pour la garantie du non-stop dans la chaîne des soins des Assurés que les IPM et le régulateur ICAMO ont mission de garantir.

Aujourd'hui, il est salubre de constater une réduction notoire des cas de contentieux et de suspension de prestations par défaut de respect des délais de crédit contractuel du fait de la performance des IPM et des Entreprises, qui, de plus en plus accordent une priorité à la santé des travailleurs et de leur famille.

Toutefois, l'absence de la solide chaîne de solidarité financière horizontale inter-IPM dévolue au Fonds de garantie peut exposer à des situations de « blocage » au niveau des structures sanitaires une IPM confrontée aux aléas du recouvrement et/ou de la survenance de grosses factures de soins.

Il faut aussi intégrer dans la grille d'analyse des risques le contexte actuel marqué par la pandémie de la Covid-19 avec ses conséquences néfastes sur les finances des Entreprises et par ricochet celles des IPM dont les capacités internes de résilience vont s'essouffler à long terme.

LA GOUVERNANCE DES IPM

Après 45 années d'existence, le modèle IPM, en parfaite maturation, a mis en exergue ses tares et ses atouts en matière de gouvernance. Un diagnostic profond a été mené sur cette problématique dans le cadre de la réforme des IPM et la vision des Employeurs membres adhérents, acteurs clef du régime en tant que financeurs et pourvoyeurs de fonds a été bien posée et analysée.

Les orientations du Patronat et plus particulièrement du CNP qui dispose d'une riche réflexion documentée sur les IPM produite par d'éminents Experts d'horizons divers ont bien inspiré les axes innovants du nouveau cadre des IPM notamment la mise en place de l'unité faîtière qu'est l'ICAMO et la mise en place du fonds de garantie.

PREVOYANCE MALADIE

Il est vrai que la réforme en gestation n'a pas encore produit tous les effets escomptés et que les contraintes de la réalité dans sa mise en œuvre corrélées au caractère dynamique des besoins peuvent précipiter l'obsolescence de certaines suggestions mais à notre avis il est encore tôt de les remettre en cause.

Au-delà de la réforme sectorielle des IPM, rappelons que, en prélude à la couverture maladie universelle, sous l'égide du MSAS (Ministère de la Santé et de l'Action Sociale) les Concertations Nationales de la Santé et de l'Action Sociale ont été organisées avec 5 groupes thématiques dont la couverture maladie universelle (CMU).

Au niveau de ce think-tank, les différents mécanismes assurantiels maladie existants ont été visités par des Experts éprouvés en la matière avec de larges consultations impliquant tous les acteurs et focus a été mis sur la gouvernance des régimes socle de leur solidité et pérennité.

Après un benchmark de vaste amplitude et l'analyse approfondie de plusieurs modèles Pays de pilotage des systèmes de santé et d'assurance maladie, il n'est apparu une panacée universelle transférable au-delà des préambules standards. Dès lors, le couple Inspiration-Adaptation prime sur celui du Copier-Coller.

La gouvernance actuelle des régimes d'assurance maladie fait partie des recom-

mandations phares issues des concertations nationales de la santé et de l'action sociale structurant l'Agence en charge de la CMU, la révision du plan sésame et des politiques de gratuité, les imputations budgétaires, la réforme de l'assurance maladie obligatoire, l'ICAMO et le Fonds de garantie des IPM.

Dans le contexte actuel plombé par la pandémie de la Covid-19, l'accent doit être mis sur de nouvelles stratégies pour la finalisation de la mise en œuvre intégrale de la réforme, son suivi, son évaluation et veiller à apporter les correctifs nécessaires à temps réel par une gouvernance bien articulée, intelligente, souple, incisive et inclusive.

C'est, à notre avis, toute la pertinence du questionnement permanent du CNP qui démontre que, à l'instar des systèmes d'assurance maladie des Pays développés, les réformes sont un processus continu nécessaire pour optimiser notre régime d'assurance maladie obligatoire (IPM) inhérent à de dynamiques facteurs exogènes entre autres la fluctuation de l'environnement des affaires, le marché de l'emploi, les avancées technologiques, les nouvelles méthodes de diagnostic et de traitement des maladies, la prolifération des pathologies émergentes avec le traumatisant exemple de la Covid-19, le panier des besoins et exigences des acteurs de plus en plus large.

Entreprendre *plus*

La Fondation Konrad Adenauer au Sénégal

La Fondation Konrad Adenauer (FKA) porte le nom du premier chancelier de la République Fédérale d'Allemagne. Elle est une fondation allemande à caractère politique, qui, à travers ses divers programmes de formation politique et civique, apporte une contribution à la paix, la liberté et la justice en Allemagne et dans plus de 120 pays. En tant qu'acteur dans le domaine de la Coopération Internationale, la FKA s'engage dans plus de 200 projets dans le monde entier.

Au Sénégal, elle œuvre pour la promotion de la démocratie, des droits de l'homme, de la liberté et de l'état de droit. Elle a commencé ses activités au Sénégal en 1976 avec les objectifs suivants : la promotion de la démocratie, l'appui à la décentralisation, le renforcement du secteur économique privé, la promotion du dialogue politique, interculturel et interreligieux, promotion de la femme, l'appui aux médias et la promotion de l'éducation civique, la promotion de la paix, la défense et la sécurité, la prévention de la migration irrégulière et la gestion de conflits.

Dans le contexte de l'appui à la décentralisation, notre objectif est la promotion de la bonne gouvernance dans les collectivités locales. Par le biais de formations et de publications, nous aidons les élus et les responsables de la société civile à bien mener les tâches que les pouvoirs publics et le peuple leur ont assignés.

Nous renforçons les organisations de la société civile qui contribuent au développement de la démocratie et de l'esprit citoyen des populations. Dans nos séminaires, formations, conférences, tables rondes et émissions radiophoniques nous traitons des thèmes d'actualité et des problèmes brûlants comme par exemple les élections ou la problématique de l'émigration clandestine.

En coopération avec les médias, en tant que vecteurs des idéaux de la démocratie, la FKA met en place des formations pour journalistes, des concours et des publications comme par exemple les Cahiers de l'Alternance.

Nous soutenons des institutions élues en organisant des renforcements de capacité avec l'Assemblée nationale et d'autres institutions nationales.

Nous œuvrons pour la promotion du secteur économique privé. Nous renforçons le modèle d'économie de marché d'orientation sociale par le biais de formations pour entrepreneurs (start-ups), cadres et employés d'entreprises, des études du paysage économique et des publications. De plus, nous approfondissons le dialogue entre le secteur privé et le monde politique.

Nous soutenons la promotion de la femme dans les secteurs politique, social et économique et appuyons les femmes à accéder aux postes de décision.

Dans le cadre de la promotion des élites intellectuelles, la FKA coopère avec les universités. Elle offre des bourses d'excellence à des étudiants engagés dans la société.

Le Parti de l'Entreprise



CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT DU SÉNÉGAL

7 bis, Rue Jean Mermoz • B.P. 3537 Dakar - Sénégal

Tél. : 33 889 65 65 • Fax : 33 822 28 42

Email : cnp@orange.sn • Site web : www.cnp.sn



Partenaire du CNP