

ZES

zones économiques spéciales



Réalisation de la
situation de référence,
protocoles d'accord, ... etc.



Réalisation de la situation de référence, protocoles d'accord, ... etc. des zones économiques spéciales (ZES)

Version finale

Décembre 2022



Résumé exécutif

Contexte

La Zone économique Spéciale peut être définie comme : « Une zone géographique délimitée contenue à l'intérieur des frontières nationales d'un pays où les règles commerciales sont différentes de celles qui prévalent sur le territoire national. Les règles différentielles portent principalement sur les conditions d'investissement, le commerce international et les douanes, la fiscalité et l'environnement réglementaire, où la zone délimitée bénéficie d'un environnement des affaires plus libéral et efficace que le reste du territoire national afin de répondre à un développement économique spécifique ». Au niveau international, les Zones Économiques Spéciales (ZES) ont été conçues pour servir d'espaces d'accueil d'activités économiques. Ainsi, elles ont pour vocation d'offrir un ensemble d'infrastructures et de services qui assurent aux entreprises les conditions optimales d'exercice de leurs activités. A l'échelle de l'Afrique, les premières ZES ont été mises en place en 1990. On en dénombre plus de 200 en 2019. Ces zones ont contribué à relancer l'économie dans plusieurs pays africains.

Dans ce contexte, il est important de noter l'entrée en vigueur de la Zone de Libre-Échange continentale africaine (ZLECAf) et qu'il faut nécessairement prendre en charge dans l'analyse des performances des ZES dans le moyen et le long terme. L'initiative panafricaine que constitue la ZLECAF, adoptée le 21 mai 2018, est formellement entrée en vigueur le 1er janvier 2021. Le processus d'intégration de l'Afrique s'achèvera par la création de la Communauté économique africaine selon une approche séquentielle en six étapes de 34 ans. La ZLECAf vise la réduction des tarifs douaniers pour 90% des produits et la mise en place d'un marché libéralisé des services entre les États membres de l'UA. La zone constituera un marché de 1,2 milliard d'individus pour un PIB cumulé de 2 500 milliards de dollars.

Les ZES sont positionnées comme des leviers sur lesquels le Sénégal compte s'appuyer pour inscrire le pays sur une trajectoire durable et innovant de développement. Le Sénégal compte actuellement un nombre de quatre ZES dont les premières datent du courant de l'année 2017. Ces ZES ont des niveaux d'état de mise en œuvre différents. Les différentes ZES sont i) le Parc Industriel Intégré de Diamniadio (PIID) créée par le décret n° 2017-1110 du 30 mai 2017 portant son admission au régime de ZES, ii) la ZES de Sandiara créée par le décret n° 2017-2189 du 22 novembre 2017, iii) la ZES de Diass créée par le décret n° 2017-932 du 9 mai 2017 et, iv) la ZES de Bargny- Sendou créée par le décret n° 2019-1318 du 22 Aout 2019. Les activités éligibles au niveau des ZES sont : l'agro-business, l'industrie, les TIC, les services médicaux, les activités portuaires, etc.

En effet, dans l'optique d'améliorer les outils juridiques et organisationnels et de favoriser un environnement propice pour augmenter les investissements notamment directs étrangers (IDE), de favoriser la création d'emplois, de booster les exportations, les autorités ont commis cette étude de la situation de référence en vue de dresser une photographie de l'état actuel des ZES afin de disposer d'un tableau de bord pour le suivi et les améliorations.

Objectifs et méthodologie :

L'objectif principal de la mission est de mener une étude de base sur les zones économiques spéciales, en interrogeant le dispositif d'incitation, notamment le cadre législatif et réglementaire, le cadre institutionnel et en analysant les données des entreprises installées dans des zones ayant acquis le statut de ZES. Pour atteindre cet objectif, la démarche a consisté à procéder à : i) une large revue documentaire relative aux textes législatifs et réglementaires des ZES dans le but de pouvoir comparer le Sénégal à d'autres pays ; ii) une analyse de la performance des entreprises installées dans les ZES, afin de déterminer si elle s'inscrit dans le sens des objectifs poursuivis par le PSE dans sa phase 1 ; iii) une identification des facteurs de contre-performance dans la réalisation des investissements prévus, la satisfaction des besoins et attentes des entreprises et de la compétitivité du dispositif ; et iv) l'élaboration d'un cadre de mesure des progrès, en définissant des indicateurs de résultats.

Pour ce faire, il a été procédé à une double analyse, d'abord celle portant sur le cadre institutionnel et légal qui gouverne les ZES du Sénégal en soi sans tentative de comparaison avec d'autres, ensuite celle relative au cadre institutionnel et légal des ZES du Sénégal en le comparant avec d'autres types de cadre légal et institutionnel d'autres pays à travers l'Afrique et le monde, ce qui a permis de faire du benchmark pour identifier les meilleurs dispositifs juridiques et organisationnels ainsi que les meilleures pratiques existantes à travers le monde.

Le choix des pays comparateurs a fait l'objet de plusieurs échanges avec le comité technique de l'étude. Il ne s'agissait pas de comparer le Sénégal avec les pays qui ont déjà une longue expérience et des réussites dans les ZES ni avec ceux qui sont dans une seconde génération de ZES (Chine, Ile Maurice, Coré du Sud) mais avec des pays en quête d'émergence avec des niveaux de développement similaires et confrontés aux mêmes défis et qui sont en phase de démarrage de ZES. A ce titre, c'est une approche de cercle concentrique qui a été retenue commençant par l'Afrique avec : i) la Cote d'Ivoire pour l'espace UEMOA ii) le Ghana) pour l'espace CEDEAO iii) le Congo dans l'espace Afrique Centrale iv) le Maroc pour l'espace Afrique du Nord et enfin v) Ethiopie pour l'Afrique de l'est. A ce cercle s'ajoute i) deux pays d'Asie (le Bengladesh et le Vietnam) dont la situation est semblable et qui attirent des IDE dans leurs ZES.¹ ont été pris en compte dans l'analyse pour certains aspects sur lesquels des informations pertinentes sont disponibles.

Il est important de souligner que le déroulement de cette étude a été fortement impacté par la survenue de la pandémie à Coronavirus dont les conséquences négatives ont été mondialement ressenties. Elles ont trait i) aux perturbations économiques mondiale avec une croissance qui est passée de 2,3% en 2019 à -4,3% en 2020 (BM), ii) à la baisse de 3,9 points de croissance du PIB pour la Chine, 8,7 pour l'Europe et 12,8 pour l'Inde, iii) et au niveau national, une contraction de l'économie sénégalaise de -0,7% en 2020, alors que la prévision avant l'avènement de la COVID 19 tablait sur une croissance de +7,5%.

Prévue pour une période de 6 mois à partir de la signature de l'ordre de service à la date du 29 mars 2021, cette étude a finalement duré plus d'une année compte tenu de plusieurs aléas en plus de la Covid-19. Ces aléas et difficultés ont été principalement dus aux contraintes d'accès aux informations de base permettant de faire cette étude de la part de certains des acteurs.

¹ L'absence de données pertinentes n'a pas permis de prendre en compte un pays d'Amérique Latine

Les résultats de l'étude :

Le benchmark a été fait à partir d'une analyse multicritère. En s'appuyant sur les dispositions de la Loi 2017 – 07, nous proposons onze (11) critères de comparaison pour le benchmark ont été retenus savoir :

1. La vocation des ZES ;
2. Le modèle de gouvernance et de gestion ;
3. Les facteurs de production (électricité , eau, connexion Internet, main d'œuvre, foncier, etc.) ;
4. Les infrastructures primaires mises en place (types, qualité) ;
5. Le régime fiscal et le régime douanier ;
6. Les avantages fiscaux et douaniers ;
7. Le droit du travail ;
8. La réglementation de l'entrée des marchandises dans les ZES ;
9. La réglementation des changes ;
10. La durée des avantages.
11. Les modalités d'accès au foncier aménagé, équipé et aux bâtiments.

Du point de vue de la vocation, on peut dire que globalement les modèles congolais et vietnamien sont plus innovants comparés à celui sénégalais dans la mesure où il prévoit l'intégration de zones résidentielles et de loisirs. Au Maroc, ils ont autorisé l'implantation de Outlets dans la ZES de TETOUAN, qui est devenue une zone d'un intense trafic routier.

Du point de vue législatif et réglementaire, le cas du Maroc est très pertinent en raison du fait que la ZES de Tanger est gérée par une société indépendante² et que des ministres siègent aux organes de décision. Ce modèle pourrait être reproduit au Sénégal d'autant que les entretiens avec nombre de responsables institutionnels penchent dans ce sens. Au Sénégal, la fonction d'Administrateur est assurée par une Agence logée à la Présidence de la République³ qui assure aussi les missions de maîtrise d'ouvrage délégué des grands travaux de l'Etat et de promotion des investissements. A cet effet, on peut estimer que le modèle Congolais est plus affirmé que celui Sénégalais du fait que le niveau de portage institutionnel est plus élevé.

En ce qui concerne l'installation des entreprises, on note au Sénégal la promotion de Conventions entre le promoteur/développeur et l'entreprise. Il en va de même des contrats de bail entre le promoteur/développeur et l'Administrateur ainsi que des Contrats de bail entre le promoteur/développeur et l'entreprise. Ce modèle pourrait être amélioré si le promoteur/développeur était un privé.

Du point de vue de la facilitation de la réduction du coût des facteurs de production, beaucoup reste à faire. Les entreprises se plaignent des lenteurs dans les réponses des promoteurs /développeurs à leurs requêtes, de la qualité et des coûts des services. Sur ce plan, le cas du Maroc pourrait inspirer le Senegal. En effet, dans la ZES de Tanger, un démembrement dédié est chargé d'assurer la disponibilité des services de production. Il s'agit de TANGER MED UTILITIES qui assure des services de distribution d'eau et d'électricité et de disponibilité des réseaux de maintenance des réseaux d'éclairage et de services. La société développe également des services liés à l'efficacité énergétiques. Sur l'électri-

2 Conseil de surveillance

3 Instabilité institutionnelle

cité, les données disponibles montrent que l'Afrique subsaharienne a les coûts moyens les plus élevés comparées aux autres régions du monde. Par exemple les moyennes les plus élevées en Asie du Sud Est sont de \$0,221 USD alors que cet indicateur se trouve à \$0,612 soit presque trois fois plus en Afrique subsaharienne. *En Afrique subsaharienne, le Sénégal a l'électricité la plus chère parmi les pays comparateurs engagés dans la dynamique de mise en place de ZES. La différence est énorme avec l'Éthiopie, le Congo, la RDC et Angola (4 à 12 fois) et très forte avec les principaux concurrents les plus proches que sont le Ghana (plus de 30%), le Maroc (plus de 26%) et la Côte d'Ivoire (plus de 44%). Dans ce contexte on comprend pourquoi les entreprises du Sénégal sont confrontées à des problèmes de compétitivité sur les marchés mondiaux.*

Du point de vue du Régime fiscal : globalement l'exonération fiscale est plus avantageuse pour les entreprises installées dans les ZES au Congo que ceux du Sénégal. En effet, si le Congo applique, une exonération totale (0%) sur 15 et 10 ans respectivement pour les développeurs et les entreprises ; au Sénégal, un taux de 15% est appliqué sur 25 ans, la durée pouvant être renouvelée une fois. Cependant, au regard de la difficulté de mobilisation des ressources par les pays en développement, le modèle sénégalais semble pertinent en ce sens qu'il prévoit l'application d'un taux réduit et non une exonération totale. Le modèle marocain hybride, combine les modèles sénégalais et congolais dans la mesure où il prévoit une exonération totale les 5 premières années et un taux réduit les 20 années suivantes. Toutefois les délais octroyés sont moins longs que ceux des deux modèles et le taux réduit est plus avantageux que celui du Sénégal.

Du point de vue du régime douanier : le régime douanier est plus avantageux dans les ZES du Congo que celles établies au Sénégal. Au Sénégal, toute marchandise, y compris les biens de production, équipements, matières premières, intrants, produits semi-finis et produits finis, admise dans la zone A⁴ d'une zone économique spéciale, est exonérée du paiement de tous droits, taxes, redevances, prélèvements ou d'autres impositions douanières, à l'exclusion des prélèvements communautaires. A l'exportation, les marchandises y séjournant sont affranchies de tout paiement de droits et taxes de sortie. Au Congo, les investisseurs agréés bénéficient du régime douanier dérogatoire du droit commun.

Du point de vue de la réglementation du travail : au regard des facilités contenues dans la législation du travail applicable dans les ZES, le régime sénégalais est plus avantageux pour les entreprises. Toutefois, du point de vue de la protection du travailleur notamment sur les risques de précarité de l'emploi, le modèle sénégalais démontre quelques limites.

Du point de vue de la réglementation des changes : au Sénégal, toutes les personnes physiques et morales peuvent exécuter leurs paiements courants à destination de l'étranger selon le principe de la liberté par les intermédiaires agréés. Les opérations en capital peuvent également être exécutées conformément à la réglementation des changes en vigueur au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. De ce fait, on peut dire qu'on n'a pas de souveraineté à l'échelle nationale, seules les dispositions communautaires s'appliquent.

Du point de vue du règlement des litiges : le modèle sénégalais inspire confiance car il permet des recours à plusieurs niveaux : le recours contre les décisions de l'administrateur, la consultation, la négociation et la médiation, le recours à la justice nationale et/ou, l'arbitrage international. En outre, le rôle de « facilitateur » du comité paritaire au Sénégal constitue un atout dans le règlement des litiges. Le dispositif sénégalais est favorable aux entreprises mais ces faveurs aux entreprises ne sécurisent pas l'emploi. En outre, les

4 Dans la ZES, la zone A abrite les entreprises de production exonérées alors que la Zone B abrite les entreprises de services ou de production bénéficiant des installations de la ZES sauf des exonérations.

mesures ne semblent pas déterminantes pour attirer les investissements même s'il y a d'autres facteurs explicatifs.

La situation des ZES et des entreprises :

Les résultats analysés sont relatifs à la situation des ZES du point de vue de leur aménagement, à leur gestion par les promoteurs/développeurs en lien avec l'administrateur APIX et à la situation des entreprises installées au niveau des sites.

Par rapport à l'aménagement des ZES, les résultats des investigations sur le terrain révèlent des situations différentes. La première ZES créée en l'occurrence le P2ID de Diamniadio a un niveau d'aménagement plus poussé portant sur la construction de hangars, d'un bâtiment administratif abritant les services du promoteur/développeur (l'APROSI), ceux du guichet unique géré par l'APIX ainsi que d'autres services notamment une banque et les assurances. Les investissements effectués par l'État sont évalués à 26,5 milliards pour 8ha aménagés sur une superficie totale de 52 hectares. Toutefois une seconde phase portant sur 40 hectares est en construction avec le financement d'investisseurs de la République de Chine. Cependant des contraintes et des insuffisances portant sur les points suivants sont à noter dans cette première phase : i) le déficit de desserte de transport vers le site (même si le TER mis en services récemment va atténuer significativement cette contrainte) pour les employés ; ii) l'absence de structures de santé et d'un détachement des sapeurs-pompiers pour un milieu qui abrite des industries ; iii) l'absence de prise en charge des déchets industriels ; iv) la non adaptation des bâtiments aux besoins de certaines entreprises ; v) la mauvaise qualité voir absence de routes internes (VRD). Cette liste des contraintes et insuffisances n'est pas exhaustive et montre que l'État rencontre des difficultés pour respecter tous ces engagements ce qui pourrait expliquer l'hésitation de certains investisseurs et entrepreneurs et le retard dans les installations.

Pour les ZES de Sandiara et de Diass, la réalisation des aménagements en termes de VRD est quasi-inexistante. Le promoteur/développeur de la ZES de Sandiara (la Commune) a pris l'option de faire supporter aux entreprises les charges d'aménagements primaires notamment la voirie, le raccordement à l'eau, à l'électricité, au réseau téléphonique/Internet, etc. ; le développeur fournit uniquement le foncier.

Les résultats de cette étude montrent que les ZES au Sénégal sont spécifiques de par leur nature et de par la diversité de leurs modèles de gestion. La ZES de Sandiara est une initiative d'une collectivité territoriale, la mairie de Sandiara alors que les autres découlent de la volonté de l'État central. Malgré les différences dans la mise en œuvre, l'implantation de toutes les trois ZES obéit à une logique macroéconomique déclinée dans le cadre du PSE.

S'agissant de la performance des entreprises installées dans les ZES comparativement aux objectifs fixés par le PSE (PAP I et PAP II), on note qu'à 4 ans environ après la mise en place des trois ZES, les entreprises évoluent en dents de scie. En effet, si l'on considère les deux indicateurs clés de résultat à savoir le nombre d'entreprises installées et le nombre d'emplois créés on constate que le P2SID a installé 18 entreprises dont 12 fonctionnels pour 188 emplois sur un objectif de 100 entreprises et de 4993 emplois directs. Ces résultats sont corrélés aux investissements réalisés qui se situent à 43,63 milliards FCFA sur un objectif de 112,129 milliards FCFA.

Pour la ZES de Sandiara, 8 entreprises sont fonctionnelles dont 6 avec des agréments sur un objectif de 60 entreprises. Le nombre d'emplois directs est de 32 sur un objectif de 1000 emplois directs à l'horizon 2018 (et 20 000 emplois en 2025). Ces résultats sont aussi liés à la faiblesse des investissements réalisés notamment les VRD.

Pour la ZES de Diass qui couvre une énorme superficie de 718 ha morcellé en plusieurs sites autonomes, seule une unité de 90 ha (soit 12,5% de la ZES) a fait l'objet d'attribution et a démarré ses activités d'aménagement et d'installation par le promoteur développeur TEYLIUM LOGISTIC sur une étendue de 8 ha. Pour le moment une seule entreprise (POLYTECH) est installée et elle est une propriété du promoteur/développeur, ce qui pousse à s'interroger sur son engagement à faire des activités de promotion du site. Ces résultats sont expliqués en partie par la faiblesse des investissements réalisés notamment les VRD et les infrastructures structurantes. En effet, seuls 2,2 milliards ont été investis sur un objectif de 100 milliards. Il est signalé que des conventions ont été signées avec 4 promoteurs/développeurs pour un cumul de 61 ha et que 4 autres promoteurs ont manifesté leur intérêt pour un cumul de 126 ha. Toutes ces engagements et intentions tardent à se traduire en investissements et du fait entre autres de l'absence d'aménagements structurants qui relèvent de l'Etat et des lenteurs dans les procédures d'évaluation des dossiers d'agrément des promoteurs/développeurs retenus. En terme d'emplois, 135 emplois directs ont été répertoriés pour le promoteur/développeur et 50 pour son entreprise POLYTECH.

Certes les effets de la pandémie à Covid-19 ont contribué très fortement à ces faibles performances notamment avec la fermeture des certaines entreprises qui ne pouvaient plus exporter, mais d'autres facteurs préexistants ont aussi contribué à cette situation et aux lenteurs dans la reprise post Covid-19. De ce fait, on est encore en attente de la valeur ajoutée induite par les résultats des entreprises installées. Les volumes des exportations sont encore très faibles et presque inexistantes pour certaines entreprises. Le nombre d'emplois créés restent assez faibles à l'instar de la situation instable de beaucoup de ces entreprises.

Les attentes et les besoins des entreprises : pour les entreprises installées dans les ZES, même si elles reconnaissent les avantages que leur offre ce statut, elles décrivent l'indisponibilité de certaines infrastructures qui devraient même précéder l'ouverture des ZES notamment les VRD. Elles sont également handicapées par certaines lourdeurs administratives avec l'absence de guichet unique qui constitue pourtant un des arguments phares dans la stratégie de marketing des promoteurs des sites dans deux des trois ZES fonctionnelles (Sandiara et Diass), ce qui les oblige à se rabattre sur celui de Diamniadio. **Enfin les promesses d'une électricité moins cher ne sont toujours pas respectées.**

Les principales recommandations

Les recommandations sont formulées de manière ciblées selon les questionnements et/ou les parties prenantes.

Concernant la gouvernance globale :

Le régime de ZES est un outil dans le cadre de l'industrialisation du Sénégal. A cet effet, il doit constituer un levier pour l'ensemble de l'économie. Le contexte de la pandémie de covid 19 a montré la nécessité de revoir le paradigme basé sur les exportations pour prendre en compte l'import-substitution conformément aux orientations du PAP2A qui met le focus sur la souveraineté dans tous les domaines avec une priorité aux secteurs pharmaceutiques sanitaire et alimentaire. La principale crainte des acteurs du tissu industriel est le risque d'introduire des distorsions pouvant affecter les autres outils notamment ceux régis par le droit commun. Pour gérer ces risques et assurer une cohérence globale, il est recommandé d'introduire dans le dispositif de gouvernance des politiques d'industrialisation, une autorité de régulation autonome. Cette autorité serait chargée de la mise en cohérence de la stratégie d'industrialisation du Sénégal avec un cadre spécifique pour capter les opportunités d'investissement selon les vocations et la taille des marchés ciblés, la politique des Agropoles, la réforme du Statut de l'Entreprise Franche à l'exportation pour

entreprises éligibles à ce régime et les Zones économiques spéciales à vocation régionale et internationale. Cette autorité va fédérer dans ses instances de pilotage tous les ministères concernés et les représentants du secteur privé et des collectivités territoriales. Elle pourra mettre en place un observatoire⁵ pour suivre les dynamiques et impacts et proposer des ajustements et innovations. L'APIX continuera à assurer le rôle de Guichet Unique dans le cadre de l'orientation et l'accompagnement des investisseurs qui souhaiteraient s'activer au Sénégal aussi bien pour les ZES qu'en dehors des ZES.

Concernant l'administrateur des ZES :

Le Sénégal est le seul pays parmi les pays comparateurs où l'administrateur des ZES est confiée à une structure préexistante à la Loi sur les ZES et qui de surcroît a d'autres missions aussi importantes comme la maîtrise d'ouvrage des grands travaux de l'État. Dans tous les cas étudiés, l'administrateur des ZES est une Agence dédiée et autonome. Le rattachement de l'administration des ZES à l'APIX ne manquait pas de pertinence si l'on sait le rôle joué par l'APIX dans la promotion de l'investissement et le lien entre cette compétence et le développement des ZES et le caractère expérimental de l'initiative à l'époque car c'est dans le cadre de la Loi pour la mise en place de la ZESI de Diass que cette mission avait été confiée à l'APIX. Cette disposition était donc pertinente dans la mesure où il s'agissait d'une seule zone.

La révision de la Loi n'a pas pris en compte le changement d'échelle et l'ampleur des défis. Consciente de cette difficulté l'APIX a nommé un administrateur délégué placé sous l'autorité du DG de l'APIX pour gérer la mission. Force est cependant de constater, malgré tous les efforts, que les interlocuteurs (les investisseurs et les ministères partenaires) n'ont pas l'impression que l'État place à un niveau de responsabilité politique et stratégique⁶ suffisamment élevé la fonction d'administration des ZES en la confiant à l'APIX déjà très occupée par les grands projets d'infrastructure comme le TER et les autoroutes.

Pour relever ce défi plusieurs options se présentent :

Option 1. Renforcer les pouvoirs de décision et d'initiative⁷ de l'administrateur délégué au sein de l'APIX. Cette option permet de continuer de bénéficier des avantages des liens et compétences de l'APIX dans la promotion des investissements et dans les facilitations tout en permettant de donner plus de visibilité, de flexibilité et d'autonomie à l'administration des ZES. A cet effet, ce renforcement peut aller de réformes internes à la création d'une nouvelle entité qui soit un démembrement autonome de l'APIX dédiée aux ZES avec un Conseil de surveillance à qui elle rend compte.

Option 2. La mise en place d'une agence indépendante chargée de l'administration des ZES avec possibilité d'y inclure dans le champ des compétences l'administration des agropoles en gestation dont les vocations s'inscrivent dans la dynamique des ZES. Cette agence sous la tutelle soit du Ministère en charge de l'Économie et/ou des Finances, ou de la Primature ou encore de la Présidence de la République aura des pouvoirs élargis et un positionnement stratégique conforme à la place des ZES dans la politique de développement du pays. Elle sera focalisée sur ce métier pour en devenir un champion.

5 Cet observatoire devra être confié ou impliquer fortement les universités et structures de recherche et pourrait assumer des fonctions « d'intelligence économique » pour suivre entre autres l'évolution des ZES dans les pays comparateurs, les innovations et les aspects géostratégiques

6 L'administrateur délégué a une responsabilité opérationnelle et non stratégique et politique

7 Aucun texte ne prévoit et ne définit des prérogatives spécifiques de l'Administrateur Délégué

Sur la Gestion des ZES :

Les entreprises se plaignent des lenteurs administratives, des incompréhensions entre les parties prenantes, des délais dans la réactivité de leurs interlocuteurs (développeurs et APIX). Pour améliorer la performance, il est recommandé les mesures suivantes :

1. Pour l'octroi des agréments ZES aux entreprises dont les délais sont jugés trop longs, il est recommandé de mettre en place une commission composée des différentes parties prenantes de l'État permettant de regrouper tous les dossiers de soumission afin de favoriser l'efficacité et l'efficience.
2. Accélérer la mise en place du protocole entre l'APIX et la DGID (en négociation) afin d'éviter aux entreprises d'avoir plusieurs interlocuteurs au niveau des Services des Impôts et Domaines.
3. Mettre en place un système de suivi avec une plateforme partagée entre les différents intervenants permettant d'avoir une visibilité sur la situation quotidienne des entreprises en termes d'investissements prévus et effectués, d'emplois prévus et créés, des exportations réalisées et des produits vendus sur le marché domestique, etc.
4. Définir des contrats de performance avec des critères partagés pour les promoteurs développeurs sur une échéance de deux ans pour le respect du volume des investissements prévus et quatre à cinq ans pour le remplissage des ZES par les entreprises. Les contrats avec les promoteurs-développeurs devraient inclure une clause de diminution progressive des superficies mises à disposition en cas de non atteinte des indicateurs annuels de performance.

Concernant les promoteurs/développeurs :

1. Comparé aux autres pays, le Sénégal a une diversité de statuts juridiques des développeurs/promoteurs qui sont soit sous l'autorité d'un ministère (APROSI Diamniadio Ministère en charge de l'industrie), une collectivité territoriale (Commune de Sandiara) ou des privés (Promoteurs privés à Diass et Bargny). Pour combiner les avantages de chacune de ces options, et réduire les risques identifiés, il est recommandé d'harmoniser les statuts en optant pour une société privée sous forme de Société Anonyme (SA) qui pourra recruter des personnes issues du secteur privé et qui connaissent réelement les besoins et les contraintes de l'entreprise. A cet effet, les mesures suivantes sont préconisées :
 - a. changer les statuts de APROSI en entreprise privée (SA) avec un actionariat principal de l'État, mais ouvert aux privés ;
 - b. créer une société identique (SA) à Sandiara avec un actionariat majoritaire de la collectivité territoriale (33% pour la Commune⁸) avec une participation de l'État et des acteurs privés ;
 - c. Pour les ZES de Diass et de Bargny, qui sont déjà confiés à des promoteurs privés, l'État devrait intégrer la gouvernance avec une participation minoritaire afin de peser sur les décisions, de veiller sur l'accélération des aménagements et d'influencer les choix en fonction des objectifs stratégiques de l'Etat ;
 - d. La participation de l'État peut passer par la Caisse de Dépôts et de Consignation (CDC) et/ou le FONSI.

8 Conformément au code des collectivités locales

2. Le suivi et le dialogue entre le promoteur /développeur et les entreprises doit être permanents et soutenus afin de résoudre les problèmes avec célérité et diligence au fur et à mesure qu'ils se posent. A cet effet , il est recommandé de:
 - a. Institutionnaliser des ateliers de partage et d'échange entre les entreprises, les promoteurs-développeurs et l'APIX pour passer en revue les problèmes et l'état d'avancement des plans d'action, échanger sur les résultats et élaborer des plans d'action.
 - b. Uniformiser le questionnaire de l'APIX et celui de promoteur-développeur pour les dossiers de soumission des entreprises au régime ZES, afin de mettre à l'aise les entreprises. Et par la même occasion, centraliser et partager les informations entre l'APIX et le promoteur-développeur en temps réel à travers une plateforme intranet, pour éviter les décalages, les délais de traitement et faciliter l'évaluation de la performance de chacune des différentes parties impliquées.

Concernant les reformes sur les vocations et les incitations fiscales :

1. La comparaison avec les autres ZES (Maroc, Vietnam, Congo) a montré l'intérêt d'élargir les zones à d'autres vocations non directement liées à la production industrielle. A cet effet il est recommandé de prévoir l'intégration de zones résidentielles et de loisirs dans les ZES.
2. Par ailleurs les nouveaux défis de l'import substitution pour atteindre les objectifs de souveraineté dans les secteurs stratégiques nécessitent de revoir les cahiers de charge et les incitations fiscales notamment les exigences en termes de taux d'exportation (50%). L'objectif d'augmentation des exportations est remplacé par celui de réduction du déficit commercial. En effet, il ressort de l'étude sur l'opérationnalisation d'une stratégie d'import-substitution au Sénégal⁹ que le déficit de la balance commerciale sur les biens du Sénégal de 2 244 milliards FCFA en 2019, est plus la résultante d'un volume encore très important des importations (4 229,3 milliards FCFA) par rapport aux exportations (1 985 milliards FCFA). Pour réduire ce déficit, Il apparait plus réaliste de chercher à réduire ces importations que d'augmenter les exportations dans un contexte de marché mondial sur lequel nous avons peu de maitrise. L'étude a abouti à l'identification d'un panier de 100 produits prioritaires qui concentrent 51% de la valeur des importations du Sénégal en 2019 et regroupés dans 10 secteurs stratégiques.¹⁰ Aussi, l'obligation à l'export pour un pourcentage de la production devrait être systématiquement revue pour les produits du portefeuille fabriqués au sein des ZES, pour une certaine durée. Des incitations additionnelles (bonus) pourraient être octroyées au prorata des volumes exportées.
3. A l'instar du Maroc, du Ghana et du Congo, il apparait judicieux de prévoir une exonération totale des IS sur les 3 à 5 premières années d'exploitation de l'entreprise (en fonction des objectifs d'incitation en faveur des zones difficiles et secteurs innovants) et intégrer cette mesure dans le Code des Investissements. En effet, pendant ces années correspondant à l'installation et la montée en puissance, les résultats d'exploitation sont faibles et les IS collectés sont insignifiants pour le budget de l'Etat. En

9 Opérationnalisation d'une stratégie d'import substitution au Sénégal Rapport provisoire PAMRI-IP3 CONSEIL 2022

10 Produits de l'agriculture et d'activités connexes ; Produits des industries extractives ; Produits agro-alimentaires ; Produits de métallurgie et du travail des métaux ; Produits d'élevage et de pêche ; Machines, équipements et appareils électriques ; Produits des industries chimiques ; Produits de textiles et habillements ;

- Matériels de transport ; Produits minéraux non métalliques et matériaux de construction.

revanche, l'exonération a un effet psychologique sur l'investisseur et peut avoir des impacts indirects plus significatifs

4. Les coûts des facteurs de production notamment l'eau et l'électricité constituent les facteurs de compétitivité les plus importants pour les entreprises installées dans les ZES. La plupart avait intégré dans leurs plans d'affaires la promesse (engagement) d'avoir des coûts préférentiels de la SENELEC. Cette promesse tarde à se mettre en place et certains investisseurs expriment le sentiment d'avoir été «piégés». En effet, ces facteurs en particulier l'électricité sont relativement trop élevés au Sénégal confrontés aux pays comparateurs et à la moyenne africaine. Des initiatives pour réduire les coûts de l'électricité sont en cours notamment par APROSI avec l'installation d'une centrale solaire sur le site mais la contribution de cette centrale sur la demande aura des impacts trop faibles par rapport aux attentes. L'APIX aussi envisage la mise en place des centrales dont la production sera injectée dans le réseau Senelec au bénéfice des ZES avec la possibilité de négocier des prix préférentiels et des systèmes de compensation. D'autres acteurs proposent l'achat à des prix préférentiels au bénéfice des entreprises de la production d'Énergie des différentes installations solaires sous utilisées à Diamniadio (Stade Abdoulaye Wade, Arena, Centre International de Conférence Abdou Diouf).

Il est recommandé d'harmoniser toutes ces initiatives et idées et de s'inspirer de l'expérience du Maroc¹¹ en mettant en place une ou des entreprises de services spécialisées qui peuvent être des démembrements des développeurs /promoteurs pour gérer avec professionnalisme ces services. Au-delà de la gestion de ces centrales, de la fourniture de l'énergie, ces entreprises fourniront aussi une assistance aux entreprises pour optimiser leurs systèmes. Pour le moment la SENELEC reste le principal fournisseur d'électricité et les autorités de régulation n'envisagent pas des baisses de tarifs avant l'arrivée du gaz à l'horizon 2024. Elle n'a pas encore défini l'ampleur des baisses attendues pour les entreprises, ce qui laisse dubitatif les investisseurs. Dans tous les cas, les prix du Kwh des pays comparateurs devront servir de référence pour les baisses des coûts de l'électricité.

Concernant les incitations non fiscales :

1. Étant donné que les restrictions du code du travail peuvent constituer un frein pour certaines entreprises alors que d'autres acteurs (entreprises avec label social, syndicats, État) sont soucieux du respect des normes du travail décent, il est nécessaire de mettre en place une solution pouvant concilier ces différents impératifs (sécurisation de l'emploi et de l'employé, flexibilité, accroissement du nombre d'emplois, transfert de technologie par la formation du personnel local). A cet effet, il faut prévoir la mise en place d'une caisse « pertes- emplois » pour les ZES dans la ligne de la mise en place d'un régime perte emplois retenu dans la Stratégie nationale de Protection sociale. Ce régime peut être testé à cette échelle avec la possibilité de mettre un fonds d'impulsion par l'État (expérience du Maroc), et étudier les modalités de participation des employeurs et des employés ;
2. Les textes sénégalais régissant les ZES ne prévoient pas spécifiquement la protection de l'environnement, et l'on considère que c'est le régime du code de l'environnement qui s'applique. Toutefois, l'administrateur pourrait être mieux outillé pour assurer de manière spécifique l'interdiction de toute activité dans la ZES qui pourrait nuire l'en-

¹¹ Il s'agit de TANGER MED UTILITIES, un démembrement du développeur promoteur, qui assure des services de distribution d'eau et d'électricité et de disponibilité des réseaux de maintenance des réseaux d'éclairage et de services

vironnement, la santé et la vie des personnes conformément à l'article 18 de la loi 2017-06 et l'article 3 de son Décret d'application ;

3. Prévoir un dispositif légal qui postule qu'en cas de litige, encourager le recours aux mécanismes nationaux ou régionaux de règlement des litiges compte tenu de la cherté de l'arbitrage international notamment pour les États africains.
4. Dans le cadre normatif, la dernière réunion de l'OMD à Bruxelles confirme la volonté des pays européens, vus les impacts négatifs de la COVID-19 sur leurs économies à vouloir remettre en cause le principe d'exterritorialité des ZES. Un devoir de vigilance s'impose à nos pays et les soubresauts notés dans le cadre des réformes en cours au niveau de la Zone Économiques de Tanger, confirme cette menace à court terme. A cet effet, il est recommandé de :
 - a. Mettre en place en relations avec les instituts de recherche, des programmes recherche pour analyser la performances des modèles existants au Sénégal et mettre en place des référentiels et des évidences pour améliorer les prises de décision (Les modèles « Plug & Play » (APROSI), le modèle « mise à disposition de terrains aménagés » (Sandiara), modele mixte etc.).
 - b. Instaurer un espace de rencontre et d'échange avec les entreprises réunissant les différentes entités de l'État et les chefs d'entreprise pour recueillir les avis et opinions et conduire des Évaluations indépendante périodiques en vue d'ajuster les stratégies et mesures correctives.

Synthèse des recommandations¹²

Recommandations	MESURES
Gouvernance globale	
1. Introduire un dispositif gouvernance globale des ZES pour assurer la cohérence entre les différents régimes (ZES, régime General, Statut de l'entreprise franche Agropoles etc), les relations entre APIX et les promoteurs développeurs (APROSI etc.)	Mise en place d'une autorité de régulation autonome (en remplacement du comité paritaire) avec comme missions principales de : i) veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires, ii) veiller au respect des conventions et contrats entre les parties iii) l'évaluation des performances des acteurs du système ; iv) procéder au règlement non juridictionnel des litiges et v) fournir des conseils au gouvernement
Administration et Gestion des ZES	
2. Renforcer la fonction d'administration des ZES en lui assurant une autonomie et un positionnement stratégique conforme aux défis actuels et futurs	Option 1 Maintenir le statu quo avec la désignation de l'APIX mais en renforçant les pouvoirs et responsabilités de l'administrateur délégué par un statut attribuant une plus grande délégation de pouvoir une autonomie et des moyens d'action
	Option 2 Mise en place d'une agence autonome chargée de l'administration des ZES sous la tutelle soit du Ministère en charge de l'Economie et/ou des Finances, ou de la primature ou encore de la présidence de la république ;
3. Organiser une cogestion de la fonction de promotion des ZES	Réviser la loi pour conférer à l'administrateur des ZES sous APIX les fonctions de promoteur avec pour mission l'élaboration d'un plan harmonisé de promotion avec les développeurs
4. Harmoniser les statuts des promoteurs développeurs en leur conférant un mode de fonctionnement de gestion privée avec une participation publique variable.	Eriger l'APROSI en SA et intégrer le privé dans capital
	1Créer une SA pour gérer la ZES de Sandiara avec comme actionnaires la commune (conformément aux articles 237 et 241 du code des collectivités territoriales) ¹² , l'Etat central (à travers FONSI, CDC) et le secteur privé
	Prévoir pour les autre ZES (Diass et Bargny), une part du capital pour l'Etat central (FONSI, CDC) et secteur privé national
5. Rendre plus performants les services aux entreprises par l'administrateur et les promoteurs développeurs	Elaborer un document cadre avec les procédures, délais et indicateurs de performance qui va servir de référence à tous les intervenants d'outils de suivi des performances de l'administrateur et des promoteurs développeurs
	Mettre en place un cadre et mécanisme de monitoring des services de APROSI et APIX aux entreprise et une meilleure synchronisation entre APIX et Promoteurs /développeur (une plateforme digitale)
	Institutionnaliser une rencontre mensuelle ou trimestrielles (dialogue) de revue et de planification des actions correctives entre l'administrateur, le développeur promoteur et les entreprises,

¹² « Art. 237. - Les collectivités locales peuvent, par délibération de leurs conseils, soit acquérir des actions ou obligations des sociétés chargées d'exploiter des services locaux, soit recevoir à titre de redevance des actions d'apports ou parts des fondateurs émises par lesdites sociétés, dans les conditions fixées à l'article 245 du présent code ». Cet article 245 prévoit l'approbation préalable du représentant de l'Etat des garanties et prises de participation dans des sociétés privées exerçant des activités d'intérêt général à participation publique) « Art. 241. - La participation des collectivités locales ou du groupement de ces collectivités ne peut excéder 33 % du capital social des entreprises ou organismes visés à la présente section. »

Recommandations	MESURES
Incitations fiscales	
6. Réviser les incitations fiscales pour les adapter aux meilleurs pratiques	Elargir l'éligibilité aux ZES aux entreprises classées dans les secteurs prioritaires de l'import substitution
	Enlever le critère de 50% d'exportation pour les entreprises d'exportation et mettre en place une grille progressive négociée cas par cas en fonction du secteur et moduler les avantages en conséquence.
	Prévoir une exonération totale de l'IS sur les 3 premières années d'exploitation de l'entreprise et intégrer ce dispositif dans le Code des Investissements
	Elargir l'éligibilité aux avantages des ZES aux secteurs des zones résidentielles et de loisir
Incitations non fiscales	
7. Rendre les coûts des facteurs plus compétitifs et la qualité des services plus performantes	Demander aux promoteurs développeur de mettre en place des sociétés de service, démembrements autonomes spécialisés dans les services d'électricité, d'eau, d'internet, d'assainissement et dans les conseils
	Définir un objectif cible aligné le coût sur ceux des pays comparateurs les plus proches (actuellement 0,102 USD/kw avec la cote d'Ivoire ; 0,125 USD Ghana et 0,131 USD Maroc)
8. Mettre en place une solution pouvant concilier sécurisation de l'emploi et de l'employé, flexibilité, accroissement du nombre d'emplois, transfert de technologie	Mise en place d'une Caisse « pertes- emplois » pour les travailleurs des ZES avec l'appui de l'état à travers un fonds d'amorçage
	Mise en place de crèches pour les femmes travailleuses dans l'espace des ZES
	Organiser la mutualisation des services de transport (négociation avec le TER, DDD, mise à disposition de vélos et véhicules électrique)
9. Réviser les contrats par un dispositif légal qui postule qu'en cas de litige, le recours aux mécanismes nationaux ou régionaux de règlement des litiges est privilégié	Engager des négociations pour revisiter les contrats pour privilégier le recours aux mécanismes nationaux ou régionaux de règlement des litiges à la place des mécanismes internationaux
10. Renforcer la fonction de prévention et gestion de l'environnement et des risques majeurs	Mieux outiller les administrateurs pour assurer l'interdiction de toute activité dans la ZES qui pourrait nuire protection de l'environnement
	Mettre en place un fonds d'appui pour la réalisation des études d'impact environnemental et les plans de contingence pour la prévention des risques industriels majeurs
	Installer les services de sapeurs-pompiers autonomes dans les ZES
11. Introduire la fonction d'intelligence économique	Impliquer les instituts de recherche, pour développer des programmes recherche et d'analyse sur les performances des différents modèles de ZES et sur leurs dynamiques
	Suivre les stratégies des pays du Nord afin d'anticiper sur toute mesure de mise en cause du le cadre normatif pour donner suite aux chocs liés à Covid19 et à guerre Russie Ukraine

Table des matières

Liste des tableaux	21
Liste des graphes	21
Acronymes	22
1. Introduction et Cadre contextuel	23
2. Méthodologie	27
2.1. Rappel des objectifs l'étude	27
2.2. Démarche méthodologique	27
2.2.1. Étape d'élaboration et de présentation de la note d'orientation méthodologique auprès du Comité Technique	27
2.2.2. Les entretiens et la collecte des données auprès des entreprises	28
2.3. Les difficultés et les contraintes rencontrées.....	30
3. Aperçu général des ZES dans le monde	31
4. Analyse des cadres normatif et institutionnel des ZES au Sénégal 33	
4.1. Le Cadre normatif de la Gouvernance des ZES au Sénégal	33
4.2. Le cadre institutionnel de la Gouvernance des ZES au Sénégal	34
4.2.1. Comité paritaire public-privé.....	34
4.2.2. Ministère chargé de la Promotion des Investissements	35
4.2.3. L'Administrateur des zones économiques spéciales.....	35
4.2.4. Les promoteurs/développeurs	36
4.2.5. Obligations majeures des entreprises dans une ZES	36
5. Analyse comparative multicritère : benchmark	39
5.1. Du point de vue législatif et réglementaire	40
5.2. Du point de vue de la vocation	44
5.3. Du point de vue du modèle de gouvernance et de gestion des ZES	46
5.4. Du point de vue de l'installation des entreprises	48
5.5. Du point de vue des coût des facteurs de production	49
5.6. Du point de vue du Régime fiscal	51
5.7. Du point de vue du Régime douanier	56
5.8. Du point de vue de la réglementation du travail	57
5.9. Du point de vue de la réglementation des changes (comptes en devises)	59
5.10. Du point de vue du règlement des litiges	61

6. Situation des ZES et de leurs entreprises au Sénégal	66
6.1. La ZES de Diamniadio et ses entreprises.....	66
6.1.1. La situation de la ZES de Diamniadio	66
6.1.2. La situation des entreprises de la ZES de Diamniadio	68
6.2. La ZES de Sandiara et ses entreprises.....	72
6.2.1. La situation de la ZES de Sandiara	72
6.2.2. La situation des entreprises de la ZES de Sandiara	74
6.3. La situation de la ZES de Diass.....	77
7. Cadre de mesure des résultats	81
8. Conclusion et recommandations	83
ANNEXES	89
9. ANNEXES.....	91
9.1. ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE	91
9.2. ANNEXE 2 : LISTE DES PIECES A FOURNIR POUR LA VALIDATION OU LE RENOUVELLEMENT DE L'AGREMENT AU REGIME DES ZES.....	100

Liste des tableaux

Tableau 1	: comparaison des pays du point de vue législatif et réglementaire	40
Tableau 2	: Comparaison des pays du point de vue de la vocation.....	44
Tableau 3	: Comparaison des pays du point de vue du régime fiscal.....	51
Tableau 4	: Comparaison des pays du point de vue des incitations non fiscales	63
Tableau 5	: Fiche synoptique de la ZES de Diamniadio	68
Tableau 6	: Situation des entreprise de la ZES de Diamniadio.....	70
Tableau 7	: Fiche synoptique sur la ZES de Sandiara.....	73
Tableau 8	: Situation des entreprises de la ZES de Sandiara	76
Tableau 9	: Fiche synoptique de la ZES de Diass	78
Tableau 10	: État d'avancement des conventions signées avec les 5 promoteurs/développeur de la ZES de Diass...	79
Tableau 11	: Cadre de Mesure des Resultats (CRM).....	81

Liste des graphes

Graphe 1	: Évolution des zones économiques spéciales (nombre de pays et de zones).....	32
Graphe 2	: Prix moyens par KWh le plus par zone	50
Graphe 3	: Prix moyen d'1 KWh en \$.....	50
Graphe 4	: situation de la P2ID en termes d'emplois crees, d'investissements realises	67
Graphe 5	: Situation des entreprises en termes d'emplois créés, d'investissements réalisés et de respect des parts d'export	75

Acronymes

AIBD	Aéroport International Blaise Diagne
BM	Banque mondiale
APROSI	Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels
BAD	Banque Africaine de Développement
CICAD	Centre International de Conférence Abdou Diouf
IDE	Investissement Direct Étranger
PI	Parc Industriel
P2ID	Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PUD	Pôle Urbain de Diamniadio
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PRACAS	Programme de Relance et d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise
PSE	Plan Sénégal Émergent
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
VRD	Voiries et Réseaux Divers
ZES	Zone Économique Spéciale
ZESI	Zone Économique Spéciale Intégrée
ZESID	Zone Économique Spéciale Intégrée de Diass
ZFI	Zone Franche Industrielle

1. Introduction et Cadre contextuel

La Zone économique Spéciale (ZES) peut être définie comme : « Une zone géographique délimitée contenue à l'intérieur des frontières nationales d'un pays où les règles commerciales sont différentes de celles qui prévalent sur le territoire national. Les règles différentielles portent principalement sur les conditions d'investissement, le commerce international et les douanes, la fiscalité et l'environnement réglementaire, où la zone délimitée bénéficie d'un environnement des affaires plus libéral et efficace que le reste du territoire national afin de répondre à un développement économique spécifique. »

Au niveau international, les Zones Économiques Spéciales (ZES) ont été conçues pour servir d'espaces d'accueil d'activités économiques. Ainsi, elles ont pour vocation d'offrir un ensemble d'infrastructures et de services qui assurent aux entreprises les conditions optimales d'exercice de leurs activités. L'approche des ZES initiée par la Chine est une réponse aux contraintes que rencontrent les pays en développement pour leur industrialisation par le déclenchement d'un processus de cercles vertueux de développement. « Pour développer les industries à forte intensité de main-d'œuvre, il faut d'abord avoir des routes, des réseaux d'électricité et d'autres infrastructures. Or, ces infrastructures ne peuvent pas être déployées en peu de temps à travers tout le pays. La solution chinoise consiste à construire d'abord un parc dans une zone économique spécifique, puis à le moderniser pour mettre en valeur la main-d'œuvre locale. Ce parc permettra de créer rapidement des emplois, d'accroître les exportations et les recettes fiscales de l'État. Une fois que le gouvernement a perçu des impôts, il peut rembourser la dette, tout en disposant davantage de fonds pour de nouveaux investissements. » (Lin Yifu ancien vice président de la Banque Mondiale)¹³

Ce modèle incitatif dont les résultats ont été appréciables a permis une croissance appréciable de l'industrialisation au niveau mondial en particulier dans les pays en développement confrontés aux mêmes défis que la Chine. De 1986 à 2018, le nombre de ZES est passé de 176 à 3 500 ZES et de 47 à 130 pays (OIT, 2018). En 2019, il en existait plus de 5 000 et 500 autres étaient en projet (CNUCED Rapport sur l'investissement dans le monde, 2019). Les nouvelles ZES en projets à travers le monde sont surtout centrées sur les nouveaux secteurs, comme la haute technologie, les services financiers ou le tourisme, la performance environnementale, la commercialisation de la science, le développement régional ou la revitalisation urbaine.

En effet, l'expansion des ZES s'inscrit dans le contexte d'une nouvelle vague de politiques industrielles et constitue une réponse au durcissement de la concurrence dont fait l'objet les investissements internationalement mobiles. La caractéristique commune des ZES à travers le monde sont les incitations fiscales favorables à l'investissement, l'exonération des droits de douane, une réglementation favorable aux entreprises en matière d'accès au foncier aménagé, la délivrance de permis et de concessions, de licences ou de règles d'emploi, ainsi que la rationalisation et la facilitation des formalités administratives. Les premières zones économiques spéciales, les plus célèbres sont celles créées en République populaire de Chine sous le gouvernement de Deng Xiaoping au début des années 1980. La ZES chinoise ayant remporté le plus de succès est celle de Shenzhen, à l'origine simple village, devenue en une vingtaine d'années une ville de plus de dix millions d'habitants².

13 Interview au Réseau de collation/observateur Shen Yumeng, Huang Yanyuanzhi ; <https://mp.weixin.qq.com/s/tBsZ-as6k5nQi53PtOzqZA>

A l'échelle de l'Afrique, les premières ZES ont été mises en place en 1990. On en dénombre plus de 200 en 2019. Ces zones ont contribué à relancer l'économie dans plusieurs pays africains. C'est le cas de l'Éthiopie qui se concentre sur certaines niches d'activités et du Maroc qui se spécialisent dans les écosystèmes locaux et dans les industries automobiles et aéronautique. D'autres ZES ont permis d'identifier les moteurs de croissance potentiels et les obstacles à surmonter. C'est le cas du Mozambique et du Gabon.

C'est dans ce contexte, que la Zone de Libre-Échange continentale africaine (ZLECAf) est entrée en vigueur et qu'il faut nécessairement prendre en charge dans l'analyse des performances des ZES dans le moyen et le long terme car ouvrant de nouvelles possibilités et des défis. Pour rappel, le projet ZLECAF, adopté le 21 mai 2018, est formellement entré en vigueur le 1er janvier 2021. Le processus d'intégration de l'Afrique s'achèvera par la création de la Communauté économique africaine selon une approche séquentielle en six étapes de 34 ans. La ZLECAf vise la réduction des tarifs douaniers pour 90% des produits et la mise en place d'un marché libéralisé des services entre les États membres de l'UA. La zone constituera un marché de 1,2 milliard d'habitants pour un PIB cumulé de 2 500 milliards de dollars. Si elle est effectivement mise en place, la ZLECAf sera le plus grand espace de libre-échange du monde. Grâce à la libéralisation progressive des échanges de marchandises et des services, les fournisseurs auront accès aux marchés de tous les pays africains à des conditions non moins favorables que celles des fournisseurs nationaux.

La libéralisation des échanges entre les pays africains facilitera la mise en place de chaînes de valeur régionales dans lesquelles des intrants seront fournis par différents pays africains afin d'ajouter de la valeur avant d'exporter à l'extérieur du continent. Pour se protéger des pics imprévus des marchés mondiaux, les États auront recours à des mesures correctives commerciales pour faire en sorte que les industries nationales puissent être sauvegardées. Un mécanisme de règlement des différends offrira un moyen, fondé sur des règles, pour résoudre les différends pouvant survenir entre les États- parties lors de l'application de l'accord. Enfin, les négociations de la « phase deux » auront pour objectif la création d'un environnement plus propice à la reconnaissance des droits de propriété intellectuelle en Afrique, à la facilitation des investissements intra-africains et au traitement des problèmes anticoncurrentiels.

Ce contexte est aussi marqué par la pandémie internationale à Coronavirus qui a affecté l'économie sénégalaise à travers la réduction de la demande d'exportation, les variations des prix des matières premières et du pétrole, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement et les mesures de distanciation sociale. Selon les statistiques de la Banque mondiale¹⁴, la croissance mondiale a évolué de -4,3% en 2020 contre 2,3% en 2019. Les principaux partenaires du Sénégal ont également souffert de la crise et de la contraction de l'activité qu'elle a engendrée (baisse de 3,9 points de croissance du PIB pour la Chine, 8,7 pour l'Europe et 12,8 pour l'Inde) ce qui a eu des conséquences négatives en termes de commerce extérieur. Au cours de l'année 2020, les prix des matières premières ont augmenté tandis que les prix du pétrole ont baissé (61,39 USD le baril en 2019 à 36,18 fin 2020) avant de connaître de nouvelles hausses en 2021 avec la hausse de la demande liée à la reprise et de plus fortes hausses 2022 avec les effets de la guerre en Ukraine.

La pandémie à COVID-19 a également entraîné des difficultés de circulation et d'écoulement des produits et des difficultés d'importation de produits de base (par exemple, le riz). Les

14 Banque mondiale, «Global Economic Prospect», Groupe de la Banque mondiale, janvier 2021, disponible : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35272/9781464817021.pdf>

mesures mises en œuvre pour ralentir la propagation de la COVID-19, telles que la fermeture des marchés et des frontières¹⁵ ainsi que les règles de confinement, ont considérablement ralenti la demande intérieure.

L'économie sénégalaise devait se contracter de -0,7% en 2020 contre une prévision pré-COVID de +7,5%. Du côté de l'offre, la pandémie a affecté négativement l'activité de différents secteurs (figure 2) tels que le commerce (-5,4%), les transports (-8,8%), le tourisme (-17%), les industries extractives (-11,4%), l'agroalimentaire (-5%) et les télécommunications (-4,6%).¹⁶

Du côté de la demande, la consommation des ménages et l'investissement privé ont diminué de 3,6 % et 6,5 % respectivement, tandis que la consommation intérieure a chuté de 40 % par rapport au niveau de référence pré-pandémique.¹⁷ En ce qui concerne la main-d'œuvre, 40 % de la population active au Sénégal serait affectée par la pandémie¹⁸. Malgré une année difficile en termes de croissance, le Fonds monétaire international (FMI) prévoit une reprise soutenue de 5,1% et 6,0% en 2021 et 2022, tirée par les investissements publics et le secteur des hydrocarbures.¹⁹

Dans ce contexte marqué à la fois par les opportunités qu'offrent la ZLECAf et les stigmates de la COVID-19, le Sénégal est en train de mettre en place des mécanismes et des stratégies pour rendre ses ZES plus compétitives. Ainsi, l'on notera que la mise en place de ZES répond aux orientations stratégiques du Plan Sénégal Émergent (PSE), qui est le référentiel national en matière de politiques publiques. En effet, dans son articulation économique, le PSE vise entre autres, à faire du Sénégal un pôle d'attraction des investissements privés grâce à la mise en place de ZES. Ainsi, les ZES sont positionnées comme des leviers sur lesquels le Sénégal compte s'appuyer pour inscrire le pays sur une trajectoire durable et innovante de développement.

Ainsi, le Gouvernement sénégalais s'est engagé à mettre en place un cadre fiscal et douanier incitatif, des aménagements fonciers et la mise en place d'infrastructures favorables à l'installation d'entreprises avec des modes de gestion aux standards élevés. L'ensemble de ces efforts tendent à faire du Sénégal un des hubs de plateformes logistiques intégrées les plus performants en Afrique, devant permettre de booster l'industrialisation, de créer des emplois, d'accroître les exportations et de rééquilibrer la balance commerciale. Par conséquent, il est attendu des ZES :

La mise à disposition d'espaces d'activités propices à la génération de valeur ajoutée additionnelle, d'emplois, d'exportations et d'investissements privés ;

- La contribution à la résorption des déficits chroniques de la balance commerciale ;
- La création d'un environnement favorable au développement des affaires et de l'investissement ;

15 En mars 2020, l'état d'urgence a été déclaré dans tout le pays, avec des mesures d'éloignement social et des restrictions de voyage.

16 Données de la DPEE (2020).

17 Banque mondiale, « L'impact du COVID-19 sur les entreprises formelles au Sénégal », MIT Practice Notes, n°9G, groupe Banque mondiale, 2020, disponible : <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/751281598015429374/l-impact-du-covid-19-sur-les-entreprises-formelles-au-s%c3%a9n%c3%a9gal>

18 Les revenus du travail représentent en moyenne 67% des revenus du ménage.

19 FMI, « Perspectives économiques régionales, Afrique subsaharienne. Un chemin difficile vers la reprise », octobre 2020, disponible : <https://www.imf.org/en/Publications/REO/SSA/Issues/2020/10/22/regional-economic-outlook-sub-saharan-africa>

- L'accroissement du niveau de productivité et de compétitivité du secteur manufacturier sénégalais par le transfert des technologies.

Au Sénégal, les activités éligibles dans les ZES sont l'agrobusiness, l'industrie, les technologies de l'Information et de la Communication, le tourisme, l'offre de services médicaux, des activités portuaires, les services, le montage et l'emballage, la confection, les matériaux de construction, l'électricité et l'électronique ainsi que la logistique.

2. Méthodologie

2.1. Rappel des objectifs l'étude

L'objectif principal de la mission est de mener une étude de base sur les zones économiques spéciales, en interrogeant le dispositif d'incitation, notamment le cadre législatif et réglementaire, le cadre institutionnel et en analysant les données des entreprises installées dans des zones ayant acquis le statut de ZES.

Pour atteindre cet objectif, la démarche a consisté à procéder à : i) une large revue documentaire relative aux textes législatifs et réglementaires des ZES dans le but de pouvoir comparer le Sénégal à d'autres pays ; ii) une analyse de la performance des entreprises installées dans les ZES, afin de déterminer si elle s'est inscrite dans le sens des objectifs poursuivis par le PSE dans sa phase 1 ; iii) une identification des facteurs de contre-performance dans la réalisation des investissements prévus, la satisfaction des besoins et attentes des entreprises et de la compétitivité du dispositif ; et iv) une élaboration d'un cadre de mesure des progrès, en définissant des indicateurs de résultats.

2.2. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique a été participative et inclusive avec l'implication des différentes parties prenantes à travers une double approche imbriquée. Elle s'articule autour d'une recherche et d'une analyse de la documentation pertinente relative à la thématique d'une part, d'entretiens auprès de personnes ressources et d'enquêtes sur le terrain auprès des entreprises, d'autre part.

La recherche documentaire a permis de rassembler des documents officiels (auprès du BOS/PSE, de l'APIX et des institutions membres du Comité technique) et d'autres documents pertinents notamment à travers l'Internet. Cette revue documentaire a permis de retracer l'historique de l'évolution des politiques industrielles au Sénégal mais aussi d'analyser l'influence du contexte international qui a favorisé l'émergence et le développement des ZES. Elle a permis de faire le benchmark des ZES qui existent dans le monde en particulier en Afrique. La revue documentaire s'est également penchée sur le cadre juridique et institutionnel des ZES au Sénégal, de même que sur le contexte de leur mise en place et de leur évolution. L'analyse de la documentation au Sénégal met en évidence les cadres institutionnels, juridiques et de gouvernance des ZES.

2.2.1. Étape d'élaboration et de présentation de la note d'orientation méthodologique auprès du Comité Technique

Une note d'orientation méthodologique (NOM) a été élaborée à travers les résultats des entretiens exploratoires et de l'analyse bibliographique. Cette note a été présentée au Comité technique. Les discussions ont permis de soulever certains questionnements qu'il fallait approfondir dans le cadre de la recherche, de dégager des orientations pour la phase enquête de terrain et d'identifier des parties prenantes stratégiques à interviewer. Les échanges ont permis également d'affiner l'approche d'une analyse de la gouvernance des ZES à travers ses deux dimensions à savoir le cadre légal et celui institutionnel. A cet effet, il a été retenu de procéder à une analyse à deux temps. Il s'est agi d'examiner la gouvernance des ZES

au Sénégal à travers une portée centrifuge²⁰ puis à travers des dimensions centripètes²¹. A la combinaison de ces deux approches, des critères ont été ciblés, discutés et retenus. Il s'agit de :

- **La vocation des ZES** : Ce critère a été éclaté en deux dimensions à savoir le marché ciblé et la portée sectorielle.
Pour le premier critère, il s'agissait de voir si le marché ciblé par les ZES est tourné vers l'exportation par cercles concentriques, ou si celui-ci est essentiellement domestique. L'examen devrait permettre de voir si le marché était mixte à savoir alliant le domestique et le cercle concentrique.
Le second critère basé sur la portée sectorielle devrait permettre de comprendre si la vocation de la ZES était sectorielle, multisectorielle limitée ou multisectorielle ouverte.
- **Les coûts des facteurs de production** : A ce niveau, il s'agit de voir si le cadre juridique et institutionnel national qui gouverne les ZES au Sénégal incite à l'accès à des coûts compétitifs à certains services à savoir : l'électricité, l'eau et l'internet. Par ailleurs, l'analyse devrait permettre de voir si la législation du travail permet aux ZES du Sénégal d'être compétitives comparativement à celles d'autres pays. C'est aussi le cas de la compétitivité de législation portant sur l'accès au foncier des entreprises installées dans les ZES. A cela s'ajoute l'accès aux infrastructures primaires des entreprises à savoir entre autres : le foncier aménagé (VRD) ; les installations favorables à la production (bâtiments, hangars, etc.).
- **La réglementation des changes** : Il s'agit d'examiner deux sous critères que sont : les possibilités pour les entreprises d'avoir des comptes en devises et le libre transfert de devises.
- **Le régime fiscal** : il s'agit de comparer la réglementation fiscale des ZES avec celle des pays comparateurs pour déduire si le régime fiscal du Sénégal est assez incitatif.
- **Le régime douanier** : il s'agit d'effectuer le même exercice que celui sur la fiscalité.
- **La législation du travail** : il s'agit de comparer notre législation à celle des pays comparateurs pour mettre l'accent, le cas échéant, sur les innovations existantes.

2.2.2. Les entretiens et la collecte des données auprès des entreprises

Les entretiens et la collecte des données ont été conduits suivant la disponibilité des cibles sollicitées. Les entretiens ont été conduits en présentiel et pour certains part téléphone et/ou par téléconférence via Internet. Pour ce faire, l'équipe de recherche a eu à élaborer des guides d'enquête destinés aux : i) services et institutions de services publics ; ii) à la mairie de Sandiara, iii) les entreprises des différentes ZES. L'élaboration des guides a pris en compte les objectifs de l'étude, mais également, les centres d'intérêt ressortis lors du partage de la Note d'Orientation Méthodologique Les guides ont pour objectifs de récolter des informations auprès des différentes parties prenantes (services et institutions, mairie, entreprises implantées dans les ZES, des promoteurs des entreprises dans les ZES et des services techniques étatiques impliqués dans les ZES). Les enquêtes de terrain ont été réalisées dans trois des quatre ZES existantes, c'est-à-dire Sandiara, Diass et Diamniadio, toutes créées en 2017 et situées dans le triangle Dakar-Thiès-Mbour. La ZES de Bargny-Sendou créée en 2019 et située dans le même triangle mais n'est pas opérationnelle.

20 Il s'agit de la description et de l'analyse du cadre institutionnel et légal qui gouverne les ZES du Sénégal en soi sans tentative de comparaison avec d'autres.

21 Il s'agit de l'analyse de la gouvernance des ZES du Sénégal en le comparant avec d'autres types de cadre légal et institutionnel d'autres pays à travers l'Afrique et le monde.

Les enquêtes et les entretiens ont été effectués à des moments différents en fonction de la disponibilité des cibles. Certaines cibles, ont été rencontrées à deux voire trois reprises :

- A Sandiara, nous avons pu avoir que des entretiens assez brefs avec les responsables de certaines entreprises. Il s'agit des entreprises ZALAR, OCEDIS, OMEGA BEL MEAL, OMEGA PELAGIC, SOLANCE INDUSTRIES SA. En effet, à chaque tentative, il y avait des prétextes fournis pour ne pas nous accorder un entretien permettant de répondre à nos questions. Ensuite, les questionnaires ont été laissés entre les mains des responsables sous format papier et envoyés par e-mail mais ils n'ont pas été remplis et retournés. Au niveau de la mairie, nous avons rencontré le Maire ainsi que les membres de l'équipe en charge du développement et de la gestion de ZES.
- A Diass, en plus du promoteur – développeur, il y a seulement une entreprise installée POLYTECH et appartenant au promoteur-développeur TEYLIOM LOGISTICS. Nous n'avons pas pu avoir un entretien avec eux malgré plusieurs contacts par téléphone et l'envoi d'emails de relance.
- Pour Diamniadio, nous avons pu organiser une réunion d'échange avec six (6) responsables des entreprises de la ZES et cela après plusieurs tentatives infructueuses. Les entreprises qui ont participé à la réunion sont GALION, MIG SA, DELTA CUIR SARL, BAOBAOSHU SA, SEN SURGEL, KDEF SARL. Cette réunion nous a permis de dresser la situation de chacune des entreprises et de recueillir leurs différentes perceptions spécifiques à la ZES et de manière générale sur l'initiative au Sénégal. C'est à la suite de cette réunion avec les entreprises que le promoteur-développeur l'APROSI a accepté de nous accorder un entretien après plusieurs tentatives infructueuses. Cet entretien avec l'APROSI à travers son directeur en charge de l'exploitation nous a permis de faire la situation de la ZES en termes d'occupation, de fonctionnement et surtout en termes de contraintes.²² Cet entretien a permis également d'avoir une idée sur la situation du promoteur-développeur. Nous avons également rencontré l'APIX à travers le responsable du guichet unique installé à Diamniadio mais également à travers le responsable de l'administration des ZES avec qui nous avons pu tenir une série de trois réunions.
- Pour les entretiens, nous avons rencontré plusieurs acteurs clés notamment :
 - › Le Secrétaire Général du Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC) par ailleurs, Président du Comité Paritaire Public-Privé
 - › Le chef de Division à la Direction des Grandes Entreprises (DGE) en charge des dossiers fiscaux des entreprises ZES au niveau de la DGID
 - › Le chef de Bureau Études en charge de l'élaboration des rapports sur les dépenses fiscales
 - › Le chef de Bureau à la DGID en charge de l'attestation des régimes ZES
 - › Le Coordonnateur Pôle suivi des impacts socio-économiques du Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent / BOS.
- Les présentations de la Note méthodologique et du rapport provisoire aux membres du Comité de Technique ont été des moments intenses d'échanges pour discuter des positions des uns et des autres sur les sous thématiques développées directement ou indirectement par l'étude notamment la vocation exportatrice des ZES, la question de l'import-substitution, quelle position pour Sénégal face à la ZLECAF, etc.

²² Après cet entretien, le directeur de l'exploitation avait promis de nous envoyer par mail toutes informations demandées mais nous n'avons toujours pas reçus après de multiples relances pendant deux mois (mails et sms de rappel)

2.3. Les difficultés et les contraintes rencontrées

Dans la collecte des données des entreprises, nous avons rencontré beaucoup de difficultés pour avoir des rendez-vous avec les différents chefs d'entreprises malgré tous les moyens utilisés : appels téléphoniques pour obtenir des rendez-vous, envois d'emails avec en attaché notre ordre de service, les lettres officielles d'introduction, etc.

Par ailleurs, les premières informations obtenues au niveau des trois ZES nous ont conduit à changer le premier contenu du questionnaire initialement élaboré et qui visait à apporter des réponses aux questions soulevées i) à la performance des entreprises dans les TDRs (cf. annexes). En effet, on s'est rendu compte que les questions posées dans les TDRs étaient très loin des réalités du terrain notamment sur la situation actuelle des entreprises qui pour l'essentiel sont confrontées à des difficultés pour fonctionner et dont certaines n'avaient pas terminé leurs installations. Finalement, les questions posées ont porté sur les points suivants :

1. Date de création de l'entreprise
2. Date d'obtention de l'agrément ZES
3. La nature de la production de l'entreprise
4. La part de la production exportée ces deux à trois dernières années
5. Le nombre d'employés
6. les principales contraintes
7. La principale perspective dans le court terme
8. Les observations et éventuelles recommandations sur les mesures et reformes à promouvoir.

Pour réaliser l'étude la mission a été confrontée à plusieurs contraintes notamment :

1. La difficulté de rencontrer les acteurs notamment les points focaux désignés et les entreprises. Parmi les causes, la pandémie à Covid-19 mais aussi à la faible réactivité par rapport à nos démarches malgré les rappels et les lettres d'introduction ;
2. Le décalage entre nos hypothèses de travail et la réalité de terrain caractérisée par la faiblesse de la présence effective des entreprises ;
3. L'accès aux informations sur les autres pays pour le benchmark. L'hypothèse de la disponibilité des données sur internet ne s'est pas vérifiée. Par ailleurs, les options méthodologiques qui étaient proposées dans la Note d'orientation méthodologique et qui consistait à chercher l'appui des services économiques des ambassades n'a pas été possible. Par ailleurs les mails envoyés aux gestionnaires des ZES des autres pays et des associations regroupant les ZES sont restés sans suite.
4. La survenue de la pandémie de Covid 19 a fortement biaisé l'étude avec un impact négatif sur toutes les entreprises avec son corolaire de suspension et/ou de cessation d'activités, la suspension/pertes d'emplois, les pertes d'investissement, etc. Deux ans après, certaines entreprises ont repris leurs activités alors que d'autres sont tombées en faillite. Cette La situation dynamique, évolutive et changeante amène à relativiser beaucoup d'aspects liés aux hypothèses basées sur la stabilité économique du monde et des marchés.

3. Aperçu général des ZES dans le monde

Les zones économiques spéciales (« ZES ») sont des « zones géographiques délimitées situées à l'intérieur des frontières nationales d'un pays où les règles applicables aux entreprises²³ sont différentes de celles qui prévalent dans le territoire national » (traduction libre, Baissac, 2011 : 23). En général, les ZES sont destinées à promouvoir l'investissement pour favoriser le développement industriel ainsi que les exportations. C'est le cas surtout des pays à faible et à moyen revenu, alors que certains pays plus riches ont établi des ZES axées plutôt sur les services financiers (Dimitropoulos, 2021). Les zones économiques spéciales (ZES) apparaissent de nos jours comme une nouvelle déclinaison des « districts industriels » ou encore parcs industriels de la fin du 19^{ème} siècle début du 20^{ème}. Dans la période contemporaine, la première forme de ZES est apparue en 1959 à Shannon, ville Irlandaise qui était d'abord une enclave extraterritoriale exemptée de droits de douane (Ayadi, 2009 ; Kagny, 2020). Dans les années 1960 et 1970, elles apparaissent sous de nouvelles formes, à travers les zones franches industrielles (ZFI), zones industrielles ou encore ports francs, qui constituent des enclaves tournées exclusivement vers les marchés à l'exportation. Les ZFI ont fortement contribué à l'émergence des pays nouvellement industrialisés en Asie de l'Est et du Sud-Est, en Corée du Sud et à Taïwan, avec la mondialisation et le développement sans précédent du commerce international dans les années 1980 et 1990. Les zones économiques spéciales telles qu'elles sont connues aujourd'hui, sont définies comme des « zones géographiques délimitées situées à l'intérieur des frontières nationales d'un pays où les règles commerciales sont différentes de celles qui prévalent dans le territoire national » (Baissac, 2011, traduction libre). Dans ces zones, les lois économiques sont plus libérales, c'est-à-dire plus avantageuses pour les entreprises, que celles pratiquées dans le reste du pays.

Les ZES se sont développées en Chine, selon une approche différente de celle des ZFI qui étaient des zones orientées principalement vers l'exportation. Elles se veulent plus inclusives en développant des liens économiques avec le privé national, mais également en valorisant les ressources du pays, qu'il s'agisse de productions nationales, de ressources humaines ou naturelles.

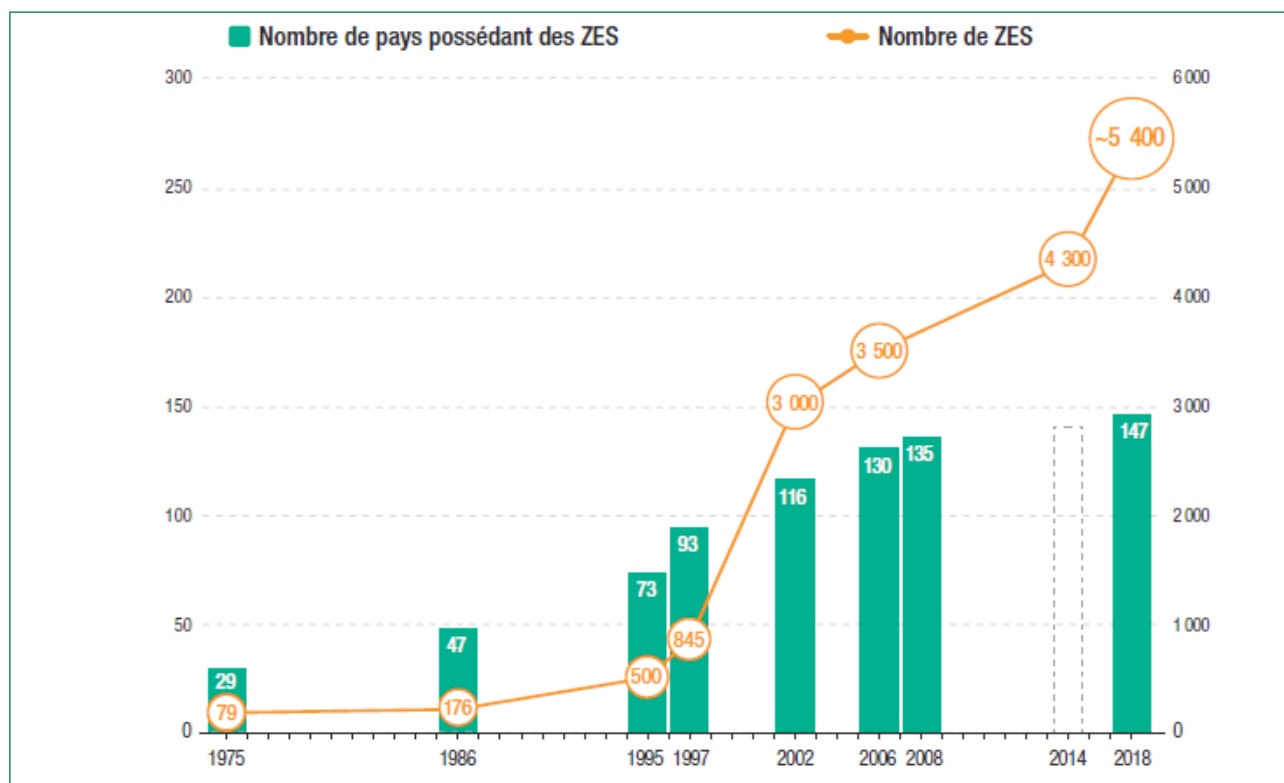
Ces ZES, destinées en Chine à recevoir des investissements étrangers dans le cadre de l'ouverture du pays communiste sur le monde, ont permis au départ d'expérimenter des réformes économiques de marché et d'accumuler de l'expérience, avant de déployer le principe à une plus grande échelle. Pour commencer, le gouvernement central, sous l'initiative de Deng Xiaoping, lance en 1980 cinq vastes ZES : Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen et Hainan (Mapendo, 2013).

Les ZES ont bénéficié d'un régime juridique particulier visant à les rendre très attrayantes pour les investisseurs étrangers. En proposant aux entreprises étrangères des conditions préférentielles importantes (droits de douane libres, rapatriement des investissements et des bénéfices, exonération d'impôts pendant plusieurs années puis impôts très bas, statut d'extra-territorialité pour les cadres qui y travaillent, etc.) Ces ZES ont joué à partir de 1980 un rôle important de vecteur pour les réformes et le développement économiques en Chine. La métropole de Shenzhen, qualifiée « d'usine du monde » en raison des milliers d'usines qui s'y développent symbolise le miracle industriel de la Chine où un grand nombre de ZES servent aujourd'hui à exploiter les atouts de l'environnement local. Depuis la fin des

23 Avec l'évolution il apparaît (cas du Sénégal par exemple) que les règles ne se limitent pas seulement sur le domaine commercial, elles peuvent concerner aussi les domaines douanier, fiscal, foncier et social (réglementation du travail).

années 1990, les ZES connaissent un développement rapide à travers le monde. Le rapport 2019 sur l'investissement dans le monde (CNUCED, 2019) consacrant un chapitre aux ZES recense dans le monde « près de 5 400 zones économiques spéciales réparties dans 147 pays », contre 4 000 environ il y a cinq ans et plus de 500 autres sont actuellement en projet (Graphique 1).

Graphique 1 : Évolution des zones économiques spéciales (nombre de pays et de zones)



Sources : CNUCED, 2019.

Les pays asiatiques qui ont lancé leurs programmes de ZES à la fin des années 1970 concentrent près de 2/3 des ZES dans le monde. On en compte 2.500 en Chine et plus de 1.000 en Asie du Sud et du Sud-Est. Si des pays de l'Amérique du Sud ont commencé à développer des ZES dans les années 1980-1990, ce n'est que dans la seconde décennie du 21ème siècle que ces ZES en tant que telles, sont apparues en Afrique subsaharienne, suite à des efforts combinés de la Chine et de la Banque mondiale (Dollar, 2008 ; Pairault, 2019).

4. Analyse des cadres normatif et institutionnel des ZES au Sénégal

Actuellement, le Sénégal compte un nombre de quatre ZES qui ont été créées à des intervalles de temps différents. Les quatre ZES sont :

- Le Parc Industriel Intégré de Diamniadio (PIID) créé par le décret n° 2017-1110 du 30 mai 2017 portant son admission au régime de ZES ;
- La ZES de Sandiara créée par le décret n° 2017-2189 du 22 novembre 2017 ;
- La ZES de Diass créée par le décret n° 2017-932 du 9 mai 2017 ;
- La ZES de Bargny- Sendou créée par le décret n° 2019-1318 du 22 Aout 2019.

Dans cette partie, nous présentons le cadre normatif de la gouvernance des ZES ainsi que le cadre institutionnel de la gouvernance. Une analyse détaillée de leur situation respective est faite dans la partie relative à la présentation des résultats de nos investigations dans les parties V et VI du rapport.

4.1. Le Cadre normatif de la Gouvernance des ZES au Sénégal

Le référentiel politique de la gouvernance des zones économiques spéciales au Sénégal est le Plan Sénégal Émergent (PSE). En mettant en pole position les ZES dans les orientations stratégiques du PSE, le Gouvernement du Sénégal vise la réalisation d'un hub logistique et industriel régional, lui permettant d'amorcer un processus d'industrialisation afin d'accroître le potentiel des exportations, de rééquilibrer la balance commerciale de façon durable et de créer massivement des emplois.

En 2007, l'État du Sénégal adoptait une loi consacrant la création d'une Zone économique spéciale intégrée (ZESI) à travers la loi n° 2007-16 du 19 février 2007. Durant cette période, la mise en place de la ZES constituait pour le Sénégal, « une opportunité de se hisser au rang d'acteur compétitif de classe internationale pour attirer les investissements et bénéficier pleinement de la dynamique et de l'évolution du commerce international » (Extrait de l'exposé des motifs de la 2017-06 portant sur les zones économiques spéciales (ZES)).

Huit (08) ans après sa création, le législateur a noté que la ZESI peinait à enregistrer les résultats escomptés compte tenu, entre autres de l'imprécision du cadre de gouvernance de la zone initialement fixé par la loi n° 2007-16. L'analyse de ce dispositif réglementaire précise que celui-ci, intègre des problèmes d'articulation entre les instances de régulation et les structures opérationnelles, ce qui constitue une source d'insécurité pour les potentiels investisseurs, au regard de la rationalité du droit économique et des standards internationaux en matière de gouvernance de ces zones économiques spéciales. L'autre faiblesse que présentait le dispositif légal et institutionnel en vigueur est son caractère limité à la seule zone économique spéciale intégrée ciblée, à l'exclusion de toute autre zone économique spéciale (ZES) qui serait créée au Sénégal.

Pour corriger les vides et anachronismes juridiques, le législateur a proposé une loi d'orientation, qui abroge la loi n° 2007-16, à l'exception de celles relatives à la création et à la délimitation de la Zone économique spéciale intégrée de Dakar, en vue de définir un nouveau cadre de gouvernance applicable à toutes les zones économiques spéciales au Sénégal. Il s'agit de la loi 2017-06 portant sur les ZES.

La loi 2017-06 consacre l'extension du champ de son application à toutes les zones économiques spéciales notamment celles orientées vers le développement de l'agrobusiness, des technologies de l'information et de la communication, du tourisme, de l'offre de services médicaux, d'industries manufacturières et de services. Cette loi précise plus clairement les missions et prérogatives de l'administrateur des ZES. Celles-ci se distinguent nettement des missions d'orientation stratégique et de mise en œuvre des politiques de développement des ZES dévolues au Ministère en charge de la promotion des investissements. Les missions de régulation, de médiation et de conciliation sont confiées à un comité paritaire public-privé. L'autre innovation apportée par cette loi est la désignation de promoteurs/développeurs de la zone qui peuvent être publics ou privés.

Il est à noter que certaines dispositions relatives aux incitations fiscales, douanières et sociales étaient prévues dans d'autres lois de secteurs connexes.

Globalement cette nouvelle loi traite de la création et de la délimitation du périmètre des ZES, du cadre de gouvernance, de la typologie des entreprises de la Zone et des activités économiques autorisées, des voies de recours et du règlement des différends ainsi que des dispositions diverses.

A cette loi s'ajoute des textes réglementaires dont le décret n°2017-1174 du 02 juin 2017 portant application de la loi n° 2017-07 relative au dispositif d'incitations des ZES. Il y va de même du décret n° 2017-535, portant application de la loi n°2017-06 du 06 janvier 2017 relatif aux Zones économiques spéciales. De plus, le décret n°2017-534 fixe la création, l'organisation et le fonctionnement du Comité paritaire public-privé.

En plus de cet arsenal normatif, il faut citer l'élaboration d'une Stratégie de Développement et de Déploiement des ZES qui intègre dans le développement des ZES, des objectifs d'exploitation des potentialités des territoires et le renforcement du tissu entrepreneurial du pays. Ainsi, elle prévoit la création de nouvelles ZES centrées sur i) le secteur agroalimentaire en articulation avec les trois (3) agropoles²⁴ (Nord, Centre et Sud²⁵) ; ii) le secteur du tourisme dans les zones à haut potentiel touristique au sud, à l'est, au centre, au nord et sur la petite côte) et iii) le secteur minier dans la zone minière au sud-est du pays.

4.2. Le cadre institutionnel de la Gouvernance des ZES au Sénégal

Cette partie cible les cadres de coordination intersectorielle ainsi que les entités sectorielles impliquées dans la gouvernance des ZES au Sénégal.

4.2.1. Comité paritaire public-privé

Au niveau de la coordination intersectorielle, on peut relever au Sénégal l'existence du Comité paritaire chargé de la médiation et de la conciliation entre les acteurs évoluant dans les ZES. Ce comité a pour mission d'émettre des avis, des propositions ou des recommandations dans le cadre de la définition des politiques publiques liées au développement des ZES. Par ailleurs, il a aussi comme mission de se prononcer, à titre amiable, sur les recours portés à sa connaissance dans la gestion des ZES et relatifs aux litiges entre les différents acteurs,

24 Le processus d'études mis en œuvre pour la réalisation des agropole retenus dans le PSE définit l'agropole comme étant « un pôle moderne de développement agro industriel qui facilite la mise en réseau de l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur (producteurs, entreprises de transformation, distributeurs de produits, fournisseurs de services, etc.), situés ou non dans un même espace géographique, à travers des partenariats verticaux et horizontaux visant à construire des synergies d'affaires en vue de la réalisation d'objectifs communs ».

25 Des nouvelles agropoles qui n'étaient pas inscrites dans cette stratégie sont en cours de conception dans la zone Ouest (Thies Mbour) et Est (Bakel)

concernant les agréments, les permis, les autorisations, les attributions foncières, etc. Les modalités de règlement de ces litiges sont définies par décret.

A l'échelle sectorielle, certaines entités jouent un rôle légalement défini dans la gestion des ZES. Il s'agit de :

4.2.2. Ministère chargé de la Promotion des Investissements

Cette entité institutionnelle est responsable des orientations stratégiques et de la coordination de la politique de développement des ZES. A cet effet, il définit les orientations stratégiques pour la mise en œuvre de la politique de développement des différentes zones économiques spéciales et veille à l'amélioration continue du cadre normatif. De même, il s'assure de la bonne coordination entre l'administrateur et les services de l'État, notamment en matière fiscale et douanière, de commerce, de sécurité, de police, de gendarmerie et d'immigration, en conformité avec les protocoles d'accords respectifs²⁶.

4.2.3. L'Administrateur des zones économiques spéciales

Il est chargé de l'administration et de la gestion des zones économiques spéciales du Sénégal. A cet effet, il a pour mission d'attirer des investissements pour stimuler la production de biens et services et la création d'emplois dans les divers secteurs économiques, notamment dans les secteurs industriels, commerciaux, logistiques, des services, du tourisme et de l'aménagement résidentiel. A cela s'ajoute la fonction de développement et de promotion d'un environnement des affaires et d'une qualité de vie en conformité avec les meilleures pratiques internationales dans les zones économiques spéciales. Sa mission inclut aussi la conclusion des protocoles d'accords avec les autres ministères et autorités afin de créer un environnement propice aux investissements et aux affaires dans la ZES. Il est assisté par un Administrateur délégué depuis 2017.

Par ailleurs, il a pour mandat d'assurer la conformité de la délimitation et l'aménagement de la ZES aux lois et règlements en vigueur. L'administration de la ZES s'effectue à cet effet, à travers un guichet unique et un centre de services en conformité avec les règlements en vigueur. Ainsi, il assure le rôle d'interface entre les entreprises de la ZES et l'administration centrale et les services publics. Cela implique la délivrance de tous les agréments, les permis et les autorisations aux entreprises de la ZES. Sa mission implique aussi la surveillance des entreprises de la ZES ainsi que leurs activités au sein de la ZES, incluant celles des services collectifs. Il gère les terrains de la ZES qui lui sont affectés par tout moyen qu'il considère nécessaire afin d'atteindre les objectifs. Par conséquent, il perçoit, au nom de l'État, des redevances ou des frais pour tous les agréments, les permis et autorisations accordés et pour tout autre service offert.

Dans ce cadre, il élabore des règlements d'application en conformité avec les procédures administratives idoines. Ainsi, il a le pouvoir de modifier, suspendre, retirer, révoquer ou annuler les agréments, les permis, les autorisations. La conclusion des conventions avec un ou plusieurs promoteurs/développeurs pour la réalisation du plan d'aménagement incluant le développement et la viabilisation de l'espace concerné, la fourniture des services collectifs et la gestion de la ZES sont incluses dans ses attributions.

De même, la délivrance des permis en rapport avec les services compétents de l'État, pour la construction des bâtiments et autres équipements dans la ZES est de sa responsabilité.

26 Cette mission est assurée actuellement par le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération

L'administrateur établit et met en œuvre un plan d'occupation des terres de la ZES et un plan de délimitation en conformité avec le schéma d'aménagement et en rapport avec les autorités compétentes de l'urbanisme. Cette compétence lui permet de délivrer ou faire délivrer les certificats d'origine. La mise en place d'une stratégie de gestion des risques et catastrophes dans la ZES ressort de ses compétences, entre autres.

4.2.4. Les promoteurs/développeurs

Ils sont chargés de la promotion, du développement, de l'aménagement et de l'exploitation des ZES. Concrètement, cette catégorie d'acteurs a en charge le développement et la viabilisation de tous les terrains de la ZES, en conformité avec la convention promoteurs /développeurs. Il a en outre en charge l'exploitation de la ZES en entreprenant certaines activités à savoir: i) la construction des bâtiments ou d'autres biens et le développement des infrastructures dans la ZES ; ii) l'exploitation (louer, sous-louer ou disposer) de tous les biens sous son contrôle, incluant tous les terrains de la ZES, les bâtiments et infrastructures, librement et en conformité avec la convention de promoteur/développeur iii) la fourniture des services dans la ZES, conformément aux besoins des entreprises de la ZES et d'après des prix négociés ; iv) la promotion de la ZES, en utilisant tous les moyens nécessaires, auprès des investisseurs locaux et étrangers ; v) la gestion adéquate des espaces qui leur sont attribués notamment leur entretien et maintenance.

Les entrepreneurs /développeurs concluent des contrats avec des tiers pour le développement, la viabilisation et la gestion de l'espace qui leur est dévolu, ainsi que pour l'offre de services. Globalement, ils exercent tout autre droit, entreprennent toute autre activité autorisée par la loi sur les ZES, les règlements d'application et par la convention de promoteur/développeur.

De ce qui précède, on note que le cadre de gouvernance des ZES est composé d'un dispositif simple, avec seulement quatre (4) acteurs dont les responsabilités respectives sont clairement définies.

4.2.5. Obligations majeures des entreprises dans une ZES

La législation en vigueur prévoit un certain nombre d'obligations pour les entreprises dans les ZES (article 24 du décret 2017-535). Ces entreprises doivent notamment : prévoir des mécanismes de renforcement des capacités des employés ; s'acquitter de leurs redevances, loyers et autres frais liés à leur installation ; conserver tous leurs états financiers et comptables ; soumettre à l'Administrateur un rapport annuel (4 mois après la clôture annuelle des comptes) fournissant les informations sur le volume des investissements réalisés ou entrepris, l'état d'exécution des engagements souscrits, le volume des importations et exportations et des ventes dans le territoire douanier national. L'intérêt de la première obligation est que les entreprises sont tenues de renforcer les capacités de leurs employés. Elle se justifie par l'état des lieux alarmant avant la création des ZES où seules 16% des entreprises assuraient à leur personnel une formation selon les données de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar publiées en 2014. Cette disposition permet donc en principe de mettre en phase les employés avec l'évolution fulgurante des connaissances, des techniques et des méthodes nouvelles et de veiller donc à leur employabilité. Cependant, c'est une obligation difficile à contrôler parce que le décret se limite à la rendre obligatoire et maintenant il appartient à l'entreprise et au personnel d'exprimer les besoins et de dérouler un plan de renforcement de capacités.

Si l'entreprise ne respecte pas ces obligations, des sanctions prévues par l'article 26 de ce décret peuvent s'appliquer. L'Administrateur peut, selon le cas, prononcer une suspension, un retrait ou une annulation des avantages fiscaux et douaniers, une révocation de l'autorisation d'installation, etc.

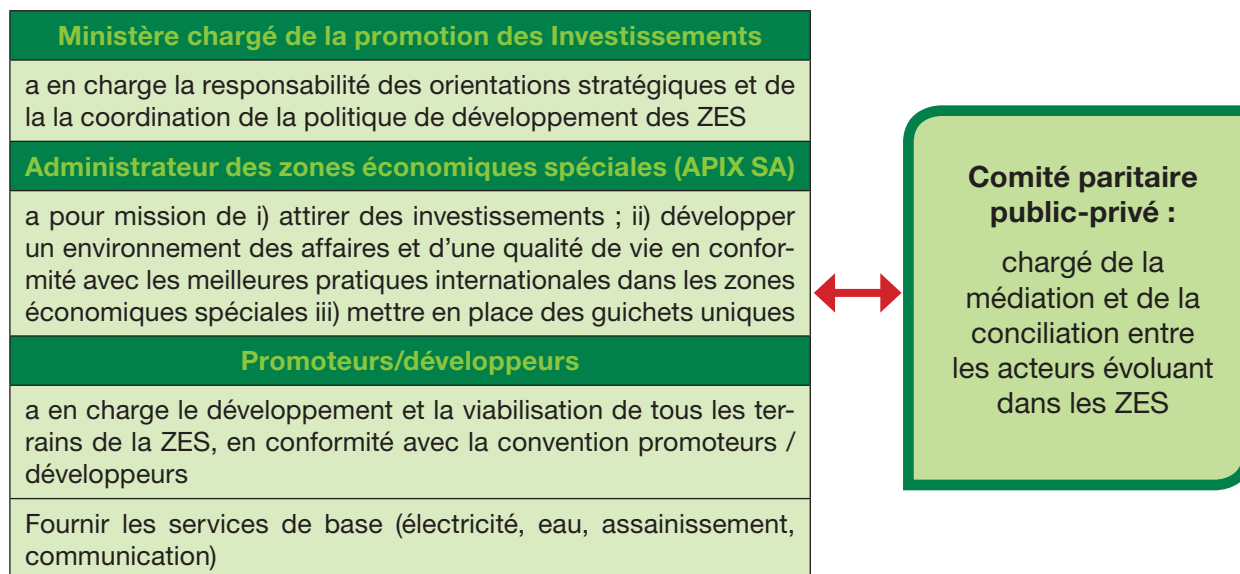
En outre, toute entreprise de la ZES a une obligation de mettre en valeur les terrains mis à sa disposition, dans les délais requis mentionnés dans l'autorisation d'installation (les mêmes sanctions de l'article 26 du décret 2017_535 sont applicables le cas échéant). Toutefois l'entreprise peut demander une autorisation d'interruption temporaire des activités pour une période supérieure ou égale à 60 jours (article 32 du décret portant application de la loi 2017-06). Toute interruption volontaire, sans autorisation préalable, peut entraîner la révocation de son autorisation d'installation.

L'entreprise de la ZES est aussi soumise à des mesures relatives à la protection de l'environnement. L'article 37 du décret 2017-535 portant application de la loi 2017-06 sur les ZES, dispose qu'avant toute installation dans une ZES, l'entreprise réalise une étude d'impact environnemental et social (EIES), assortie d'un plan de gestion environnementale (PGE) et l'Administrateur veille au respect de ces normes de protection de l'environnement, notamment la gestion rationnelle des ressources naturelles et la protection de la biodiversité (art.38). Cette règle est aussi appliquée en général pour toutes les installations classées de catégorie A. D'ailleurs, l'usine de farine de poisson de Sandiara a eu à faire un EIES avant d'entamer ces travaux pour se conformer à cette disposition qui en réalité n'est pas spécifique aux ZES ; elle est adossée au Code de l'environnement.

Dans le même sillage, les textes (article 18 de la loi 2017-06) interdisent à toute entreprise installée dans une ZES de mener des activités non autorisées par la réglementation des ZES ou par toute autre loi applicable. En outre, l'administrateur peut interdire toute activité pour des raisons de moralité publique, d'ordre public, de sécurité publique, de protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux, de protection de l'environnement et de protection de la propriété intellectuelle, notamment les brevets, les droits d'auteur et les marques de fabrique ou de services, sans préjudice des prérogatives dévolues aux inspecteurs du travail pour ce qui concerne les risques d'origine professionnelle. Les textes interdisent également expressément les activités liées au terrorisme, au blanchiment d'argent, au trafic de drogue, à la vente d'armes et à la contrebande.

Un contrôle annuel est exercé sur les entreprises par les services compétents de l'État pour vérifier si l'entreprise respecte toutes les dispositions relatives à la législation en vigueur et aux contrats signés. Selon l'article 3 de la loi 2017-07, l'agrément accordé aux entreprises exonérées peut faire l'objet de retrait pour non-respect des critères d'éligibilité, notamment celui relatif au seuil d'exportation. Enfin, au-delà de la période de 25 ans qui ne peut être renouvelée qu'une seule fois, les entreprises exonérées perdent les avantages accordés et restent assujetties au régime fiscal et douanier de droit commun (art. 1 du décret n°2017-1174 du 02 juin 2017 portant application de la loi n° 2017-07).

Cadre institutionnel Actuel



5. Analyse comparative multicritère : benchmark

En s'appuyant sur les dispositions de la Loi 2017 – 07, nous avons retenu onze (11) critères de comparaison pour le benchmark à savoir :

1. La vocation des ZES ;
2. Le modèle de gouvernance et de gestion ;
3. Les facteurs de production (électricité , eau, connexion Internet, main d'œuvre, foncier, etc.) ;
4. Les infrastructures primaires mises en place (types, qualité) ;
5. Le régime fiscal et le régime douanier ;
6. Les avantages fiscaux et douaniers ;
7. Le droit du travail ;
8. La réglementation de l'entrée des marchandises dans les ZES ;
9. La réglementation des changes ;
10. La durée des avantages ;
11. Les modalités d'accès au foncier aménagé , équipé, et des bâtiments.

5.1. Du point de vue législatif et réglementaire

Tableau 1 : comparaison des pays du point de vue législatif et réglementaire

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Loi/réglementation spécifique aux ZES ou équivalent							
Oui Loi n° 2017-06 du 06 janvier 2017 portant sur les zones économiques spéciales Loi n° 2017-07 du 06 janvier 2017 portant dispositif d'incitations applicables dans les ZES	Oui BEZA Act, 2010, No.42	Oui IP Act 2015, No.886	Oui SEZ Act No.157 du 15-déc-15	Oui Pacte national pour l'émergence industrielle 2008 Plan d'accélération industrielle (PAI global) 2014	Oui Loi 2018-985 du 28 décembre 2018 portant régime des zones franches Loi 2004-52 instituant le régime de la zone franche de la biotechnologie et des technologies de l'information et de la Communication en Côte d'Ivoire	Oui Loi n° 24 - 2017 du 9 juin 2017 relative à la création des zones économiques spéciales; à la détermination de leur régime et de leur organisation. Loi n° 25 - 2017 du 9 juin 2017 portant création de l'agence de planification, de promotion et de développement des zones économiques spéciales. Loi n°19 - 2018 du 5 juin 2018 portant création de la zone économique spéciale de Pointe-Noire Loi n°34 - 2019 du 14 octobre 2019 portant création de la zone économique spéciale de Ouesso Loi n°33 - 2019 du 14 octobre 2019 portant création de la zone économique spéciale de la zone économique spéciale économi- que spéciale d'Oyo-Ollombo Loi n°36 - 2019 portant création de l'autorité de régulation des zones économiques spéciales.	Non Ghana Free Zone Authority Act, 1995 (Act 504) , loi relatif aux zones franches industrielles; Une étude en cours pour une loi précise.

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Décret n° 2017-534 du 13 avril 2017 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité paritaire public-privé Décret n° 2017-535 du 13 avril 2017 portant application de la loi n° 2017-06 du 06 janvier 2017 sur les ZES Décret n° 2017-932 du 09 mai 2017 portant création de la Zone Économique Spéciale Intégrée de Dakar localisée à Diass Décret 2017-1507 du 25 août 2017 portant admission du Parc industriel intégré de Diamniadio au régime de ZES Décret n° 2017-2189 du 22 novembre 2017 portant admission de la Zone Industrielle de Sandiara au régime de ZES	BEZA Réglementation en cours de mise en œuvre	IP Régulations No.417 2017	Finance Act du 21 juin 2017		Décret N° 2013-298 du 02 mai 2013 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'agence de gestion et de développement des infrastructures industrielles, en abrégé AGEDI Arrêté interministériel N°245/MPTIC/MEF du 10 août 2012 modifiant l'arrêté N°594/MEF/CAB du 30 août 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du projet de la Zone franche de la Biotechnologie et des technologies de l'information et de la Communication « ZBTIC »	Décret n° 2017-459 du 4 décembre 2017 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du comité national d'orientation des zones économiques spéciales Décret n° 2018-214 du 5 Juin 2018 portant approbation des statuts de l'agence de planification, de promotion et de développement des zones économiques spéciales Décret n° 2019-120 du 3 Mai 2019 portant attributions, organisation et fonctionnement des guichets uniques des zones économiques spéciales. Arrêté n°2777/MZES-CAB fixant les attributions, la composition et le fonctionnement du secrétariat permanent du comité national d'orientation des zones économiques spéciales	
Agence ou entité de mise en œuvre du régime de ZES							
Ministère en charge des Investissements					Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère chargé de l'Industrie, Ministère chargé du Budget, et Ministères concernés par les domaines des activités	Ministre des ZES	Ghana free zone authority Ministry of finance
Administrateur ZES, APIX	Bangladesh Economic Zone Authority (BEZA)	Industrial Park Development Corporation (IPDC)	Special Economic Zone Authority (SEZA)	Tanger Med SA, TANGER MED	Bureau de contrôle et de Coordination administrative	Comité national d'orientation des ZES	
CPPP					Village des Technologies de l'Information et de la Biotechnologie, en abrégé VITIB SA	Autorité de régulation des ZES	
Promoteur développeur APROSI, Commune de Sandiara, Teylum	(BEZA)				Agence de gestion et de développement des infrastructures industrielles, en abrégé AGEDI	Agence de Planification, de promotion et de développement des ZES	

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

Il est à noter qu'au niveau réglementaire, au Sénégal et au Viet Nam, ce sont des Décrets qui créent les ZES. Toutefois pour le Viet Nam, la définition de ces zones économiques spéciales a été actée dans la Loi d'Investissement vietnamienne (Investment Law) de 2005 puis 2014. Le dernier décret d'application date du 22 mai 2018 (décret No.82/2108/ND-CP) et est entré en vigueur en juillet 2018. Toutefois, au Congo, ce sont des lois qui portent Création, organisation et fonctionnement des ZES avec une agence de planification, l'équivalent de l'Administrateur du ZES. Cette dernière est créée par une loi au Congo et il en est de même au Sénégal avec la désignation de l'APIX SA créée en vertu de la loi 2007-13 du 19 février 2007 comme administrateur des ZES.

Au Maroc, en 2008, le Gouvernement a lancé le Pacte national pour l'émergence industrielle, (PNI) une stratégie de six ans axée sur l'attraction des investissements tout en mettant en avant diverses industries mondiales pour le développement. Ce plan était composé d'incitations et de grands projets structurants pour soutenir le développement de chaque industrie. À la suite de ce pacte, le PAI global, lancé en 2014, vise à faire de l'offre industrielle du pays un catalyseur de croissance. Il vise également à positionner stratégiquement l'industrie marocaine au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. Pour y parvenir, il développera des écosystèmes industriels autour de clusters qui s'alignent, établissant des chaînes de valeur manufacturières de plus en plus légères et efficaces. Cela se reflète dans l'effort de développement des zones économiques spéciales (ZES) et des zones industrielles à vocation sectorielle.

Par ailleurs dans ce pays, la Gouvernance des ZES est effective à travers la mise en place d'une société anonyme. C'est le cas de la ZES de Tanger qui est administrée par Tanger Med SA. TANGER MED, une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Il s'agit d'une agence créée en 2003, afin de réaliser les engagements pris par l'État marocain via un mode de gouvernance novateur qui se base sur la maîtrise des coûts et impacts d'un projet d'envergure sur le territoire national. Il inclut un Conseil de surveillance dans lequel siègent les ministres de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique, le ministre de l'Intérieur, le ministre de l'Économie, des Finances, le ministre de l'Équipement, du Transport et de la logistique et le Directeur de l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord.

A cet effet, on peut conclure que le modèle sénégalais est plus pertinent au point de vue normatif que celui du Congo. En effet, même si du point de vue de la hiérarchie des normes, la loi a plus de poids, le Décret est plus souple à modifier et plus pertinent pour le contexte des ZES étant donné que les entités sont en phase d'implémentation donc en mutation continue. Le cas du Maroc est cependant plus pertinent du fait que la ZES de Tanger est gérée par une société privée indépendante²⁷ et que des ministres siègent aux organes de décision pour traduire la portée stratégique que l'État accorde à cette ZES. Ce modèle pourrait être reproduit au Sénégal d'autant que les entretiens avec nombre de responsables institutionnels penchent dans ce sens car combinant les avantages d'une gestion privée à ceux d'un portage politique de l'État.

En Côte d'Ivoire, les zones franches sont créées par décret pris en Conseil des ministres sur rapport conjoint du ministre chargé de l'Industrie, du ministre chargé du Budget, du ministre chargé de l'Économie et des Finances, et des ministres concernés par les domaines des activités, services et recherches éligibles au régime de la zone franche.

27 Conseil de surveillance

Il existe une Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures industrielles (AGE-DI) qui a pour missions de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer la gestion des instruments de développement industriel que sont les terrains, les parcs et les zones industriels et d'une façon générale, d'assurer toutes les missions concourant à son objet et qui seraient déterminées par l'Etat.

Au titre de la création des zones économiques à usage industriel, l'AGEDI est chargée notamment :

- d'élaborer des programmes de création des zones industrielles en coordination avec le ministère en charge de l'urbanisme et les collectivités locales, compte tenu des objectifs et potentialités économiques spécifiques à chaque région et en conformité avec les plans de développement et les plans directeurs d'urbanisme ;
- d'élaborer des études et de procéder à l'aménagement et à l'équipement des zones économiques à vocation industrielle ;
- d'entreprendre directement ou indirectement tous travaux d'infrastructure ou de superstructure lui permettant de créer des zones économiques à vocation industrielle, en vue de les louer aux promoteurs industriels.

5.2. Du point de vue de la vocation

Tableau 2 : Comparaison des pays du point de vue de la vocation

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Aviculture Énergie/ Électronique Confection Services Tourisme Activités portuaires/ Logistique Offres de services médicaux Matériaux de construction	Textile/ Vêtements/ Habillage/ Agribusiness Aliments et Boissons Cuir et produits dérivés Ingénierie légère/ Plastique/ Électronique/ Ameublement/ Acier/Ciment/Energie/ Tourisme Ouvert à tout secteur qui ne soit pas illégal ou dangereux.	Agro-industrie/ Textile/ Vêtements Habillage Cuir et produits dérivés Produits pharmaceutiques / TIC Ingénierie légère/ Plastique	Fabrication Traitement des Textiles/ Vêtements Habillage Autoassemblage / Light Engineering/ Ingénierie légère/Plastique Exploitation/Services de traitement aux entreprises/ TIC	Industrie Montage/ Automobile Aérospatiale Électronique Transformation agroindustrielle Délocalisation Pharmacie	Biotechnologie et TIC	Industrie/ Montage/ Emballages Agribusiness/ Agroalimentaire Aquaculture/ Syviculture/Pisciculture TIC Bois/ Caoutchouc/ Plastique/ Minéraux/ Produits chimiques/ Papier et carton Eau et Assainissement Énergie / Électronique Textiles/ Confection/ Habillage Services commerciaux / Financiers/Tourisme Activités portuaires/ Logistique Offres de services médicaux Agriculture / Élevage/Pêche Santé humaine et action sociale Recherche/Enseigne Traitement des déchets et dépollution Hébergement et restauration Activités artistiques, sportives et créatives Activités spécialisées, scientifiques et techniques Métallurgie Imprimerie/Reproduction Machines et Équipements professionnels BTP/Matériaux de construction	Pharmaceutical industry Garment and Textiles, Aluminum, Iron and Steel, Petrochemical, Vegetable Oils and Fats based on Oil Palm, Chemicals industries based on Industrial Salt, etc.

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

Au Sénégal, les activités ci-après y sont éligibles dans les ZES mais la liste n'est pas exhaustive. Il s'agit des secteurs suivants :

- Agrobusiness ;
- Industrie ;
- Technologie de l'Information et de la Communication ;
- Tourisme ;
- Offre de services médicaux ;
- Activités portuaires ;
- Services ;
- Montage et Emballage ;
- Confection ;
- Matériaux de construction ;
- Électricité et Électronique ;
- et Logistique.

Au Congo, les zones économiques spéciales sont aménagées en parcs d'activités, en zones franches et en zones spécialisées sous la supervision de l'Agence de Planification, de Promotion et de Développement des zones économiques spéciales. Elles sont définies comme suit :

Parc d'activités : espace physique délimité au sein d'une ZES, clos et aménagé destiné à l'implantation d'un ou plusieurs investisseurs agréés.

Zone franche : enclave douanière au sein d'une zone économique spéciale pour la transformation, le commerce et l'entreposage, bénéficiant d'un régime douanier spécifique.

Zone prioritaire de développement : espace délimité créé dans une zone économique spéciale pour favoriser le développement des activités éligibles des investisseurs agréés.

Zone spécialisée : espace établi au sein de la zone économique spéciale dans lequel sont développées des activités nécessaires au développement de la zone économique spéciale.

Elles concernent les secteurs et activités suivantes : industrie, emballages, agrobusiness, agroalimentaire, aquaculture, sylviculture, pisciculture, TIC, bois, caoutchouc, plastique, minéraux, produits chimiques, papier et carton, eau et assainissement, énergie, électronique, textiles, confection, habillement, services commerciaux et financiers, tourisme, activités portuaires, logistique, offres de services médicaux, agriculture, élevage, pêche, santé humaine et action sociale, recherche, enseignement, traitement des déchets et dépollution, transports, hébergement et restauration, activités artistiques, sportives et récréatives, activités spécialisées, scientifiques et techniques, métallurgie, imprimerie, reproduction, machines et Équipements professionnels, BTP et Matériaux de construction. Le Congo compte 4 ZES dont celle de Pointe-Noire, celle d'Oyo-Ollombo, celle d'Ouessou et celle d'Ignié.

Pour le cas du Vietnam, le gouvernement prévoyait d'ouvrir trois zones économiques spéciales (ZES), en 2018, dans le district de Van Don (au nord de la province Quang Ninh), Bac Van Phong (dans la province de Khanh Hoa) et à Phu Quoc. Ces zones devaient bénéficier

d'avantages encore plus conséquents que ceux offerts par les parcs industriels ou les zones économiques tels que l'autorisation de droits d'usage des terrains pendant 99 ans (et non 50 ans), une régulation plus souple sur les casinos et autres exemptions fiscales.

Au Maroc, les secteurs visés sont notamment ceux de l'automobile, de l'aérospatiale, de l'électronique, de la transformation agro-industrielle et de la délocalisation, la pharmacie. Les nombreuses zones de libre-échange comprennent : la zone franche d'exportation de Tanger, les zones franches de Tanger Med Ksar el Majaz Melloussa 1 et 2, la zone franche de Dakhla et Laâyoune, la zone franche de stockage des hydrocarbures de Kbdana et Nador et la zone franche d'exportation à Kénitra.

En Côte d'Ivoire, il existe une franche spécialisée dans la Biotechnologie et les TIC. Il s'agit de la Zone franche de la Biotechnologie et des technologies de l'information et de la Communication « ZBTIC » qui est créée au sein de la Société Village des Technologies de l'Information et de la Biotechnologie (VITIB SA).

Globalement les modèles congolais et vietnamien sont plus innovants et plus ouverts comparés à celui sénégalais dans la mesure où il prévoit l'intégration de zones résidentielles et de loisirs. Au Maroc, ils ont autorisé l'implantation de Outlets dans la ZES de TETOUAN, qui est devenue une zone d'un intense trafic routier.

5.3. Du point de vue du modèle de gouvernance et de gestion des ZES

Au Congo, il existe un Ministre des zones économiques spéciales chargé, notamment, de :

- élaborer la réglementation en matière des zones économiques spéciales ;
- mettre en œuvre la politique de développement des zones économiques spéciales ;
- identifier et sélectionner les sites potentiels pour l'établissement des zones économiques spéciales ;
- promouvoir, soutenir et développer les activités des zones économiques spéciales ;
- définir, de concert avec les ministères concernés les principaux axes d'intervention des départements ministériels dans les zones économiques spéciales ;
- proposer, de concert avec les ministères concernés, les mesures d'incitation des entreprises à investir dans les zones économiques spéciales ;
- cibler, attirer et susciter l'intérêt des investisseurs potentiels pour les zones économiques spéciales ;
- planifier, coordonner et réguler les activités des zones économiques spéciales ;
- contribuer à la mise en œuvre de nouveaux instruments de développement économique et social dans les zones économiques spéciales.

Au Ghana, le cadre institutionnel en charge de la ZES est l'Autorité des zones franches du Ghana (GFZA). Elle a été créée le 31 août 1995 par une loi du Parlement - La loi de 1995 sur les zones franches (loi 504) doit permettre la création de zones franches au Ghana pour la promotion du développement économique ; prévoir la réglementation des activités dans les zones franches et à des fins connexes. Le Conseil fonctionne en vertu d'un règlement (L.I. 1618). La mise en œuvre effective du programme a commencé en septembre 1996. L'Auto-

rité des zones franches du Ghana compte neuf membres qui sont nommés par le président en consultation avec le Conseil d'État. Le Conseil est présidé par le Ministre du Commerce et de l'Industrie. Le rôle principal du conseil est de faciliter, réglementer et surveiller les activités dans les zones franches.

Sa mission est d' « Aider à transformer le Ghana en porte d'entrée vers l'Afrique de l'Ouest en créant un environnement commercial attrayant et propice grâce à la fourniture d'incitations compétitives en matière de zone franche et à l'exploitation d'un «guichet unique» efficace pour la promotion et le renforcement des investissements nationaux et étrangers ».

L'Autorité des zones franches du Ghana (GFZA) est fondée sur le concept suivant : promouvoir la transformation et la fabrication de marchandises par la création de zones franches d'exportation (EPZ) et encourager le développement d'activités commerciales et de services dans les zones maritimes et aéroportuaires. Essentiellement, l'ensemble du Ghana est accessible aux investisseurs potentiels qui ont la possibilité d'utiliser les zones franches comme point focal pour produire des biens et des services pour les marchés étrangers.

Les fonctions du conseil de l'Autorité des zones franches du Ghana sont :

Octroi de licences aux demandeurs

- Aider les demandeurs de licences en vertu de la loi 504 en fournissant des services pour l'obtention d'autres licences, permis et installations pertinents examinant et recommandant pour approbation, accords et traités relatifs aux activités de développement de la zone franche ;
- Surveillance des activités, des performances et du développement des développeurs et des entreprises de zones franches ;
- Garantir le respect par les développeurs et les entreprises de la zone franche de la loi sur la zone franche et de toute autre loi pertinente pour libérer ses activités ;
- Enregistrer, tenir des registres et des données sur le programme des développeurs, des opérateurs et des entreprises dans les zones franches
- Exécuter toutes autres fonctions qui sont accessoires à ce qui précède

Au Sénégal, la principale faiblesse du cadre institutionnel et normatif est liée au fait qu'il est surtout centré sur le niveau d'ancrage institutionnel de l'administrateur des ZES. En effet, le fait que l'administrateur soit positionné sous la tutelle d'une agence se traduit par les faiblesses suivantes :

- Un niveau d'autorité réduit, ne permettant pas un exercice aisé de ses fonctions, ce qui n'est pas le cas pour les autres pays ;
- Une faiblesse de sa capacité d'actions du fait de la réduction des ressources à tout point de vue, pour assurer avec efficacité sa mission ;
- Un déficit de confiance des investisseurs du fait d'une perception négative sur les capacités notamment de décision de l'administrateur délégué du fait du positionnement stratégique.

Dans différents pays comparateurs (République du Ghana, Royaume du Maroc, République du Congo, etc.), l'administration des ZES est assurée par une grande Agence indépendante (Maroc, Ghana) ou un Ministère (Congo).

Au Sénégal, la fonction d'Administrateur est assurée par une Agence logée à la Présidence de la République²⁸ qui assure aussi les missions de maîtrise d'ouvrage délégué des grands travaux de l'Etat et de promotion des investissements. A cet effet, on peut estimer que le modèle Congolais est plus affirmé que celui Sénégalais du fait que le niveau de portage institutionnel est plus élevé

En Côte d'Ivoire, il est prévu la création d'un Bureau de Contrôle et de Coordination administrative avec guichet unique, relatif au régime de la ZBTIC, composé des représentants des ministères techniques concernés par la ZBTIC.

5.4. Du point de vue de l'installation des entreprises

Au Sénégal, on note la signature de Conventions entre le promoteur/développeur et l'Administrateur. Il en va de même des contrats de bail emphytéotique entre le promoteur/développeur et l'Administrateur ainsi que des Contrats de bail ou de location entre le promoteur/développeur et l'entreprise. Au Sénégal le promoteur/développeur a le droit d'utiliser, ou de louer mais ne peut pas vendre la terre comme au Ghana et au Congo.

Toutefois, au Congo, les Conventions de développement sont signées sur la base d'une procédure d'appel d'offres de contrats de concession, de cession ou de bail sur l'emprise. Par contre au Maroc, la Société Anonyme favorise l'installation des entreprises par un instrument dédié. C'est le cas TANGER MED ZONE qui régule l'installation des entreprises et fonctionne comme un Guichet Mobile. Il délivre les autorisations d'installation, facilite la création d'entreprises, la mise en œuvre des projets, etc.

Au Maroc, dans ces clusters, de multiples parties prenantes ont la possibilité de travailler à proximité et d'interagir avec divers maillons de la chaîne d'approvisionnement, y compris les petites et moyennes entreprises.

Au Ghana les droits et responsabilités d'un développeur de zone franche sont d'acquérir un terrain dans la zone déclarée à son égard, de louer ou sous-louer des biens immobiliers qu'il possède. Il a le droit d'utiliser, de vendre ou de louer des immeubles à des entreprises de la zone franche.

Il incombe au promoteur / développeur de :

- (a)** construire et entretenir des bâtiments, des entrepôts d'usine et fournir ou engager d'autres personnes pour fournir des services publics ou des services tels que l'eau, l'électricité, les télécommunications et les égouts ;
- (b)** développer toutes les autres infrastructures nécessaires à l'amélioration des activités efficaces et efficaces de la zone, conformément à tout règlement pris en vertu de la présente loi ;
 - 1) fournir des clôtures et des enclos pour séparer la zone du territoire douanier national et assurer la sécurité de la zone ;
 - 2) fournir et contribuer au coût des installations pour les services douaniers sur place qui seront déterminés par les services des douanes, accises et de prévention (CEPS) ;
 - 3) entreprendre tout investissement ou entreprise financière pour faciliter et promouvoir le développement de la Zone ; et

28 Instabilité institutionnelle

- 4) soumettre, dans les délais que le Conseil peut fixer, des rapports sur le développement dans la zone.

Pour l'essentiel, tous ces points sont aussi prévus dans la réglementation sénégalaise pour les développeurs sauf le dernier point qui renvoie aux obligations de redevabilité pour s'assurer que les objectifs assignés au développeur sont respectés.

En Côte d'Ivoire, l'Etat concède à l'Entreprise de promotion et d'exploitation (EPE), par convention de concession, la réalisation des infrastructures, la gestion et la promotion de la ZBTIC. A ce titre, l'EPE veille au respect, par les entreprises utilisatrices, des dispositions légales et réglementaires, notamment le contrôle et la surveillance des opérations d'importation et d'exportation.

5.5. Du point de vue des coût des facteurs de production

Au Sénégal, les entreprises des zones économiques spéciales peuvent acheter l'électricité destinée à leur consommation propre, auprès de producteurs indépendants. Les frais de transport et/ou de distribution de l'électricité, déterminés par la Commission de Régulation du Secteur de l'Électricité (CRSE), sont supportés par l'acheteur le cas échéant.

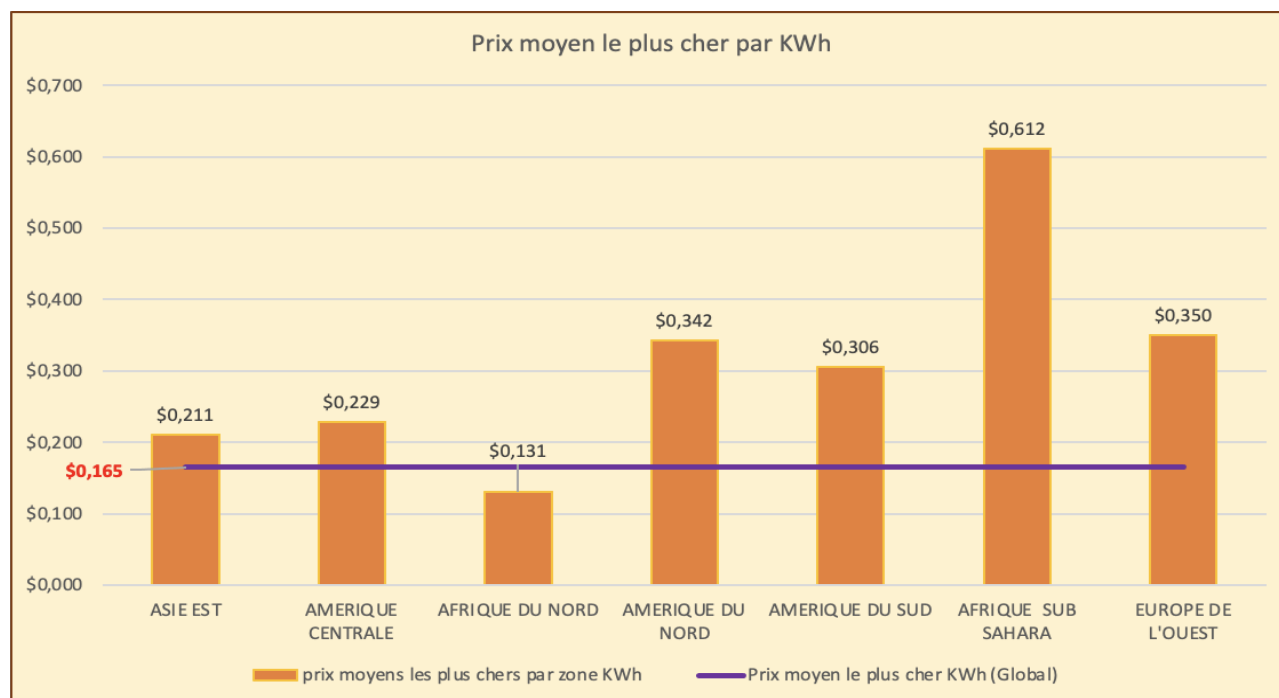
En comparant avec les autres pays, on note qu'au Congo, chaque investisseur agréé paie au développeur ou à l'opérateur les charges correspondant à sa consommation des services et utilités au sein du parc d'activités ou la zone spécialisée concernée. Les modalités du droit d'accès et des charges de consommation sont déterminées dans le règlement intérieur. A ce niveau, le point fort de l'approche congolaise est l'existence d'un règlement intérieur qui gouverne l'interaction entre les différentes catégories d'acteurs au sein de la ZES.

Par ailleurs, au Maroc notamment dans la ZES de Tanger, un démembrement dédié est chargé d'assurer la disponibilité des services de production. Il s'agit de TANGER MED UTILITIES qui assure des services de distribution d'eau et d'électricité et de disponibilité des réseaux de maintenance des réseaux d'éclairage et de services. Cette expérience mérite d'être répliquée car permettant une meilleure redevabilité et une spécialisation dans des services avec des obligations de résultats qui ne sont pas diluées dans la performance de l'entité mère. La société développe également des services liés à l'efficacité énergétique.

Les données disponibles montrent que l'Afrique subsaharienne a les coûts d'électricité moyens les plus élevés comparées aux autres régions du monde. Par exemple les moyennes les plus élevées en Asie du Sud Est sont de **\$0,221 USD** alors que cet indicateur se trouve à **\$0,612** soit presque trois fois plus en Afrique subsaharienne. Parmi les pays comparateurs qui sont en train de développer les ZES on peut citer le Vietnam dont le cout de l'électricité est de \$0,081 un peu moins cher que celui de son voisin la Chine qui se situe à \$0,084 contribuant à le rendre plus compétitif pour inciter les entreprises y compris chinoises à s'installer au vietnam qui bénéficie par ailleurs de cout de main d'œuvre moins cher.

En Côte d'Ivoire, les facteurs de production tels que l'eau, l'électricité, le téléphone, le carburant et les lubrifiants ainsi que les prestations fournies aux entreprises relevant du régime de la ZBTIC sont facturés hors taxes.

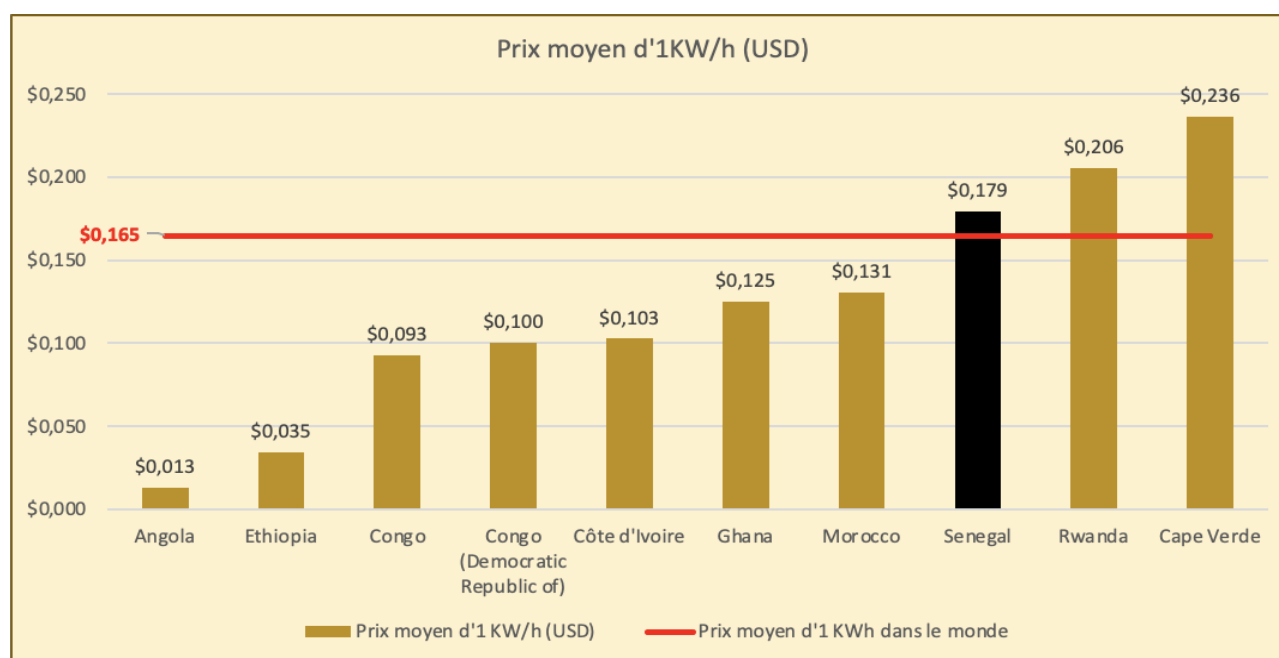
Graphe 2 : Prix moyens par KWh le plus par zone



Source : Global-electricity-per-kwh-pricing-2021

En Afrique subsaharienne, le Sénégal a l'électricité la plus chère parmi les pays comparateurs engagés dans la dynamique de mise en place de ZES. La différence est énorme avec l'Éthiopie, le Congo, la RDC et Angola (4 à 12 fois) et très forte avec les principaux concurrents les plus proches que sont le Ghana (plus de 30%), le Maroc (plus de 26%) et la Cote d'ivoire (plus de 44%).

Graphe 3 : Prix moyen d'1 KWh en \$



Source : Global-electricity-per-kwh-pricing-2021

5.6. Du point de vue du Régime fiscal

Tableau 3 : Comparaison des pays du point de vue du régime fiscal

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Durée des avantages de 25 ans renouvelable une fois Exonération d'impôt sur les sociétés de 15% pour 25 ans et des taxes collectées au profit de l'Etat et des Cl. Dans le cas où une entreprise exonérée réalise une partie de son chiffre d'affaires sur le territoire douanier national, il lui est appliqué une taxe supplémentaire de 3% sur cette partie du chiffre d'affaires réalisé à l'intérieur des frontières Les entreprises exonérées bénéficient du droit d'admission en franchise de tous droits et taxes perçus au cordon douanier à l'exclusion des prélèvements communautaires sur les marchandises, produits, matières premières, équipements, autres biens et services ainsi que du droit d'exportation en franchise en dehors du territoire national des mêmes biens.	Oui Aménageurs : Exonération d'impôt sur le revenu pour 12 ans et exonération de taxe sur les dividendes Entreprises : Exonération d'impôt sur le revenu pour 10 ans et exonération de taxe sur les dividendes Exonération sur les royalties, frais techniques etc. Exonération de taxes sur les plus-values de cession d'actions au capital. Exonération de la double taxation, sujet à l'existence d'une convention fiscale bilatérale Exonération d'impôt sur les salaires pour les expatriés. Exonération fiscale sur les redevances, les frais techniques, etc.	Oui Aménageurs : exonération de 10 ans à Addis Ababa et de 15 ans en dehors d'Addis Ababa Usagers : Exonération d'impôt sur les revenus des entreprises pour une durée allant jusqu'à 6 ans (industrie de fabrication) et 10 ans (horticulture avec 80% d'exportations) 2 années additionnelles d'exonération pour les exportateurs d'au moins 60% de leurs produits.	Oui Taux d'imposition aux entreprises de 10% pour les 10 premières années ; 15% pour les 10 années suivantes. Taux d'impôt retenu à la source de 5% sur les paiements effectués aux non-résidents (royalties, intérêts, frais de gestion) Dividendes payés aux non-résidents par l'entité ZES exemptés d'impôt	Où d'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années, puis 8,75% à partir de la sixième année pour les 20 années suivantes. Les taxes de licence et urbaines sont exonérées pendant 15 ans. Toutes les taxes d'enregistrement et les droits de timbre sont inclus, tandis que la TVA et le rapatriement en franchise d'impôt des revenus étrangers sont également exonérés. Taux réduit de 8,75% à partir de la sixième année pour les 20 années suivantes Les taxes de licence et urbaines sont exonérées pendant 15 ans Toutes les taxes d'enregistrement et les droits de timbre sont exonérés La TVA et le rapatriement en franchise d'impôt des revenus étrangers sont exonérés	Oui EPE : 0% pendant les 15 premières années et de 1% à partir de la 16 ^{ème} année pour les entreprises utilisatrices. L'EPE n'est pas assujettie à la redevance que doit payer les entreprises utilisatrices. 0% pendant les 5 premières années et de 1% à partir de la 6 ^{ème} année pour les entreprises utilisatrices Les entreprises utilisatrices sont soumises à une redevance de 2,50% de leurs chiffres d'affaires bruts annuels, due dès le début de l'exploitation. Réduction d'impôt pour le redevance de nationaux. Cette réduction résulte de l'abattement de 20% autorisé sur l'assiette de l'impôt libératoire dès lors que l'entreprise emploie un quota de nationaux équivalant à 75% de son personnel. Crédit d'impôt pour investissements nouveaux. Pour l'application de cette disposition, les investissements réalisés sont admis, à hauteur de 50% de leurs montants, en déduction de 50% de l'assiette de l'impôt libératoire de 1%. La déductibilité est ouverte à compter de l'année d'achèvement des investissements et dure quatre ans afin de permettre l'imputabilité du reliquat non déductible du fait de la seconde limitation.	Oui 0% d'impôts pendant 15 ans pour les développeurs et pendant 10 ans pour les entreprises Les bénéficiaires après impôts sur les sociétés que se procurent les développeurs dans la zone sont imposables à l'impôt sur les revenus des valeurs mobilières au taux réduit de 5% et exonérés de la taxe sur les transferts des fonds en cas d'expatriation. Au cas où le développeur réinvestit les bénéfices réalisés dans la zone après la durée d'exonération de quinze ans, le cinquième des sommes réinvesties est admis en déduction des bases taxables à l'impôt sur les sociétés pendant une période de 5 ans En cours de période d'exonération, une durée supplémentaire d'exonération de 5 ans est accordée lorsque les bénéfices réalisés sont réinvestis à la hauteur du tiers de l'investissement Les entreprises de haute technologie agréées par l'agence de planification, de promotion et de développement sont exonérées d'impôts sur les sociétés pendant 10 ans à partir de l'année d'investissements. Au-delà, le taux de 10% sera appliqué Les actifs immobilisés des entreprises de la zone sont amortissables suivant le système d'amortissement accéléré. Le taux de l'amortissement accéléré est fixé à 40%. L'annuité normale d'amortissement est calculée sur la valeur résiduelle des immobilisations en cause. Les entreprises exportatrices de la zone qui se trouvent hors de la zone franche peuvent vendre leurs produits francs à l'intérieur du pays après avoir payé les taxes à condition que le taux de valeur ajoutée de leurs produits soit supérieur à 20% et que le taux de commercialisation sur le marché interne ne dépasse pas 30%. Les employés, techniciens et cadres étrangers de la zone sont exonérés de l'impôt sur les revenus des personnes physiques pour certains éléments de rémunération spécifiques	Où d'impôt pour les promoteurs de zones franches et les entreprises pendant les 10 premières années puis un maximum de 8 % après dix ans Un actionnaire exonéré du paiement des retenues à la source sur les dividendes provenant d'investissements en zone franche.

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

Au Sénégal les entreprises exonérées bénéficient du droit d'admission en franchise de tous droits et taxes perçus au cordon douanier à l'exclusion des prélèvements communautaires sur les marchandises, produits, matières premières, équipements, autres biens et services ainsi que du droit d'exportation en franchise en dehors du territoire national des mêmes biens.

Les entreprises exonérées sont soumises à un **impôt sur les sociétés au taux de 15%** sur leur bénéfice imposable déterminé conformément aux dispositions du Code général des Impôts. Dans le cas où une entreprise exonérée réalise une partie de son chiffre d'affaires sur le territoire douanier national, il lui est appliqué une **taxe supplémentaire de 3%** sur cette partie du chiffre d'affaires réalisé à l'intérieur du territoire.

Toute entreprise exonérée est exemptée du paiement des impôts et taxes collectés au profit du budget de l'État ou des collectivités publiques ou organismes assimilés, nationaux ou locaux suivants :

1. Impôt sur le revenu des valeurs mobilières prélevé par l'entreprise sur les dividendes distribués ;
2. Contribution forfaitaire à la charge de l'employeur ou tout autre impôt ayant pour assiette les salaires versés par les entreprises et supportées par elles ;
3. Droits d'enregistrement et de timbre dus sur les actes de constitution et de modification des statuts des sociétés, les locations d'immeubles dans la ZES ainsi que sur les actes relatifs à l'achat, la vente ou le nantissement d'actifs ;
4. Impôt minimum forfaitaire sur les sociétés ;
5. Contributions foncières sur les terrains et immeubles possédés dans la zone économique spéciale ;
6. Contribution des patentes ;
7. Taxe spéciale sur les voitures particulières des personnes morales.

Toutefois, au Congo, le régime fiscal applicable aux investisseurs agréés est dérogatoire du régime de droit commun :

1. Des mesures visant les développeurs :

- a. Le bénéfice des développeurs à travers le développement des terrains et l'exploitation des infrastructures est **exonéré de l'impôt sur les sociétés pendant 15 ans** à partir de l'année d'investissements. **Au-delà, le taux de 10%** sera appliqué.
- b. Les bénéfices après impôts sur les sociétés que se procurent les développeurs dans la zone sont imposables à l'impôt sur les revenus des valeurs mobilières au **taux réduit de 5%** et exonérés de la taxe sur les transferts des fonds en cas d'expatriation.
- c. Au cas où le développeur réinvestit les bénéfices réalisés dans la zone après la durée d'exonération de **15 ans**, le cinquième des sommes réinvesties est admis en déduction des bases taxables à l'impôt sur les sociétés pendant une période de **5 ans**.

En cours de période d'exonération, une durée supplémentaire d'exonération de **5 ans** est accordée lorsque les bénéfices réalisés sont réinvestis à la hauteur du tiers de l'investissement.

- d. La cession des droits fonciers des développeurs aux entreprises est soumise à un **taux réduit de 50%** des droits d'enregistrement et des taxes de publicité foncière.

2. Des mesures visant les entreprises installées dans la zone :

- a. Les entreprises de haute technologie agréées par l'Agence de Planification, de Promotion et de Développement sont exonérées d'impôts sur les sociétés pendant 10 ans à partir de l'année d'investissements. Au-delà, le taux de 10% sera appliqué.
- b. Les actifs immobilisés des entreprises de la zone sont amortissables suivant le système d'amortissement accéléré. Le taux de l'amortissement accéléré est fixé à **40%**. L'annuité normale d'amortissement est calculée sur la valeur résiduelle des immobilisations en cause.
- c. Les entreprises exportatrices de la zone qui se trouvent hors de la zone franche peuvent vendre leurs produits francs à l'intérieur du pays après avoir payé les taxes à condition que le taux de valeur ajoutée de leurs produits soit supérieur à **20%** et que le taux de commercialisation sur le marché interne ne dépasse pas **30%**.

3. Des mesures visant les employés de la zone :

Les employés, techniciens et cadres étrangers de la zone sont exonérés de l'impôt sur les revenus des personnes physiques pour les éléments de rémunération ci-après :

- a. Indemnités au logement, au repas et au blanchissage ;
- b. pensions de service sous forme de remboursement en cas d'accès et de départ de la fonction en République du Congo ;
- c. Indemnités de transport tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays ;
- d. Frais de formation en langue, allocations à l'éducation des enfants.

Au Maroc, dans les zones franches à travers le pays, les investisseurs peuvent implanter leurs entreprises ou installations industrielles et bénéficier d'incitations fiscales. Les avantages d'investir dans ces zones comprennent : l'exonération d'impôts sur les dividendes et les parts sociales ; 0% d'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années, puis un taux réduit de 8,75% à partir de la sixième pour les 20 années suivantes. De plus, les taxes de licence et urbaines sont exonérées pendant 15 ans, et toutes les taxes d'enregistrement et les droits de timbre sont inclus, tandis que la TVA et le rapatriement en franchise d'impôt des revenus étrangers sont également tous exonérés.

Globalement l'exonération fiscale est plus avantageuse pour les entreprises installées dans les ZES au Congo et du Maroc que ceux du Sénégal. En effet, si le Congo applique, une exonération totale sur 15 et 10 ans respectivement pour les développeurs et les entreprises ; au Sénégal, un taux de 15% est appliqué sur 25 ans, la durée pouvant être renouvelée une fois. Cependant, au regard de la difficulté de mobilisation des ressources par les pays en développement, le modèle sénégalais semble pertinent en ce sens qu'il prévoit l'application d'un taux réduit et non une exonération totale. Le modèle marocain est hybride car il combine les modèles sénégalais et congolais dans la mesure où il prévoit une exonération totale les 5 premières années et un taux réduit les 20 années suivantes. Toutefois les délais octroyés

sont moins longs que ceux des deux modèles et le taux réduit est plus avantageux que celui du Sénégal.

Par ailleurs, pour le cas de l'Asie, notamment le Vietnam, les entreprises qui investissent dans les parcs industriels ou les zones économiques bénéficient de réduction d'impôt sur les sociétés en fonction de divers critères. Elles peuvent avoir une réduction du taux d'impôt sur les sociétés (en général 10% au lieu de 20%) si elles investissent dans des secteurs particuliers comme l'environnement, la santé, l'éducation, les nouvelles technologies. La taille du projet peut également donner lieu à des avantages supplémentaires (grands projets d'infrastructures ou investissements massifs en R&D par exemple).

Pour les entreprises des secteurs de la santé, de l'éducation, de la formation, de la culture, du sport et de l'environnement : impôt sur les sociétés à **10% au lieu de 20%**, exemption d'impôts pendant **4 ans** et réduction d'impôt de **50% pendant 9 ans** dans les zones défavorisées et extrêmement défavorisées et pendant **5 ans**.

Pour les entreprises investissant dans des logements sociaux : impôt sur les sociétés à 10% au lieu de 20%, exemption d'impôts pendant 4 ans et réduction d'impôt de 50% pendant 9 ans dans les zones défavorisées et extrêmement défavorisées et pendant 5 ans.

Pour les entreprises investissant dans la recherche appliquée et la haute technologie : impôt sur les sociétés de 10% au lieu de 20% pendant **15 ans**, exemption d'impôts pendant 4 ans et réduction de 50% pendant 9 ans.

Pour les projets de grande envergure, le taux d'impôt sur les sociétés est réduit à 10% au lieu de 20% pendant **30 ans** et il y a une exemption d'impôt de 4 ans (mais pas de réduction de 50% pendant 9 ans).

Pour les entreprises investissant dans les centrales électriques, les stations de traitement d'eau, les systèmes de drainage, les énergies renouvelables : taux d'impôt sur les sociétés fixé par le Premier ministre et réduction de 50% pendant 9 ans.

Pour les industries support des hautes technologies avec des produits vendus à l'échelle mondiale, employant plus de 6 000 personnes : impôt sur les sociétés de 10% au lieu de 20%, exemption d'impôts pendant 4 ans et réduction de 50% pendant 9 ans.

Pour les régions extrêmement défavorisées sur le plan socio-économique ainsi que pour les zones établies directement sur décision du Premier ministre : impôt sur les sociétés à 10% au lieu de 20% pendant **5 ans**, exemption d'impôts pendant 4 ans et réduction de 50% pendant 9 ans.

Dans les parcs industriels en général (sauf ceux situés dans des zones économiques favorisées) : exemption d'impôts pendant deux ans (une fois le seuil de rentabilité atteint) et réduction d'impôts de 50% pendant 4 ans.

Des exemptions de taxes foncières pendant les trois premières années de vie du projet, peu importe le projet d'investissement, le secteur d'activité et la localisation sont pratiquées. Après les trois premières années, pour des secteurs identifiés comme prioritaires, faisant l'objet d'investissement dans des régions extrêmement défavorisées, pour les terrains destinés à loger les ouvriers et pour les terrains hébergeant des activités de recherche et scientifiques (laboratoires etc.).

L'approche du Vietnam présente un intérêt dans la mesure où les incitations fiscales ne sont pas standardisées et varient selon les secteurs et selon les territoires en donnant plus d'avantages dans les régions extrêmement défavorisées. Cette approche flexible permet d'aligner les ZES aux objectifs politiques et stratégiques d'aménagement du territoire et d'équité sociale et territoriale de l'Etat pour inspirer le Sénégal.

Au Ghana les mesures fiscales suivantes sont prévues :

- (i) Les promoteurs de zones franches et les entreprises titulaires de licences en vertu de la loi sont exonérés du paiement de l'impôt sur les bénéfices pendant les dix premières années à compter de la date de début de l'exploitation.
- (ii) Le taux de l'impôt sur le revenu après dix ans ne doit pas dépasser un maximum de 8 %.
- (iii) Un actionnaire sera exonéré du paiement des retenues à la source sur les dividendes provenant d'investissements en zone franche.

Un investisseur étranger peut prendre et détenir un maximum de 100 % des actions de toute entreprise de la zone franche.

Toute entreprise située dans une zone franche se verra garantir le transfert inconditionnel par l'intermédiaire de toute banque concessionnaire agréée en monnaie librement convertible de :

- (a) les dividendes ou bénéfices nets attribuables aux investissements ;
- (b) les paiements au titre du service des prêts lorsqu'un prêt étranger a été obtenu ;
- (c) les frais et charges relatifs à tout accord de transfert de technologie ; et
- (d) la remise du produit (net de tous impôts et autres obligations) en cas de vente ou de liquidation de l'entreprise ou de tout intérêt attribuable à l'investissement.

Les conditions offertes aux entreprises étrangères au Ghana semblent trop généreuses et l'on peut se demander quelles sont les retombées attendues sur l'économie nationale notamment le point d). Par contre le point c) est à retenir avec une clause permettant l'accès à ces technologies transférées aux entreprises nationales.

En Côte d'Ivoire, toute entreprise soumise au régime de la ZBTIC est exonérée de tous impôts et taxes durant son activité. En contrepartie de cette exonération, toute entreprise soumise au régime de la ZBTIC est assujettie à un impôt libératoire et une redevance.

L'impôt libératoire due sur le CA brut annuel est de :

- 0% pendant les 5 premières années et de 1% à partir de la 6e année pour les entreprises utilisatrices ;
- 0% pendant les 15 premières années et de 1% à partir de la 16e année pour les entreprises utilisatrices pour l'EPE.

Les entreprises utilisatrices sont soumises à une redevance de 2,50% de leurs chiffres d'affaires bruts annuels, due dès le début de l'exploitation. Cette redevance est calculée sur le chiffre d'affaires prévisionnel indiqué dans le dossier d'agrément. Une régularisation est effectuée en fin d'exercice sur la base du CA effectivement réalisé. L'EPE n'est pas assujettie à la redevance.

Toute entreprises relevant du régime de la ZBTIC bénéficie :

1. D'une réduction d'impôt pour le recrutement de nationaux. Cette réduction résulte de l'abattement de 20% autorisé sur l'assiette de l'impôt libératoire dès lors que l'entreprise emploie un quota de nationaux équivalant à 75% de son personnel.
2. D'un crédit d'impôt pour investissements nouveaux. Pour l'application de cette disposition, les investissements réalisés sont admis, à hauteur de 50% de leurs montants, en déduction de 50% de l'assiette de l'impôt libératoire de 1%.

La déductibilité est ouverte à compter de l'année d'achèvement des investissements et court sur une période maximum de quatre ans afin de permettre l'imputabilité du reliquat non déductible du fait de la seconde limitation.

Donnent lieu à l'application de ces dispositions, les investissements relatifs aux constructions et/ou extensions d'immeubles bâtis à usage professionnel emportant embauche de nationaux pour un quota d'au moins 50% du personnel à embaucher.

Le régime ivoirien s'avère très pertinent et incitatif notamment pour favoriser l'emploi des nationaux comparé au modèle sénégalais toutefois d'un point de vue de la mobilisation des ressources pour l'Etat et des secteurs ciblés, le modèle sénégalais ne manque pas de pertinence. Le Senegal pourra cependant adopter l'approche ivoirienne pour les secteurs des TIC et des biotechnologies.

5.7. Du point de vue du Régime douanier

Au Sénégal, toute marchandise, y compris les biens de production, équipements, matières premières, intrants, produits semi-finis et produits finis, admise dans la zone A d'une zone économique spéciale, est exonérée du paiement de tous droits, taxes, redevances, prélèvements ou d'autres impositions douanières, à l'exclusion des prélèvements communautaires. A l'exportation, les marchandises y séjournant sont affranchies de tout paiement de droits et taxes de sortie.

Par ailleurs, au Congo, les investisseurs agréés bénéficient du régime douanier dérogatoire du droit commun. Il s'agit :

1. Des mesures visant les entreprises installées dans la zone

- a. les équipements de production, les matériaux de construction importés, réservés à l'usage propre de l'entreprise sont exemptés de droits de douane, de taxes d'importation et d'autres taxes.
- b. les meubles et articles de bureau, de même que les véhicules importés, réservés à l'usage propre de l'entreprise sont exemptés de droits de douane. Ces taxes seront soumises à l'approbation préalable de l'agence de planification, de promotion et de développement des zones économiques spéciales.

2. Des mesures visant la zone franche

- a. Les entreprises installées dans la zone franche qui s'engagent dans les activités d'import-export sont dispensées du régime de licence et du processus de demande imposés par la loi d'import-export de la République du Congo.
- b. L'administration crée un processus de contrôle simplifié sur les importations et exportations des entreprises de la zone franche.

- c. Les importations et exportations nécessaires à l'exploitation des entreprises de la zone franche ne sont pas soumises au régime de licence, de quota et de quantité.
- d. Les ventes des biens depuis le territoire douanier vers la zone franche, considérées comme exportations, sont donc soumises à la fiscalité de l'exportation de l'Etat.
- e. Les biens et services vendus depuis la zone franche vers le territoire douanier, considérés comme importations, sont soumis aux taxes douanières et aux taxes d'importation.
- f. Les achats ou ventes de produits, technologie et service effectués par les entreprises dans la zone franche auprès de l'étranger sont exemptés de toutes taxes.
- g. Les transactions matérielles réalisées entre les entreprises de la zone franche sont exemptées de taxes de transaction.
- h. Les transferts de biens entre les zones franches sont exemptés de taxes, exceptés ceux interdits par l'État.
- i. Les entreprises de transformation et de fabrication implantées dans la zone franche sont autorisées à vendre sur le marché domestique des produits fabriqués dans la zone franche sous réserve que cette vente ne dépasse pas 30% de l'ensemble de leur production de l'année courante.
- j. Il est interdit de résider dans la zone franche. Les ventes en détail sont interdites dans la zone franche.

A l'évidence, le régime douanier qui permet aux entreprises bénéficiaires des ZES de vendre jusqu'à 30% de leur production sur le marché domestique constitue un avantage du Congo sur le Sénégal.

En Côte d'Ivoire, les entreprises bénéficiant du régime ZBTIC sont exonérées de droits de douanes et taxes à l'importation. Les biens et services fournis par les entreprises du territoire douanier national aux entreprises bénéficiant du régime de la ZBTIC sont considérés comme des exportations et traités comme telles.

5.8. Du point de vue de la réglementation du travail

Au Sénégal, les dérogations prévues par le Code du travail, les textes réglementaires pris pour son application ainsi que les conventions collectives de travail sont applicables aux entreprises de la ZES, en particulier :

- les dérogations à la durée légale du travail telles que les équivalences, les prolongations, la récupération du temps de travail perdu, les heures supplémentaires, les horaires individualisés, le travail à temps partiel, le travail temporaire, la rémunération au rendement ou à la pièce ;
- les dérogations au contrat de travail à durée déterminée telles que les règles du Code du Travail applicables au travailleur engagé à l'heure ou à la journée, au travailleur saisonnier, au travailleur engagé en complément d'effectif, au travailleur engagé pour le remplacement provisoire d'un travailleur de l'entreprise, au travailleur des entreprises relevant d'un secteur d'activité dans lequel il est d'usage de ne pas recourir à un contrat à durée indéterminée ;
- la suppression de l'autorisation administrative préalable en cas de licenciement pour motif économique ou réorganisation intérieure.

Toute entreprise de la ZES bénéficie du droit d'employer du personnel de nationalité étrangère et de nationalité sénégalaise.

Les dispositions du Code du Travail relatives au visa du Directeur général du Travail pour tout contrat nécessitant l'installation du travailleur hors de sa résidence habituelle sont applicables dans les entreprises de la ZES.

Les entreprises exonérées peuvent conduire avec le même travailleur, à compter de la date d'agrément, plusieurs contrats de travail à durée déterminée, pendant une période limitée à cinq (05) ans.

Pour le cas du Congo, les investisseurs agréés ne bénéficient pas d'avantages particuliers en matière de droit social et sont soumis au régime de droit commun en matière de prélèvements et de cotisations sociales.

Les entreprises implantées dans la zone sont soumises au Code de travail en vigueur en République du Congo, notamment en matière de recrutement, de formation, de licenciement du personnel et de la gestion des carrières.

A ce titre, elles s'engagent à employer en priorité les nationaux congolais, sous réserve de la disponibilité d'un personnel national disposant de la formation, et des compétences requises.

Elles s'engagent également à faire les meilleurs efforts pour diminuer progressivement le nombre des travailleurs étrangers en les remplaçant par du personnel congolais ayant acquis les mêmes compétences que les travailleurs étrangers, à l'issue de la mise en œuvre du programme spécifique de formation technique et professionnelle destinée au personnel congolais.

Au regard des facilités contenues dans la législation du travail applicable dans les ZES, le régime sénégalais est plus avantageux pour les entreprises permettant le renouvellement de CDD. Toutefois, du point de vue de la protection du travailleur notamment la précarité de l'emploi, le modèle sénégalais démontre quelques limites. Par ailleurs le modèle congolais exige explicitement le recrutement en priorité des nationaux semble plus cohérent par rapport à l'objectif de création d'emplois qui justifie en partie les facilités accordées.

Au Ghana,

- a) Les promoteurs de zones franches et les entreprises sont libres de négocier et d'établir des contrats de travail avec les employés qui incluent des barèmes de salaires, des heures de travail minimales, la suspension et le licenciement des employés, le règlement des différends entre employeurs et employés, et d'autres conditions d'emploi, mais elles doivent être conformes aux Conventions de l'OIT sur les droits des travailleurs et les conditions de travail.
- b) Des permis de travail et de séjour sont exigés pour tout ressortissant étranger qui souhaite vivre au Ghana et travailler dans une zone franche.
- c) Les demandes de travail et de permis pour les employés étrangers des entreprises de la zone franche doivent être soumises au Conseil qui prendra les mesures nécessaires en consultation avec le Service de l'immigration.

- d) Sous réserve de l'existence d'un accord de double imposition entre le gouvernement du Ghana et le gouvernement de l'employé étranger, l'employé étranger est totalement exonéré du paiement de l'impôt sur le revenu au gouvernement du Ghana sur les revenus gagnés dans la zone franche pendant la durée de ce travail et les permis de séjour délivrés resteront valables, sauf que l'employé sera assujéti à l'impôt sur le revenu dans son pays d'origine.

Les conditions offertes par le Ghana semblent plus généreuses mais elles sont moins favorables aux travailleurs car laissant la possibilité de négocier alors qu'au Sénégal les conditions sont encadrées par des conventions collectives. Par ailleurs, les possibilités offertes aux travailleurs étrangers de payer ses impôts sur les revenus dans son pays d'origine constituent un manque à gagner pour le pays sans apporter des avantages aux entreprises.

En Côte d'Ivoire, toute liberté est accordée à l'entreprise bénéficiant du régime de la ZBTIC pour la gestion de son personnel. Un titre de séjour, équivalent à la durée du contrat de travail, est délivré au personnel expatrié ainsi qu'à son (sa) conjoint (e) et à ses enfants à charge et ce, conformément aux modalités fixées par les textes en vigueur.

Pour l'actionnaire étranger occupant un poste, soit d'administrateur, soit de directeur général ou de gérant d'une entreprise bénéficiant du régime ZBTIC, l'acte d'agrément de l'entreprise permet à l'intéressé et aux membres de sa famille de bénéficier de l'octroi d'un titre de long séjour. Toutefois, en cas de rupture définitive du contrat de travail, le salarié ne peut plus se prévaloir de son titre de séjour, sous réserve de produire dans les trois mois suivants la fin du contrat de travail, un nouveau contrat.

L'entreprise bénéficiant du régime de la ZBTIC est exonérée des impôts à la charge de l'employeur dus sur les salaires et appointements versés à son personnel.

5.9. Du point de vue de la réglementation des changes (comptes en devises)

Au Sénégal, toutes les personnes physiques et morales peuvent exécuter leurs paiements courants à destination de l'étranger selon le principe de la liberté par les intermédiaires agréés. Les opérations en capital peuvent également être exécutées conformément à la réglementation des changes en vigueur au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

Ces opérations en capital et paiement courants effectués à travers les intermédiaires agréés peuvent inclure notamment :

- 1)** le transfert des sommes nécessaires à l'amortissement contractuel des dettes ainsi qu'au remboursement des crédits à court terme consentis pour le financement d'opérations commerciales et industrielles ;
- 2)** le transfert du produit de la liquidation d'investissements ou de la vente de valeurs mobilières étrangères par les non-résidents ;
- 3)** les paiements résultant de la livraison de marchandises, les frais de services portuaires, d'entrepôt, de magasinage, de dédouanement, de douane et tous autres frais accessoires du trafic de marchandises ;
- 4)** les salaires, traitements et honoraires, cotisations et indemnités des assurances sociales, pensions et rentes résultant d'un contrat de travail, d'emploi ou de louage de services ou ayant un caractère de dette publique ;

- 5) les droits et redevances de brevet, licences et marques de fabriques, droits d'auteurs, redevances d'exploitation cinématographiques et autres ;
- 6) les intérêts et dividendes, parts et bénéfices des sociétés de capitaux ou de personnes, intérêts hypothécaires ou de titres immobiliers, loyers et fermages, bénéfices d'exploitation des entreprises, pensions et rentes découlant d'un contrat d'assurance-vie ainsi que toute autre rémunération périodique en capital.

Toutes les personnes physiques et morales travaillant dans la ZES peuvent solliciter l'ouverture d'un compte en devises étrangères conformément à la réglementation en vigueur.

Pour le cas du Congo, sous réserve des restrictions prévues par la réglementation applicable, la liberté pour l'investisseur agréé de transférer les revenus ou produits de toute nature résultant de son activité, de toute cession d'éléments actifs ou de sa liquidation est garantie.

Les investisseurs agréés peuvent librement effectuer, par l'intermédiaire des banques commerciales ou d'institutions financières locales ou leurs intermédiaires agréés, tout transfert de fonds correspondant aux objets suivants :

- Les opérations courantes ;
- Les opérations en capital en cas de cession ou de liquidation des investissements ou des ventes d'actifs ;
- Les distributions de bénéfices ou de dividendes ;
- Les remboursements des prêts bancaires y compris les prêts d'actionnaires et les intérêts générés ;
- Les sommes dues à toute personne physique ou morale résidant à l'étranger ;
- Les paiements dus en application des contrats de transfert de technologies, d'assistance technique ou pour l'achat de biens et de services à l'étranger.

Cependant, le transfert de fonds relatifs à l'un ou plusieurs objets énumérés ci-dessus est assujéti aux déclarations préalables des droits et taxes prévus par la loi.

Les investisseurs agréés dont les activités éligibles sont principalement tournées vers l'exportation sont autorisés à ouvrir et à maintenir des comptes bancaires en devises au Congo conformément à la réglementation des changes de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale.

Ici, le systèmes sénégalais et congolais se valent relativement, ils emploient les mêmes logiques.

Au Ghana, le fonctionnement du compte en devises comprend les dispositions suivantes :

- i. Chaque entreprise de la zone franche sera autorisée à ouvrir un compte en devises auprès de banques au Ghana.
- ii. Les termes et conditions selon lesquels les comptes doivent être gérés sont définis dans la licence accordée .
- iii. La Banque centrale est consultée par le Conseil sur les modalités.

En Côte d'Ivoire, toute entreprise bénéficiant du régime de la ZBTIC peut contacter, sous son entière responsabilité, des emprunts à l'étranger. Les entreprises bénéficiant dudit régime sont autorisées à ouvrir des comptes en devises auprès des banques nationales confor-

mément à la réglementation des changes en vigueur. En contrepartie de quoi, la banque dépositaire s'engage à assurer la disponibilité des devises conformément aux dispositions en vigueur.

En cas de cessations d'activités, sous réserve du règlement intégral des dettes contractées sur le territoire national et de la régularisation de leur situation vis-à-vis des administrations fiscale, douanière et sociale, l'Etat assure la liberté de transfert des fonds éventuellement dégagés par les entreprises bénéficiant du régime de la ZBTIC.

L'Etat assure également, conformément à la réglementation des changes en vigueur, la liberté de transfert des salaires perçus par le personnel expatrié travaillant dans les entreprises bénéficiant du régime ZBTIC.

5.10. Du point de vue du règlement des litiges

Il en existe plusieurs types :

- **Recours contre les décisions de l'administrateur des ZES**

Tout investisseur de la ZES peut exercer un recours auprès du Comité paritaire contre toute décision rendue par l'administrateur. Les modalités de ce recours et les procédures applicables sont définies par décret.

- **Consultation, négociation et médiation**

Si le Comité paritaire confirme la décision de l'administrateur dans le délai fixé par décret, le requérant peut initier des consultations et négociations avec le Gouvernement du Sénégal. Dans ce cas, le Premier Ministre désigne, dans un délai de quinze jours, un représentant du Gouvernement pour coordonner le processus de consultation et de négociation qui peut impliquer des tiers.

- **Recours à la justice nationale**

Dans le cas où le requérant et l'État du Sénégal n'ont pas abouti à un règlement à l'amiable de leur différend selon les modalités définies aux articles 19 et 20 de la loi sur les ZES, le requérant peut poursuivre l'action auprès des juridictions sénégalaises compétentes. Les parties conservent le droit de conclure un accord à l'amiable, qui met fin à leur différend à toute étape de la procédure juridictionnelle.

- **Arbitrage international**

Dans le cas où le requérant et l'État du Sénégal n'ont pas abouti à un règlement amiable de leur différend selon les modalités définies à l'article 19 ou l'article 20 de la loi sur les ZES, et si le différend n'a pas été préalablement soumis par ledit requérant aux juridictions sénégalaises compétentes, ce requérant peut soumettre le différend à l'arbitrage suivant l'une des modalités définies ci-après :

- 1) soit à un tribunal d'arbitrage CIRDI constitué en conformité avec la procédure d'arbitrage et de conciliation du CIRDI prévue dans la convention CIRDI. Dans ce cas, l'État du Sénégal accepte comme remplie la condition de nationalité prescrite par l'article 25 de la convention CIRDI ;

- 2) soit à tout tribunal arbitral compétent créé conformément aux accords ou Traités bilatéraux ou multilatéraux relatifs à la promotion des investissements ratifiés par la République du Sénégal et l'État du domicile ou le pays de nationalité du requérant ;
- 3) soit à tout tribunal arbitral constitué conformément à tout autre mécanisme de règlement de différends adopté d'un commun accord entre les parties.

Les parties conservent le droit de conclure un accord à l'amiable qui met fin à leur différend à toute phase de la procédure d'arbitrage.

Pour le cas du Congo, en cas de litiges dans la zone, les investisseurs peuvent recourir aux moyens suivants :

- Le règlement à l'amiable ;
- L'arbitrage par l'autorité de régulation ;
- Le recours à la juridiction nationale,
- Le recours à l'arbitrage international, notamment la Cour commune de justice et d'arbitrage, conformément au droit OHADA en vigueur au Congo.

En Côte d'Ivoire, les litiges qui surgissent dans la ZTIB sont réglés par voie arbitrale. Le choix de l'instance arbitrale est laissé à l'appréciation des parties. En cas de difficulté, il sera fait usage de la procédure de Tiers Expert. Les décisions découlant de l'arbitrage sont soumises à exequatur des tribunaux du lieu d'exécution et ne sont susceptibles d'aucun recours. Quant aux litiges de droit commun, ils sont soumis à la législation nationale.

Tableau 4 : Comparaison des pays du point de vue des incitations non fiscales

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Principales incitations non fiscales (Oui/Non)							
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Guichet unique	Guichet unique et système de suivi aux investisseurs, incluant pour les problèmes douaniers	Guichet unique et système de service de suivi aux investisseurs, incluant pour les problèmes douaniers.	Guichet unique et système de suivi aux investisseurs, incluant pour les problèmes douaniers.		Guichet unique	Guichet unique	
Pas de plafond pour les IDE.	Pas de plafond pour les IDE.			Pas de plafond pour les IDE	Pas de plafond pour les IDE	Pas de plafond pour les IDE.	
Facilitation de la réduction du coût des facteurs de production (eau, électricité, etc.)	100 % des matières premières et des accessoires à vendre en zone tarifaire intérieure pour les industries à vocation d'exportation.	Facilitation/visa accéléré, remise de fonds et droit à des comptes étrangers	Facilitation/visa accéléré, remise de fonds et droit à des comptes en devises étrangères		Les facteurs de production tels que l'eau, l'électricité, le téléphone, le carburant et les lubrifiants ainsi que les prestations fournies aux entreprises relevant du régime de la ZB-TIC sont facturés hors taxes.	Facilitation de la réduction du coût des facteurs de production (eau, électricité, etc.)	
Vente d produits finis en zone tarifaire non autorisée	20 % de vente de produits finis en zone tarifaire intérieure. Sous-traitance autorisée avec la zone tarifaire intérieure.	Subventions de contrepartie pour le développement des compétences dans les industries nationales : Année 1 : 85% ; Année 2 : 75% ; Année 3 : 50% ; Année 4 : 25% ;				L'administration crée un processus de contrôle simplifié sur les importations et exportations des entreprises de la zone franche	

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Réglementation du travail spécifique					<p>Toute liberté est accordée à l'entreprise bénéficiant du régime de la ZBTIC pour la gestion de son personnel.</p> <p>Un titre de séjour, équivalent à la durée du contrat de travail, est délivré au personnel expatrié ainsi qu'à son (sa) conjoint (e) et à ses enfants à charge et ce, conformément aux modalités fixées par les textes en vigueur.</p> <p>Pour l'actionnaire étranger occupant un poste, soit d'administrateur, soit de directeur général ou de gérant d'une entreprise bénéficiant du régime ZBTIC, l'acte d'agrément de l'entreprise permet à l'intéressé et aux membres de sa famille de bénéficier de l'octroi d'un titre de long séjour.</p> <p>En cas de rupture définitive du contrat de travail, le salarié ne peut plus se prévaloir de son titre de séjour, sous réserve de produire dans les trois mois suivants la fin du contrat de travail, un nouveau contrat.</p> <p>L'entreprise bénéficiant du régime de la ZBTIC est exonérée des impôts à la charge de l'employeur dus sur les salaires et appointements versés à son personnel.</p>		

Sénégal	Bangladesh	Éthiopie	Kenya	Maroc	Côte d'Ivoire	Congo	Ghana
Compte en devises autorisé pour les entreprises et les salariés	Compte en devises étrangers pour les non-résidents Les prêts étrangers sont autorisés dans le respect des lois en vigueur Exonération d'impôt sur les plus-values de cession d'actions. Possibilité de transfert d'actions par des actionnaires étrangers aux actionnaires et investisseurs locaux La délivrance de permis de travail aux étrangers est autorisée pour couvrir jusqu'à 5% du total des agents/employés d'une unité industrielle	Garantie de crédit à l'exportation de la Banque de développement d'Éthiopie ; Location subventionnée de terrains et de hangars dans les parcs industriels		Réglementation des changes incitatifs prévue	Les entreprises bénéficiant du régime de la ZBTIC sont autorisées à ouvrir des comptes en devises auprès des banques nationales conformément à la réglementation des changes en vigueur. En contrepartie de quoi, la banque dépositaire s'engage à assurer la disponibilité des devises conformément aux dispositions en vigueur.	Compte en devises autorisé pour les entreprises et les salariés	
autres	Les investisseurs étrangers sont libres d'entrer dans une coentreprise Le réinvestissement des dividendes versés doit être traité comme un nouvel investissement étranger						
Possibilité de recourir à l'arbitrage international					Arbitrage pour le règlement des différends	Possibilité de recourir à l'arbitrage international	

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

6. Situation des ZES et de leurs entreprises au Sénégal

Dans cette partie nous dressons la situation actuelle de chacune des trois ZES (Diamniadio, Diass et Sandiara, qui font l'objet de cette étude²⁹) ainsi que celle des entreprises installées.

Pour chacune des ZES, nous dressons **l'état des lieux des investissements publics et des services privés réalisés** notamment la situation des aménagements réalisés (voirie et réseaux divers, hangars), les infrastructures de connectivité, les services aux entreprises (logistique, télécommunications, banques, restauration, etc.). Les niveaux des services des administrations publiques (guichet unique de l'APIX, Douanes, etc.) et leur efficacité, les emplois créés.

Pour les entreprises, les informations analysées portent sur les **caractéristiques des entreprises agréées** (la région et l'année d'attribution de l'agrément, l'origine du capital, la nationalité du promoteur et l'état du projet, la forme juridique de l'entreprise, le régime d'exonération, le domaine d'activités, le plan d'emploi prévu, la branche d'activités) et le **niveau d'exploitation des entreprises** (le niveau des investissements effectivement réalisés par rapport aux investissements projetés, le montant/proportion des exportations, le montant/proportion des importations, le nombre d'emplois créés, les dépenses en énergie et autres facteurs de production (eau, télécommunications, etc.).

6.1. La ZES de Diamniadio et ses entreprises

6.1.1. La situation de la ZES de Diamniadio

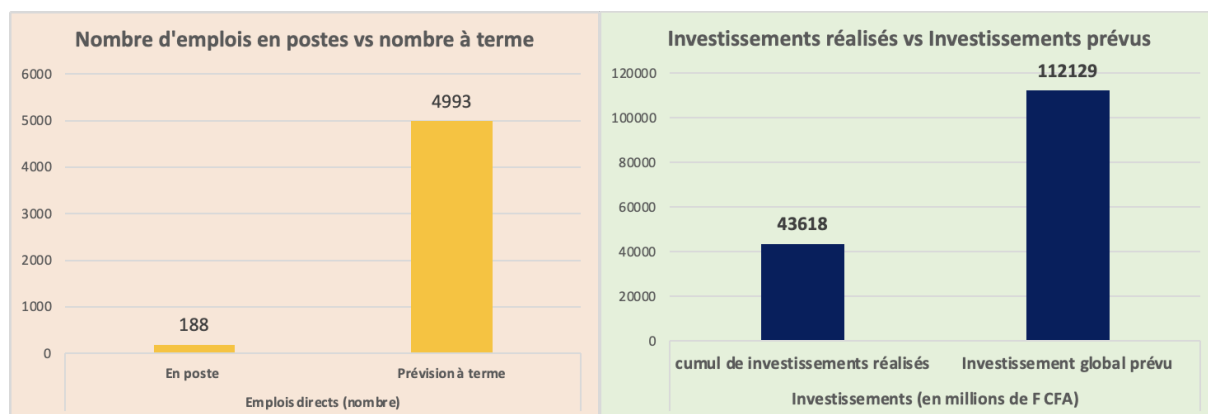
Le P2ID a été lancé en 2015 dans le cadre de la politique d'industrialisation du gouvernement du Sénégal. La création de la plateforme est créée par le décret 2002-981 du 07 octobre 2002 dans le cadre du projet de la phase 1 du PSE intitulé « Plateforme industrielle intégrée » inscrit dans le PAP1. La création de l'APROSI s'inscrit dans une dynamique de l'État du Sénégal de substituer les directions classiques par des agences jugées plus souples et plus efficaces dans la mise en œuvre des politiques publiques. C'est une structure administrative placée sous l'autorité du Ministre du Développement de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Industrie (MDI). L'APROSI est actuellement le promoteur/développeur de la P2ID créée par décret n° 2017-1110 du 30 mai 2017 portant admission du Parc industriel intégré de Diamniadio au régime de ZES.

En termes d'objectifs, le P2ID ambitionne d'installer 100 entreprises avec à la clé 15 000 emplois directs et 8 000 emplois indirects pour un financement public total estimé à 85 milliards de FCFA. Il faut savoir que la ZES est réalisée en deux phases. La première phase est réalisée sur une superficie de 13 ha dont 8 ha aménagés pour un coût global de 26,5 milliards de FCFA avec 18 entreprises installées dont 6 ont cessé leurs activités laissant 12 actuellement sur le site. Avec la Covid-19, beaucoup d'entreprises ont été confrontées à des difficultés et certaines même sont en cessation d'activité (C&H Garments SA, AFRITEX) ou au ralenti avec le cas de SEWACARD.

29 La ZES de Bargny-Sendou n'est pas encore en place

En plus de l'investissement de l'État pour réaliser les infrastructures de la ZES, les entreprises installées ont investi pour leur installation un montant estimé à 35 milliards FCFA pour la première phase. L'investissement cumulé (public+privé) de 61,5 milliards pour 112,129 milliards prévus soit 54,8 % de l'objectif. En termes d'emplois créés, on en compte 188 sur 4 993 prévus soit 3,76% seulement de l'objectif. Globalement, les objectifs en termes d'investissement, d'emplois créés et de volume d'exportation n'ont pas encore été atteints.

Graph 4 : SITUATION DE LA P2ID EN TERMES D'EMPLOIS CREEES, D'INVESTISSEMENTS REALISES



Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

Il est important de noter que beaucoup d'efforts ont été déployés dans la mise en place du P2ID. Elle est la seule ZES à disposer actuellement d'un guichet unique installé par l'APIX (Administrateur) pour faciliter toutes les démarches aux entreprises installées. En outre, il existe un ensemble d'entreprises de services comme la banque BICIS, AMSA ASSURANCES, FEDEX spécialisée dans le transport express. Pour Diamniadio, toute l'infrastructure est fournie par le promoteur/ développeur (APROSI), en contrepartie, les entreprises paient une location au prix de 2 500 FCFA (soit 3,8 euros) le mètre carré par mois. Les types d'espaces mis en location sont soit 10 000 ou 7 000 mètres carrés.

Le tableau ci-dessous consigne toutes les informations clef relatives à la situation de la ZES de Diamniadio.

Tableau 5 : Fiche synoptique de la ZES de Diamniadio

Rubriques	Informations
Décret de création	Décret n° 2017-1507 du 25 août 2017 portant admission du Parc industriel intégré de Diamniadio au régime de ZES
Promoteur/développeur	APROSI qui est une agence gouvernementale autonome placée sous l'autorité hiérarchique du MDI.
Superficie & Investissement	53,12 ha dont 8ha aménagés pour un montant de 26,5 milliards FCFA. Il y a 40 ha qui font l'objet d'une seconde phase d'aménagement financé par la Chine à hauteur de 60 milliards de FCFA.
Entreprises installées & Investissement	12 entreprises installées dont le nombre varie en fonction des cessations d'activités ; un investissement cumulé de 43,63 milliards.
Emplois	188 emplois pour un total de 4993 attendus.
Localisation	30 km de Dakar
Connectivité	Accès par l'autoroute à péage, par la route nationale 1 et par le TER (Train Express régional)
Activités éligibles	<ul style="list-style-type: none"> ● Montage et emballages ● Agro-alimentaire ● Confection ● Matériaux de construction ● TIC ● Électricité et électronique ● Logistique
Critères d'éligibilité spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ● 50% du chiffre d'affaires à l'exportation ● Investissement de 500 millions de FCFA au moins ● 5 emplois directs pour 100 m² de bâtiment industriel occupé durant la 1^{ère} année d'exercice

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

6.1.2. La situation des entreprises de la ZES de Diamniadio

Le tableau ci-dessous renseigne sur les caractéristiques et les performances de chacune des entreprises. Nous mettons l'accent sur les niveaux des investissements, les parts des exportations sur la production totale et les emplois créés.

Le nombre d'entreprises varie considérablement au niveau du P2ID. On comptait 18 entreprises avant la survenue de la Covid-19 et 6 entreprises sont tombées en faillite. Actuellement la ZES compte environ 10 entreprises avec l'installation de deux nouvelles entreprises que sont BAOBAOSHU dans la fabrication d'emballage en papier et en carton et SEN SURGEL dans l'Agro-alimentaire.

En termes d'emplois créés, la situation assez confuse au niveau des entreprises ne permet pas de fournir des chiffres exacts avec notamment beaucoup d'entre elles en cessation d'activités ou en difficultés (C&H Garments SA, AFRITEX SA et SEWACARD).

Le critère du niveau des exportations exigé de 50% de la production n'est pas respecté par les entreprises à l'exception de quelques-unes encore en activité. En outre, les responsables des entreprises préconisent de reconsidérer le seuil de 50% de part d'export de la production compte tenu des difficultés rencontrées et de la situation d'après Covid-19 qui a vu les marchés d'exportation fermés et les couts des frets s'envoler. En effet, la plupart des entreprises sont orientées vers le marché national. Ce qui amène à se poser plusieurs questions relatives :

- i. aux choix des activités éligibles dans la ZES,
- ii. à la sélection des entreprises sachant qu'il y existe des contraintes à attirer des investisseurs,
- iii. du taux d'exportation fixée à 50% de la production avec le constat que le marché domestique peut absorber une grande partie de la production des entreprises,
- iv. à la problématique de la place de l'import-substitution par rapport à l'exportation compte tenu du déficit chronique de la balance commerciale du Sénégal.

Contraintes et difficultés signalées par les responsables des entreprises :

Par rapport aux services fournis par l'APROSI, il faut signaler que les responsables des entreprises ne sont pas satisfaits notamment :

- L'entretien des hangars mis à leur disposition pour la production pose problème. En effet, des fuites d'eau sont souvent constatées engendrant des pertes de stocks et des coûts de couverture pour protéger les stocks ;
- Les clauses de leurs contrats respectifs ne sont pas claires avec des coûts de location jugée exorbitants par certains chefs d'entreprise ;
- L'approvisionnement en électricité n'est pas continu ;
- Le traitement des dossiers par l'administration de l'APROSI est jugé trop lent et impacte négativement les affaires les entreprises. Sont cités souvent le temps que prennent les containers au port ;
- La durée du traitement des dossiers pour l'obtention de l'agrément ZES est jugé trop long, certaines entreprises ont attendu un à deux ans, ce qui n'encourage pas les éventuels investisseurs à tenter le parcours. Après, l'obtention de l'agrément les entreprises sont confrontés à des problèmes d'installation (raccordement à l'électricité, raccordement à l'eau et assainissement, permis, finalisation des dossiers, etc.).
- Le déficit de communication entre l'APROSI et l'APIX impacte négativement les entreprises ;
- Le point d'écueil que les responsables d'entreprises déplorent le plus est le déficit d'écoute, d'échange, de feed-back et de prise en charge de leurs griefs ; Certains responsables en ont même une perception subjective en parlant de « manque d'égard voir de consideration »
- La Covid-19 a été la contrainte majeure des deux dernières années en termes de baisse de production, de pertes de marché, de baisse des chiffres d'affaires, etc. Actuellement, les entreprises sont entrain de tenter de reprendre leurs niveaux d'activités d'avant Covid-19.

Les entreprises installées étant les premières sources d'informations pour les potentiels investisseurs, leurs expériences et ressentiments deviennent des éléments critiques pour la promotion des ZES.

Tableau 6 : Situation des entreprises de la ZES de Diamniadio

Entreprises des ZES de Diamniadio									
Nom de l'entreprise	DELTA CUIR	SEWACARD (en difficulté)	C&H Garments SA (à l'arrêt)	AFRITEX SA (à l'arrêt)	MIG SA	GALION	BLG SA	KDEF SARL	
Pays d'origine	Sénégal	Côte d'Ivoire	Chine			Tunisie	Turquie	Turquie	
Année début production	2020	2016	2018	2019	2021	2018	2020	2020	
Date obtention agrément ZES	2020	2018	2018	2020	2018	2018	2020	2020	
Investissement actuel	328 millions	8,5 milliards	1,5 milliard			2,1 milliards	Inconnu	500 millions	
Investissement prévu	628 millions	12 milliards	5 milliards			3,5 milliards	11,6 milliards	771 millions	
Nature de la production	Chaussures en cuir	Fabrication de cartes bancaires et de cartes d'identification biométrique	Production vêtements pour les marchés de l'UE et des USA	Confection et vente de vêtements pour enfants, uniforme scolaire, uniforme industriel et tenue de sport.	Assemblage et vente de véhicules électriques (vélo et scooter)	Emballages plastiques	Raffinerie d'or	Confection de masques chirurgicaux	
Nombre d'employés	55 personnes sur un potentiel de 393 personnes	100 personnes (Actuellement en chômage technique)	409 personnes	204 personnes (Actuellement en chômage technique)	25 personnes	8	11	11	
Volume de production actuelle	100 chaussures par jour	Usine en arrêt de production	Usine en arrêt de production (annulation de commandes du fait de la Covid-19). Dernière production avant Covid-19 : 627 418 pantalons vers les USA pour Walmart.	Usine en arrêt de production jusqu'en janvier 2022					
Volume de production potentiel	500 chaussures par jour	1 million de cartes par mois							
Part production exportée	100%	Usine en arrêt de production	Usine en arrêt de production	0%	5% vers le Nigeria et la Côte d'Ivoire				

Entreprises des ZES de Diamniadio								
Nom de l'entreprise	DELTA CUIR	SEWACARD (en difficulté)	C&H Garments SA (à l'arrêt)	AFRITEX SA (à l'arrêt)	MIG SA	GALION	BLG SA	KDEF SARL
Contraintes principales	<p>1. Manque d'espace de production : l'usine occupe 220 m² au lieu des 1620 m² demandée.</p> <p>2. Cherté du coût de l'électricité</p> <p>3. Facteurs de production</p> <p>Lenteur des services liés aux facteurs de production (l'installation de l'eau et de l'électricité a pris trop de temps)</p>	<p>1. Difficulté pour lever des fonds car le partenaire chinois s'est retiré.</p>		<p>1. Coût du transport élevé dû à l'enclavement de la zone. L'entreprise loue 3 bus de 70 places pour un montant de trois (3) Millions par mois.</p> <p>2. Coût du loyer élevé</p>	<p>1. Coût du transport élevé ;</p> <p>2. Problème de restauration pour le personnel</p> <p>3. La cherté de la location</p> <p>4. L'électricité très chère</p>	<p>1. La cherté de la location</p> <p>2. L'électricité très chère</p>		
Perspectives dans le court terme	<p>Il a introduit une demande d'espace pour une usine de fabrication de « bateau en fibres de verre » deux milliards. Sa demande est sans suite pour le moment.</p>				<p>1. Lancement nouveau vélo électrique tricycle</p> <p>2. Démarrage de deux lignes d'assemblage véhicules solaires</p> <p>3. Commencer la ligne d'assemblage d'écran publicitaire numérique sur mesure.</p>			
Observations			<p>A bénéficié de l'appui de l'État à travers Ministère de l'Industrie et de la DER pour faire des masques (6 à 8millions) mais l'opération de renflouage n'a pas fonctionné.</p>					

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

6.2. La ZES de Sandiara et ses entreprises

6.2.1. La situation de la ZES de Sandiara

La ZES de Sandiara se situe dans la Commune du même nom. Elle est dans le département de Mbour dans la région de Thiès. Elle est distante de 100 km de la capitale Dakar en se référant à la route nationale N°1 mais cette distance a été raccourcie avec la construction de l'autoroute à péage. La Commune s'étend sur une superficie de 198,2 km² pour une population d'environ 28 430 habitants réparties sur 22 villages officiels et 8 hameaux. L'agriculture et l'élevage constituent les principales activités des populations de cette collectivité territoriale.

La ZES de Sandiara a été d'abord une zone industrielle créée par la mairie de Sandiara pour attirer des investisseurs et créer des emplois. C'est sur délibération du conseil municipal datant de 2015 que cette zone industrielle a été créée sur « 50 ha avec une capacité d'accueil de 30 unités industrielles ». Cette initiative s'inscrivait dans le plan Sandiara émergent (déclinaison locale du PSE³⁰) sur la période 2014-2025, lancé le 13 avril 2014 avec comme slogan « le progrès pour tous, le bonheur pour chacun dans le Sandiara 2025 ». Ce plan comprend douze (12) projets dont la zone industrielle en constitue l'un des projets phares. Ainsi, la création de la ZES de Sandiara résulte de l'admission au régime des ZES de cette zone industrielle (changement de statut) mise en place par le Conseil municipal.

En termes d'objectifs le promoteur/développeur visait l'installation de 60 entreprises pour un montant de 100 milliards CFA et la création de 20.000 emplois à l'horizon 2025 (dont un millier entre 2017 et 2018) avec un chiffre d'affaires annuel attendu de l'ordre de 700 milliards de francs CFA (soit 1 milliard d'euros) dans les dix ans. Les résultats actuels révèlent qu'on est loin des objectifs visés car la ZES ne compte pour le moment que huit (8) entreprises installées dont six (6) ont un agrément ZES. Il existe cinq (5) autres entreprises dont les dossiers sont en cours de constitution. On ne compte pour le moment que 32 emplois directs actuellement en poste. L'option de faire supporter aux entreprises les coûts d'installation primaires (voirie, eaux, électricité, téléphone, etc.) semblent constituer le principal frein sachant que les travaux prioritaires d'aménagement des VRD primaires de la ZES sont estimés à 11 milliards de francs CFA. A l'instar des autres ZES, ces VRD et toutes les infrastructures primaires devraient être supportées par l'Etat en appui à la commune.

Pour le moment la gestion est directement assurée par la commune en attendant la création par la mairie d'une structure dédiée. Plusieurs options sont à l'étude dont la mise en place d'une société mixte de gestion et de promotion de la zone industrielle

Avantages et faiblesse de la ZES de Sandiara

Après quelques années de mise œuvre de la ZES, quelques avantages et faiblesses peuvent être identifiés.

- Les avantages sont relatifs à la création d'emplois car la plus grande partie de la main d'œuvre requérant peu de qualification provient principalement de la commune et des localités environnantes. Et cette dynamique va se poursuivre au fur et à mesure que les entreprises s'installent dans la zone. Elle attire également des investisseurs tout en augmentant l'attractivité de la commune de Sandiara, citée parmi les zones pionnières dans l'installation des ZES au Sénégal.

30 Le plan de Sandiara Émergent repose entre autres sur le développement de l'industrie à l'échelle locale à travers la mise en place d'une ZES ayant pour vocation, le développement d'activités numériques et industrielles non polluantes, essentiellement orientées vers l'exportation, l'import-substitution et la création d'emploi. Pour le maire de Sandiara, « le Sénégal travaille à avoir dix à vingt ZES au regard du rôle que ces plateformes peuvent jouer dans la matérialisation de la politique industrielle déclinée dans le Plan Sénégal Émergent. Il ne faut pas se contenter de trois ZES ; à terme, il faut faire de tout le Sénégal une ZES ». https://www.lejecos.com/NOUVELLE-ZONE-ECONOMIQUE-SPECIALE-Sandiara-veut-devenir-la-prochaine-Silicon-Valley-d-Afrique_a12197.html

- Les désavantages portent sur les impacts de la désaffectation de terres agricoles avec des pertes d'emplois ruraux qui ne sont pas encore compensés par un recrutement d'envergure au niveau des entreprises créées. En outre, les emplois sont jugés précaires et aléatoires comptes tenus de la nature de la production des entreprises qui ont des périodes de haute et de petite production.

Tableau 7 : Fiche synoptique sur la ZES de Sandiara

Rubriques	Informations
Décret de création	Décret n° 2017-2189 du 22 novembre 2017 portant admission de la Zone Industrielle de Sandiara au régime de ZES.
Promoteur/développeur :	Mairie de Sandiara
Superficie & Investissement sur les aménagements	100 ha et le promoteur/développeur a pris l'option d'amener les entreprises à prendre en charge elles-mêmes les coûts d'installation et d'aménagement. Mais, il reste toujours la question des travaux prioritaires d'aménagement des VRD primaires de la ZES estimés à 11 milliards pour lesquels la/les solutions ne sont pas encore trouvées.
Entreprises installées & Investissement	Huit (8) entreprises installées dont six (6) ont un agrément ZES. Il existe cinq (5) entreprises dont les dossiers sont en cours constitution.
Emplois	92 emplois directs actuellement en poste pour 20,000 attendus à terme.
Localisation	105 km de Dakar
Connectivité	accès par la route nationale 1 (Mbour – Kaolack) et par l'autoroute à péage
Activités éligibles	<ul style="list-style-type: none"> ● Industrie ● Agrobusiness ● Aquaculture ● TIC ● Industrie de la tannerie ● Aviculture
Critères d'éligibilité spécifiques	<p>50% du chiffre d'affaires à l'exportation ou en import-substitution, au cours des 3 premières années.</p> <p>5 emplois directs pour 100 m² de surface de production dans les 3 premières années accueillir, dès la deuxième année d'exercice, au moins 10 des 1 500 élèves du lycée technique professionnel de Sandiara, dans le cadre de leur formation en alternance.</p>
Contraintes identifiées	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'aménagement des VRD primaires de la ZESS estimés à 11 milliards. ● Non délimitation de la ZES ● Absence de forces de sécurité et de sapeurs pompier dans la ZES ● Absence de guichet unique. Les entreprises ont recours au guichet unique de la ZES de Diamniadio. ● Etc.

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

6.2.2. La situation des entreprises de la ZES de Sandiara

Le tableau ci-dessous renseigne sur les caractéristiques et les performances de chacune des entreprises. Mais il est important de faire le focus sur les trois (3) indicateurs clé que sont 1) les niveaux des investissements, 2) les parts des exportations sur la production totale et 3) les emplois créés.

La ZES compte six (6) entreprises qui ont démarré leur phase d'exploitation pour un **investissement** total de 6,2 milliards de FCFA et 92 emplois directs créés. Mais le nombre d'emplois varie selon les périodes de haute ou basse production. Les entreprises installées s'activent dans les domaines éligibles et prévues dans la ZES. Ces entreprises sont toutes d'origine étrangère (Maroc, France, Italie, Inde, etc.).

L'obligation d'exporter 50% de la production n'est pas respectée par les entreprises à l'exception d'OCEDIS (95%). En effet, toutes les autres entreprises sont orientées vers le marché national. Ce qui amène à se poser plusieurs questions relatives :

- i. aux choix des activités éligibles dans la ZES,
- ii. à la sélection des entreprises sachant qu'il y existe des contraintes à attirer des investisseurs,
- iii. au taux d'exportation fixée à 50% de la production avec le constat que le marché domestique est en train d'absorber toute la production de ces entreprises,
- iv. à la problématique de l'import-substitution compte tenu du déficit chronique de la balance commerciale du Sénégal.

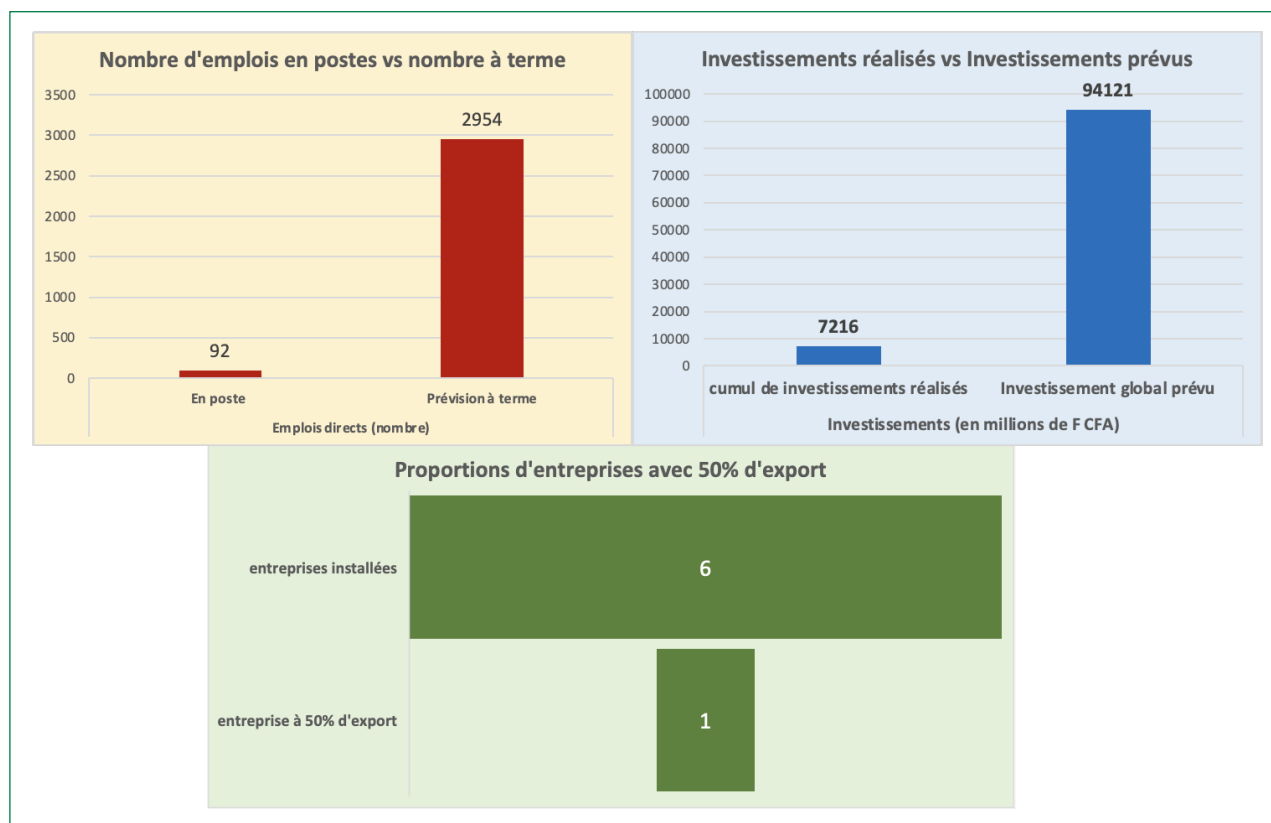
Concernant les emplois, ce sont les entreprises OMEGA PELAGIC et BEL MEAL qui ont les plus grandes capacités d'absorption de la main d'œuvre. Elles comptent respectivement 14 et 21 employés permanents contrairement à OCEDIS et à ZALAR qui en compte respectivement 7 et 10. Les emplois temporaires sont plus nombreux et interviennent au moment où certaines entreprises sont en haute production.

Contraintes liées aux facteurs de production :

Les responsables d'entreprises interrogés ont mis l'accent sur un certain nombre de contraintes relatives :

- Aux charges d'installation qui sont jugées assez coûteuses car les entreprises sont chargées elles-mêmes d'installer l'ensemble de leurs matériels, le raccordement à l'eau et à l'électricité, le développeur fournit uniquement le foncier.
- La cherté des coûts des facteurs de production principalement l'électricité et l'eau.
- Les lourdeurs administratives ;
- La non flexibilité sur l'impôt et les taxes douanes.
- La Covid-19 a été la contrainte majeure des deux dernières années en termes de baisse production, de pertes de marché, de baisse des chiffres d'affaires, etc. Actuellement, les entreprises sont entrain de tenter de reprendre leurs niveaux d'activités d'avant Covid-19 mais restent confrontés aux augmentations des couts sur les chaines logistiques internationales.

Grphe 5 : Situation des entreprises en termes d'emplois créés, d'investissements réalisés et de respect des parts d'export



Source : IPAR, enquête de janvier à mai 2022.

Tableau 8 : Situation des entreprises de la ZES de Sandiara

Entreprises de la ZES de Sandiara						
Nom de l'entreprise	ZALAR Holding	SOLANCE INDUSTRIES SA	OCEDIS EXPORT SARL	ALISEI SUARL	BEL MEAL SARL	OMEGA PELAGIC SARL
Pays d'origine	Maroc	Inde	France	Italie	Maroc	Maroc
Année début production	2020 et toujours en cours d'installation	2020 ensuite extension de l'usine en 2021	2015	En cours d'installation	En cours d'installation	2016
Date obtention agrément ZES	Pas encore	2020	Pas encore	2019	2019	2019
Investissement actuel	Non fourni	2 616 millions	500 millions	Inconnu	2 milliards	2,1 milliards
Investissement potentiel	Non fourni	Non fourni	500 millions	Inconnu	3,4 milliards	
Nature de la production	Poussins d'un jour	Fabrication de batteries au plomb	Fabrication de produits pour le traitement de l'eau	Tannerie	Production de farine et huile de poisson	Traitement et exportation de produits de mer congelés
Nombre d'employés	20 personnes sur 1230 à terme	50 personnes sur 365 à terme	10 personnes	En cours d'installation	En cours d'installation	250 à 50 personnes variables selon la saison
Volume de production actuelle	Couve 156 mille poussins par semaine sur site	En cours d'installation		En cours d'installation	En cours d'installation	Très variables selon la saison
Volume de production potentiel		En cours d'installation		En cours d'installation	En cours d'installation	
Part production exportée	0%. L'entreprise écoule ses produits exclusivement dans le marché domestique	0%. L'entreprise écoule ses produits exclusivement dans le marché domestique	95%	En cours d'installation	En cours d'installation	
Contraintes principales	Le non-respect des distances entre les entreprises car la production est très sensible aux microbes et autres germes pathogènes.		*Cherté des coûts des facteurs de production principalement l'électricité, l'eau ; *Les lourdeurs administratives * Non flexibilité sur l'impôt et les douanes			*Coût des facteurs de production principalement l'électricité, l'eau ; *Les lourdeurs administratives * Non flexibilité sur l'impôt et les douanes
Perspectives dans le court terme	L'entreprise vise à développer la chaîne de valeur de l'aviculture au niveau national					

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

6.3. La situation de la ZES de Diass

La ZES de Diass s'étend sur 718 ha dont 90 ha sont confiés à un promoteur/développeur qui en exploite 8 ha actuellement. Les activités éligibles dans la ZESID sont l'industrie, l'agro-business, les technologies de l'information et de la communication, le tourisme, les activités portuaires, les offres de services médicaux et les services. Pour être éligible, l'entreprise doit consacrer 60% de son chiffre d'affaires à l'exportation, faire un investissement minimum de 100 millions de francs CFA, créer 150 emplois directs durant la 1ère année d'exercice.

Pour le moment, il n'existe qu'une seule entreprise installée (POLYTEK pour fabrication de tuyaux et tubes PVC) appartenant au promoteur/développeur. On répertorie 135 emplois pour le promoteur/développeur et 50 emplois pour l'entreprise installée. Le montant investi est de 2,2 milliards entre 2018-2021 pour un total de 100 milliards prévus soit 2,2% seulement.

L'administrateur doit réaliser les VRD primaires y compris le drainage, le réseau d'électricité, le réseau d'assainissement, et le réseau d'eau potable. Mais depuis sa création, la ZESID n'a pas encore réellement démarré ses activités. Sur les 200 entreprises prévues, une seule est partiellement fonctionnelle.

En plus de TEYLIOM LOGISTICS premier promoteur/développeur en charge de 90ha soit 12,5% du total, des conventions ont été signées avec 4 autres promoteurs/développeurs que sont ETM Sarl sur 21ha, Africa Pipe Ind. Sarl sur 21ha, Germani W. Africa Sarl sur 5ha et Diass Industries Sarl sur 14ha soit un cumul de 61 ha représentant 8,5% de la ZESID.

Tableau 9 : Fiche synoptique de la ZES de Diass

Rubriques	Informations
Décret de création	Décret n° 2017-932 du 09 mai 2017 portant création de la Zone économique spéciale intégrée de Diass
Promoteur/développeur	Une entreprise (POLYTECH) appartenant au promoteur/développeur pour un investissement de 4,9 milliards.
Pays d'origine	Sénégal
Superficie & Investissement	La ZES couvre 718 ha au total
	90 ha ont fait l'objet d'une signature de convention avec le promoteur/développeur actuelle TEYLIOM LOGISTICS et 8 ha seulement occupées. Le montant investis est de 2,2 milliards entre 2018-2021 pour un total de 100 milliards prévus.
	61 ha ont fait l'objet de conventions signées avec quatre (4) promoteurs/développeurs et leurs dossiers sont en cours d'évolution.
	126 ha font l'objet d'intention de la part de 4 promoteurs/développeurs
	Il reste un disponible de 138 ha.
Entreprises Installées & Investissement	Une entreprise (POLYTECH) appartenant au promoteur/développeur pour un investissement de 4,9 milliards.
Emplois	135 emplois pour le promoteur/développeur et 50 emplois pour l'entreprises installée.
Localisation	30 km de Dakar
Connectivité	Situé près de l'aéroport Blaise Diagne, accessible par l'autoroute à péage et par la route nationale 1 et par bientôt par rail avec l'extension du TER (Train Express Régional) à AIBD puis à Mbour. Perspective à moyen terme de connections au futur port en eau profonde de Ndayane.
Activités éligibles	<ul style="list-style-type: none"> ● Agrobusiness ● TIC ● Tourisme ● Activités portuaires ● Offres de services médicaux ● Services
Critères d'éligibilité spécifiques	Dédier 60% du chiffre d'affaires à l'exportation Investissement minimum de 100 millions de FCFA 150 emplois directs durant la 1 ^{ère} année d'exercice
Contraintes et Points de vigilance	<p>Aménagement des VRD primaires et infrastructures structurantes de la ZESID :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construction des VRD primaires et des équipements techniques nécessaires à la viabilisation de tous les terrains de la ZESID. ● Construction du quartier administratif. <p>Aménagements des voies d'accès et des connectivités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation de la bretelle de desserte de la ZESID via l'Autoroute à péage longue de 6 km. ● Aménagement des ouvrages de connections routières et bretelles d'accès à la ZESID à partir de la RN1. <p>Sécurisation de l'emprise foncière :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Libération des emprises occupées de manière irrégulière. ● Construction d'un mur de clôture des 718 ha.

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

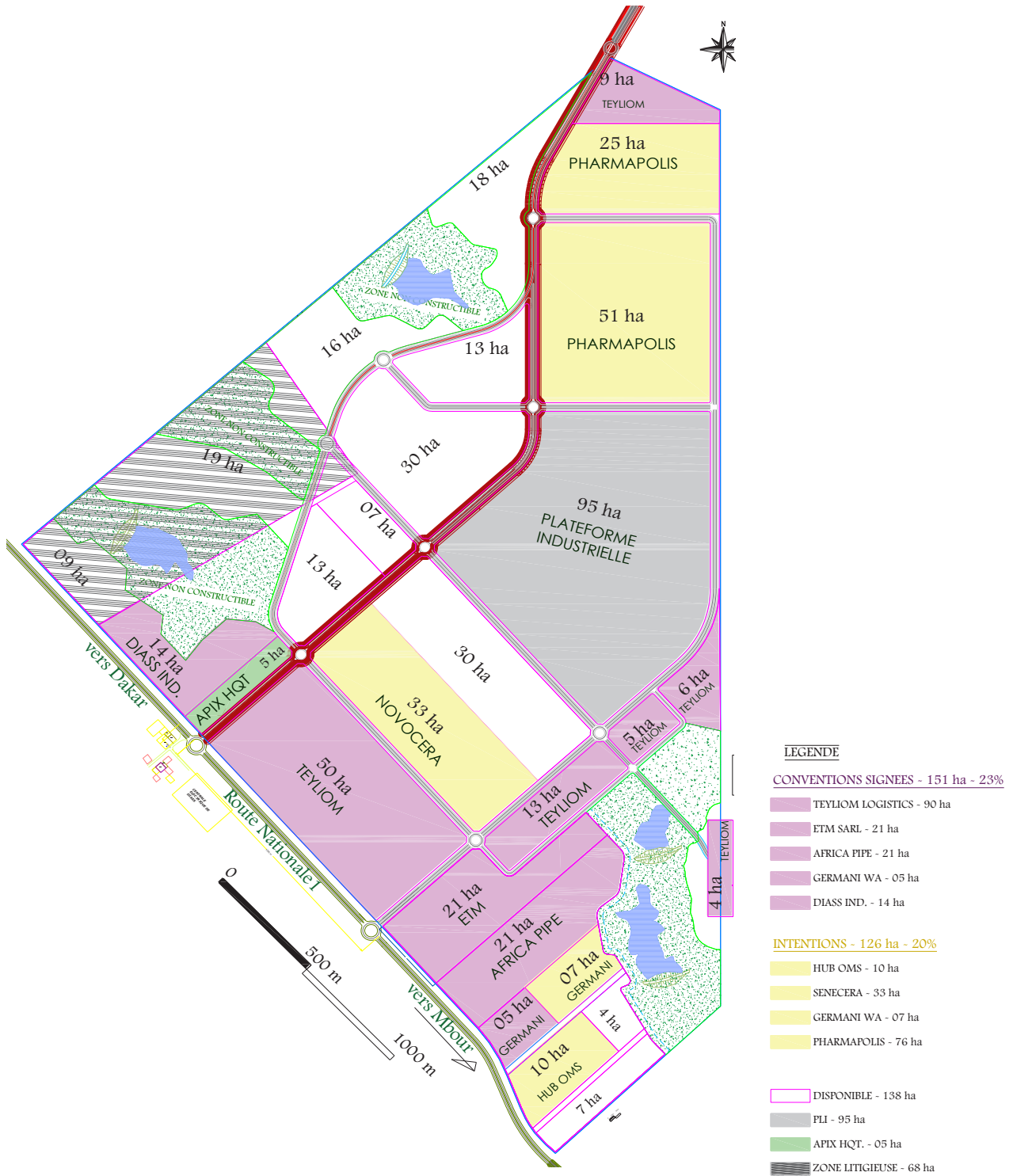
État d'avancement des conventions signées avec les 5 promoteurs/développeur de la ZES de Diass

Tableau 10 : État d'avancement des conventions signées avec les 5 promoteurs/développeur de la ZES de Diass

	TEYLIOM LOGISTICS SA	ETM SARL	AFRICA PIPE	GERMANI W AFRICA SARL	DIASS INDUSTRIES SARL
Convention	Signée et approuvée en 2016	Signée et approuvée en 2019	Signée en avril 2021 et approuvée en janvier 2022	Signée en mars 2021 et approuvée en janvier 2022	Signée en août 2021 et approuvée en janvier 2022
Bail	délivré	délivré	déposé en attente de délivrance	délivré	déposé en attente de délivrance
agrément	non agréé	non agréé	non agréé	agréé	agréé
ticket d'entrée	non payé	payé	payé	payé	payé
redevances d'administration	non payé	non payé	non encore applicable	non encore applicable	non encore applicable
superficie louée	90 hectares	21 hectares	21 hectares	5 hectares	14 hectares
surface exploitée	8 hectares	0 hectares	0 hectares	2,5 hectares	0 hectares
Taux d'occupation	8,89%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
évaluations environnementales	non réalisée	réalisée	Sélection du consultant en cours	réalisée	réalisée
autorisation de construire	non obtenue	constitution du dossier en cours	constitution du dossier en cours	Obtenue sous réserve de l'AEI	constitution du dossier en cours
travaux d'installation	travaux démarrés en 2018	travaux pas encore démarrés	travaux pas encore démarrés	travaux démarrés en janvier 2022	travaux pas encore démarrés
exploitation	Exploitation démarrés en 2018 (cargo-village)	Exploitation pas encore démarré	Exploitation pas encore démarré	Exploitation pas encore démarré	Exploitation pas encore démarré

Source : APIX, 2022

Carte du plan d'occupation des convention signées avec les entreprises et des intentions manifestées par des entreprises



Source : APIX, 2022.

7. Cadre de mesure des résultats

Compte tenu des objectifs de la mise en place des Zones économiques spéciales (ZES), des résultats de l'étude et des différents échanges avec les différentes parties prenantes, un ensemble d'indicateurs de performance et de suivi ont été proposés. Le tableau ci-dessous consigne l'ensemble des indicateurs proposés et informe de leur situation actuelle (année 2021-2022). Concernant le suivi, les informations permettant de renseigner les indicateurs devront provenir principalement des développeurs/developpeurs et de l'APIX qui est l'administrateur des ZES.

Tableau 11 : Cadre de Mesure des Resultats (CRM)

Indicateurs	Valeurs Cibles	Situation de référence (année 2021-2022)	SITUATIONS ANNUELLES						
			2023	2024	2025	2027	2028	2029	2030
IMPACTS									
Taux de réduction déficit balance commerciale (N/N-1)									
Nombre d'emplois créés									
RESULTATS									
AU NIVEAU ADMINISTRATION DES ZES									
Nombre de demandes d'agréments enregistrées									
Nombre de demandes d'agrément d'entreprises agréées approuvées									
Nombre de demande d'agrément d'entreprises agréées rejetées									
Durée moyenne (en jours ouvrés) de traitement des agréments (entre date de dépôt de la demande à APIX et date de signature ou de rejet)									
AU NIVEAU PROMOTEUR DEVELOPPEUR DES ZES									
Cumul Investissements publics dans la ZES	P2ID: 85 milliards; Diass: ND sur 90 ha ; Sandiara: ND sur 100 ha								
Cumul Investissements des entreprises des ZES	P2ID: 35 milliards; Diass: ND ; Sandiara: 6,2 milliards								
Superficies aménagées sur superficies totales		P2ID: 8 ha sur 52 ha; Diass: 8 ha sur 90 ha ; Sandiara: ND sur 100 ha							
Nombre d'entreprises installées	P2ID: 100; Diass: ND ; Sandiara: 60	P2ID: 18; Diass: 1; Sandiara: 8							
Nombre d'entreprises fonctionnelles		P2ID: 12; Diass: 1; Sandiara: 6							

Indicateurs	Valeurs Cibles	Situation de référence (année 2021-2022)	SITUATIONS ANNUELLES						
			2023	2024	2025	2027	2028	2029	2030
Nombre d'entreprises à l'arrêt ou en faillite		P2ID: 6; Diass: 0; Sandiara: ND							
Nombre d'emplois directs (promoteur/développeur + entreprises)	P2ID: 15000; Diass: ND; Sandiara: 20000	P2ID: 188; Diass: 185; Sandiara: 92							
Nombre d'emplois indirects (promoteur/développeur + entreprises)	P2ID: 8000; Diass: ND; Sandiara: ND								
Pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation de l'ensemble des entreprises	P2ID: 50%; Diass: 50%; Sandiara: 50%	P2ID: NB; Diass: ND; Sandiara: ND							
Nombre d'entreprises ayant atteint 50% d'export de son chiffre d'affaire sur le nombre total installées		P2ID: ND; Diass: ND; Sandiara: 1 sur 6							
Coût moyen de l'électricité		0,179 \$US / kWh contre une moyenne mondiale de 0,165 \$US/kWh en 2021							
AU NIVEAU DES ENTREPRISES									
Cumul Investissements des entreprises des ZES	P2ID: 35 milliards; Diass: ND ; Sandiara: 6,2 milliards								
Chiffre d'affaires des entreprises									
Taux réalisation des évaluations environnementales									
Principaux produits importés par valeurs (en Euro)									
Principaux produits exportés par valeurs (en Euro)									
· Destination exportation par Zone économique									
· Total ZLECAF									
· Dont CEDEAO									
· Dont UEMOA									
· UE									
· ASIE									
· USA et Amériques									

Source : IPAR, Enquêtes janvier à mai 2022.

8. Conclusion et recommandations

Les recommandations sont formulées de manière ciblées selon les questionnements et/ou les parties prenantes.

Concernant la gouvernance globale :

Le régime de ZES est un outil dans le cadre de l'industrialisation du Sénégal. A cet effet, il doit constituer un levier pour l'ensemble de l'économie. Le contexte de la pandémie de la covid 19 a montré la nécessité de revoir le paradigme de l'industrialisation basée iniquement sur les exportations pour prendre en compte l'import-substitution conformément aux orientations du PAP2A qui met le focus sur les souverainetés. La principale crainte des acteurs du tissu industriel par rapport aux incitations accordées aux entreprises d'import-substitution dans les ZES est le risque d'introduire des distorsions pouvant affecter les autres outils notamment ceux régis par le droit commun. Pour gérer ces risques et assurer une cohérence globale, il est recommandé d'introduire dans le dispositif de gouvernance des politiques d'industrialisation, une autorité de régulation autonome.

Cette autorité serait chargée de la mise en cohérence de la stratégie d'industrialisation du Sénégal avec un cadre spécifique pour capter les opportunités d'investissement selon les vocations et la taille des marchés ciblés, la politique des Agropoles, la réforme du Statut de l'Entreprise Franche à l'exportation pour entreprises éligibles avec ce régime et les Zones économiques Spéciales à vocation régionale et internationale. Cette autorité comprendra dans ses instances de pilotage tous les ministères concernés et les représentants du secteur privé et des collectivités territoriales. Elle pourra mettre en place un observatoire pour suivre les dynamiques (y compris au niveau international) et impacts socioéconomiques et proposer des ajustements et innovations. L'APIX continuera à assurer le rôle de Guichet Unique dans le cadre de l'orientation et de l'accompagnement des investisseurs qui souhaiteraient s'activer au Sénégal aussi bien pour les ZES qu'en dehors des ZES.

Concernant l'administrateur des ZES :

Le Sénégal est le seul pays parmi les pays comparateurs où l'administration des ZES est confiée à une structure préexistante à la Loi sur les ZES et qui assume d'autres missions aussi importantes que la maîtrise d'ouvrage des grands travaux de l'État. Dans tous les cas étudiés, l'administrateur des zones est une Agence dédiée et autonome. Le rattachement de l'administration des ZES à l'APIX ne manquait pas de pertinence si l'on sait le rôle joué par l'APIX dans la promotion de l'investissement et le lien entre cette compétence et le développement des ZES. Il faut aussi noter que c'est dans le cadre de la Loi pour la mise en place de la ZESI de Diass que cette mission avait été confiée à l'APIX.

Cette disposition était pertinente dans la mesure où il s'agissait d'une seule zone. La révision de la Loi n'a pas pris en compte le changement d'échelle et l'ampleur des défis. Conscient de cette difficulté l'APIX a nommé un administrateur délégué placé sous l'autorité du DG de l'APIX pour gérer cette mission spécifique qui vient s'ajouter aux missions principales de l'APIX. Force est cependant de constater que malgré tous les efforts, ce statut ne satisfait pas les interlocuteurs (les investisseurs et les ministères partenaires) qui ont l'impression que l'État ne place pas à un niveau de responsabilité suffisamment élevée l'administration des ZES.

Pour relever ce défi plusieurs options sont se présentent :

Option 1. Renforcer les pouvoirs de décision et d'initiative³¹ de l'administrateur délégué au sein de l'APIX . Cette option permet de continuer de bénéficier des avantages des liens et compétences de l' APIX dans la promotion des investissements et dans les facilitations tout en permettant de donner plus de visibilité, de flexibilité et d'autonomie à l'administration des ZES. A cet effet, ce renforcement peut aller de réformes internes à la création d'une nouvelle entité qui soit un démembrement autonome de l'APIX dédiée aux ZES avec un Conseil de surveillance à qui elle rend compte.

Option 2. La mise en place d'une agence indépendante chargée de l'administration des ZES avec possibilité d'y inclure dans le champ des compétences l'administration des agropoles en gestation dont les vocations s'inscrivent dans la dynamique des ZES. Cette agence sous la tutelle soit du Ministère en charge de l'Économie et/ou des Finances, ou de la Primature ou encore de la Présidence de la République aura des pouvoirs élargis et un positionnement stratégique conforme à la place des ZES dans la politique de développement du pays. Elle sera focalisée sur ce métier pour en devenir un champion.

Sur la Gestion des ZES :

Les entreprises se plaignent des lenteurs administratives, des incompréhensions entre les parties prenantes, de la réactivité de leurs interlocuteurs (développeurs et l'administrateur APIX). Pour améliorer la performance, il est recommandé les mesures suivantes :

1. Pour l'octroi des agréments ZES aux entreprises, mettre en place une commission composée des différentes parties prenantes de l'État permettant de regrouper tous les dossiers de soumission afin de favoriser l'efficacité et l'efficience dans le traitement. Il est aussi recommandé de fixer un délai de traitement des dossiers et de réponse comme indicateur de performance.
2. Accélérer la mise en place du protocole entre l'APIX et la DGID (en négociation) afin d'éviter aux entreprises d'avoir plusieurs interlocuteurs au niveau des Services des Impôts et des Domaines.
3. Mettre en place un système de suivi avec une plateforme partagée entre les différentes parties prenantes permettant d'avoir une visibilité sur la situation des entreprises en termes d'investissement prévus et effectués, d'emplois prévus et créés, des exportations réalisées et des produits vendus sur le marché domestique
4. Pour les promoteurs/développeurs, définir des contrats de performance avec des critères partagés et des indicateurs négociés. Par exemple fixer une échéance de deux ans pour le respect du volume des investissements prévus et quatre à cinq ans pour le remplissage des ZES par les entreprises avec une clause de diminution progressive des superficies mises à disposition en cas de non atteinte des indicateurs de performance.

Concernant les promoteurs /développeurs :

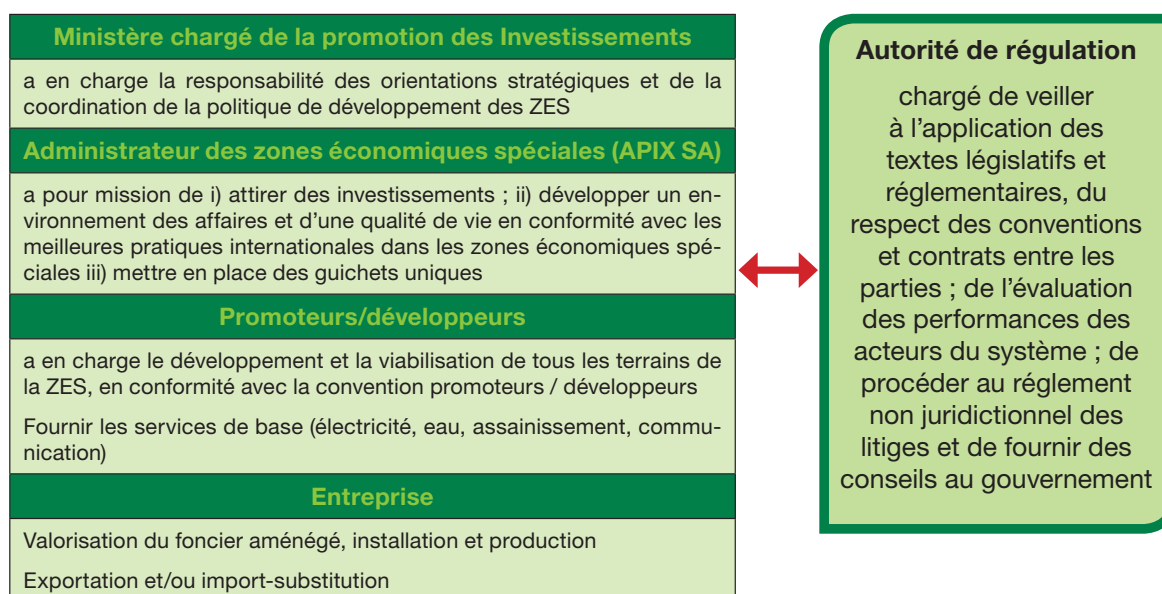
1. Comparé aux autres pays, le Sénégal a une diversité de statuts juridiques des développeurs/promoteurs qui sont soit sous l'autorité d'un ministère (APROSI Diamniadio Ministère en charge de l'industrie), une collectivité territoriale (Commune de Sandiara) ou des privés (Promoteurs privés à Diass et Bargny). Pour combiner les avantages de chacune de ces options, et réduire les risques il est recommandé d'harmoniser les statuts avec en optant pour une société privée sous forme de SA

31 Aucun texte ne prévoit et ne définit des prérogatives spécifiques de l'Administrateur Délégué

qui pourra recruter des personnes issues du secteur privé et qui comprennent l'entreprise. A cet effet, les mesures suivantes sont préconisées :

- a. changer les statuts de APROSI en entreprise privée (SA) avec un actionariat principal de l'État, mais ouvert aux privés
 - b. créer une société identique (SA) à Sandiara avec un actionariat majoritaire de la collectivité territoriale (33% pour la Commune³²) avec une participation de l'État central et des acteurs privés.
 - c. Pour les ZES de Diass et de Bargny, qui sont déjà confiés à des promoteurs privés, l'État devra intégrer la gouvernance avec une participation minoritaire afin de peser sur les décisions, de veiller sur l'accélération des aménagements et d'influencer les choix en fonction des objectifs stratégiques de l'Etat. La participation de l'État peut passer par la Caisse de Dépôts et de Consignation (CDC) ou le FONSI
2. Le suivi et le dialogue entre le promoteur/développeur et les entreprises doit être permanents et soutenus afin de résoudre les problèmes avec célérité et diligence. A cet effet, il est recommandé de :
- a. Uniformiser le questionnaire de l'APIX et celui de promoteur-développeur pour les dossiers de soumission des entreprises au régime ZES, afin de mettre à l'aise les entreprises. Et par la même occasion, centraliser et partager les informations entre l'APIX et le promoteur-développeur en temps réel à travers une plateforme intranet, pour éviter les décalages, les délais de traitement et l'évaluation de la performance de chacune des différentes parties impliquées.
 - b. Institutionnaliser des ateliers de partage et d'échange entre les entreprises, les promoteurs-développeurs et l'APIX pour passer en revue les problèmes et l'état d'avancement, échanger sur les résultats et élaborer des plans d'action pour chaque ZES ;

Cadre institutionnel Proposé



32 Conformément au code des collectivités locales

Concernant les réformes sur les vocations et les incitations fiscales :

1. La comparaison avec d'autres ZES (Maroc, Vietnam) a montré l'intérêt d'élargir les zones à d'autres vocations non liées à la production industrielle. A cet effet il est recommandé de prévoir l'intégration de zones résidentielles et de loisirs dans les ZES.
2. Par ailleurs les nouveaux défis de l'import substitution pour atteindre les objectifs de souveraineté dans les secteurs stratégiques nécessitent de revoir les cahiers de charge et les incitations fiscales notamment les obligations des entreprises en termes de taux d'exportation (50%). L'objectif d'augmentation des exportations est remplacé par celui de réduction du déficit commercial. En effet, il ressort de l'étude sur l'opérationnalisation d'une stratégie d'import substitution au Sénégal³³ que le déficit de la balance commerciale sur les biens du Sénégal de 2 244 milliards FCFA en 2019, est plus la résultante d'un volume encore très important des importations (4 229,3 milliards FCFA) par rapport aux exportations (1 985 milliards FCFA).

Pour réduire ce déficit, Il apparaît plus réaliste de chercher à réduire ces importations que d'augmenter les exportations dans un contexte de marché mondial sur lequel nous avons peu de maîtrise. L'étude a abouti à l'identification d'un panier de 100 produits prioritaires qui concentrent 51% de la valeur des importations du Sénégal en 2019 et regroupés dans 10 secteurs stratégiques.³⁴ Aussi, l'obligation à l'export pour un pourcentage de la production devrait être systématiquement revue pour les produits du portefeuille fabriqués au sein des ZES, pour une certaine durée. Des incitations additionnelles (bonus) pourraient être octroyées au prorata des volumes exportées.

3. A l'instar du Maroc, du Ghana et Congo, il apparaît judicieux de prévoir une exonération totale des IS sur les 3 premières années d'exploitation de l'entreprise et intégrer ce dispositif dans le Code des Investissements. En effet, ces années correspondant à l'installation et à la montée en puissance, les résultats d'exploitation d'exploitation sont faibles et les gains pour l'Etat négligeables par rapport aux effets psychologiques sur les investisseurs potentiels. Par ailleurs l'approche du vietnam qui accorde des incitations additionnelles aux entreprises en fonctions des objectifs politiques notamment en faveur des celles installées dans les ZES des régions défavorisées ;
4. Les coûts des facteurs de production notamment l'eau et l'électricité constituent les facteurs de compétitivité les plus importants pour les entreprises installées dans les ZES. La plupart avait intégré dans leurs plans d'affaires la promesse (engagement) d'avoir des coûts préférentiels de la SENELEC. Cette promesse tarde à se mettre en place et certains investisseurs expriment le sentiment d'avoir été « piégé» Les coûts des facteurs de production notamment l'eau et l'électricité constituent les facteurs de compétitivité les plus importants pour les entreprises installées dans les ZES. La plupart avait intégré dans leurs plans d'affaires la promesse (engagement) d'avoir des coûts préférentiels de la SENELEC. Cette promesse tarde à se mettre en place et certains investisseurs expriment le sentiment d'avoir été « piégé» .

En effet, ces facteurs en particulier l'électricité sont relativement trop élevés au Sénégal comparé aux pays et à la moyenne africaine. Les initiatives pour réduire les couts de l'électricité sont prises notamment par APROSI avec l'installation d'une

33 Opérationnalisation d'une stratégie d'import substitution au Sénégal Rapport provisoire PAMRI-IP3 CONSEIL 2022

34 Produits de l'agriculture et d'activités connexes ; Produits des industries extractives ; Produits agro-alimentaires ; Produits de métallurgie et du travail des métaux ; Produits d'élevage et de pêche ; Machines, équipements et appareils électriques ; Produits des industries chimiques ; Produits de textiles et habillements ;

- Matériels de transport ; Produits minéraux non métalliques et matériaux de construction.

centrale solaire sur le site. L'APIX aussi envisage la mise en place de centrales dont la production sera injectée dans le réseau Senelec au bénéfice des ZES avec des prix préférentiels et des systèmes de compensation. Il est recommandé d'harmoniser ces initiatives et de s'inspirer de l'expérience du Maroc³⁵ en mettant en place une ou des entreprises de services spécialisées qui peuvent être des démembrements des développeurs promoteurs pour gérer avec professionnalisme ces services. Au-delà de la gestion de ces centrales, de la fourniture de l'énergie, ces entreprises fourniront aussi une assistance aux entreprises pour optimiser leurs systèmes. Pour le moment la SENELEC reste le principal fournisseur d'électricité et n'envisage pas des baisses avant l'arrivée du gaz dans son mixte à l'horizon 2024.

Concernant les incitations non fiscales :

1. Étant donné que les restrictions du code du travail peuvent constituer un frein pour certaines entreprises qui estiment que le code du travail n'est pas flexible alors que d'autres acteurs (entreprises avec label social, syndicats, État) soucieux du respect des normes du travail décent tiennent à la sécurisation des travailleurs, il est nécessaire de mettre en place une solution pouvant concilier ces différents impératifs (sécurisation de l'emploi et de l'employé, flexibilité, accroissement du nombre d'emplois, transfert de technologie par la formation du personnel local pour plus d'employabilité). A cet effet, il faut prévoir la mise en place d'une caisse « pertes-emplois » pour les ZES dans la ligne de la mise en place d'un régime perte emplois retenu dans la Stratégie nationale de Protection sociale. Ce régime peut être testé à l'échelle des ZES avec la possibilité de mettre un fonds d'impulsion par l'État (expérience du Maroc), et étudier les modalités de participation des employeurs et des employés ;
2. Les textes sénégalais régissant les ZES ne prévoient pas spécifiquement la protection de l'environnement, et l'on considère que c'est le régime du code de l'environnement qui s'applique. Toutefois, l'administrateur pourrait être mieux outillé pour assurer l'interdiction de toute activité dans la ZES qui pourrait nuire protection de l'environnement, de la santé et de la vie des personnes conformément à l'article 18 de la loi 2017-06 et l'article 3 de son Décret d'application ;
3. Prévoir un dispositif légal qui postule qu'en cas de litige, encourager le recours aux mécanismes nationaux ou régionaux de règlement des litiges compte tenu de la cherté de l'arbitrage international aux États notamment aux États africains.
4. Dans le cadre normatif, la dernière Réunion de l'OMD à Bruxelles confirme la volonté des pays européens, vus les impacts négatifs de la COVID-19 sur leurs économies à vouloir remettre en cause le principe d'exterritorialité des ZES. Un devoir de vigilance s'impose à nos pays et les soubresauts notés dans le cadre des réformes en cours au niveau de la Zone Économiques de Tanger, confirme cette menace à court terme. A cet effet, il est recommandé de :
 - a. Mettre en place en relations avec les instituts de recherche, des programmes recherche pour analyser la performances des modèles existants au Sénégal et mettre en place des référentiels et des évidences pour améliorer les prises de décision (Les modèles « Plug & Play », le modèle « mise à disposition de terrains aménagés », etc.).

35 Il s'agit de TANGER MED UTILITIES, un démembrement du développeur promoteur, qui assure des services de distribution d'eau et d'électricité et de disponibilité des réseaux de maintenance des réseaux d'éclairage et de services

- b. Instaurer un espace de rencontre et d'échange avec les entreprises réunissant les différentes entités de l'État et les chefs d'entreprise pour recueillir les avis et opinions et conduire des Évaluations indépendante périodiques

Concernant les investissements

Pour rattraper les retards dans la réalisation des investissements qui étaient prévus par l'État et les développeurs, il est nécessaire de prendre les mesures suivantes :

1. Pour ce qui concerne les infrastructures structurantes qui sont à la charge de l'Etat notamment pour les routes principales, les réseaux d'assainissement, les réseaux électriques primaires et secondaires, à Diass, Sandiara et Diamniadio, l'État devra mobiliser les moyens en impliquant ses instruments que sont la CDC, le FONSI pour participer au financement. L'AGETIP et l'AGEROUTE peuvent être mis à profit pour accélérer les travaux dans les délais, coûts et qualité.
2. Pour les autres investissements et activités d'offres de foncier aménagé, de bâtiments industriels, les développeurs doivent s'engager sur des calendriers d'exécution et sur des taux prévisionnels de remplissage sur la base d'un plan d'actions validé par l'administrateur.

ANNEXES

9. ANNEXES

9.1. ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La création et la mise en place effective des Zone Économique Spéciales (ZES) constituent une priorité dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques du Plan Sénégal Émergent (PSE). En effet, le Gouvernement s'est engagé dans la réalisation d'un hub logistique et industriel régional, permettant au Sénégal d'amorcer un processus d'industrialisation afin d'accroître le potentiel des exportations, de réduire les importations, de rééquilibrer la balance commerciale de façon durable et de créer massivement des emplois.

L'objectif est ainsi de démontrer la capacité du Sénégal à offrir des services et des produits à haute valeur ajoutée pour attirer les investisseurs et retenir les ressources humaines nationales.

Déjà, en 2007, l'État du Sénégal adoptait une loi (n°2007-16 du 19 février 2007) consacrant la création d'une Zone économique spéciale intégrée (ZESI). Si le contexte d'adoption de cette loi a évolué, les objectifs qui ont guidé à la création de la Zone ont gardé toute leur pertinence et leur actualité. La mise en place de la ZESI constituait pour le Sénégal une opportunité de se hisser au rang d'acteur compétitif de classe internationale pour attirer les investissements et bénéficier pleinement de la dynamique et de l'évolution du commerce international.

Toutefois, après sa création, la ZESI a peiné à connaître un déploiement effectif. Dans cette lancée et en vue de mettre en relief l'importance de l'investissement privé, le Sénégal a procédé à l'adoption de la loi portant sur les ZES (loi n°2017-06) et de celle portant dispositif d'incitations applicables dans les Zones (Loi n°2017-07), et un ensemble de textes réglementaires parmi lesquels :

- Le décret n°2017-1174 du 02 juin 2017 portant application loi n2017-07 relative au dispositif d'incitations ZES ;
- Le décret n2017-535 portant application loi n°2017-06 du 06 janvier 2017 portant sur les Zones économiques spéciales (ZES) ;
- Le décret n°2017-534 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité paritaire public-privé ;
- Le décret n°2017-932 portant création de la ZESID ;

Ce dispositif légal et réglementaire devra permettre de favoriser l'émergence d'un environnement compétitif pour l'entreprise, avec des incitations fiscales, des infrastructures modernes et une administration répondant aux meilleurs standards internationaux. Sa finalité est d'être un pôle d'investissements.

Dans le cadre de la stratégie nationale de déploiement et de développement des Zones Économiques Spéciales, il est prévu la création de plusieurs ZES à travers le pays, avec des vocations différentes pour contribuer à porter la croissance entre 7 et 8% de façon durable.

Cependant, malgré le démarrage des ZES, les préoccupations des Autorités en termes de création de richesse et de résorption du chômage, persistent. Cela se justifie, entre autres, par un climat des affaires sénégalais marqué par un coût des facteurs de production jugé

élevé (en particulier l'électricité), une étroitesse des marchés, une concurrence sévère et des difficultés d'accès au crédit des PME. Toutes ces contraintes rencontrées par les potentiels investisseurs et les entreprises bénéficiant de régimes économiques spécifiques, justifient grandement un niveau d'investissement à relever, pour satisfaire les objectifs de croissance et de création d'emplois. Ce qui pose, en partie, la problématique de l'efficacité du cadre qui a été mis en place, tant du point de vue légal qu'institutionnel.

Sous ce rapport, le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) a estimé nécessaire de procéder à une étude de situation de référence devant permettre l'évaluation des impacts des ZES sur l'économie. Les résultats de cette étude permettront de mettre en place un dispositif global de suivi des entreprises installées, à partir des données collectées.

La Banque Africaine de Développement, partenaire du Gouvernement du Sénégal, a consenti un appui dans le cadre du projet « PAIMRAI » qui a inscrit dans ses activités la réalisation de cette étude. A cet effet, les présents termes de références sont élaborés pour le recrutement d'un Cabinet chargé de réaliser l'étude de la situation de référence, le protocole d'analyse et la collecte des données en vue de la réalisation de l'étude d'impact.

II. OBJECTIFS DE LA MISSION

1. Objectif général

L'objectif général de l'étude est de faire la situation de référence des ZES à partir de la revue du cadre législatif et réglementaire, du cadre institutionnel et de l'analyse d'informations collectées auprès des entreprises installées dans des zones ayant acquis le statut de ZES.

2. Objectifs spécifiques

Les thèmes d'analyse qui seront ainsi traités, en réponse à l'étude, visent dans leur ensemble à :

- faire la revue des textes législatifs et réglementaire des ZES et par rapport à des pays comparateurs du Sénégal ;
- évaluer la performance des entreprises installées dans les ZES en les comparant aux objectifs fixés par le PSE dans la phase I ;
- identifier les freins à la réalisation des investissements prévus et analyser les besoins ainsi que les attentes des entreprises, au regard de la compétitivité du dispositif d'incitation à l'investissement ;
- mettre en place des indicateurs de performance et de suivi.

III. RESULTATS ATTENDUS ET LIVRABLES

La mission permettra d'avoir une situation de référence des ZES sur laquelle le Gouvernement s'appuiera pour l'évaluation d'impact des Zones en mettant à la disposition des décideurs publics comme privés, des informations utiles sur la contribution à l'économie des entreprises installées dans ces Zones dans le but d'avoir une connaissance plus fine de la trajectoire de ces entreprises, de proposer des solutions adaptées à leurs besoins pour pérenniser leurs activités.

Les principaux livrables attendus du cabinet sont :

- un (1) rapport d'orientation dans lequel il exposera l'approche méthodologique de la mission et le listing des principaux indicateurs et leurs modes de calcul. Ce rapport comprendra :
 - › la description de la démarche pour réaliser l'étude et la définition des concepts et du champ du travail ;
 - › le calendrier détaillé de la réalisation de la mission;
 - › la liste des moyens matériels et humains ;
 - › l'organisation et la planification des tâches.
- un (1) rapport provisoire renfermant :
 - › l'évaluation du cadre législatif et réglementaire des ZES ;
 - › l'analyse de la performance des entreprises issue des résultats de l'enquête de référence. Il est attendu ici les premiers résultats bruts sur les indicateurs avec les désagréments au niveau administratif (ou géographique) et en tenant compte de l'aspect genre ;
 - › la formation des agents contrôleurs, superviseurs et agents enquêteurs, incluant le manuel de l'enquêteur ;
- un (1) rapport final portant sur l'ensemble de l'étude et présentant de façon claire la situation de référence, les supports de données collectées, les résultats des analyses ainsi que les leçons apprises et recommandations sur la collecte de données pour la situation future, en particulier les indicateurs de performance et de suivi.

Les métadonnées des différentes étapes, les bases de données (sous format Excel), les différentes composantes du masque de saisie (si questionnaire papier), les programmes informatiques (dans le cas d'un recueil électronique), le rapport final ainsi que tous les supports d'exploitation seront également fournis en version électronique modifiable en même temps que le rapport final.

Les fichiers de données (bases de données) seront documentés et remis **sur CLE USB**.

La base de données fera également l'objet d'une validation par le Comité technique. Tous les projets de livrables seront soumis sous forme électronique et toutes les versions finales des livrables seront soumises sous forme électronique et en 05 exemplaires imprimés à envoyer au BOS.

NB : pour garder la confidentialité des données collectées, des accords de confidentialités seront signés avec les entreprises.

IV. MODE ET PRINCIPES DE CONTROLE DU CONSULTANT

Un Comité technique est mis en place par le BOS pour assurer la supervision et le suivi opérationnel des travaux et l'intervention des différentes parties prenantes en vue de la détermination de la situation de référence des ZES. Le secrétariat sera assuré par le BOS qui travaillera en concertation avec le PAIMRAI. Ce comité se réunira une fois par mois et des réunions ad hoc seront tenues avec le Consultant chaque fois que de besoin.

Le Comité technique est composé des Représentants désignés par les structures suivantes :

1. Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent (BOS-PSE) ;
2. APIX ;
3. Direction générale des Douanes (DGD) ;
4. Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
5. Direction générale de la Planification et des Politiques économiques (DGPPE) ;
6. Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) ;
7. Direction du Commerce extérieur (DCE) ;
8. Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites industriels (APROSI)
9. SENELEC SA ;
10. Direction du Redéploiement industriel (DRI) ;
11. Direction des Petites et Moyennes Industries.
12. Unité de Gestion du Projet d'Appui institutionnel à la Mobilisation des Ressources et de l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI).

Le Consultant doit mettre en place et conserver un Plan de Contrôle de Qualité (« PCQ ») qui expliquera tout au moins la manière dont il envisage de respecter les exigences de l'ensemble des objectifs de performance, de suivre et gérer de façon proactive les exigences en matière de travail. Il doit également inclure le mécanisme par lequel le comité technique sera informé des incidents liés à l'exécution du travail et susceptibles d'affecter la qualité des services ou d'avoir un impact sur la conduite de la mission. Le Consultant doit aussi fournir une copie de son PCQ en même temps que le rapport d'orientation. Toute proposition de modification au PCQ sera soumise au comité technique pour examen et validation au plus tard 10 jours ouvrables avant la date d'entrée en vigueur des modifications proposées.

V. MATIERES CONTROLEES

Les principales tâches de la mission du Consultant sont :

Tâche 1 : Faire la revue du cadre institutionnel, des textes législatifs et réglementaire des ZES et par rapport à des pays comparateurs du Sénégal

cadre de gouvernance et instance de régulation ;

- application des textes législatifs et réglementaires ;
- création des entreprises et obtention des agréments ;
- installation des entreprises dans les ZES ;
- transfert de technologies ;
- utilisation des avantages accordés ;
- respect des obligations des entreprises installées.

Tâche 2 : Évaluer la performance des entreprises des ZES en les comparant aux objectifs fixés par le PSE dans la phase I et aux branches d'activités auxquelles elles appartiennent

- vocation ;
- niveau de réalisation des investissements ;
- chiffres d'affaires ;
- valeur ajoutée ;
- exportations ;
- importations ;
- emplois créés ;
- etc.

Le Consultant procédera à trois (3) catégories d'analyse qui devront permettre d'avoir un aperçu sur les performances économiques, financières et sociales des entreprises installées dans les ZES.

- analyse descriptive des entreprises de la Zone ;
- analyse de survie qui permet d'identifier les facteurs explicatifs ayant des effets négatifs significatifs sur la poursuite des activités des entreprises de la Zone ;
- analyse de la performance économique et financière des entreprises ;
- analyse de sensibilité (hausse du taux de l'impôt, des redevances, etc.) ;
- analyse économique et sociale et valorisation des externalités ;
- proposition d'un modèle de tableau de bord pour le suivi des performances des entreprises.

Tâche 3 : identifier les freins à la réalisation des investissements prévus et analyser les besoins ainsi que les attentes des entreprises, au regard de la compétitivité du dispositif d'incitation à l'investissement

Tâche 4 : mettre en place des indicateurs de performance et de suivi comprenant les éléments suivants :

Les Caractéristiques des entreprises agréées :

- la région et l'année d'attribution de l'agrément ;
- l'origine du capital ;
- la nationalité du promoteur et l'état du projet ;
- la forme juridique de l'entreprise ;
- le régime d'exonération et l'état du projet ;
- le domaine d'activités, l'état du projet et le plan d'emploi prévu ;
- la branche d'activités.

Le niveau d'exploitation des entreprises :

- L'évolution du nombre d'entreprises agréées dans les ZES ;
- Les données quantitatives disponibles sur :
 - › le niveau des investissements effectivement réalisés par rapport aux investissements projetés ;
 - › les niveaux de production par produit ;
 - › le montant des exportations par produit et des pays destinataires ;
 - › le montant des importations par produit et pays fournisseurs ;
 - › le chiffre d'affaires global réalisé ;
 - › la valeur ajoutée ;
 - › le nombre d'emplois créés (selon le sexe, la branche, les emplois directs, les emplois indirects et les emplois induits, etc.) ;
 - › la masse salariale ;
 - › les redevances versées par les entreprises ;
 - › le montant des achats locaux par produits ;
 - › le nombre de sous-traitants locaux
 - › les dépenses en énergie et autres facteurs de production (eau, télécommunications, etc.) ;
 - › etc.

État des lieux des investissements publics et services privés réalisés :

- hangars ;
- voirie et réseaux divers (incluant les investissements réalisés et le déficit) ;
- infrastructures de connectivité ;
- services aux entreprises (logistique, télécommunications, banques, restauration, etc.) ;
- administrations publiques (guichet unique de l'APIX, Douanes, etc.) et leur efficacité.

Le consultant devra procéder à la collecte et l'analyse détaillée des informations quantitatives et qualitatives (prenant en compte l'aspect genre), afin de disposer d'une vue d'ensemble des principaux phénomènes liés à :

- l'application des textes législatifs et réglementaires ;
- la création des entreprises ;
- l'obtention des agréments ;
- l'installation des entreprises dans les ZES ;
- le règlement des litiges ;
- le transfert de technologie.

Les entreprises visées sont celles installées dans les ZES de Diamniadio, Diass et Sandiara durant toute la période couverte par l'étude c'est-à-dire de 2014 à 2019.

VI. DUREE DE LA MISSION

Les services à fournir dans le cadre de la présente mission sont prévus pour être réalisés sur une période six (6) mois calendaires. La mission commence à compter de la date de signature de l'ordre de service.

Cette durée ne devrait toutefois pas impliquer une utilisation à 100% du temps de l'ensemble du personnel au cours de cette période. Le Consultant peut proposer des ajustements au calendrier et à l'échéancier des livrables susmentionnés, à condition que tout échéancier alternatif respecte les exigences du comité technique et soit approuvé par ledit comité.

Le Consultant doit être disponible pendant la période d'exécution et sera responsable de la gestion des services. Avant chaque mission, le consultant doit soumettre au comité technique, les termes de référence y relatifs, deux semaines à l'avance.

Le Consultant doit produire les rapports évoqués en conformité avec les normes internationales les plus élevées en la matière. Le Consultant proposera un échéancier mentionnant les dates précises de soumission dans le rapport d'orientation.

Un atelier de restitution de la version finale du rapport sera organisé, afin de permettre aux différentes parties prenantes de s'approprier des différentes conclusions. L'organisation de cet atelier sera prise en charge par le PAIMRAI. Le Consultant fera les présentations nécessaires.

VII. CALENDRIER DE REMISE DES RAPPORTS

L'étude se déroulera suivant le calendrier ci-dessous détaillé :

- **T0** : signature convention et démarrage de l'enquête ;
- **T0 + 15 jours** : remise du rapport d'orientation avec une proposition de la méthodologie de travail (y compris les questionnaires) et du canevas du rapport ainsi que du calendrier de mise en œuvre avec les différentes missions du personnel choisi ;
- **T0 + 25 jours** : validation du rapport d'orientation
- **T0 + 30 jours** : validation du questionnaire
- **T0 + 45 jours** : rapport de formation des enquêteurs et du manuel de l'enquête ;
- **T0 + 90 jours** : préparation et réalisation des enquêtes ;
- **T0 + 95 jours** : rapport de fin de collecte ;
- **T0 + 125 jours** : remise du projet de rapport provisoire ;
- **T0 + 140 jours** : Présentation et validation du rapport provisoire par le comité technique ;
- **T0 + 150 jours** : validation définitive du rapport par le comité technique ;
- **T0 + 180 jours** : atelier national de validation.

L'étude sera financée par la BAD à travers le PAIMRAI.

Le comité technique peut participer à la supervision des opérations de terrain.

VIII. QUALIFICATIONS REQUISES

La mission s'adresse aux cabinets disposant d'une expérience avérée en matière d'élaboration de politiques sur les ZES. Le personnel clé mobilisé doit notamment pouvoir se prévaloir d'une connaissance approfondie des politiques publiques et de l'environnement des affaires au Sénégal et, plus spécifiquement, du contexte juridique et intentionnel et de la stratégie sur les ZES. Le personnel mobilisé doit comprendre au moins les profils suivants :

- un chef de mission, (BAC +5) dans les domaines de l'économie, du droit, de la gestion des entreprises, de la fiscalité etc., disposant d'une expérience d'au moins 15 ans sur l'évaluation de projet, des réformes publiques et la formulation de politiques publiques, le développement du secteur privé et avoir conduit au moins deux (02) missions similaires ;
- un économiste statisticien : BAC + 5 disposant d'une expérience professionnelle de au moins de 10 ans dans la conduite des enquêtes et la mise en place et l'exploitation de bases de données, expérience spécifique dans la modélisation et l'analyse d'impact et de situation de référence ;
- une équipe support (enquêteurs).

Le consultant qui sera sélectionné sera tenu :

- du respect du calendrier de la réalisation de la mission ;
- de la confidentialité des informations collectées auprès des divers acteurs ;
- de la fourniture d'informations fiables.

9.2. ANNEXE 2 : LISTE DES PIÈCES À FOURNIR POUR LA VALIDATION OU LE RENOUELEMENT DE L'AGREMENT AU REGIME DES ZES.

1) Pour les entreprises ayant bénéficié d'une attestation de validation au titre de l'année N-1 :

- Une copie de la décision d'agrément au régime des ZES ;
- Une copie de la décision d'installation au sein de ladite ZES ;
- Une copie de la dernière attestation d'exonération ;
- Une copie de l'accusé de réception de la déclaration d'IS de l'année N-1 ;
- Des états financiers de synthèse au titre de l'exercice clos le 31/12/N-1 ;
- Un état du chiffre d'affaires à l'exportation par client de l'année N-1 ;
- Un état des ventes locales par client au titre de l'année N-1 ;
- Un état des devises encaissées par client en N-1 ;
- Les justificatifs du respect des obligations souscrites auprès de l'Administrateur des Zones Économiques Spéciales (AZES), conformément à la décision d'agrément.

2) Pour les entreprises n'ayant pas bénéficié d'une attestation de validation au titre de l'année N-1 :

- Une copie de la décision d'agrément au statut d'entreprise exonérée de la ZES ;
- Une copie de la décision d'installation au sein de ladite ZES ;
- Une copie de l'avis d'immatriculation (NINEA) de l'entreprise exonérée ;
- Une copie de la déclaration de constitution d'entreprise ;
- Une copie du statut de l'entreprise exonérée ;
- Une copie du registre de commerce et des capitaux mobiliers de ladite entreprise.



Immeuble Kêr Jacques Faye, Lot 445, Ngor Dakar
Tél. : (221) 33 869 00 79

www.ipar.sn