



Dalberg

R.M.D.A.
Red Mangrove Development Advisors



MANUEL D'ACCOMPAGNEMENT GUIDE DE SERVICES FINANCIERS VADEMECUM JURIDIQUE

JUIN 2012

**Etude sur l'accompagnement des ressortissants sénégalais
établis en France dans la réalisation d'investissements
productifs collectifs au Sénégal**

Projet: PSP/APR/C/20110628

TABLE DES MATIÈRES GÉNÉRALE

Pour en faciliter la lecture, les rapports de la seconde phase de l'étude sont compilés au sein d'un même document en 3 sections distinctes mais complémentaires :

MANUEL D'ACCOMPAGNEMENT

Page 2

GUIDE DE SERVICES FINANCIERS

Page 24

VADÉMÉCUM JURIDIQUE

Page 51

MANUEL D'ACCOMPAGNEMENT

Le présent rapport fait partie de la seconde phase de l'étude sur l'accompagnement des associations de ressortissants sénégalais établis en France dans la réalisation d'investissements productifs au Sénégal, commanditée par l'Agence Française de Développement.

Les premières étapes du projet ont mené à la réalisation:

- ▶ d'un rapport d'enquêtes, après consultation de la diaspora sénégalaise établie en France. De ces entretiens sont ressortis des constats sur les atouts, contraintes et besoins des ressortissants sénégalais dans leur volonté d'investir productivement ;
- ▶ d'un catalogue de projets, qui, selon les attentes des associations de ressortissants et les potentialités des territoires d'origine (Podor, Matam, Tambacounda, Kédougou), a identifié des opportunités d'investissement durable.

Le second volet de l'étude cherche désormais à proposer des **solutions juridiques, financières et institutionnelles** pour lever les freins à l'investissement et promouvoir l'entrepreneuriat dans les sous-secteurs porteurs à travers un encadrement cohérent et adapté. Ce sont les propositions relatives au dispositif d'accompagnement qui font l'objet de ce rapport ; nos recommandations sont bien entendu alignées et intégrées au sein des solutions préconisées dans les domaines juridiques et financiers, qui viennent compléter la seconde phase :

- ▶ **Définir un dispositif d'accompagnement et des outils méthodologiques en France et au Sénégal nécessaires au renforcement des capacités des associations de la diaspora, notamment dans leur accès aux dispositifs d'appui au secteur privé ;**
- ▶ Identifier des services financiers existants ou à envisager pour appuyer ces investissements collectifs: fonds de garantie, prêts d'honneur, prêts bonifiés ;
- ▶ Etudier les modalités opérationnelles de création d'entreprises, d'investissements et modes de gouvernance dans le cadre spécifique d'un investissement collectif à distance : forme juridique / formalités administratives / modalité de gouvernance etc.

Conformément aux termes de référence, ce rapport présente ainsi la méthodologie et les outils à mettre en œuvre pour accompagner les ressortissants sénégalais dans la conduite de leurs projets d'investissement collectif.

TABLE DES MATIÈRES

SITUATION ACTUELLE ET BESOINS (page 3)

DISPOSITIF PRÉCONISÉ (page 5)

DÉTAIL DES PROPOSITIONS POUR
ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LA DIASPORA
(page 8)

**PROPOSITION 1 : PLATEFORME D'ÉCHANGE ET
D'ANIMATION DU RÉSEAU (Page 8)**

**PROPOSITION 2 : GUICHET JURIDIQUE ET
ADMINISTRATIF (Page 11)**

**PROPOSITION 3 : INCUBATEUR D'ENTREPRISES
(Page 13)**

Unité d'assistance technique (Page 14)

Guichet compétences (Page 16)

Unité d'assistance financière (Page 18)

CHIFFRAGE ET PARTENAIRES (page 20)

POUR ALLER PLUS LOIN (page 23)

SITUATION ACTUELLE ET BESOINS

Le rapport d'enquêtes a fait ressortir en France des aspirations très fortes à davantage de concertation, d'information et de facilitation des démarches administratives et de recherches pour la diaspora. En effet, si, dans le cas d'associations portant des projets d'infrastructures de base des réponses existent déjà, les projets à visée plus entrepreneuriale font malheureusement face à un vide institutionnel, faute d'acteur dédié à cette question et formellement et suffisamment outillé pour y répondre.

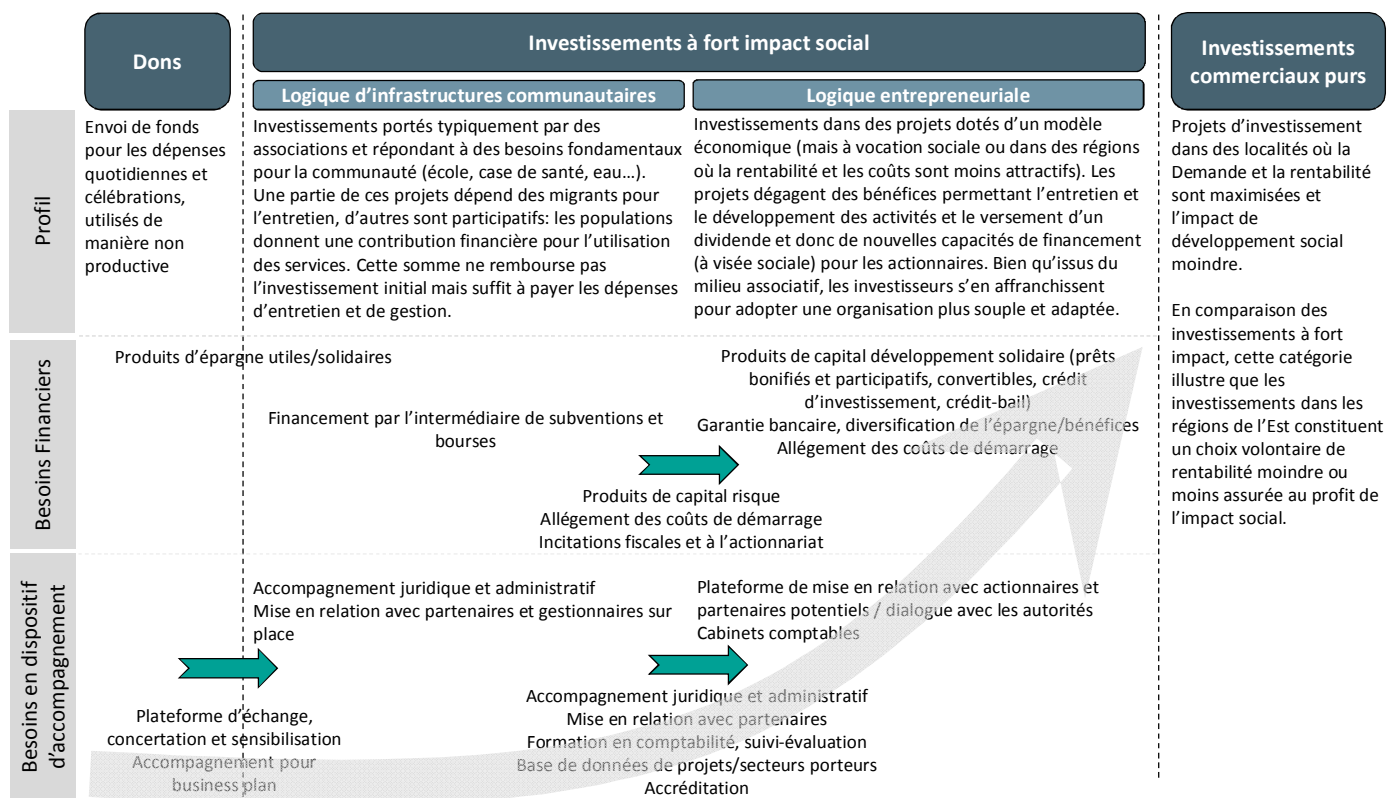
Nos rencontres avaient ainsi fait émerger les constats que nous reprenons en partie ci-dessous :

	ATOUTS	CONTRAINTES
Echelle territoriale et capacité à se fédérer	Prise de conscience nécessaire qu'il faut se fédérer et dépasser le cadre du village. Des cercles restreints se forment au sein des associations et réfléchissent à former des comités de gestion transversaux pour les projets productifs, basés sur les synergies et compétences entre associés pas uniquement leurs origines.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Difficulté à se fédérer à un niveau plus départemental ou régional. ▶ Monde associatif relativement cloisonné ne permettant pas de manière simple ni formelle les mises en relation.
Organisation et Information	Le PAISD a donné un élan et permis de montrer le chemin et un modèle pour le montage et la gestion de projets d'infrastructures de base. Il faut néanmoins continuer d'encourager les associations à développer des modèles économiques pour rendre autonomes et durables ces infrastructures. Les projets répondant à une logique entrepreneuriale font malheureusement face à un vide institutionnel, faute d'acteur(s) formellement outillé(s) et en charge d'adresser le problème.	<p><u>A l'international :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Méconnaissance des partenaires et outils à disposition en France et au Sénégal ; ▶ Manque d'information sur les mécanismes juridiques et administratifs encouragés ou mis en place pour créer une société; ▶ Difficultés de concertation entre ressortissants et de possibilité d'accompagnement/tutorat. <p><u>Au Sénégal :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Crainte pour l'identification et le recrutement de gestionnaires de confiance sur place ; ▶ Difficultés administratives avec les autorités locales.
Profils financiers et assistance technique et administrative	Les associations ont pu canaliser davantage de leur épargne vers des projets d'infrastructures de base voire productifs, montrant une capacité de mobilisation certaine. Des modèles économiques émergent de plus en plus pour entretenir ces types de projets. En parallèle, des entrepreneurs ont réussi à mettre en place des systèmes innovants d'actionnariat pour créer des entreprises pérennes et durables. L'expertise et l'expérience existent sans toutefois être mises pleinement à contribution.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque d'outils financiers à destination de la diaspora (épargnants et porteurs de projet) et de guichet administratif efficace ; ▶ Manque de plateforme de concertation / mise en relation, au sein et hors de la diaspora, pour rapprocher les entrepreneurs et les épargnants ; ▶ Besoin d'accompagnement et d'information dans le développement de business plan, la recherche de partenaires et le suivi-évaluation ; ▶ Difficulté à trouver des relais de financement; ▶ Besoin de validation/accréditation des acteurs pour les crédibiliser ; ▶ Pas d'incitation connue à l'investissement.

Pour aller dans de plus amples détails, nous avons fait ressortir les tendances et profils suivants :

- ▶ Des associations investissant dans des infrastructures sociales sans attendre de recettes ni ne demandant une contribution financière aux populations en retour, les réalisations restent dépendantes des fonds des associations en France et de leurs partenaires éventuels pour leur fonctionnement ;
- ▶ Des associations ayant opté pour la construction d'infrastructures sociales adossées à un modèle économique : ces projets communautaires génèrent une petite rente qui sert à entretenir les installations et rémunérer les personnes les gérant par exemple ;
- ▶ Des groupes d'entrepreneurs s'étant insérés sur des créneaux économiques plus porteurs mais conservant une philosophie humaniste en pratiquant des prix concurrentiels et préférant les retombées sociales à la rentabilité absolue. Bien que répondant à une logique entrepreneuriale, l'investissement recherche un fort impact social.

Chaque profil possède des acquis différents et aspire à une assistance plus ciblée selon ses besoins même si certaines doléances ressortent en filigrane à travers tous les interlocuteurs. Ce sont ces besoins par profil que résume le tableau qui suit :



- ▶ Ainsi, nous remarquons que les associations désireuses de développer un modèle économique pour leurs projets communautaires se heurtent à un manque d'information et un cloisonnement rendant difficile la concertation et collaboration avec d'éventuels autres ressortissants portant les mêmes envies. L'accompagnement technique est également insuffisant et ne permet pas toujours d'élaborer des Business Plan et schémas institutionnels suffisamment aboutis.
- ▶ Les associations acquises à l'idée d'instaurer un modèle économique dans leurs projets communautaires font elles face à des difficultés de concrétisation du concept: difficultés pour identifier les solutions juridiques les plus adaptées et pour mener les démarches administratives nécessaires à l'éclosion du projet. Elles rencontrent également des problèmes pour entrer en relation avec des partenaires potentiels en France mais aussi pour identifier des personnes formées à la gestion dans leur région d'origine pour assurer l'administration de leur projet.
- ▶ Les associations ou membres d'associations voulant changer de modèle et monter une entreprise à part entière n'ont pas non plus tous les outils à disposition pour faire le choix du montage institutionnel et financier adéquat.
- ▶ En continuant vers des modèles entrepreneuriaux plus expérimentés, on retrouve ces mêmes besoins d'accompagnement juridique et administratif et de mise en relation avec des acteurs pertinents. A cela s'ajoute une volonté de développer des compétences en comptabilité et suivi-évaluation ; de bénéficier d'une accréditation officielle pour gagner en crédibilité et prendre avantage de relais au Sénégal pour être guidé vers les secteurs d'investissement les plus prometteurs économiquement et socialement.
- ▶ Les investisseurs portant les projets les plus productifs ressentent aussi la nécessité de bénéficier de mises en relation facilitées avec des partenaires financiers, des actionnaires potentiels en France et des talents locaux pour conduire leurs activités. Ceux-ci vont également avoir davantage besoin de trouver des interlocuteurs auprès des autorités locales, au-delà des démarches administratives, pour faire converger les politiques de développement locales avec leurs projets.

DISPOSITIF PRÉCONISÉ

L'analyse de la situation actuelle permet d'observer deux cas de figure :

- ▶ D'un côté, se trouvent les **associations** dont les projets d'infrastructures communautaires sont régulièrement encadrés par divers intervenants en France et au Sénégal. Il s'agit d'ONG, de mécènes, de fondations mais aussi de programme de développement. Un grand nombre d'initiatives peut être avancé mais étant dispersées et très sollicitées, il était compliqué de s'y retrouver et d'optimiser les démarches. Le PAISD a permis de faciliter grandement ces projets en coordonnant les initiatives dans un cadre unique et donc simplifié, fournissant également un appui technique personnalisé, il intervient de plus sur le terrain dans la résolution de problèmes mais aussi en finançant en partie les investissements et études de faisabilité. Le PAISD appuie aussi le transfert des infrastructures sociales aux autorités ou facilite des partenariats. Même si nous ne tiendrons pas compte de l'existence du PAISD en tant que tel dans nos propositions, son expérience et ses acquis doivent nous inspirer puis être mobilisés par la suite ;
- ▶ De l'autre côté, se trouvent des **groupes d'investisseurs** dispersés et/ou relativement isolés, qui naviguent à vue et se débrouillent avec les moyens du bord. Certains vont se rapprocher d'organismes dont ils ont connaissance pour recevoir une assistance qui ne pourra être en général que partielle ; d'autres peuvent mener de front le même projet sans le savoir ; beaucoup nourrissent des idées qui resteront à l'état de brouillon tant les questions demeurent nombreuses: démarches administratives, contacts et relais sur place... Au final, les expériences et connaissances de personnes ayant franchi le pas pourraient s'avérer une première source d'information mais le système est cloisonné et fait qu'il y a peu de concertations pour faciliter les investissements collectifs productifs de la diaspora. Un cadre institutionnel structuré peut néanmoins faire disparaître les entraves principales.

Ainsi, pour répondre à l'ensemble de ces interrogations et freins à l'investissement, nous proposons un système intégré comportant :

- 1 Une mesure **indispensable** qui conditionne le succès des initiatives suivantes et réduit fortement les freins et risques dans la conduite d'investissements collectifs et productifs :
 - ▶ La mise en place d'une plateforme d'échange et d'animation du réseau à destination de la diaspora sénégalaise, épargnants comme porteurs de projets, associations comme investisseurs.
- 2 Une série de modules ou expertises complémentaires, **nécessaires** à la résolution de problématiques spécifiques et à destination en priorité des investisseurs. Ces modules viendraient se greffer aux services de la plateforme et peuvent faire l'objet d'une mise en place progressive:
 - ▶ Un guichet administratif, pour faciliter les démarches et communiquer l'information juste,
 - ▶ Un incubateur de projets couvrant les dimensions suivantes :
 - Une unité d'assistance technique, pour offrir une expertise particulière sur des domaines pointus et offrir un suivi personnalisé dans la création et les premières années d'existence d'une entreprise, mais aussi pour accompagner les sociétés existantes notamment en ayant recours au tutorat ;
 - Un guichet compétences, pour favoriser la prise de contact avec les talents locaux ;
 - Une unité d'assistance financière, pour informer et appuyer les initiatives de levée de fonds.

L'ensemble de ces mesures vise à inciter et faciliter la création d'entreprises mais aussi la sélection et le renforcement des meilleures idées pour leur proposer ensuite un suivi personnalisé les premières années d'existence. L'importance de proposer un accompagnement très ciblé et de sélectionner les projets les plus viables sera d'autant plus grande que les effets d'entraînement et d'émulation sont importants au sein de la diaspora. Les divers entretiens laissent en effet fortement penser que la réussite des uns favorisera grandement la motivation des autres, et la diffusion des standards et des bonnes pratiques pour réaliser les projets. L'échec d'une ou deux initiatives, jamais inévitable, pourrait se révéler très dommageable à la dynamique et confiance accordée à l'incubateur.

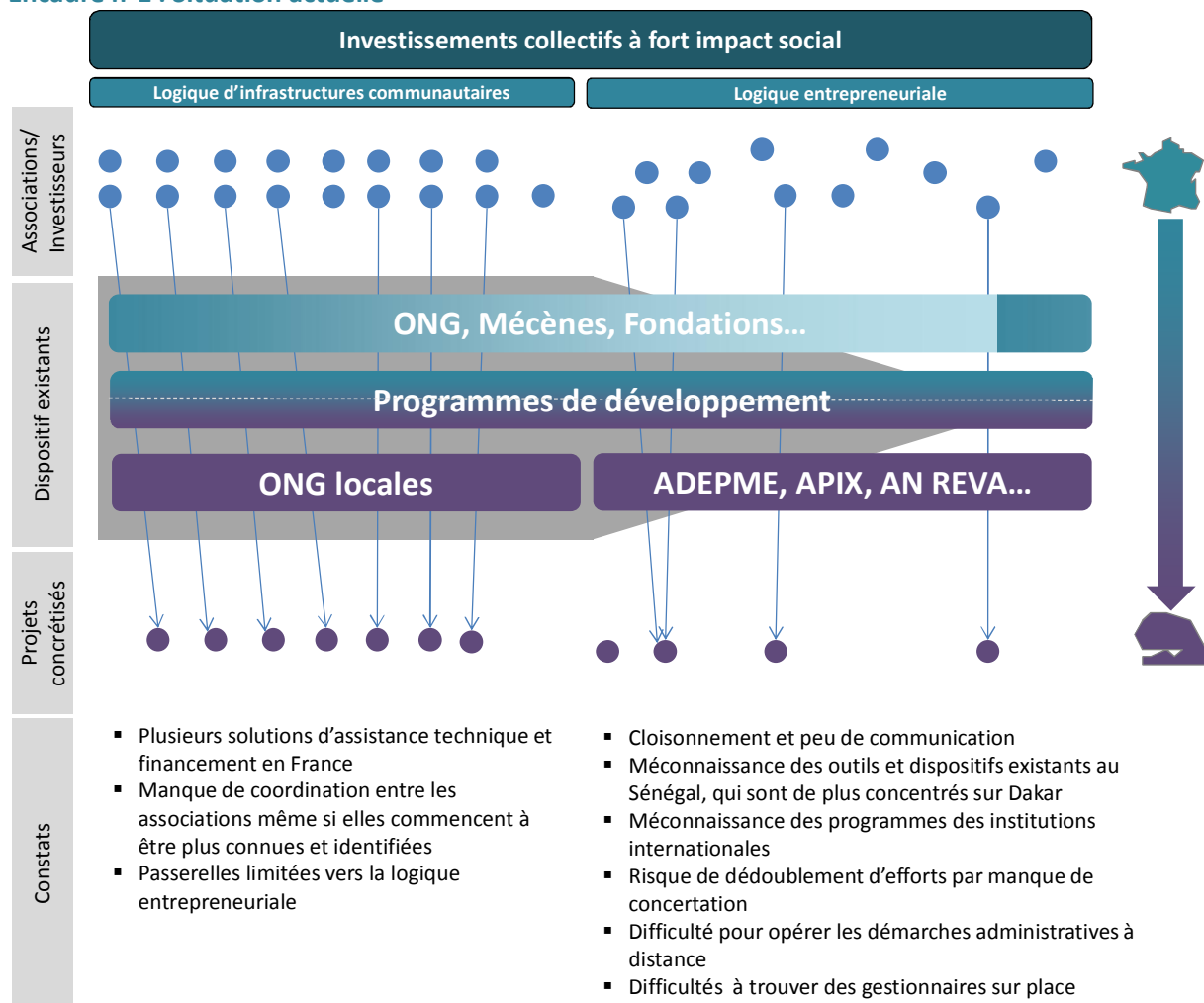
Au sein en particulier des cellules d'assistance technique et financière, des réponses spécifiques aux problématiques de réalisation de projets communautaires seront offertes, dans l'optique d'encourager le développement de modèles économiques dans leur conception.

Ces solutions s'intègrent également avec les recommandations des sections financière et juridique de ce rapport :

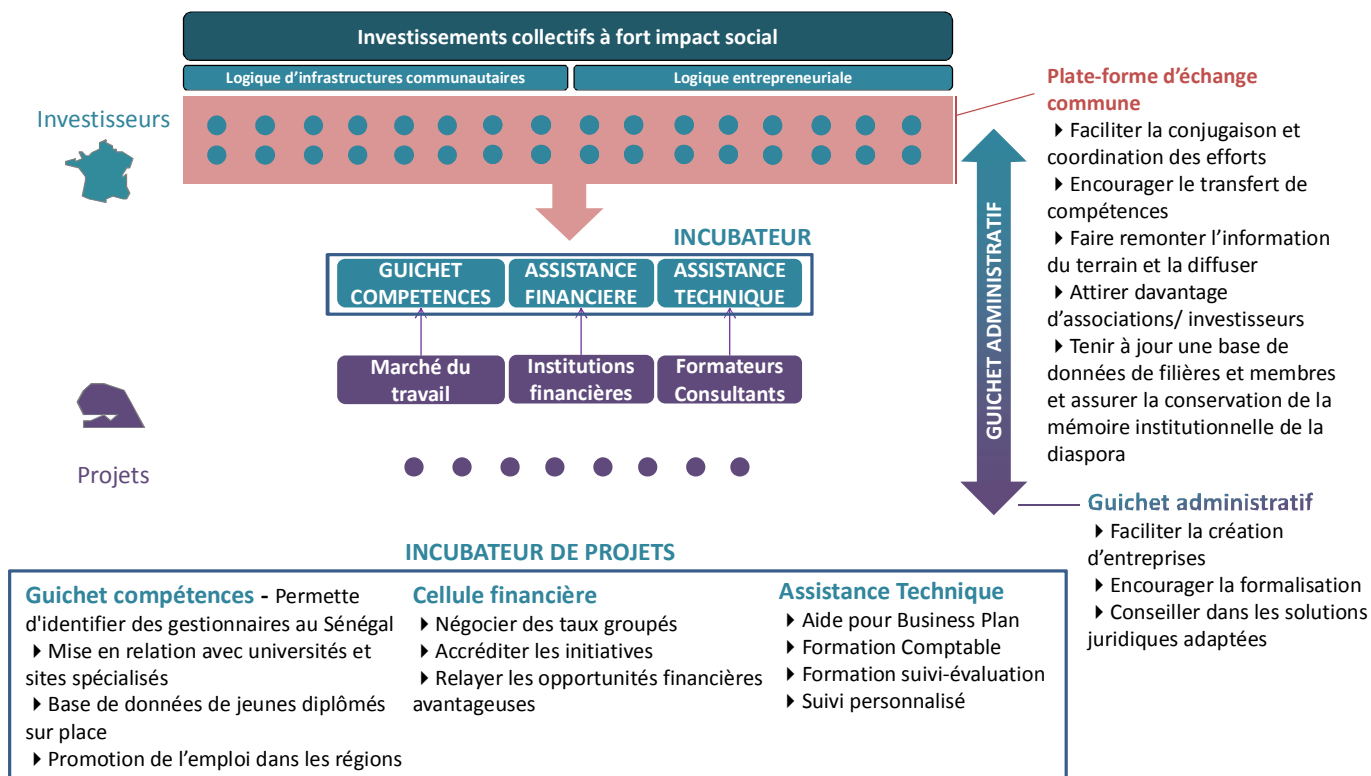
- ▶ L'unité d'assistance technique permettrait un renforcement des organisations pour accéder à certains des moyens de financement mis en avant ;
- ▶ L'unité d'assistance financière se veut le chantre de la diaspora auprès du secteur financier et le relais des solutions identifiées et/ou négociées avec les banques et autres institutions ;
- ▶ Le vademécum juridique renseigne quant à lui sur les formes les plus appropriées de montages institutionnels et permet ainsi d'avancer au maximum dans les recherches administratives avant de se présenter au guichet dédié à ces questions.

Schématiquement, voici comment nous nous représentons la situation et comptons la voir évoluer :

Encadré n°1 : Situation actuelle



Encadré n°2 : Dispositif recommandé



DÉTAIL DES PROPOSITIONS POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LA DIASPORA

PROPOSITION 1 : PLATEFORME D'ÉCHANGE ET D'ANIMATION DU RÉSEAU

A) PRINCIPE

La priorité nous semble la mise en place d'une plateforme d'échange et d'animation du réseau. Le manque de communication entre les investisseurs de la diaspora établis en France est contre-productif et participe pour beaucoup à l'abandon de projets ou à la duplication d'efforts. Cette initiative s'inscrit dans la continuité des efforts du PAISD à placer les ressortissants de la diaspora au cœur des solutions, à permettre au plus grand nombre de s'exprimer et de prendre part aux décisions les concernant.

RECENSEMENT ET ÉTENDU : Cet organisme pourrait, dans un premier temps, répertorier les groupements / communautés d'investisseurs à travers les associations ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs les concernant : centres d'intérêt, ambitions, moyens financiers, besoins... Des premiers cercles thématiques ou sous-régionaux pourraient ainsi être formés pour évoquer les projets dans un cadre concerté et éventuellement mener ceux qui sont intéressés à se fédérer et à partager leurs ressources et idées. Ce recensement et l'annonce de la création de la plateforme pourraient d'ailleurs pousser les investisseurs individuels à rejoindre le mouvement. Un rapprochement avec les services du consulat qui tient à jour les registres des ressortissants sénégalais établis en France serait bénéfique.

ÉCHANGES ET MISES EN RELATION CIBLÉES : Les investisseurs pourraient ensuite utiliser les ressources de la plateforme pour faire passer des appels à projets ou à financement auprès de cibles identifiées en utilisant les critères de la base de données ainsi constituée. La possibilité accrue de rencontres entre épargnants et porteurs de projets facilitera le montage de projets par actionariat.

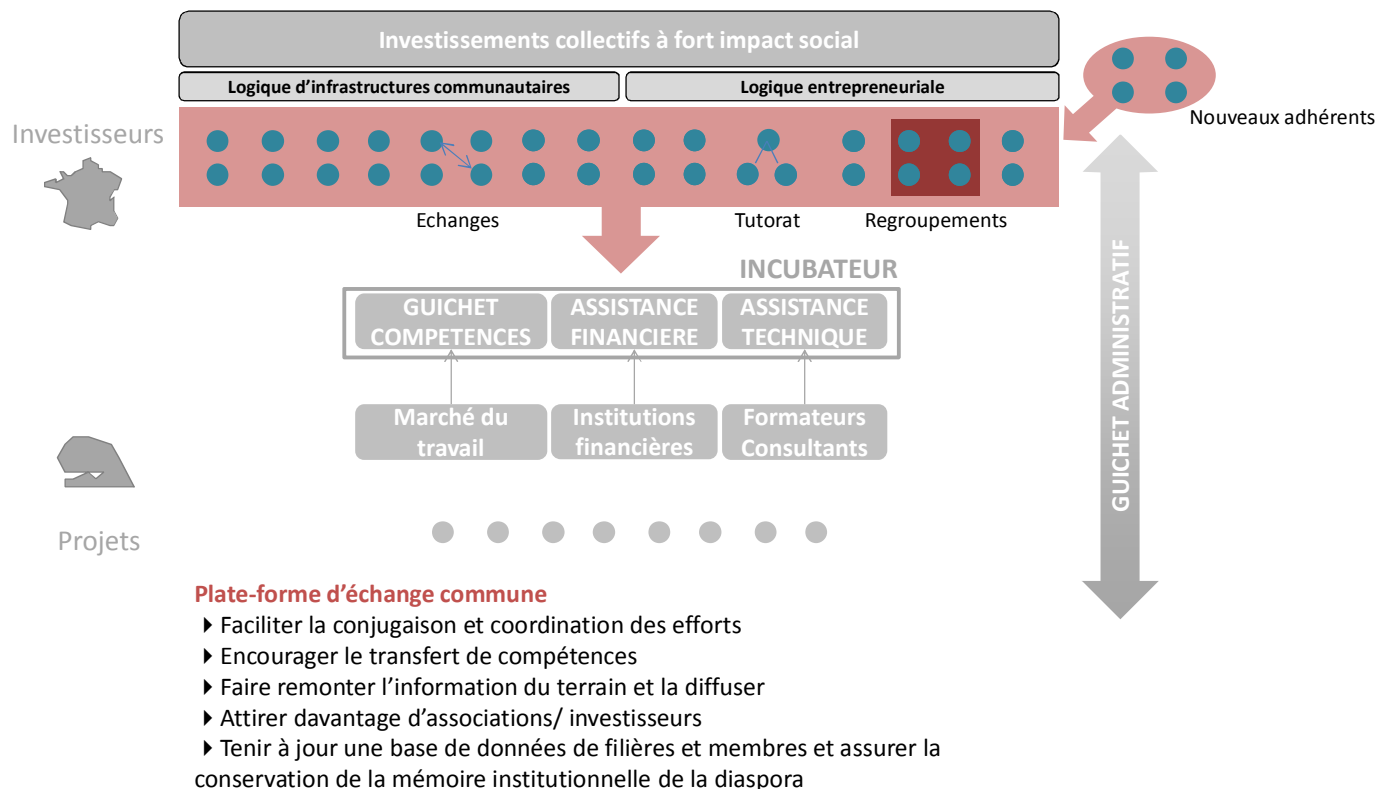
MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE ET MISE À DISPOSITION DES INFORMATIONS : En utilisant le même mécanisme, toute information, opportunité ou contact utile, remontant du terrain ou transmis par un partenaire pourra être diffusé aux membres intéressés. Au final, toutes les données qui constituent la mémoire institutionnelle de la diaspora pourront être centralisées et conservées pour devenir consultables par tous.

TRANSFERT DE COMPÉTENCES : Dans la continuité, il deviendrait possible d'organiser le transfert de compétences : les investisseurs ayant déjà mené des projets productifs pourraient être amenés à devenir les tuteurs d'entrepreneurs moins expérimentés ou du moins à animer des sessions d'information et de retour d'expérience lors de rassemblements. Ceci permettrait en outre de populariser leur réussite pour simplement créer de l'enthousiasme et un effet d'émulation.

INFLUENCE : La possibilité de communiquer et échanger dans un cadre pratique et neutre va également permettre de songer à désigner des représentants formels s'il faut participer à des réunions importantes ou mener des négociations au nom de la communauté (demandes de dons de matériel agricole, conditions avantageuses auprès des banques, transporteurs...). Il sera en effet plus facile de se faire entendre en parlant d'une seule voix et en représentant un nombre substantiel de clients. De même, parce que les investisseurs de la diaspora formeront un groupe identifiable, ils pourront exercer un rôle de « Think tank » économique et peser en tant que groupe dans le débat citoyen. Ce schéma leur donnera l'opportunité d'être force de propositions et d'exposer aux autorités des mesures concrètes de soutien du secteur privé, à l'image du patronat sénégalais qui participe par exemple aux séances de débats thématiques du Conseil Présidentiel de l'Investissement. Des propositions d'incitations fiscales (spécifiques aux investissements depuis l'étranger pour ne pas concurrencer les entreprises locales, telles que l'instauration de franchises douanières ou l'extension du statut zone franche à d'autres secteurs que le tourisme et BTP sous réserve d'activité productive et générant de l'emploi) pourraient de la même manière être transmises au Gouvernement au nom de la Diaspora.

PORTEE INTERNATIONALE : Les mêmes prérogatives pourraient être portées à l'échelle internationale. La fédération et intégration des associations ou groupements d'investisseurs de la diaspora sénégalaise pourrait se concevoir à travers le monde, pas uniquement sur le territoire français.

Encadré n°3 : Plateforme d'échange et d'animation du réseau



Cette plateforme constituerait le lien privilégié entre les ressortissants sénégalais et servirait de support aux mécanismes annexes que nous souhaitons y greffer (voir propositions ultérieures).

B) FORME

La plateforme devrait être gérée par une équipe qui peut être réduite mais devra se montrer pluridisciplinaire (familiarité avec les politiques publiques de développement et les problématiques du secteur privé). Cette première interface d'accompagnement de la diaspora devra comprendre une personne à temps plein faisant preuve de connaissance du milieu en France pour animer le réseau et connecter les associations entre elles. Idéalement un profil complémentaire de type expertise comptable et gestion (pour conseiller initialement dans les démarches, statuts, régimes et outils à développer puis orienter vers les personnes références si les autres pôles sont mis en place) viendrait en appui de manière périodique.

Nous ne préconisons pas une structure institutionnelle trop rigide pour les débuts afin de se réserver la possibilité d'ouvrir la plateforme aux diasporas d'autres régions ou pays par la suite si l'initiative s'avère concluante. Les expériences et échanges croisés pourraient en effet enrichir les débats, insuffler de nouvelles idées et encourager la possibilité de projets internationaux ou transfrontaliers (Sénégal oriental/Mali par exemple).

L'expérience, les acquis et les contacts du PAISD et de la cellule relais au PS-eau pourraient constituer une base de départ qui pourra être renforcée par un professionnel de l'accompagnement de jeunes entreprises.

Cette plateforme constitue le socle à partir duquel nous allons pouvoir formaliser un dispositif d'encadrement plus complet pour la diaspora. Elle orchestrerait ainsi une présélection/pré-renforcement avant que les interlocuteurs pertinents ne prennent le relais.

La plateforme pourrait créer des liens étroits avec d'autres initiatives et organismes compétents pour gagner en visibilité. En s'appuyant mutuellement, les organismes feront connaître davantage leurs services respectifs pour favoriser l'accessibilité la plus large possible à la diaspora.

La section suivante prévoit la création d'un guichet administratif à Paris par l'APIX. Afin de gagner en efficacité et réduire les coûts de l'initiative, la permanence de la plateforme pourra en revanche être hébergée dans les locaux choisis par l'APIX.

A) PRINCIPE

La mise en place d'une plateforme centrale constituée de, et pour, la diaspora, permet un accès facile et une diffusion rapide et homogène de l'information. En ouvrant ainsi un espace de rencontre et d'échange, les conditions pour l'ouverture d'un guichet administratif et son succès sont désormais réunies. L'expérience indique que les initiatives à destination de la diaspora ne peuvent fonctionner qu'en mobilisant au maximum les intéressés. Le PAISD est en une illustration : en étant proche des associations et à leur écoute, une dynamique s'est très vite engagée.

En parallèle, nos enquêtes ont révélé des difficultés, quand il ne s'agissait pas d'abattement, face aux démarches administratives à accomplir. Principalement réalisables sur Dakar, très efficacement grâce au guichet unique de l'*Agence pour la Promotion de l'Investissement et des grands travaux* (APIX), tout le monde ne dispose pas pour autant du temps ni des fonds à engager dans un voyage depuis les régions ou la France vers la capitale Sénégalaise.

L'APIX est consciente du problème et l'implantation à Paris d'un bureau d'accueil similaire à sa succursale de Dakar fait déjà parti de ses ambitions. Elle serait par ailleurs très réceptive à l'idée de se greffer à une telle plateforme pour amplifier les synergies entre les deux initiatives. La vocation du bureau européen de l'APIX ne serait pas exclusivement l'assistance à la diaspora car son rôle est également de promouvoir les investissements au Sénégal à tout type d'entrepreneur mais cela constitue néanmoins une de ses motivations premières.

Attention cependant car l'accessibilité à un guichet unique ne fait pas tout et certaines règles doivent évoluer en parallèle pour que les démarches soient vraiment simplifiées et efficaces. A titre d'exemple un notaire est nécessaire à tout acte de constitution de société au Sénégal et le métier fonctionne selon des zones de compétences. Un investisseur aura beau se rendre au guichet de l'APIX à Dakar pour un projet dans le Sénégal oriental, il devra ensuite engager un notaire de la localité de l'investissement pour effectuer l'enregistrement, les notaires d'autres zones géographiques n'étant pas habilités à intervenir. Bien sûr l'ouverture prévue de guichets à Saint-Louis et Tambacounda vient partiellement régler le problème mais rien n'empêche d'agir sur l'accessibilité et les règles, conjointement et en parallèle, pour offrir un maximum de flexibilité et de solutions aux investisseurs.

Les retombées positives iraient au-delà du cadre de la diaspora. De la même manière que la proximité influe sur la décision d'investir, la garantie de l'état de droit et son application dans des délais rapides est une des conditions étudiée avec beaucoup de soin par tout investisseur international (protection des investisseurs et exécution des contrats : cadre juridique respectant impartialement les intérêts et capacité à faire exécuter un jugement rapidement par exemple) ; ainsi, toute démarche allant dans le sens de son renforcement aura beaucoup d'effets positifs. En se rapprochant des investisseurs européens, l'APIX confirme son engagement dans le domaine en même temps qu'elle pourra rechercher à améliorer cette variable en ouvrant un dialogue direct et simplifié avec la communauté des investisseurs.

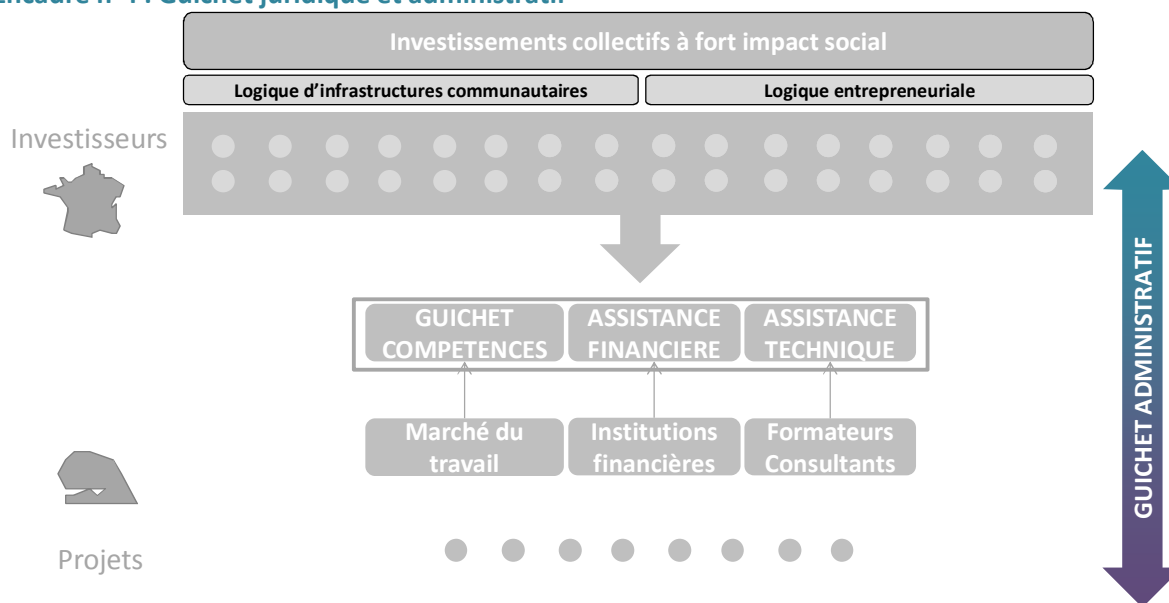
Nous envisageons ainsi de greffer le guichet administratif à la plateforme d'échange afin de :

- ▶ Faciliter la création d'entreprises ;
- ▶ Encourager la formalisation des projets ;
- ▶ Conseiller dans les solutions juridiques adaptées ;
- ▶ Permettre un dialogue direct sur les propositions d'évolutions souhaitées du cadre de l'investissement.

Des avantages secondaires pourraient naître de cette collaboration :

- ▶ Mise en relation avec des investisseurs européens ;
- ▶ Disponibilité de l'information sur les secteurs porteurs ;
- ▶ Accès à la documentation légale et fiscale à jour ;
- ▶ Relais avec les autorités pertinentes en province pour les questions annexes.

Encadré n°4 : Guichet juridique et administratif



Guichet administratif

- ▶ Faciliter la création d'entreprises
- ▶ Encourager la formalisation
- ▶ Conseiller dans les solutions juridiques adaptées

B) FORME

Pour évoquer ce sujet et en suivre le développement, la personne en charge est M. Pape AMAR, Chef de marché Senior – Chargé de la Diaspora (pamar@apix.sn). Il a premièrement été envisagé par l'APIX de loger ce service auprès du consulat, même si d'autres pistes de domiciliation existent également. Choisir d'impliquer une instance politique présente des avantages et inconvénients qu'il conviendra d'arbitrer (voir section consacrée aux partenaires potentiels).

RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION LOCALE

Au-delà des besoins en accompagnement exprimés par la diaspora, rappelons que certains interlocuteurs de l'administration publique, notamment dans les régions sont perçus comme insuffisamment informés et outillés pour accompagner les investisseurs dans les provinces du Sénégal Oriental. Les ressortissants de la diaspora auront beau bénéficier d'appuis techniques de qualité et de services centraux performants, les administrations locales doivent aussi être en mesure de comprendre les attentes et guider les porteurs de projets, pour que les efforts d'accompagnement consentis expriment leur plein potentiel. Notons d'ailleurs que l'APIX a deux bureaux qualifiés au Nord (St-Louis) et au Sud (Tambacounda) - qui sont toujours dépendant du bureau de Dakar - qui ne couvrent pas toutes les provinces concernées par l'étude et restent méconnus en France.

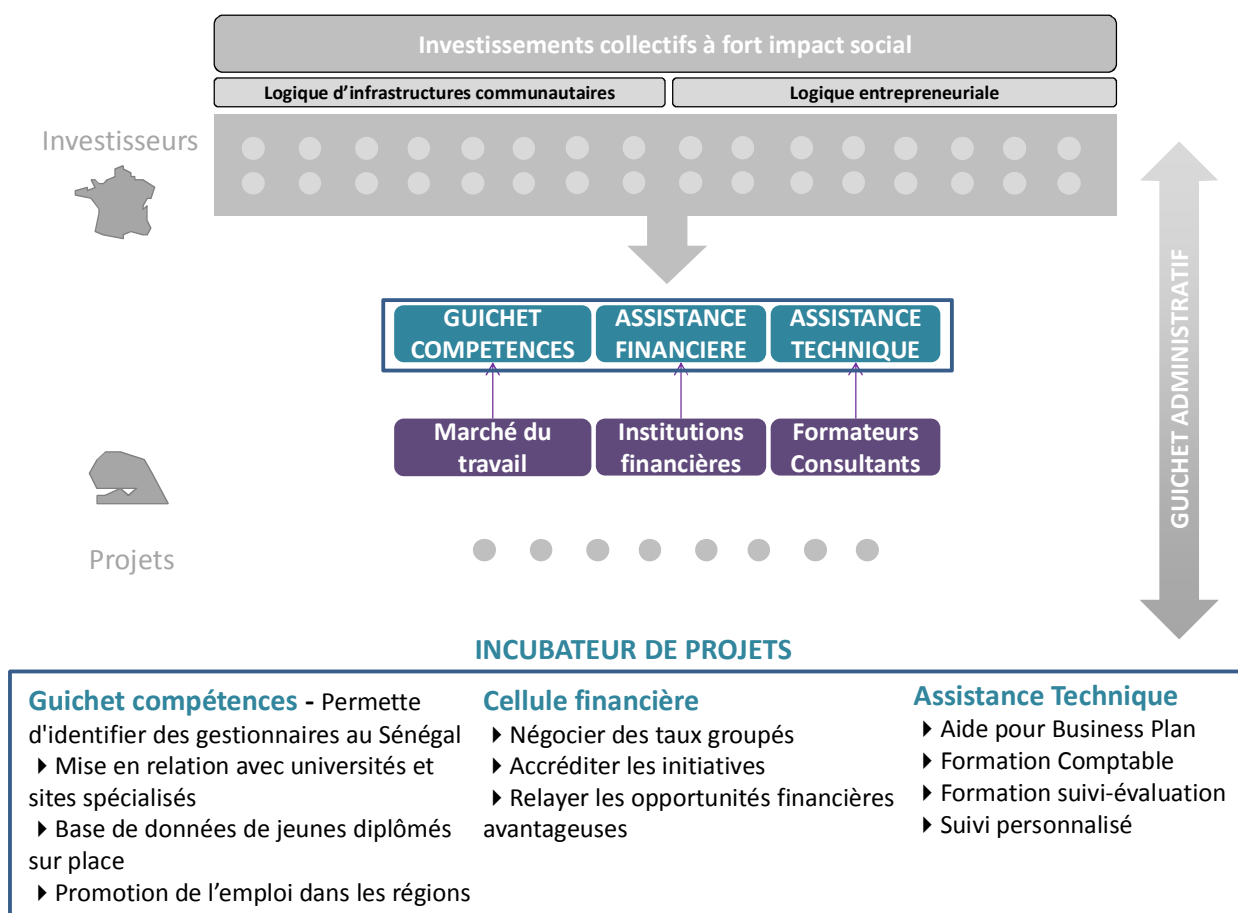
Nous suggérons donc qu'en marge du projet, le Gouvernement du Sénégal développe ou sollicite un programme de renforcement des capacités des administrations locales (Chambres de commerce, Conseil Régional...) tout en leur donnant une meilleure visibilité. Il est très compliqué depuis l'étranger, et même Dakar, d'identifier quels sont les documents et démarches nécessaires ; qui sont les interlocuteurs clés et comment les contacter. La qualité du service public est très inégale dans un pays fortement centralisé et une telle initiative ne pourra que niveler par le haut les prestations attendues.

PROPOSITION 3 : INCUBATEUR DE PROJETS

L'incubateur de projets a pour vocation d'accueillir les entrepreneurs porteurs de projets productifs mais aussi de canaliser l'épargne des autres vers le soutien de ces initiatives. Des dispositions propres aux porteurs de projets d'infrastructures communautaires sont également prévues. Trois pôles la composent :

- ▶ Une unité d'assistance technique ;
- ▶ Un guichet compétences ;
- ▶ Une unité d'assistance sur les questions financières.

Encadré n°5 : Incubateur de projets



1 L'unité d'assistance technique sera la porte d'entrée du dispositif, elle recevra les entrepreneurs au même titre qu'elle recherchera pro-activement des opportunités à confier à des investisseurs de la diaspora. Son premier objectif consistera à renforcer tout projet qui lui est communiqué pour en maximiser les chances de réussite et les diriger, une fois prêt, vers l'unité d'assistance financière.

Les projets suffisamment solides seront transférés à l'unité d'assistance financière qui sera chargée d'accréditer le concept et le plan d'affaires, préparer aux discussions avec les partenaires financiers mais aussi donner la possibilité de recourir aux outils de financement qu'elle aura négociés, développés ou attestés comme convenables dans le contexte des investissements de cette étude.

3 Le guichet compétences permettra ensuite de déceler et d'entrer en contact avec des talents locaux pour pallier le déficit de compétences managériales ou techniques si un tel handicap est apparu. Il sera connecté avec un réseau des jeunes diplômés et tiendra à jour une base de données de ressources pertinentes en disponibilité. Le guichet devra également permettre une action plus large de stratégie de formation, de cadrage de l'offre et de la demande d'emplois ou autres études liées à ces sujets.

Une fois accrédité et soutenu financièrement, le projet est accompagné sur place et en France par l'unité d'assistance technique qui assurera un suivi et des conseils pour une durée de 3 ans afin de mettre en place un modèle rentable et des pratiques durables. **4**

A noter que les projets d'infrastructures communautaires seront également accueillis mais bénéficieront de services légèrement différents – le recours aux outils et système bancaire n'étant par exemple pas ce qui leur convient. Dans leur cas, l'incitation et l'assistance nécessaire pour asseoir un modèle économique de gestion des infrastructures seront primordiales, de même que le renforcement des compétences. Si l'interlocuteur principal sera l'incubateur de projets, une très étroite collaboration avec les organismes existants déjà sera instaurée pour compléter les services. La section consacrée aux rôles potentiels des déjà en activité renseignera plus amplement sur ce qu'il est possible de mettre en place.

UNITÉ D'ASSISTANCE TECHNIQUE

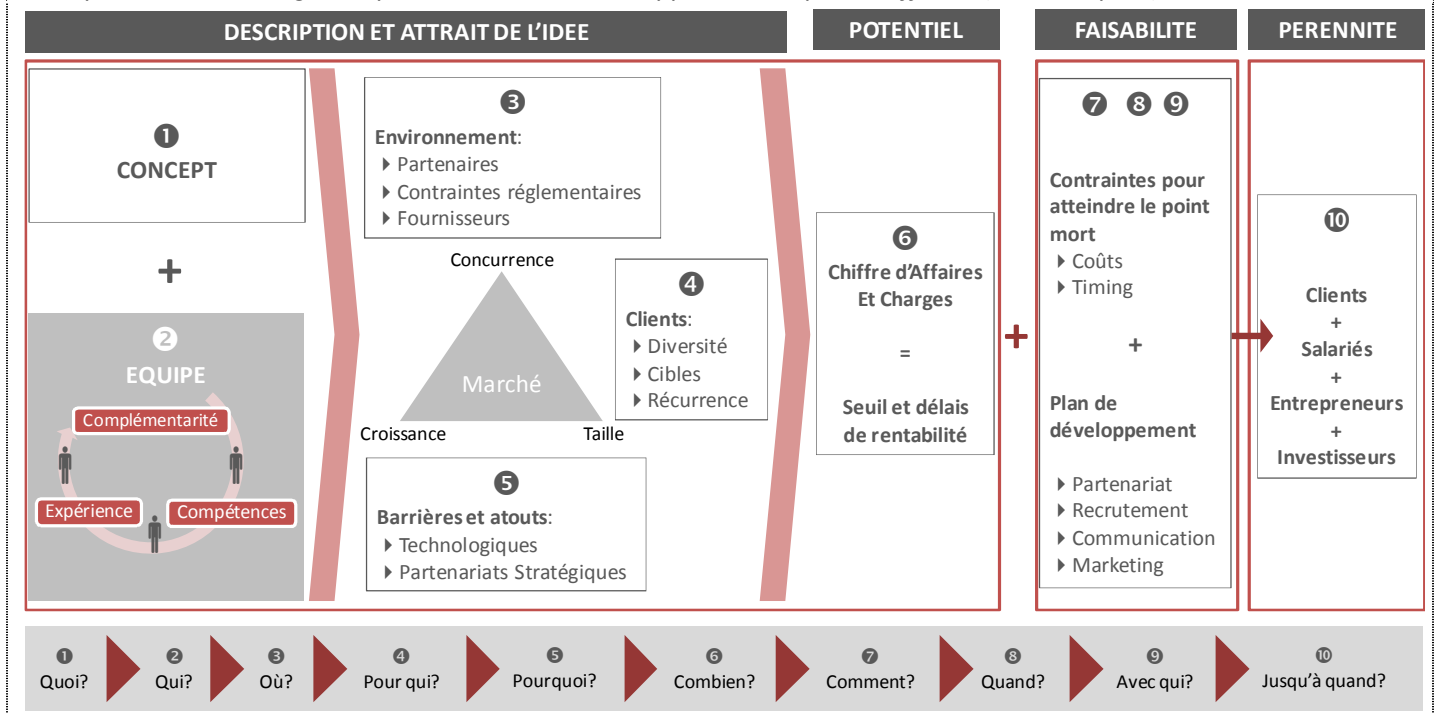
L'émergence d'un interlocuteur formel, centralisant les informations et animant comme un forum la communauté des investisseurs de la diaspora, permettra rapidement un encadrement plus personnalisé selon les types de projet, régions ou centres d'intérêts. Le rôle de l'unité d'assistance technique consistera également à viabiliser au maximum les projets selon les secteurs porteurs et les politiques publiques de soutien, en préparation de la sélection effectuée par l'unité d'assistance financière pour l'attribution d'accréditation et de moyens financiers. Elle assurera ensuite un suivi et des évaluations régulières des projets soutenus.

La plateforme devra ainsi être en mesure de proposer un appui technique en France et au Sénégal, elle devrait idéalement occuper une personne à temps plein en France ainsi qu'un correspondant pour 2 régions ; ceci étant, le nombre de projets ne sera que peu important au début car le dispositif sera très sélectif et un unique intervenant mobile au Sénégal pourrait suffire. La présence sur les 2 territoires se justifie par la volonté de voir émerger des entreprises fortes au modèle bien rôdé auxquelles un suivi pendant 3 ans sera proposé pour assurer de près la mise en place d'une gestion optimale et pérenne. L'important effet d'entraînement observé dans la communauté incite à créer des « *success stories* » qui entretiendront une dynamique forte et durable. Il paraît indispensable que le responsable français ait une expérience prouvée du secteur privé et de la création et du financement d'entreprises.

1- PHASE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE

- ▶ Identifier des opportunités potentielles sur le terrain et des profils d'investisseurs susceptibles de les porter ;
- ▶ Identifier des personnes ressources pouvant parrainer ou coacher des néo-investisseurs pour offrir des expertises complémentaires ponctuelles (agronomie, comptabilité, gestion...) ;
- ▶ Accompagner dans le montage de dossiers techniques, notamment de plans d'affaires répondant aux critères les plus exigeants, et permettant de recentrer le projet en fonction des faiblesses et freins rencontrés ;

Exemple de méthodologie simple et concise de développement de plan d'affaires (business plan) :



- ▶ Relayer les concours de création d'entreprises pour accéder à des capitaux d'amorçage et aider à constituer les dossiers réponses (concours du *Fonds de migrations et développement* de la Banque Africaine de Développement par exemple).

S'ils ont besoin de financement ou de toute autre forme d'appui financier (garantie...), les entrepreneurs dont le dossier est jugé suffisamment solide verront leur projet évalué par l'unité d'assistance financière. Si celui-ci est retenu un label sera accordé et permettra l'accès aux outils dont disposera l'unité. Un suivi personnalisé sera ensuite proposé pour continuer d'accompagner le projet pendant ses 3 premières années d'activité.

2- PHASE OPÉRATIONNELLE

- ▶ Diriger les investisseurs vers des prestataires techniques sensibles aux intérêts (et budgets) des acteurs du co-développement : cabinets comptable, conseillers fiscaux, experts en étude de faisabilité, auditeurs... ;
- ▶ Assurer l'ancrage des projets avec les initiatives pertinentes menées en parallèle (bailleurs...);
- ▶ Organiser des sessions de formation et de renforcement des compétences localement ;
- ▶ Assurer un suivi technique régulier et personnalisé les 3 premières années d'activité, grâce à une présence sur le terrain et des rendez-vous de cadrage.

Pour mener à bien ces objectifs, la cellule se consacrant à l'appui technique assurerait comme vu précédemment une présence en France et un relais au Sénégal, idéalement avec une présence continue dans chacune des 4 provinces de l'étude pour suivre de près les entreprises naissantes. Elle sera directement impliquée dans l'encadrement technique des projets et servira également de facilitateur entre ceux-ci et les initiatives avec lesquelles des partenariats sont envisageables sur les 2 territoires :

- ▶ L'association des Etudiants Sénégalais des Grandes Ecoles en France : contact@aesge.fr pour éventuellement « coacher » des investisseurs en France sur des aspects financiers, comptables de marketing ou ingénierie... ;
- ▶ Le programme TOKTEN « *Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals* », un projet du gouvernement du Sénégal placé sous la tutelle du secrétariat général du ministère des affaires étrangères. Son objectif est de « contribuer au développement national par le transfert de connaissances des experts sénégalais de la diaspora et par la mise en relation entre les acteurs des secteurs publics et privés des pays d'accueil et ceux du Sénégal » ;

- ▶ L'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME www.adepme.sn), qui pour des forfaits abordables propose toute une gamme de services : renforcement des capacités des chefs d'entreprises, conseil en création et en développement d'entreprise, pré-diagnostic... Les séances de formation avec modules de comptabilité, fiscalité, marketing, élaboration de plan d'affaires (...) sont par exemple proposées au tarif forfaitaire de 25 000 F CFA. Notons juste que ce programme bénéficierait grandement d'un renforcement de ses capacités avant de pouvoir accompagner efficacement les investisseurs de la diaspora;
- ▶ Les différents bailleurs de fonds et programme d'assistance qui offre des suivis techniques et en formation dans le cadre de leurs engagements : Programme Yaajende de l'USAID, les Agences Régionales de Développement, la Direction de l'Agriculture, le Projet d'appui à la petite irrigation locale (PAPIL), l'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR), la Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et des Vallées du Fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED), le Programme National de Développement Local (PNDL), le Groupe de Recherche et de Réalisation pour le Développement Rural (GRRDR)... (voir catalogue de projets pour davantage d'exemples et contacts). Il est plus que concevable d'intégrer les diverses stratégies au fonctionnement de la plateforme. L'AFD et le PAISD à Dakar pourraient servir de relais sur place ou relayer des opportunités que la plateforme se charge de coordonner avec les investisseurs ;
- ▶ Les services de l'association TECH-DEV (www.tech-dev.org) et par extension du Fonds Afrique cogéré avec le fonds de capital-risque solidaire GARRIGUE (www.garrigue.net).
- ▶ L'association AGIR, dont les bénévoles, retraités issus de corps de métier divers et complémentaires, offrent leur temps pour accompagner des porteurs de projets, au profil plutôt social autonome. Les difficultés de l'association à compenser ses frais, même modestes, remet cependant en cause le développement et la pérennité du partenariat pour le moment passé avec le PAISD : les fonds du programme ne peuvent servir au paiement de la « participation aux frais de fonctionnement » ;
- ▶ Reste également la possibilité de recourir à des appels d'offres auprès des prestataires de services du PAISD (le site www.senexpertise.gouv.sn) ou passer par des réseaux tels le F3E (<http://f3e.asso.fr>).

GUICHET COMPÉTENCES

Une crainte qui revient constamment au sein de la communauté sénégalaise désireuse d'investir, concerne la faculté à identifier, à distance, une ou des personne(s) expérimentée(s) à qui confier l'administration de leur projet sur place. Même les initiatives les plus réfléchies et abouties butaient presque à chaque fois sur cette équation les empêchant de se concrétiser. Deux pistes permettraient toutefois de lever cette contrainte :

- 1) Une grande partie des projets qui ont pu se concrétiser et réussir, doivent leur succès à l'accompagnement d'un candidat au retour. Issue de la diaspora établie en France, cette personne fait le choix de retourner vivre au Sénégal pour y suivre et diriger le projet d'investissement. C'est en effet la confiance et les compétences en administration qui feraient défaut aux ressources des régions d'après les investisseurs. Cette solution offre l'avantage de confier les clés de l'initiative à une personne connue qui se sera en plus distinguée par ses connaissances en gestion.

Bien entendu ceci n'est pas systématiquement possible et une seconde alternative est indispensable :

- 2) Pour les associations ne pouvant identifier un candidat au retour, le système D prévaut : elles ont recours à la famille ou aux amis sur place mais cette solution n'est pas idéale. On retrouve pourtant à Dakar des écoles de commerce et gestion qui incitent leurs élèves à gagner de l'expérience au Sénégal Oriental mais ceux-ci reviennent en général dans la capitale car ne trouvent pas d'opportunités localement. Les ONGs viennent chercher nombre de leurs ressources dans ce vivier où la Demande reste supérieure à l'Offre. C'est

notamment auprès de ces profils qu'il serait possible d'envisager des collaborations avec les ressortissants sénégalais de France.

Nous proposons ainsi de créer un *guichet compétences* entre Paris et Dakar :

- ▶ Informant les investisseurs des aides potentielles et formalités à remplir pour bénéficier de l'aide au retour. Il y a fort à parier que revisiter le dispositif actuel pour renforcer son attractivité et en même temps offrir davantage de chances de réussite au projet favoriserait le recours à cette solution. Pour le moment, seuls les candidats sans activité et en situation irrégulière disposent de bourses et incitations, le système pourrait être élargi au moins aux retraites ou préretraités ;
- ▶ Servant de relais aux universités et centres de formation pertinents au Sénégal pour offrir à leurs élèves des débouchés par l'intermédiaire des projets productifs des ressortissants sénégalais. Il s'agit aussi de mettre les associations en rapport avec des personnes ayant un style de travail proche du leur, un cadre de référence commun.

Diverses organisations peuvent être sollicitées pour être associées à cette initiative de guichet compétences :

- ▶ L'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes : www.anej.sn
- ▶ Le Fonds National de Promotion de la Jeunesse : www.fnpj.sn
- ▶ L'Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue : www.ofejban.sn
- ▶ AzJob, une société spécialisée dans l'emploi en ligne en Afrique Subsaharienne : www.azjob.net
- ▶ Les écoles de formation supérieures suivantes (échantillon) :

Etablissement	Description	Contact
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)	Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) propose aux étudiants et aux professionnels un ensemble de programmes de formations diplômantes (Licence, Master, DESS), sessions de formation continue et séminaires dans le domaine de la gestion : administration des entreprises, gestion organisationnelle, gestion des ressources humaines, gestion financière, techniques et systèmes comptables, mécanismes financiers, etc.	Boulevard du Général DE GAULLE - B.P. 3802 DAKAR Tél. +221 33 839 73 60 Fax : +221 33 821 32 15 E-mail : courrier@cesag.sn Site web : www.cesag.sn
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)	L'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) forme tant sur le plan théorique que pratique des techniciens Supérieurs, des ingénieurs technologues, des ingénieurs de conception, des managers en gestion d'entreprises et des docteurs dans les fonctions de production, de recherche appliquée et des services.	Ecole Supérieure Polytechnique BP 5085 Dakar-Fann Tél. : +221 33 869 24 11 ; +221 33 869 24 30 Email : scolarite.esp@ucad.sn Site web : www.esp.sn
Institut Africain de Management (IAM)	Fondé par un ressortissant de Kédougou, le groupe Institut Africain de Management (IAM) et l'Université du Québec à Chicoutimi offre aux étudiants du groupe la possibilité d'être formés à l'IAM et de bénéficier en un cycle du diplôme de l'université canadienne.	Louis Maguette NDIAYE, Registraire Chargé des étudiants et auditeurs louisndiaye@groupeiam.com Tél : +221 33 869 36 36
Institut Supérieur de Management (ISM)	Créé en 1992, l'Institut Supérieur de Management (ISM) de Dakar est la première école privée de management privée au Sénégal. L'ISM compte aujourd'hui au Sénégal et en Afrique plusieurs milliers de cadres de divers niveaux (Bachelor, Master, MBA et PHD) constitués en réseaux.	Email : ismalumni@campus-dakar.com conventionism@gmail.com Tel : +221 77 366 61 11 +221 77 510 77 13 Site web : www.ismjobonline.com
Ecole Nationale des Travailleurs Sociaux Spécialisés (ENTSS)	Créée en 1994, l'ENTSS se consacre à la formation de travailleurs sociaux spécialisés : Au 1er cycle (BAC + 3 ans) dans les filières de travail social communautaire, éducation surveillée, formation et réinsertion des personnes handicapées, et travail social en entreprise ; Au 2nd cycle (Licence + 3 ans de formation) dans les options en gestion et contrôle des services sociaux et de l'éducation surveillée, et en formation des formateurs.	Email : entss@famille.gouv.sn ; diakus2003@yahoo.fr Tel: +221 33 824 99 60 +221 33 824 07 70 Site web : www.entss.gouv.sn

Il est possible que ces tâches puissent être confiées à la personne en charge de la plateforme d'échange et d'animation des réseaux de la diaspora, une fois le travail préliminaire de recensement et prises de contacts effectué.

Le *guichet compétences* pourrait également comprendre une mission locale de promotion de l'emploi dans les régions du Sénégal Oriental. Une telle initiative aurait à terme vocation de renseigner et former sur les métiers de l'économie locale tout en relayant opportunités et en fournissant une assistance pour s'installer en province.

UNITÉ D'ASSISTANCE FINANCIÈRE

Enfin, pour accompagner et assurer la promotion des services financiers développés avec les institutions partenaires (voir Guide des Services Financiers), il convient de désigner un interlocuteur très expérimenté en charge de ces questions au sein du dispositif, qui sera en contact étroit avec les partenaires que nous listons plus loin. Ses attributions seront :

1- Négociations, diffusion et/ou développement de services financiers pertinents

Le rôle de cet organe consistera dans un premier temps à militer pour des offres adaptées auprès du système financier au nom de la diaspora (négociation de taux avantageux, développement de produits d'épargne et de financement innovant répondant aux besoins des investisseurs...). Il assurera la diffusion et promotion des outils que l'AFD aura développés en partenariat avec les institutions financières.

2- Accréditation des projets accompagnés par l'unité d'assistance technique

Une fois qu'ils disposeront d'arguments, études et plans d'affaires solides pour avoir été accompagnés par l'unité d'assistance technique, les projets les plus aboutis et porteurs seront sélectionnés par l'unité d'assistance financière.

Pour maximiser les chances de décrocher un financement ou une aide, un mécanisme d'accréditation/labellisation serait mis en place. Il concernerait en premier lieu les investisseurs retenus mais pourrait également englober toutes les parties prenantes (investisseurs et institutions financières) afin de crédibiliser chacune aux yeux de l'autre tout en mettant en avant les plus pertinentes dans le cadre de ces projets d'investissements productifs :

- « Service financier visé par l'incubateur de projets co-développement », « produit de co-développement certifié par des professionnels... »
- « Groupement d'investisseurs solidaires répondant à la charte du dispositif... », « (...) au label co-développement », « (...) reconnu d'utilité social »

L'objectif principal reste que l'accès aux garanties de crédit et autres mesures mises en place, pour les investisseurs répondant aux critères du label soit plus simple et facilité par les accords passés avec l'organisme. En retour, les produits développés feront l'objet d'une promotion efficace en Europe. Ce mécanisme devra permettre de s'affranchir des conditions très strictes et coûts très élevés du crédit, par exemple, pour cette catégorie d'investisseurs. Le risque additionnel perçu par le système financier et renchérissant les frais sera atténué par l'accompagnement de qualité que nous proposons de mettre en place. L'instruction des demandes par les banques sera également facilitée par cette sélection qui aboutira à proposer tant un nombre plus restreint de dossiers que des projets plus aboutis, plus réfléchis et offrant de meilleures garanties de rentabilité. Certes la décision de prêter de l'argent relève toujours de l'institution financière et de ses critères, il s'agit malgré tout de créer une bonne prédisposition des établissements envers les projets du dispositif d'accompagnement.

3- Canalisation de l'épargne vers le secteur productif

Certaines solutions de financement nécessiteront la mobilisation des ressources financières de la diaspora. Qu'il s'agisse de bons d'épargne à destination de la diaspora pour alimenter un fonds d'investissement, ou de produits d'épargne de banques sénégalaises soutenant une ligne de crédit ou donnant droit à des facilités d'emprunts par la

suite, un maximum de communication est nécessaire pour le succès des opérations. Une diffusion large, simultanée et homogène des solutions existantes doit aussi être assurée pour que chacun ait le droit d'y participer, tout en permettant de jauger le niveau de la demande et préparer ainsi de futures opérations de lever de fonds.

Par son positionnement clé entre les institutions financières, États et diaspora, l'unité d'assistance financière pourra jouer ce rôle non partisan de relais des solutions d'épargne vers le financement du secteur productif. Elle sera proactive dans le développement de solutions financières et coordinatrices des initiatives à large échelle de canalisation de l'épargne pour maximiser leur succès.

On observe aujourd'hui en France des groupements de PME qui se coordonnent pour lever des fonds sur le marché obligataire, l'initiative la plus récente étant l'émission d'obligations mutualisées pour une durée de 6 ans et un montant allant de 5 à 20 millions d'euros que 21 PME françaises cotées en bourse lèveront par un fonds commun de placement (Micado France 2018). Un des objectifs de ce mécanisme consiste à diversifier ses sources de financement et se rendre moins dépendant des conditions du système bancaire. Sans imaginer immédiatement un système dans des proportions aussi complexes, des possibilités de mutualisation des crédits pourront être appuyées par l'unité d'assistance financière une fois que suffisamment d'acteurs solides auront émergés.

Ainsi, avec un scénario volontairement conservateur pour maintenir un budget raisonnable, les ressources requises comprendraient :

Poste et budget	Affectation	Lieu	Charge de travail
1 personne en charge de l'animation du réseau	Plateforme d'échange	France	Temps plein
1 personne au profil plus technique pour se prononcer sur un premier diagnostic technique et diriger les associations et entrepreneurs dans les premières phases de leur projet	Plateforme d'échange	France	Mi-temps
1 personne chargée de l'appui technique des projets productifs	Unité d'assistance Technique	France	D'abord à mi-temps avant de pouvoir étendre ses services selon la demande
1 personne relais chargée de l'appui technique des projets productifs dans les régions d'origine	Unité d'assistance Technique	Sénégal oriental	Temps plein
1 personne chargée d'animer l'unité d'assistance financière ¹	Unité d'assistance Financière	France/Sénégal	Temps plein
1 personne tenant à jour les registres du guichet	Guichet compétences	France /Sénégal	Peut incomber à la personne chargée d'animer le réseau / poste à temps partiel

Même si une partie des services pourra à terme être hébergée dans des locaux communs avec l'APIX, il sera utile de prévoir la location d'un bureau à Paris pour ne pas dépendre de l'ouverture de leur succursale parisienne non encore confirmée et envisager le rapprochement dans une deuxième phase. Les locaux doivent pouvoir contenir en période de pic au moins 4 personnes du dispositif, ils doivent aussi comprendre un espace supplémentaire pour accueillir au cas où et ponctuellement la permanence d'organismes partenaires ainsi qu'un espace de réunion.

Selon le budget disponible et les charges de travail effectives après la phase de mise en place, plusieurs aménagements pourraient avoir lieu :

- ▶ Recruter une personne supplémentaire sur le terrain (personne relais de l'unité d'appui technique) ;
- ▶ Recruter le chargé d'appui technique de la plate-forme à temps plein pour seconder le responsable de l'unité d'appui technique ;
- ▶ Ouvrir progressivement le dispositif à d'autres régions du Sénégal (ou au Mali occidental) au fur et à mesure que les charges de travail diminuent (il est probable que la période de début d'activité soit très chargée avec une intense phase de prises de contacts, recensement, processus à développer et mettre en place, supports informatiques et documentaires à préparer... Une fois le lancement digéré, le dispositif pourrait se trouver en dessous du niveau d'activité critique / optimal, ce qui serait compensé par la supervision de régions supplémentaires).

Sur la base de provisions de 50 000 euros par employé à temps plein par an en France (salaire brut incluant les cotisations patronales) et de 1 200 000 FCFA brut par employé à temps plein au Sénégal, ainsi que d'une contribution du Gouvernement du Sénégal, l'estimation du coût a été réalisée pour 2 scénarios :

Scénario conservateur (4 personnes en France dont 2 temps plein, 1 temps plein au Sénégal) :

Poste budgétaire	Mode de calcul	Total
Salaires et traitements annuels	50 000€/an Fr / 21 600€/an Sen	171 600€
Location de bureaux (France)	2 500€/mois	30 000€

¹ Cette personne serait secondée par un comité d'approbation (pouvant inclure l'unité d'assistance technique, des représentants institutionnels et de la société civile) lors des séances d'instruction de dossier pour l'attribution du label.

Budget voyage	3 000€/voyage	30 000€
Budget formation externe	Forfait annuel	20 000€
Budget événementiel	Forfait annuel	15 000€
Budget communication	Forfait annuel	20 000€
Autres frais de bureau et de fonctionnement	10% du total	28 600€
TOTAL		315 200€

Scénario idéal (4 personnes à temps plein en France + 2 assistants à mi-temps, 2 temps plein au Sénégal) :

Poste budgétaire	Mode de calcul	Total
Salaires et traitements annuels	50 000€/an Fr / 21 600€/an Sen	293 200€
Location de bureaux (France)	3 500€/mois	42 000€
Budget voyage	3 000€/voyage	54 000€
Budget formation externe	Forfait annuel	20 000€
Budget événementiel	Forfait annuel	20 000€
Budget communication	Forfait annuel	20 000€
Autres frais de bureau et de fonctionnement	10% du total	45 000€
TOTAL		494 200€

Budget au Sénégal

Poste budgétaire	Mode de calcul	Total
Location de bureaux à l'année	700 000 FCFA/mois	8 400 000 FCFA
Location de salle, Assessment centers (...) ponctuelle	350 000 FCFA/jour (30 jours)	10 500 000 FCFA
Mise à disposition de formateurs	150 000 FCFA/jour (30 jours)	4 500 000 FCFA
Mise à disposition de matériel, moyens de transport	45 000 FCFA/jour (30 jours)	1 350 000 FCFA
TOTAL		24 750 000 FCFA

Pour gagner en efficacité mais aussi en budget, de nombreuses synergies doivent être créées avec les programmes existants et acteurs évoluant dans le secteur. Certaines initiatives ont déjà été mentionnées dans les sections relatives à chaque fonction du dispositif d'accompagnement ; le tableau ci-dessous synthétise en fonction du rôle dévolu à chacune, les profils de partenaires à rechercher ainsi que certains ayant retenus notre attention :

Rôles	Profil	Partenaires potentiels
Plateforme d'échange		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recenser les ressortissants et obtenir des données sur leurs intérêts et moyens pour connaître les tendances les plus récentes ▶ Mettre en relation les personnes aux intérêts et profils similaires ▶ Fédérer les initiatives proches (dans le concept et géographiquement) ▶ Conserver la mémoire institutionnelle de la diaspora ▶ Encourager le transfert de compétences et tutorat dans les mises en relation ▶ Faciliter le recours aux organismes diplomatiques et assurer une dynamique d'intégration avec la politique économique du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bonne connaissance des ressortissants de la diaspora en France ▶ Excellent relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PAISD ▶ Ambassade du Sénégal/Consulat ▶ Mission économique ▶ Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur ▶ ONG françaises
Guichet administratif		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assister les investisseurs pour les demandes d'agrément et leur immatriculation ▶ Informer sur les formes institutionnelles existantes et conseiller sur les plus pertinentes pour chaque projet ▶ Délivrer des données économiques et commerciales ▶ Mettre à disposition les études sectorielles, stratégies et publications du Gouvernement ▶ Informer des événements commerciaux ▶ Orienter sur les potentiels des régions et les meilleures opportunités d'investissements 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bonne connaissance des secteurs stratégiques au Sénégal en particulier dans les régions de l'Est ▶ Expérience dans l'accompagnement des investisseurs ▶ Bonne connaissance des procédures administratives ▶ Forte implication dans les 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ APIX ▶ PAISD ▶ ADEPME ▶ SCA

Rôles	Profil	Partenaires potentiels
	programmes nationaux relatifs aux investissements ▶ Implantation en France et au Sénégal	
Guichet compétences		
▶ Permettre d'identifier des gestionnaires au Sénégal ▶ Mise en relation avec universités et sites spécialisés ▶ Promotion de l'emploi dans les régions	▶ Bonne connaissance et contacts du marché de l'emploi ▶ Relation avec les universités et programme gouvernementaux ▶ Connaissance des besoins et profils des investisseurs de la diaspora	▶ Dispositifs du gouvernement sénégalais (ANEJ, FNPJ, OEJB...) ▶ Dispositifs privés (universités et écoles, chasseurs de tête...) ▶ Cabinets de conseil/recrutement
Assistance Technique (projets entrepreneuriaux)		
▶ Aide pour Business Plan ▶ Formation Comptable ▶ Formation suivi-évaluation ▶ Suivi personnalisé ▶ Orienter vers des programmes et personnes ressources aux expertises spécialisées complémentaires ▶ Suivi technique régulier	▶ Compétences dans l'accompagnement d'entrepreneurs ▶ Expérience en suivi et évaluation de programmes/projets ▶ Connaissances des mécanismes existants et enjeux actuels	▶ ONG et associations de soutien en France ▶ PAISD ▶ Programme TOKTEN ▶ ADEPME ▶ Programmes des bailleurs de fonds ▶ Agences sénégalaises dédiées (ANCAR, ARD, SAED, PNDL, GRRDR...) ▶ Cabinets de conseil
Assistance Technique (projets d'infrastructures communautaires)		
▶ Accompagnement pour développer un modèle économique et monter un dossier complet ▶ Accompagnement pour définir un modèle institutionnel adéquat pour gérer les constructions ▶ Orienter vers des programmes et personnes ressources aux expertises spécialisées complémentaires ▶ Formations en gestion	▶ Expérience dans l'accompagnement d'associations ▶ Expérience en suivi et évaluation de programmes/projets ▶ Connaissances des mécanismes existants et enjeux actuels	▶ PAISD ▶ ONG et associations de soutien en France ▶ Programmes des bailleurs de fonds
Cellule financière (projets entrepreneuriaux)		
▶ Négociations, diffusion et/ou développement de services financiers pertinents ▶ Développer des stratégies d'alliance et de partenariat avec les institutions financières ▶ Accréditer les initiatives ▶ Relayer les opportunités financières avantageuses ▶ Mobiliser l'épargne à moyen et long terme des migrants pour la canaliser vers des investissements productifs dans leurs secteurs d'intérêt	▶ Expérience dans l'accompagnement des investisseurs ▶ Bonne connaissance du secteur financier	▶ Fonds d'investissements solidaires ▶ Business angels ▶ Banques (SGBS, CBAO...) ▶ IMFs ▶ Cabinets de conseil
Cellule financière (projets d'infrastructures communautaires)		
▶ Canaliser les différentes bourses, subventions, budgets existants pour les professionnaliser (les mettre à disposition sous certaines conditions de mode opératoire et modèle économique)	▶ Expérience dans l'accompagnement de la diaspora	▶ PAISD ▶ Fondations, mécènes ▶ Autorités françaises locales (conseil général, mairie...) ▶ OFII ▶ IMFs

Notons que les investisseurs établis en France nous ont fait part de leurs craintes d'impliquer des instruments gérés par l'Etat sénégalais au sein du dispositif. Les contraintes suivantes pourraient dès lors apparaître :

- ▶ Risque de politiser l'organe ou de donner l'impression qu'il l'est et donc d'engendrer des réticences ;
- ▶ Risque de se reposer sur les services d'une institution dont la vitesse d'exécution ne répond pas forcément aux critères d'une entreprise privée.

1- Constituer à terme un réseau de « business angels »

Pour alléger les difficultés rencontrées par les entrepreneurs dans un continent pourtant en plein croissance, les réseaux de financement parallèle se multiplient, à l'image d'Africa Synergy International (ASI – voir section financière du rapport), un organisme de type « *business angels* » et de parrainages d'entreprises, possédant un bureau au Sénégal depuis 2008. Ce réseau, est le seul du genre en Afrique francophone et regroupe 30 entrepreneurs africains qui ont déjà investi ensemble dans 16 projets depuis 2001. L'idée est venue suite au constat des difficultés rencontrées par les ressortissants et entrepreneurs locaux du secteur privé africain à trouver des financements pour lancer des projets de création de sociétés. Les dirigeants ou cadres qui composent le réseau ASI investissent une part de leur patrimoine personnel dans des sociétés innovantes à fort potentiel de développement. Ils entrent au capital des sociétés par une prise de participation (10 à 30 % maximum) et, quand la société devient rentable, ils s'en retirent (après 5 à 7 ans) pour laisser la place à d'autres investisseurs (fonds publics, banques ou autres investisseurs privés). Malgré un concept porteur, le projet d'ASI éprouve des difficultés d'encadrement et de gestion du portefeuille de projets. Sa structure n'est ni suffisamment flexible ni suffisamment étendue pour assurer un suivi personnalisé efficace et donc atteindre ses objectifs. Si l'ambition est là, les moyens font encore défaut, très peu de projets ont été accompagnés en Afrique de l'Ouest depuis 2001, surtout en comparaison des pays anglophones de la sous-région.

En un sens, l'incubateur que nous préconisons vient jouer un rôle similaire à destination de la diaspora.

Et pour qu'à terme le destin des futurs investissements, des générations d'entrepreneurs ultérieures, revienne aux principaux intéressés, tout entrepreneur ayant réussi et bénéficié de l'appui de l'incubateur pourrait avoir à adhérer ou à créer une branche régionale de « *business angels* », ainsi qu'un groupe en France. A mesure que l'incubateur porte ses fruits, l'attention pourra alors être reportée vers la création et le soutien de ce système de « *business angels* » qui pourrait progressivement devenir autonome et remplacer à terme l'incubateur.

2- Nouvelle cartographie de l'administration sénégalaise dédiée à la diaspora

Les élections présidentielles sénégalaises de mars 2012, ont abouti à une redistribution des cartes de certaines administrations. Il nous paraissait intéressant de présenter ici celles concernant directement la diaspora et le dossier pour identifier les nouveaux interlocuteurs clés :

Le Ministère des Sénégalais de l'extérieur a été fusionné avec celui des Affaires Etrangères sous l'appellation Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur (de fait les affaires relatives à la diaspora ne sont plus soumises à l'intermédiaire des consulats et ambassade et peuvent remonter directement au Ministère) :

- ▶ La direction générale des relations bilatérales englobe désormais la direction Afrique/Asie, et la direction Europe/AAmérique/Océanie ;
- ▶ La direction multilatérale est, quant à elle, composée de la direction de la promotion de l'habitat des sénégalais de l'extérieur, la direction d'appui à l'investissement et aux projets et la direction de la protection des droits de la diaspora.

Au niveau de la présidence, deux fonds vont coexister :

- ▶ Un Fonds de Garantie et d'Investissements Prioritaires (FONGIP) sera mis en place à hauteur de 50 milliards de FCFA par an pour accompagner les PME/PMI et l'exploitation agricole et l'agrobusiness ;
- ▶ Un Fonds Souverain d'Investissement Stratégique avec un montant de 35 milliards accompagnera les initiatives de développement économique et social.

L'ADEPME et l'APIX sont toujours d'actualité dans la répartition du nouveau gouvernement.