



REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
ET DES PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES



AGENCE D'AMENAGEMENT & DE PROMOTION DES SITES INDUSTRIELS

2021- 2023

Plan Stratégique de Développement



Janvier 2021

Table des matières

LISTE DES SIGLES	5
INTRODUCTION	8
CONTEXTE ET JUSTIFICATION	9
OBJECTIFS	11
METHODOLOGIE	11
PLAN DU DOCUMENT	12
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'APROSI	12
1. LES MISSIONS	12
2. LES ORGANES	13
2.1 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE:	13
2.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES SERVICES AFFILIÉS :	14
2.3 L'ORGANIGRAMME:	16
2.4 LES RESSOURCES:	16
2.5 LES SERVICES	16
2.6 LES USAGERS ET LES PARTENAIRES D'APPUI	17
2.6.1 LES USAGERS	17
2.6.2 LES PARTENAIRES D'APPUI	17
2.6.3 LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET TECHNIQUES	17
2.6.4 LES PARTENAIRES D'APPUI FINANCIER	18
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AGENCE	19
1. BILAN DES REALISATIONS 2017-2020	20
3. DIAGNOSTIC ADMINISTRATIF ET ORGANISATIONNEL	26
4. DIAGNOSTIC TECHNIQUE	28
5. DIAGNOSTIC FINANCIER	28
6. ANALYSE DU BUDGET 2020	29
7. DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION ET DU MARKETING	31
8. DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE	32
9 LES DEFIS	34
CHAPITRE 3 : PLANIFICATION STRATEGIQUE	35
1. LA VISION	35
2. LES VALEURS	35
3. LES OPTIONS STRATEGIQUES	35
4. LES AXES STRATEGIQUES	36
5. CADRE LOGIQUE DE PERFORMANCE 2021- 2023	38
CHAPITRE 4 : BUDGET DU PLAN D' ACTIONS SUR LA PERIODE 2021- 2023	44
1 BUDGET	44

2. SOURCE DE FINANCEMENT	49
3. COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE.....	50
3. FLUX FINANCIERS PREVISIONNELS	51
CHAPITRE 5 : MECANISME DE SUIVI EVALUATION	52
ANNEXES.....	53
❖ <i>Annexe 1 : Modèle de cadre de Suivi et Evaluation</i>	<i>54</i>
❖ <i>Annexe 2: Modèle de Cadre de Mesure de rendement</i>	<i>54</i>
❖ <i>Annexe 3 : Stratégie d'implantation</i>	<i>55</i>
❖ <i>Annexe 4 : Domaine industriel de Dakar.....</i>	<i>56</i>
❖ <i>Annexe 5 : Domaine industriel de Diamniadio</i>	<i>57</i>
❖ <i>Annexe 6: Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio</i>	<i>58</i>
❖ <i>Annexe 7 : Domaines Industriels et P2I dans les régions.....</i>	<i>59</i>
❖ <i>Annexe 7 : Domaines Industriels et P2I dans les régions.....</i>	<i>60</i>
❖ <i>Annexe 8 : Assistance technique (AT) de l'ONUDI sur les plateformes industrielles intégrées ..</i>	<i>61</i>

LISTE DES SIGLES

ADEPME	Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
APIX	Agence de Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux
APDA	Agence de Promotion et du Développement de l'Artisanat
APROSI	Agence de Promotion et d'Aménagement des Sites Industriels
ASPIT	Agence Sénégalaise de Promotion pour l'Innovation Technologique
ANSD	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
ASEPEX	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
BMN	Bureau de Mise en Niveau
BOS	Bureau d'Orientation et le Suivi du PSSE Opérationnel
CDP	Contrat de Performance
CICES	Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'ouest
DID	Domaine Industriel de Diamniadio
DIID	Développement Industriel Inclusif et Durable
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle Des Dépenses

DRI	Direction du Redéploiement Industriel
DGPU	Direction Générale du Pôle Urbain
EPA	Établissement public à Caractère administratif
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FONSIS	Fonds Sénégalais des Investissements Souverains
GAR	Gestion axée sur les résultats
IPRES	Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
ISPE	Instrument de soutien à la Politique Économique
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie
ONFP	Office Nationale de la Formation Professionnelle
MIM	Ministère de l'Industrie et des Mines
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement
PCP	Programme de Partenariat Pays
PSE	Plan Sénégal Émergent
P2I	Plateforme Industrielle Intégrée
LPSD	Lettre de Politique Sectorielle de développement de l'Industrie
PTF	Partenaire Technique et Financier

ITA	Institut de Technologie alimentaire
SODIDA	Société de Gestion du Domaine Industriel de DAKAR
SODIZI	Domaine Industriel de Ziguinchor
SODIKA	Domaine Industriel de Kaolack
SODISA	Domaine Industriel de Saint-Louis
SOGIP	Société de Gestion des Infrastructures Publiques
SONEPI	Société Nationale d'Études et de Promotion Industrielle
UNCM	Union Nationale des Chambres de Métiers
TF	Titre foncier
ZES	Zone économique Spéciale
ODD	Objectif de Développement Durable

INTRODUCTION

Le sous-secteur de l'industrie dans notre pays recèle un potentiel important dont le développement reste tributaire, entre autres, **des difficultés que rencontre l'investisseur pour trouver des espaces aménagés et des locaux industriels adéquats.**

L'État du SENEGAL par le biais de la SONEPI, Société Nationale d'Études et de Promotion Industrielle, a créé **cinq Domaines Industriels** dont le domaine industriel de DAKAR communément appelé **SODIDA**. Ces Domaines sont pour la plupart ou **saturés ou privatisés** par la volonté de l'État du SENEGAL.

Malgré l'importance de sa contribution dans le développement économique et social de notre pays, ce sous-secteur était handicapé par **l'inefficacité voire l'inexistence de sites aménagés et de bâtiment à vocation industrielle.**

Dès lors, il est apparu que l'absence d'espaces aménagés et de locaux industriels, faute d'un organe approprié à cet effet, est un des obstacles à la massification des investissements privés dans notre pays. C'est pour pallier cette lacune qu'il a été envisagé la mise en place d'une structure chargée de l'aménagement du foncier industriel, **l'Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels** communément appelée **APROSI** créée par **décret n° 2002-981 du 7 octobre 2002**, qui est une réponse institutionnelle à la préoccupation des investisseurs de disposer de sites aménagés pour faciliter la réalisation de leurs investissements.

Cette structure dont **la mission n'est assurée par aucune des structures d'appui au secteur privé existantes vient compléter le dispositif de développement du secteur privé.**

Dès son accession à la magistrature suprême, le Président de la République, **Son Excellence Monsieur MACKY SALL** a dans sa vision pour l'horizon 2035 mis en place un document stratégique appelé **Plan Sénégal Émergent (PSE)**. Il constitue la référence des politiques économiques et sociales, consacrant une place de choix au **secteur Industriel**, dans les vingt-sept (27) projets phares retenus comme prioritaires.

Il s'agit notamment **des Plateformes Industrielles Intégrées, des Domaines Industriels, des Plateformes Industrielles de Transformation des Produits halieutiques et des Agropoles.**

Ainsi, l'aménagement et la promotion des espaces industriels constituent une priorité dans le cadre des nouvelles orientations et actions définies à travers le PSE 1 et 2, plus précisément dans les préconisations du **Plan d'Actions Prioritaires (PAP) et des Cinq (5) Grandes Initiatives Majeures Nationales.**

Le Plan d'actions de la lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) 2017-2021 constitue une déclinaison de la stratégie industrielle définie par le PSE. Il participe aussi à la mise en œuvre de **l'ODD 9**, des Objectifs de Développement Durable (ODD), ainsi libellé « **Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation** ».

Ce plan d'actions est également articulé à **l'Acte III de la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques**, dont l'un des axes est la valorisation des ressources et potentialités locales.

Aujourd'hui, avec la mise en œuvre du **Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP 2A)**, l'APROSI considérée comme un des instruments d'actions de la politique industrielle nationale a pour priorité « **la Promotion des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I)** » et vocation d'accélérer **le développement du secteur industriel** en s'appuyant sur les objectifs de la phase 2 du PSE et les nouveaux défis nés de la crise de la COVID 19.

De tels objectifs incitent **la mise en place de mécanismes destinés à doter le Sénégal d'un tissu industriel densifié, moderne, dynamique et compétitif, capable à la fois de satisfaire le marché local et le marché international.**

De ce fait, la réalisation de la Plateforme Industrielle Intégrée de Diamniadio a été déléguée par le **Ministère du Développement Industriel et des Petites et Moyennes Industries** à l'APROSI. C'est ainsi que l'Agence a entamé depuis le 15 Mai 2015 la construction de la première phase de la Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio (P2ID) pour un budget total de 25 milliards de FCFA entièrement financé par l'état et mise en service le **06 février 2018**. Le projet de réalisation de la seconde phase a démarré début 2021 pour une durée d'exécution prévue de deux(02) ans.

Deux autres **Plateformes Industrielles Intégrées (P2I)** sont prévues par le PSE. Les études y relatives sont en cours avec l'assistance de **l'ONUDI** dans le cadre du **Programme de Partenariat Pays (PCP)** signé avec cette organisation.

L'objectif des parcs est de **créer les conditions pour l'émergence et le développement d'un centre de compétitivité, de croissance et d'emplois** devant permettre un profond effet multiplicateur sur l'économie nationale.

Ils seront parmi les principaux leviers et l'un des gains rapides du PSE. L'objectif ultime est de **positionner le Sénégal en tant que plateforme manufacturière et hub d'exportations.**

Enfin, dans le cadre des missions de l'APROSI, **d'autres projets** de création de sites industriels aménagés sont **réalisés** notamment le **Domaine industriel de Diamniadio (DID)**; d'autres sont en cours **d'études.**

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Gouvernement du Sénégal a adopté depuis juin 2009, les nouvelles directives de l'UEMOA relatives au cadre harmonisé de gestion des finances publiques et qui consacrent le principe de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats) et l'utilisation d'instruments de programmation pluriannuelle pour la gestion efficace des ressources publiques.

La loi d'orientation 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution en son article 5 et le décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution en son article 16 font obligation aux Directeurs généraux des Agences de signer avec l'Etat à travers les Ministères de tutelle un contrat de performances.

Le plan stratégique de développement constitue le document de référence pour la prise de décisions et la mise en œuvre des actions au cours des prochaines années. Ce document encadre, canalise et guide l'ensemble des plans et politiques sectoriels de la structure et sert à l'établissement des plans triennaux et de planification budgétaire à venir. En vue d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers et la qualité du pilotage et de la gestion publique, il a été décidé un certain nombre de réformes permettant d'assainir l'environnement global des agences d'exécution, dont le décret n° 2010-1812 du 31 décembre 2010, relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution.

Ce cadre harmonisé de gestion des finances publiques sera renforcé par la création du Cadre de Suivi-évaluation des politiques publiques (décret n° 2015-679 du 26 mai 2015) et l'élaboration d'un cadre harmonisé de suivi des politiques sectorielles.

Ces vingt(20) dernières années, les politiques et programmes élaborés à la faveur des Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), n'ont pas permis dans la plupart des cas, d'améliorer positivement les indicateurs. Centrés sur les objectifs, ces programmes ont souffert dans leur exécution, de contraintes de budget, et surtout d'absence de priorisation dans les objectifs.

Ces limites, justifient **l'adoption de nouveaux cadres et outils de planification et de programmation budgétaire et économique** qui partent de la contrainte de ressources, pour définir les objectifs à atteindre.

Cette quête de performance justifie l'introduction du budget-programme, porté par le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD). Ce système d'allocation des ressources publiques, sera systématisé à partir de 2017, en vue de faire du budget de l'Etat, un véritable outil de mise en œuvre de la politique de développement.

Le DPPD est un instrument de budgétisation à moyen terme, qui intègre à la fois la formulation des politiques et leur implication financière. Il prend en compte la contrainte de ressources et favorise ainsi la détermination des priorités. Une approche du budget par le DPPD implique la mise en place dans le secteur public, d'un système de gestion axé sur les résultats (GAR), une présentation par programmes et un système de suivi des performances.

La contractualisation constitue un mode efficace de pilotage d'une politique publique dans le cadre de l'exercice de la tutelle de l'Etat sur les organismes publics. Son objet est de formaliser les relations entre deux entités (l'Etat et l'organisme public). C'est pourquoi, dans le cadre de l'Instrument de Soutien à la Politique économique (ISPE), l'Etat du Sénégal s'est d'abord engagé à signer les contrats de performances avec les agences les plus représentatives et à généraliser ensuite la mesure à l'ensemble des structures autonomes bénéficiant de son concours financier.

Le contrat conclu entre les parties peut prendre plusieurs formes, dont le contrat de performance. Celui-ci est un document signé entre l'Etat et la structure concernée et constitue une feuille de route pour une durée fixée généralement à trois (3) ans.

Dans le processus de l'élaboration du contrat de performances (CDP), celui-ci doit s'adosser sur un plan stratégique de développement. Aussi, un contrat de performance est-il institué pour une durée de trois ans, entre l'Etat représenté par les Ministères en charge de l'Industrie et des Finances et l'Agence d'exécution représentée par son Directeur Général. Le contrat de performance fixe les objectifs de l'Agence dans l'atteinte de ses missions pour la période définie, en contrepartie des ressources nécessaires que l'Etat s'engage à mettre à disposition.

OBJECTIFS

Les objectifs assignés à ce plan stratégique de développement se déclinent ci-après :

- Définir une vision et les valeurs de l'Agence
- Identifier des axes stratégiques ;
- Définir des objectifs stratégiques ;
- Définir les stratégies ;
- Identifier les actions prioritaires;
- Planifier des activités à travers un plan d'actions
- Identifier et établir des fiches d'indicateurs de performance
- Mettre en place de Suivi Évaluation.

A ce plan sera adossé un contrat de performance couvrant une période de trois ans.

METHODOLOGIE

Pour réaliser les objectifs, l'approche participative et inclusive a été privilégiée et a permis d'associer tous les acteurs concernés.

Celle-ci comprend **les cinq (05) phases** ci-après :

- **Diagnostic de l'Agence ;**
- **Analyse de l'environnement institutionnel, juridique et économique ;**
- **Élaboration de la stratégie, du plan et du programme d'actions ;**
- **Estimation des données financières ;**
- **Identification des partenaires et définition des options de participation du secteur privé et des bailleurs de fonds.**

Le processus a été conduit par un comité technique interne et élargi à des membres du cabinet de la tutelle technique dont la mission est de concevoir le Plan Stratégique de Développement et le projet de Contrat de Performance qui prendra effet à partir de sa validation.

Ce comité technique comprend:

- l'auditeur Interne(APROSI) ;
- la directrice Marketing(APROSI)
- Directeur des Stratégies de Développement Industriel(MDIPMI)
- Le Coordonnateur de la Cellule des Études et de la Planification(MDIPMI)

Ce travail participatif a permis d'**identifier les axes stratégiques** définis du plan d'actions prioritaires de la LPSD et plus particulièrement du programme 2 : « **Compétitivité de l'Industrie Sénégalaise** » du MDIPMI :

Le premier axe stratégique dudit plan est celui de **l'Amélioration du cadre institutionnel de l'Agence**. Dans ce volet la prise en charge de l'enjeu de la valorisation économique territoriale en rapport avec l'acte III de la l'Acte 3 de la décentralisation et les objectifs du PSE commandent la mutation institutionnelle de l'Agence pour l'élargissement du champ d'actions de l'Agence.

Le deuxième axe vise à **l'Amélioration de la gouvernance et de la gestion de l'Agence** pour être en phase avec la nouvelle option gouvernementale, l'organisme tient à se conformer aux standards internationaux en matière de gouvernance pour accompagner le nouveau contexte institutionnel pour qu'il soit apte à conduire les innovations attendues.

Le troisième axe concerne le **Développement du portefeuille d'activités et des zones d'intervention « Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel »** En droite ligne avec la politique, économique et sociale définie par le gouvernement dans le cadre du PSE 1 et 2 et en articulation de l'Acte 3 de la décentralisation. Travailler à l'identification de Zones dédiées pour favoriser le développement d'infrastructures industrielles viables et compétitives.

Le quatrième axe vise la **Mobilisation des ressources financières additionnelles : mise en place d'un mécanisme** d'autofinancement sous forme de **fonds revolving** pour un meilleur redéploiement vers les sites régionaux dans le cadre de la valorisation des ressources locales et du rééquilibrage de la cartographie industrielle.

PLAN DU DOCUMENT

► Le plan stratégique est articulé autour de **six chapitres** :

Le **premier** chapitre fait la présentation de l'agence à travers ses missions, sa structure organisationnelle, son programme ainsi que ses usagers et ses partenaires.

Le **deuxième** chapitre est consacré au **diagnostic de l'environnement** de l'APROSI

Le **troisième** chapitre présente **les choix stratégiques** retenus pour la période 2021-2023

Le **quatrième** chapitre aborde le mécanisme de **suivi du plan stratégique**

Le **cinquième** chapitre fournit le **budget résumé** pour toute la durée du plan stratégique

Le **sixième** chapitre est dédié **aux annexes** qui présentent le plan d'actions pluriannuel budgétisé, les partenaires techniques et financiers.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'APROSI

Dans ce chapitre, nous aborderons **les missions, les organes, les ressources, les services dédiés aux usagers et les partenaires d'appui** pour une meilleure connaissance de l'agence :

1. LES MISSIONS

L'Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites industriels (APROSI), créée par le décret n° **2002-981 du 7 octobre 2002** et placée sous l'autorité hiérarchique du **Ministre chargé du Développement industriel et des Petites et Moyennes Industries (MDIPMI)**, vient **compléter le dispositif de développement du secteur privé** pour la mise en place de domaines industriels sur tout le territoire National afin de garantir le développement harmonieux des industries.

La structure a, notamment, pour missions :

- **d'identifier, de constituer et d'acquérir des réserves foncières** dans le respect de la législation en vigueur ;
- de mieux structurer la forme d'appui de l'Etat aux entreprises industrielles en matière d'affectation de sites ;
- **d'assurer la gestion des sites** ainsi mis à sa disposition par **la cession ou la location à usage industriel** ;
- **d'assurer l'aménagement et la promotion d'espaces bâtis** destinés à des activités industrielles ;
- **d'assurer l'aménagement des espaces communs destinés à l'incubation et à l'essaimage d'activités industrielles à haute valeur ajoutée** en privilégiant la proximité de **plateformes industrielles dynamiques, de centres d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle** ;
- de procéder ou **faire procéder à la réhabilitation** et à l'aménagement de sites destinés à abriter harmonieusement des activités industrielles ;
- de **s'assurer de la bonne gestion** et de la maintenance des sites ;
- de contribuer **au développement d'une offre compétitive de production** et de services des opérateurs installés sur le site ;
- de **promouvoir toute action pour la rentabilisation** et l'occupation optimales des sites industriels ;
- **d'approuver préalablement l'aménagement de zones industrielles, par les collectivités locales** ou tout autre **partenaire au développement industriel**.

Les différentes missions assignées à l'APROSI ont été bien définies faisant ainsi ressortir celles relative à l'acquisition et l'aménagement, la promotion et l'appui encadrement aux entreprises installées dans les sites industriels.

2. LES ORGANES

Selon l'article 3 du décret, les organes de l'Agence sont, **le Conseil de Surveillance et la Direction Générale**. Le décret prévoit aussi que la Direction générale comprend **une Direction technique** chargée du choix des sites et de leur aménagement et un Auditeur Interne.

Le Directeur Général est nommé sur proposition du Ministre chargé de l'Industrie et dispose des pouvoirs conférés par le présent décret pour assurer la gestion et le bon fonctionnement de l'Agence.

2.1 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE:

Il est l'organe de supervision, de contrôle et de suivi des actions de l'agence. Il comprend :

- ▶ un représentant du Ministère chargé des Finances ;

- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Industrie ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé des Mines, de l'Énergie et de l'Hydraulique ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Environnement ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Emploi et du Travail ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Habitat et de la Construction ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire
- ▶ un représentant du Ministère chargé de l'Urbanisme ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé des Collectivités locales ;
- ▶ un représentant du Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises ;
- ▶ un représentant de l'Association des Présidents de Conseil régional ;
- ▶ un représentant de l'Association des Présidents de Conseil rural ;
- ▶ un représentant des organisations patronales ;
- ▶ un représentant de l'Ordre des Architectes-Urbanistes ;
- ▶ un représentant de l'Union nationale des Chambres de Commerce ;
- ▶ un représentant du Contrôleur financier (avec voix consultative).

IL délibère et approuve :

- ▶ les programmes pluriannuels d'action et d'investissement;
- ▶ le budget annuel de l'Agence ;
- ▶ l'acquisition de tous biens meubles ou immeubles;
- ▶ le manuel de gestion et de procédures ainsi que l'organigramme de l'Agence, préparés par le Directeur général ;
- ▶ les conventions et marchés;
- ▶ les états financiers arrêtés par l'Agent comptable, au plus tard dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice, sur la base du rapport du commissaire aux comptes ou de l'auditeur des comptes;
- ▶ la grille des rémunérations ou l'accord collectif d'établissement du personnel de l'Agence;
- ▶ le rapport sur la performance dans les six mois suivant la clôture de l'exercice;
- ▶ le règlement intérieur;
- ▶ le rapport annuel d'activités préparé par le Directeur général.

2.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES SERVICES AFFILIÉS :

• LE DIRECTEUR GENERAL

La Direction Générale de l'agence veille à l'exécution des délibérations du Conseil de surveillance et celle des décisions des autorités de tutelle. Il est assisté dans ses tâches notamment par les services affiliés et les directions.

• LE SECRETARIAT GENERAL

Le Secrétaire Général appuie le Directeur Général dans la gestion quotidienne, et coordonne l'activité des différentes directions et des services. En cas d'absence du Directeur Général, le **Secrétaire Général** assure la continuité de l'action administrative au sein de l'agence .Il lui est rattaché les services suivants : Services généraux, Bureau du Courrier et des Archives, Service

Informatique.

- **LA CELLULE CONTROLE DE GESTION**

La **Cellule Contrôle de gestion** améliore ainsi le pilotage opérationnel des services, en facilitant la déclinaison de la stratégie des programmes dans les services centraux et déconcentrés. Elle **veille à la régularité** et à la légalité des liasses pour certification des pièces, **prépare les mandats** de paiement.

- **L'AUDIT ET LE SERVICE JURIDIQUE**

L'auditeur interne évalue et contrôle la politique de l'agence. Il conseille les services et directions pour qu'ils remplissent leurs **objectifs** et **optimisent** leurs processus de **management des risques, de contrôle, de gouvernance**, etc. Il formule aussi des recommandations pour **améliorer l'efficacité du service public**

- **LA CELLULE DES DONNEES STATISTIQUES**

La Cellule des Données Statistiques est **responsable du suivi et du recueil des données** pour analyse et partage.

- **LA CELLULE DE PASSATION DES MARCHES**

La **Cellule de Passation des Marchés** est chargée de veiller à la qualité des dossiers de **passation des marchés** ainsi qu'au bon fonctionnement de la commission des **marchés**.

- **L'AGENT COMPTABLE (AC)**

L'**Agent comptable** doit retracer et vérifier les différentes opérations financières (recettes et dépenses) de l'argent public décidées par son ordonnateur. Il est chargé du maniement des fonds publics et veille à la bonne tenue des comptes.

- **LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAF)**

La **Direction administrative et financière** s'occupe de la gestion financière, des ressources humaines et matérielles, et veille au strict respect de l'application des dispositions réglementaires en vigueur relatives aux activités régissant les agences d'exécution de l'État.

- **LA DIRECTION TECHNIQUE (DT)**

La **Direction technique** est le bras technique de l'Agence. Elle a pour missions de choisir les sites et leur aménagement.

- **LES DIRECTIONS D'EXPLOITATIONS (DEX)**

Les Directions d'Exploitations, au nombre de trois actuellement, la **DEX P2ID**, la **DEX DID**, la **DEX Sites Régionaux (DEXSR)**, se chargent essentiellement de gérer l'exploitation et la maintenance des sites ;

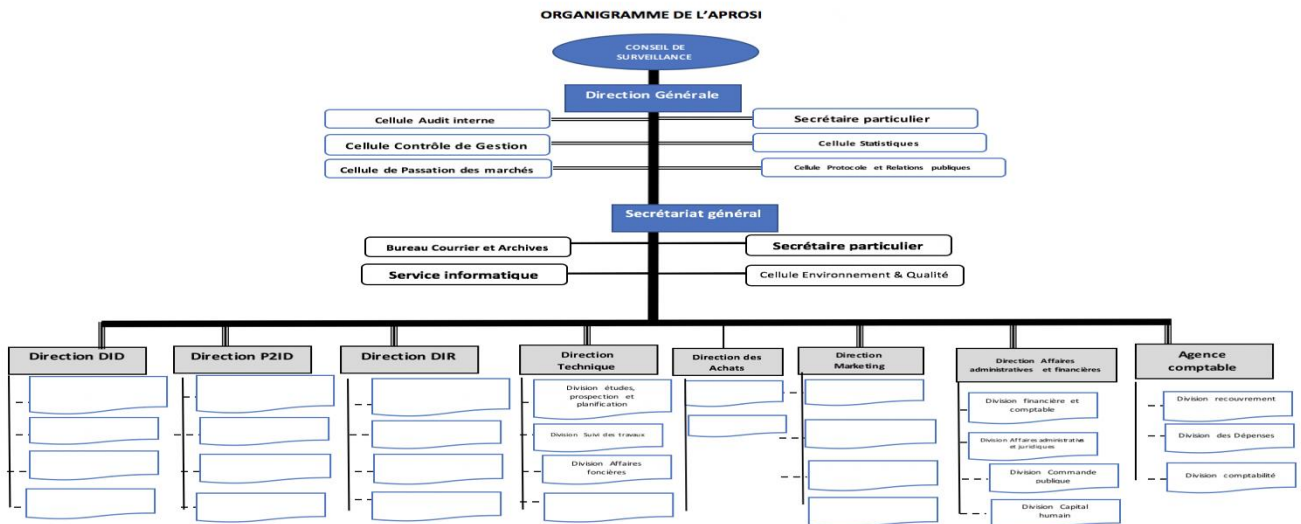
- **LA DIRECTION MARKETING (DM)**

La **Direction Marketing** s'occupe de la stratégie marketing de l'agence, définit les axes stratégiques de développement et coordonne la politique de promotion des sites industriels.

- **LA DIRECTION DES ACHATS (DA)**

Le **directeur des achats** est responsable de l'acquisition des matières et équipements conformément au code des marchés publics en relation avec la cellule de passation des marchés%.

2.3 L'ORGANIGRAMME:



2.4 LES RESSOURCES:

Le décret prévoit que les ressources de l'Agence sont constituées, notamment, par :

- ▶ une **dotation budgétaire globale annuelle** allouée par l'État ;
- ▶ des ressources provenant **des partenaires au développement** ;
- ▶ des **redevances versées par les bénéficiaires** en contrepartie des services et autres prestations fournis par l'Agence ;
- ▶ des **produits des ventes ou location** de terrains à usage industriel ;
- ▶ les produits des ventes ou location d'espaces bâtis, de bureaux ;
- ▶ le produit de **placement des fonds disponibles**.

2.5 LES SERVICES

des services sont proposés , au fur et à mesure de la valorisation des sites industriels pour offrir à l'industrie sénégalaise un outil stratégique de croissance.

Les Domaines Industriels (DI) développés par L'APROSI sont conçus pour offrir des conditions optimales de compétitivité aux entreprises désireuses de s'y implanter et répondre à la demande des investisseurs en matière d'infrastructures et de services.

L'Agence a initié avec l'aide de l'Etat sénégalais, à partir de 2015, une offre foncière plus diversifiée par l'aménagement de **Plateformes Industrielles Intégrées (P2I)** entièrement équipée sous **une formule locative longue durée**. Cette option innovante et avantageuse, permet à l'entrepreneur un gain de temps t et lui offre plus de flexibilité dans l'investissement de ses capitaux.

2.6 LES ENTREPRENEURS ET LES PARTENAIRES

2.6.1 LES ENTREPRENEURS

Les usagers qui bénéficient de nos offres sont les suivants :

- ▶ Investisseurs ;
- ▶ Promoteurs ;
- ▶ Industriels ;

2.6.2 LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Les structures administratives actuelles en charge de l'appui au secteur industriel sont les suivantes :

- **Le Ministère du Développement Industriel et des Petites et Moyennes Industries**, avec la Direction du Redéploiement Industriel (DRI), la Direction des Petites et Moyennes Industries (DPMI) ;
- **Le Ministère du Commerce et des PME** avec la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME);
- **Le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et du Genre**, avec la Direction de l'Entreprenariat Féminin;
 - **Le Ministère de la Micro Finance et de L'Économie Solidaire**, avec la Direction de la Micro Finance ;
 - **Le Ministère des Finances et du Budget** avec notamment, la Direction de l'Appui au Secteur Privé, la Direction des Domaines, la Direction du Cadastre, et la Direction de la Dette et des Investissements.
- **Le Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire.**
- **Le Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature**, avec la Direction de l'Environnement et des Établissements Classés ;
- **Le Ministère de l'Artisanat** avec la Direction de l'Artisanat.

2.6.3 AUTRES PARTENAIRES

Elles sont placées, pour une large part, sous la tutelle des Ministères ci-dessus cités. On peut ainsi citer :

- **L'Agence de Développement et d'Encadrement de Petites et Moyennes Entreprises** (ADEPME-Décret N°2001-1036 du 29 nov.2001) ;
- **Le Bureau de Mise à Niveau (BMN)** ;
- **L'Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX)** ;
- **La Délégation Générale à la Promotion des Pôles Urbains de Diamniadio et Lac Rose** (DGPU - Décret N°2014-23 du 09 janvier 2004) ;
- **L'Agence Sénégalaise pour la Promotion de l'Innovation Technologique (ASPIT)**, chargée de la Protection Intellectuelle et de la Promotion de l'Invention et de l'Innovation technologiques ;

- l'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN) ;
- **L'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat** (APDA-Décret N°2002-934 du 03 oct. 2002), chargée, entre autres missions, de relever le niveau de compétitivité du secteur de l'artisanat ;
- **L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie** (ANSD-Décret n°2005-436 du 23 mai 2005), chargée de la coordination technique des activités du système statistique national et de réaliser elle-même les activités de production et de diffusion des données statistiques ;
- **L'Agence Sénégalaise de la Promotion des Exportations** (ASEPEX-Décret n°2005-108 du 15 Février 2005). Elle a pour mission globale de favoriser le développement continu et durable, et la promotion des exportations sénégalaises ;
- **La Fondation du Trade Point Sénégal** (TPS- Décret n°98-518 du 15 juin 1998) est à la fois un système d'informations commerciales et un centre de facilitation pour l'accélération des procédures de commerce internationale des entreprises grâce à l'utilisation des NTIC ;
- **Le Centre International de Commerce Extérieur du Sénégal** (CICES), chargé de la promotion d'un Parc d'expositions, de l'organisation de la Foire International de Dakar, de Salons spécialisés et d'animer un Centre des Congrès ;
- **L'Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Sénégal** (UNCCIAS-Loi n°89-08 du 17 janvier 1989) est un établissement public professionnel créée dans le cadre de la décentralisation ;
- **L'Union Nationale des Chambres de Métiers** (UNCM-Décret n°92-1191 de 1992) est un établissement Public à caractère professionnel, chargé d'assurer la coordination des Chambres de Métiers régionales ;
- **Le Centre de Gestion Agrée** (CGA-Loi n°95-32 du 29 décembre 1995)- Décret n°96-558 du 8 juillet 1996) est une Association sans but lucratif chargée d'apporter aux membres une assistance multiforme en matière de gestion comptable, fiscale et sociale, et de leur offrir des services d'information et de formation ;
- **Le Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (3 FPT) ;**
- **L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) ;**
- **L'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) ;**
- **L'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie (ONUDI)**, est une institution des Nations Unies chargée de la promotion du développement industriel.

le FONGIP,

le FONSI,

la BNDE,

la DER,

l'ANPEJ,

les organismes d'appui (COCEC, Caisses des Dépôts et Consignations etc.)

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'AGENCE

A ce niveau, nous procéderons à une présentation et une analyse du **bilan des réalisations** des engagements contenus dans le **contrat de performance, des diagnostics administratif et organisationnel, technique, financier, budgétaire** et de **la promotion**.

1. BILAN DES REALISATIONS 2017-2020

Il s'agit ici de la présentation des résultats tirés du **rapport d'évaluation du Contrat de Performance 2017-2020**

BILAN DES REALISATIONS 2017-2020

Objectifs	Actions	Activités	Résultats Obtenus	
			Observations	Niveau de réalisation
Objectif en matière de gestion	amélioration du cadre organisationnel et institutionnel	forme juridique	les travaux préparatoires sont réalisés et les résultats définitifs validés par le conseil de surveillance sont transmis à la tutelle pour approbation sur les modalités de mise en œuvre de la société APROSI SA	50%
		Organigramme pour une adéquation des profils aux postes	le Bureau Organisation et Méthode après une analyse a fait une proposition d'organigramme que le CS a amendé e adopté.	100%
		manuel des procédures	une nouvelle pratique est en cours permettant d'allier comptabilité publique et normes Syscoa avec l'aide du logiciel OPTIMAINTE mais un besoin de réactualiser le manuel pour être en adéquation avec le nouvel organigramme	100%
Objectif technique	Procéder aux aménagements nécessaires avec des infrastructures correspondants aux standards internationaux	Réalisation et finalisation de la phase I du parc industriel de Diamniadio sur 13 Ha	l'aménagement de la première phase de la P2ID a été réalisé en 2017 et livrée définitivement et inaugurée le 22 novembre 2018 par le PR	100%
		Aménagement et VRD du site DID	l'aménagement de toutes les pistes en goudron est en cours	20%
			les aménagements d'eau et d'électricité sont réalisés	100%
			les pistes en latérite sont réalisées sur les premiers TF	100%
	les réalisations des portiques postes de sécurité sont faits	90%		

Mettre en œuvre les plans de gestion environnementale	Assainissement (P2ID)	-Mise en place d'un réseau d'assainissement, réalisé en système séparatif, comportant une conduite pour les eaux vannes et industrielles et des caniveaux pour les eaux de ruissellement -Mise en place d'une station d'épuration des eaux usées	100%
	Dispositif anti-incendie (P2ID)	-Maillage du site par un réseau de RIA à la P2ID; -Mise en place de supprimeurs et de bouche d'incendie; -Mise en place d'un local Sapeurs-Pompiers;	100%
	gestion des déchets (P2ID)	-Mise en place d'une aire de stockage des déchets banals et définition d'une stratégie de gestion; -Projet de création d'un centre de tri des déchets au P2ID et au DID; -Signature d'une convention avec un concessionnaire pour la collecte et l'évacuation des déchets.	35%
	aménagement paysager (P2ID)	-Important réseau d'espace vert mis en place à la P2ID -Mise en place d'un système avec une réutilisation des eaux traitées par la station d'épuration pour l'arrosage	50%
	Microgrid solaire (P2ID)	Partenariat APROSI-CAP VERT ENERGIE dans le domaine de l'énergie solaire: Partenaire stratégique, Cap Vert Énergie (CVE), une entreprise privée Française spécialisée dans la production d'énergie d'origine renouvelable étudie et développe pour le compte de l'APROSI, un démonstrateur de Microgrid solaire composé d'une centrale solaire de 150kwh3, couplé avec un Système de Management de l'Énergie intelligent. La taille du démonstrateur est alignée sur les besoins actuels de la P2ID Le Microgrid solaire, porté par CVE, pour la P2ID est réalisée.	80%
	ville durable (P2ID)	Partenariat APROSI – ONUDI dans le cadre du projet Diamniadio ville durable: l'APROSI joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement des industries installées à Diamniadio et plus particulièrement au DID et à la P2ID. C'est dans ce cadre qu'un partenariat a été noué avec l'ONUDI pour la mise en place par cette dernière d'un outil d'évaluation des performances environnementales des entreprises installées Diamniadio. C'est ainsi que les 25 et 26 Septembre 2019, l'APROSI en collaboration avec l'ONUDI et avec la participation massive d'entreprises implantées dans la zone avait organisée un atelier de formation pour la présentation de l'outil et ses utilisations L'outil d'évaluation des performances environnementales des entreprises installées Diamniadio est en phase de finalisation.	75%

		respect de la réglementation environnementale	<p>Étroite collaboration avec la Direction de l'Environnement et des Établissements Classés (DEEC) : L'APROSI et la DEEC travaille en étroite collaboration pour veiller au respect de la réglementation environnementale. Ainsi, des rencontres périodiques sont organisées dans le cadre du suivi du Plan de Gestion Environnementale et social (PGES) pour assurer l'effectivité des recommandations qui ont été faites dans le cadre de l'étude d'impact environnemental du projet du parc industriel. Et c'est cette même démarche qui est conduit au niveau du Domaine Industriel de Diamniadio</p>	80%
Objectif: Satisfaction des missions de service public	<p>Poursuivre la réhabilitation l'identification et l'acquisition des sites industriels en tenant compte des potentiels territoriaux</p>	réhabiliter les sites régionaux identifier de nouveaux sites, Signer des accords de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Le Domaine Industriel de Diamniadio a connu une extension de 67 ha ; - Des actions juridiques ont été menées pour la réhabilitation des Domaines Industriels Régionaux ; - Nomination d'un directeur des sites Industriels Régionaux; - Demande en cours de terrains à usage industriel dans le pôle urbain de Daga Kholpa; -Poursuite des actions visant à la privatisation de la SODIDA; -Protocole d'accord signé entre la Chambre de Commerce de Kaolack et Domitexka pour la création d'une zone Industrielle à KAHONE 	50%
	<p>Promouvoir un environnement juridique et institutionnel favorable à la création, au fonctionnement et au développement de sites industriels ;</p>	mettre en place un cadre de concertation pour l'attractivité juridique et fiscal des sites	<p>-Participation aux travaux sur les zones économiques spéciales avec la définition du mode de gestion et des avantages accordés aux investisseurs ;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finalisation cadre réglementaire et juridique ; - Promulgation des lois 2017-06 et 2017-07 et adoption des décrets d'application ; - Élaboration des documents contractuels : Convention promoteur développeur, contrat d'exploitation phase 1 avec SIAA, contrat de réservation, contrat de location, cahiers des charges des industriels et de l'exploitant, règlement intérieur 	50%

	<p>Procéder à la restructuration juridique et organisationnelle de l'Agence en vue de lui ouvrir des perspectives de création de produits et de mobilisation de ressources</p>	<p>mettre en place un cadre de concertation pour l'attractivité juridique et fiscal des sites</p>	<p>L'APROSI a stabilisé les termes de références et de la note d'orientation pour son changement de statut. Le changement de statut permettra de devenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Société d'État dotée de la personnalité juridique - Structure non soumise aux principes de la comptabilité publique souvent contraignant au vu de l'activité commerciale - Personnel régi par le Code du Travail ayant des obligations de résultats au regard du principe de spécialité - Disponibilité des ressources financières, matérielles et humaines à temps réel en fonction des objectifs de développement - Structure moins dépendantes des aléas du fonctionnement de l'Administration Publique (budget, situation financière, principe de l'unicité de caisse) - Structure pouvant engager des procédures de voies d'exécution - Structure dotées moyens de coercition en cas de non-respect de la réglementation relative à son domaine d'activités <p>Principe exorbitants de droit commun non expressément reconnu, mais attribuable par convention avec l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure soumises aux voies d'exécution - Structure soumise au régime fiscal de droit commun 	<p>50%</p>
	<p>Encourager le développement des réseaux d'entreprises notamment en mutualisant certaines fonctions</p>	<p>Gérer les services généraux pour les entreprises installées</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Existence de restaurant de grande capacité pour les employés des industries de P2ID; -Services de transport opérationnel; -Existence d'un guichet unique pour la satisfaction des services aux investisseurs (opération de transit, exonérations douanières et fiscales, services de douane etc.) - Médecine du travail : Service médical 	<p>50%</p>

	Favoriser l'innovation sur les sites par la création de synergie avec les instituts de recherche et les structures universitaires ;	Aider à l'insertion des jeunes diplômés, renforcement de capacités sur la technologie de pointe	-Visites organisées d'étudiants de centres de formation et universités; -Coopération avec l'ASN et ASPIT ; -Coopération avec le 3FPT pour la formation de recrutés des industries	70%
	Développer une politique de soutien à l'environnement technologique des entreprises			
	Impliquer fortement les Chambres d'Industrie et de Métier, les organisations du Secteur Privé ainsi que les responsables locaux dans tout le processus de développement des sites ;	Signer des conventions de partenariat	-Protocole avec la chambre de commerce de Kaolack pour la mise en place d'un Domaine Industriel à Kahone ; -Contacts avec les chambres de commerce de Saint Louis et de Ziguinchor pour la relance de Domaines Industriels sise dans leur localité ; -Relations avec les communes abritant des hôtels d'Industrie (Linguère, Sédhiou, Gossas)	60%
	Favoriser la sédentarisation des utilisateurs des sites par la promotion intramuros de structures d'hébergement et de restauration ;	Signer de protocoles d'accords avec des prestataires	Existence de restaurants d'entreprises	100%

	Faciliter l'accès des entreprises à l'information pour accroître leur compétitivité, par le développement de leur capacité à échanger grâce aux réseaux électroniques notamment.	Créer une plateforme de communication	Existence de fibres optique	100%
	Rendre compte du niveau d'atteinte de ces objectifs dans un rapport annuel d'activités qui présente, entre autres, les résultats obtenus au regard des indicateurs en annexe ;	Élaborer des rapports trimestriels	-Existence de rapports d'activités trimestriels et annuels rendant compte au CS· -Rapport sur les situations d'exécution budgétaire trimestrielles et annuelles ; -Existence de rapport de présentation du budget	100%
Objectif: Engagement d'ordre financier	Accroître la participation financière de l'Etat et Mobiliser la participation des bailleurs de fonds et autres partenaires financiers		Par manque de ressources, l'Agence n'a pas pu exécuter toutes les missions contresignées dans le contrat de performance. Il s'agissait de l'accélération des travaux d'aménagement du DID et au développement des sites industriels régionaux. . Néanmoins notons que l'APROSI a pu investir la somme de 698 millions FCFA pour la réfection des routes et un dispositif minimal en termes d'aménagements d'eau et d'électricité. Un montant de presque deux milliards FCFA sera investi en 2020 pour faire le mur de clôture, les voies d'accès et améliorer les fournitures d'eau et d'électricité. Notons que l'APROSI et ses partenaires devraient apporter sur les travaux en question environ 8 milliards alors que la contribution de l'État était estimée à 21 milliards	15%

2 PERSPECTIVES

Les activités majeures pour les trois ans à venir, seront concentrées autour des points suivants :

- La poursuite de l'exploitation de la **phase 1 de la P2ID** ;
- La réalisation de la phase 2 de la P2ID ;
- l'opérationnalisation de **l'Outil d'évaluation des performances environnementales des entreprises industrielles** en collaboration avec l'ONUDI et l'installation d'un système de tri sélectif pour faire de la P2ID une référence en Afrique de l'Ouest en termes de gestion.
- **la réalisation complète des Investissements** des travaux de voiries et réseaux divers au niveau du Domaine Industriel de Diamniadio;
- **le lancement des projets de construction de trois (03) plateformes industrielles (P2I) à Touba, Saint -Louis et Ziguinchor ;**
- l'Aménagement des Domaines Industriels de Kaolack ,Fatick et leur extension;
- l'ouverture d'un autre domaine de cent (100) hectares dans la région de Thiès ;
- **la création de nouveaux DI** dans les régions;
- ;
- **l'exploitation** des hôtels Industriels de Fatick, Sédhiou, Linguère, Matam, Gossas et Fatick
- la **construction** de nouveaux hôtels d'industries à Taiba Niassène, Gandiaye et Ndangalma.

Toutes ces activités seront corrélativement faites en continuant les installations et les équipements dans les Sites fonctionnels.

3. DIAGNOSTIC ADMINISTRATIF ET ORGANISATIONNEL

3.1 DIAGNOSTIC DES EFFECTIFS

Le diagnostic suivant peut être fait de l'analyse du personnel en termes de compétences et d'effectif :

- héritage lourd d'un personnel inadapté à la mission de l'agence
- inadéquation entre les missions et la qualification requise pour certains postes important
- personnel insuffisamment formé et résistant à la modernité et au changement
- Déséquilibre dans les rémunérations
- Absence de plan de carrière

- Des cadres compétents ont été recrutés pour la réalisation des objectifs,
- le service technique s'est beaucoup amélioré avec le recrutement des Ingénieurs polytechniciens et d'autres pour assurer la conduite des travaux et des études sur les différents sites

Ci- joint, le tableau des effectifs du personnel de l'APROSI :

Effectifs du personnel par hiérarchie et par statut									
Années	Année 1 : 2018			Année 2 : 2019			Année 3 :2020		
	M	F	Total	F	M	Total	F	M	Total
Hiérarchie									
Cadres	13	10	23	10	13	23	10	18	28
Agents de maitrise	03	05	08	04	02	06	05	10	15
Employés	20	08	28	09	16	25	12	29	41
Total	36	23	59	23	31	55	27	57	84
Statut									
Fonctionnaires	0	06	06	0	06	06	0	6	6
CDI	26	19	45	19	20	39	23	36	59
CDD	6	03	08	02	07	09	04	15	19
Total	32	28	59	21	33	54	27	57	84

CDI : contrat à durée indéterminée

CDD : contrat à durée déterminée

3.2. LES BESOINS EN FORMATION

Relativement au renforcement de compétences, **des besoins en formations** ciblés devraient être organisées dans les domaines suivants :

- Gestion de projet
- Élaboration de plans d'affaires
- Comptabilité analytique et générale, Comptabilité matières
- PROGICIEL DE GESTION(ERP)
-
- Management de la qualité (Normes Iso,...)
- Fiscalité et gestion du foncier
- Gestion et analyse financière (rendement, rentabilité, états financiers...)

- Suivi Évaluation
- Budget Programme
- Marchés publics
- Contrôle de gestion, Audit Interne
- Archivage électroniques

3.3 AU NIVEAU DU MATERIEL ET DE L'EQUIPEMENT

Sur le plan de l'acquisition du matériel, des efforts considérables sont faits au niveau de l'outillage informatique, du matériel de bureau et de l'outillage industriel. Il reste de nouvelles acquisitions importantes à faire sur le matériel de transport, les engins de maintenance, les matériels de construction, de l'équipement industriel, de matériel de maintenance et de l'équipement électrique (transformateur) pour être à jour.

4. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

L'Agence ne dispose pas de matériels de première nécessité indispensables à la maintenance et à l'ébauche des sites en construction (matériel roulant, de terrassement etc.) pour réaliser la mission d'aménagement des sites industriels.

5. DIAGNOSTIC FINANCIER

5.1 Analyse de quelques ratios de l'APROSI sur deux gestions

L'analyse a été menée sur la base des états financiers disponibles de 2018 et 2017 :

	2018		2017
Actif circulant (A)	4 973 881 575	Actif circulant (A)	3 718 882 097
Trésorerie Actif (A')	56 065 833	Trésorerie Actif (A')	509 915 628
Actif à court terme (A'' = A+A')	5 299 947 408	Actif à court terme (A'' = A+A')	4 228 797 725
Dettes à court terme (B)	1 884 758 271	Dettes à court terme (B)	1 874 721 693
Trésorerie Passif ©	43 393 476	Trésorerie Passif ©	51 952 181
Total dettes (D=B+C)	1 927 435 618	Total dettes (D=B+C)	1 926 673 874
Fonds de roulement (E =A-B)	3 089 123 304	Fonds de roulement (E =A-B)	1 844 160 404
Ratio de liquidité générale R1 = A/B	2,64	Ratio de liquidité générale R1 = A/B	1,98
Ratio de liquidité immédiate ou ratio de trésorerie R2 = A'/B	0,03	Ratio de liquidité immédiate ou ratio de trésorerie R2 = A'/B	0,27
Capitaux permanents (F)	7 225 001 085	Capitaux permanents (F)	6 245 976 976 680
Capitaux propres (G)	7 225 001 085	Capitaux propres (G)	6 245 976 976 680
Actif immobilisé brut	4 907 835 343	Actif immobilisé brut	5 141 470 120

(H)		(H)	
Actif immobilisé net		Actif immobilisé net	
(I)	4 136 993 959	(I)	4 498 406 976
Ratio de financement stable des immobilisations		Ratio de financement stable des immobilisations	
R3 = F/I	1,75	R3 = F/I	1,39
Ratio d'endettement		Ratio d'endettement	
R4= D/F	0,27	R4= D/F	0,30

5.2 Explication des ratios

De l'exploitation du tableau, il ressort que :

R1 : le ratio de liquidité générale mesure la capacité de la structure à respecter ses obligations financières à court terme; ce ratio était de 1,98 en 2017 et de 2,64 en 2018 ce qui se traduit par une bonne situation financière de l'agence.

R2: le ratio de liquidité immédiate de l'agence passe de 0,27 en 2017 à 0,03 en 2018. La faiblesse de ce ratio s'explique d'une part par le niveau de recouvrement des réservataires. Voir aussi la ponction au TRESOR PUBLIC

R3 : le ratio de financement stable des immobilisations était de 1,39 en 2017 contre 1,75 en 2018 cela signifie que l'agence finance ses investissements par ses ressources permanentes.

R4: le ratio d'endettement de l'APROSI est de **0.30** en 2017 et 0,27 en 2018. Ce ratio est acceptable vu une tendance à la baisse.

6. ANALYSE DU BUDGET 2020

Situation d'exécution cumulée des recettes de l'APROSI & P2ID à la date du 31 décembre 2020 :

COMPTES	LIBELLES	PREV BUDGET 2020	RECOUVREMENT S	ANTERIEURS	TOTAL RECOUVREMENT	RESTES A RECOUV.	%
707820	Frais de Dossier	4 500 000	0	2 450 000	2 450 000	2 050 000	54,44
707850	Refacturation eau	52 500 000	4 321 688	48 204 849	52 526 537	-26 537	100,05
707803	Frais de gestion Site	55 000 000	7 327 126	47 753 914	55 081 040	-81 040	100,15
707804	Caution des Entreprises	100 000 000	6 000 000	81 095 475	87 095 475	12 904 525	87,10
718100	Subvention de fonctionnement Etat	225 000 000	0	225 000 000	225 000 000	0	100,00
754100	Produits des cessions réservataires (30 %)	808 069 049	41 105 250	211 083 440	252 188 690	555 880 359	31,21
706100	Recettes locatives	334 303 951	6 799 942	176 682 527	183 482 469	150 821 482	54,88
707840	Refacturation Électricité	30 000 000	47 807 804	127 189 308	174 997 112	-144 997 112	583,32
707880	Location poste électrique	8 000 000	7 800 000	18 012 499	25 812 499	-17 812 499	322,66
707890	Location restaurant	7 827 000	0	0	0	7 827 000	-

	TOTAL FONCT.	1 625 200 000	121 161 810	937 472 012	1 058 633 822	566 566 178	65,14
					0	0	-
141100	SUBVENTION P2ID	250 000 000	0	250 000 000	250 000 000	0	100,00
141800	AUTRES RECETTES D'INVESTISSEMENT	3 007 969 674	95 912 250	587 215 485	683 127 735	2 324 841 939	22,71
	TOTAL INVEST.	3 257 969 674	95 912 250	837 215 485	933 127 735	2 324 841 939	28,64
	TOTAL GENERAL	4 883 169 674	217 074 060	1 774 687 497	1 991 761 557	2 891 408 117	40,79

Le budget de l'année 2020 a été arrêté à la somme de **4 883 169 674 FCFA** répartie comme suit :

Rubriques	TOTAL DE L'ANNEE		Reste à réaliser (FCFA)	Taux d'exécution réel (%)
	Prévisions (FCFA)	Réalisations (Montant réel)		
I - R E C E T T E S				
I.1 - Recettes Investissement				
Total Recettes Investissement	3 257 969 674	933 127 735	2 324 841 939	28,64%
I.2 - Recettes Fonctionnement				
Total Recettes Fonctionnement	1 625 200 000	1 058 633 822	566 566 178	65,14%
TOTAL RECETTES	4 883 169 674	1 991 761 557	2 891 408 117	40,79%
II - D E P E N S E S				
II.1 - Dépenses Investissement				
Total Dépenses Investissement	3 257 969 674	649 548 058	2 608 421 616	20%
II.2 - Dépenses Fonctionnement				
Total Dépenses Fonctionnement	1 625 200 000	1 531 030 183	94 169 817	94%
TOTAL DEPENSES	4 883 169 674	2 180 578 241	2 702 591 433	45%

Source : Budget APROSI 2020 (Rapport APROSI)

- **Fonctionnement : 1 625 2000 000 FCFA**
- **Investissement : 3 257 969 674 FCFA**
- Analyse du budget de fonctionnement
Les recettes de fonctionnement de l'Agence pour l'année 2020 a été recouvré à hauteur de **65,14%**
Les dépenses de fonctionnement de l'Agence pour l'année 2020 ont été exécutées à hauteur de **un milliard cinq cent trente et un millions trente mille cent quatre-vingt-trois (1 531 030 183) FCFA** soit un taux d'exécution de 94%
- Analyse du budget d'investissement
Les recettes d'investissement de l'Agence pour l'année 2020 a été recouvré à hauteur de 28,64 %
Le budget d'investissement de l'Agence pour l'année 2020 a été exécuté à hauteur de **six cent quarante-neuf millions cinq cent quarante-huit mille cinquante-huit (649 548 058) FCFA** soit un taux d'exécution de 20 %

- Les produits

Les ressources budgétaires sont constituées de:

- ▶ La subvention de l'Etat : **225 000 000 FCFA**
- ▶ Les ressources prévisionnelles tirées de la cession de terrains sont réparties au budget selon la clé de répartition suivante :

**70 % affectés aux dépenses d'investissement
30 % pour le fonctionnement.**

Le diagnostic financier et budgétaire de l'APROSI :

- **Malgré Le retard dans l'aménagement du Domaine Industriel de Diamniadio** résultant n'entraîne pas de problème de trésorerie du fait que les recettes issues des cessions de terrain réalisées avant 2013 ont été utilisées pour assurer le fonctionnement ou non retrouvées et non transcrites dans la comptabilité de l'agence, une santé financière est améliorée et devrait être mieux stabilisée avec la levée des conditions suspensives dépendant des VRD
-
- Le versement fiscal de **plus de deux (02) milliards FCFA** ENTRE 2015 ET 2020, à l'Etat
- et la faiblesse de la subvention de l'ETAT dans le budget de l'Agence,
- **l'Agence a pu obtenir 69 hectares d'extension et faire des réalisations**
- , une reconfiguration du site et des redressements ont permis de **recouvrer plus de recettes de cession destinés à 70% aux VRD ET 30% aux coûts de fonctionnement de l'agence** .
- Entre 2015 et 2020, le site a eu une avancée notable sur les VRD environ deux (02) milliards ont été investis.

7. DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION ET DU MARKETING

Le diagnostic marketing (promotion) et communication met en lumière le déficit de moyens et insuffisances ci-après :

- **La faible communication interne ou la faible circulation de l'information en interne :**
-

- **Faiblesse dans le fonctionnement du site Internet :**

- L'APROSI est présente sur tous les supports des communications sociales
- **L'absence de relation étroite avec la Presse :**
Seules quelques conventions sont signées avec les organes de presse actuels (Trade Point, EMEDIA). Des efforts plus soutenus doivent être déployés pour établir et maintenir des

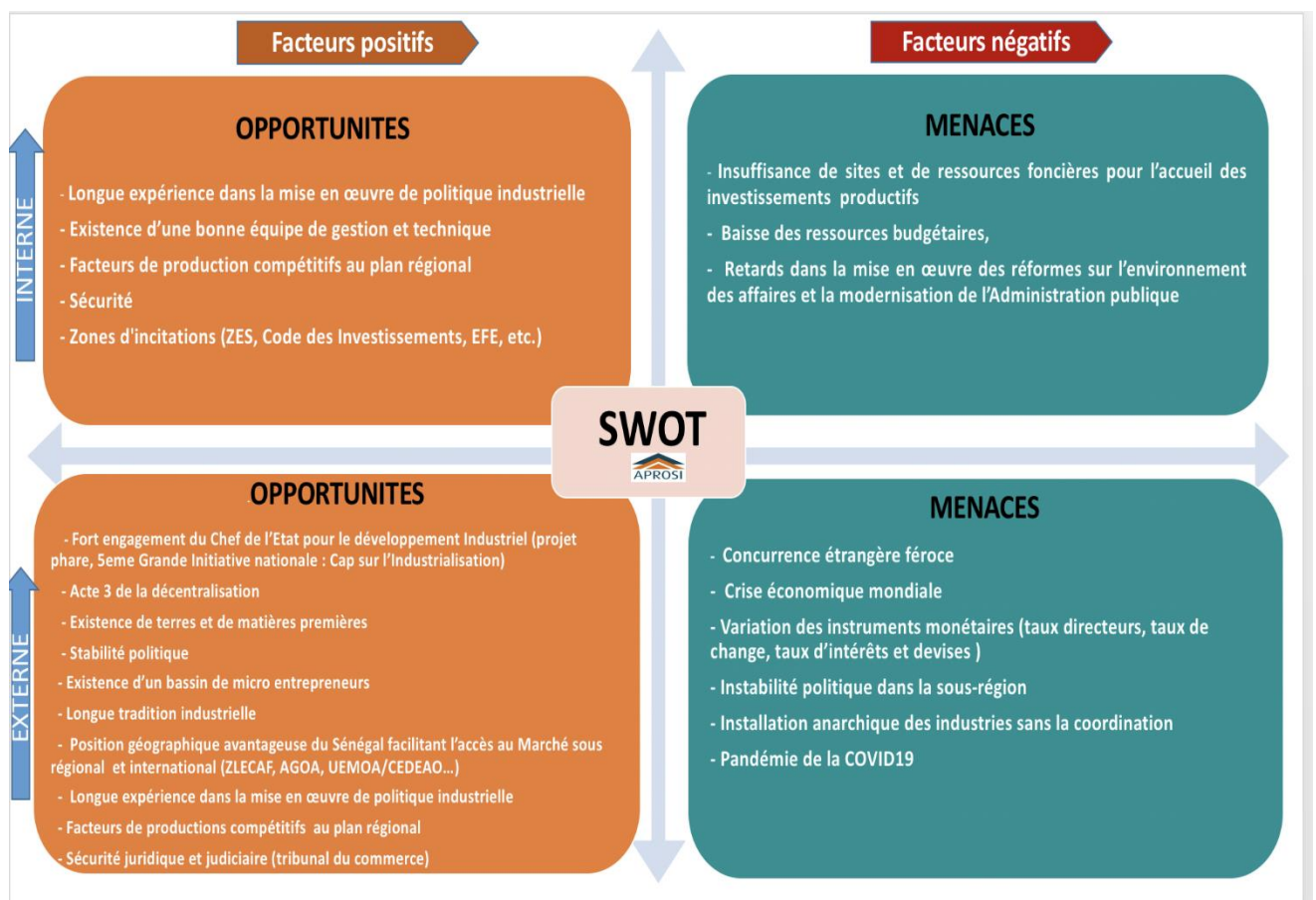
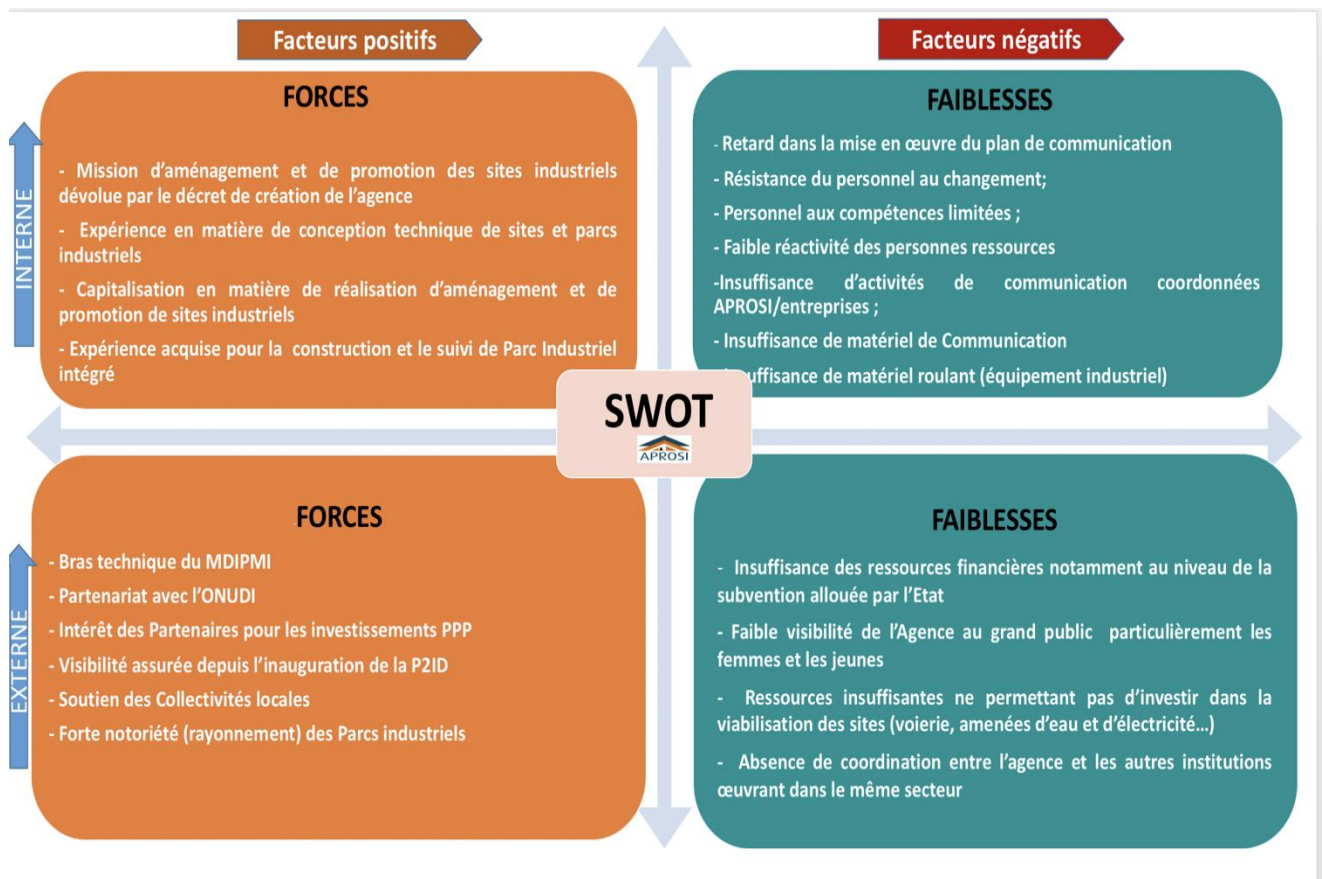
contacts directs avec les médias, en particulier ceux qui sont spécialisés dans nos domaines d'expertise.

- **Absence d'un service infographie en interne et un pôle événementiel et audiovisuel et un département web** ou renforcer les
- **Sur le registre des relations extérieures de l'Agence, * l'Agence doit être beaucoup plus présente sur les grands forums internationaux et organiser des road shows /caravane des PME-PMI** pour exposer son modèle de réussite et attirer davantage des Investisseurs aux côtés de l'APIX et l'ASEPEX.
- **Du diagnostic de la promotion faiblesse du budget de la communication et du marketing.** l'APROSI avec ses missions, se trouve dans un champ d'action « **concurrenté** » par d'autres agences d'appui de promotion. Ainsi, le challenge permanent de l'agence est de maintenir son assise au niveau de ses acquis et dans ses domaines d'expertise prouvés et reconnus, en conservant de manière pérenne la pertinence de ses actions d'aménagement de pôles industriels compétitifs et viables.
En définitive, pour pallier aux insuffisances ci-listées, l'Agence doit considérablement augmenter le budget de la communication et du marketing.

8. Les résultats du DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE

L'utilisation de la matrice SWOT , outil fiable de mesure et d'analyse de l'environnement interne et externe de l'agence, nous a permis d'établir notre analyse-diagnostic selon le tableau ci-dessous :

- Les moyens dont nous disposerons (forces) ;
- Les carences ou lacunes auxquelles nous devons faire face (faiblesses) ;
- Les avantages dont nous disposons (opportunités) ;
- Les éléments d'influence/ à conséquence négative pour l'Agence (menaces)



9 LES DEFIS

L'Analyse interne et externe montre que l'Agence, pour réussir les missions qui lui sont assignées, doit prendre ses décisions clés :

- modifier la nature juridique de l'Agence ;
- *
- renforcer les moyens matériels ;
- rendre plus visible les activités de l'Agence ;
- * ;
- réhabiliter des anciens domaines industriels ;
- développer des domaines industriels dans les régions ;
- aménager des parcs industriels à l'intérieur du Sénégal ;
- *

CHAPITRE 3 : PLANIFICATION STRATEGIQUE

1. LA VISION

La promotion et l'aménagement des sites industriels est un élément fondamental du développement de la politique industrielle. Ils permettent en effet de créer des emplois productifs, de générer des revenus à valeur ajoutée et, par conséquent, de contribuer largement à l'éradication de la pauvreté. En tant que telle, la vision de l'Agence comme structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs est **de doter le pays de sites industriels viables.**

2. LES VALEURS

Au titre des valeurs citées il y a :

- « **Faire œuvre d'esprit d'équipe et d'engagement** » pour pérenniser l'activité de l'Agence »,
- « **Responsabilité** » pour la mise en œuvre de la politique de développement industrielle définie par la tutelle
- « **Proximité** » avec les industriels dans les sites industriels
- « **Qualité, Rapidité, Sécurité et Excellence** » dans la mise en œuvre des missions qui nous sont dévolues.

3. LES OPTIONS STRATEGIQUES

Compte tenu de cette vision, les options stratégiques à tenir pour l'APROSI passent par :

<ul style="list-style-type: none">• la mobilisation de ressources additionnelles
<ul style="list-style-type: none">• la restructuration et la modernisation de l'Agence
<ul style="list-style-type: none">• le développement de nouvelles activités de base et de soutien

4. LES AXES STRATEGIQUES

Les axes et objectifs stratégiques sont :

- **Axe 1 : Améliorer le cadre institutionnel, juridique**

Pour la réalisation de cet objectif, les actions suivantes seront réalisées

1. La modification de la nature juridique de l'APROSI
2. La création des sociétés d'exploitation des sites
3. La Promotion de sociétés de gestion des sites
4. La mise en place d'un cadre de concertation pour l'attractivité juridique et fiscale des sites

- **Axe 2 : Améliorer la gestion et la gouvernance de l'agence**

Cet axe d'intervention concerne :

1. Restructurer l'Agence
2. Développer des activités d'encadrement et d'appui
3. Promotion des activités de soutien tel que l'appui encadrement des industries implantés sur les sites
4. Renforcer le personnel d'exploitation

- **Axe 3 : Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel :**

Les objectifs à réaliser sont :

1. Développer des plateformes Industrielles Intégrées à l'intérieur du pays
2. Poursuivre les réalisations dans les domaines industriels (DI) en activité
3. Revaloriser des sites régionaux existants compte tenu de leurs potentiels territoriaux et des potentialités locales.
4. Construire des hôtels d'industries pour incuber les PME-PMI'
5. Créer de nouveaux sites
6. Poursuivre l'installation des industriels dans les sites
7. Acquisition d'équipement et outillage industriel

Axe 4 : Mobilisation des ressources financières additionnelles

1. mettre en place un fonds d'appui
2. développer les capacités d'autofinancement de l'Agence

Il s'agit de mettre en place **un Fonds d'appui pour l'aménagement de sites industriels** dans les régions et qui va recevoir une partie des concours de l'Etat et des partenaires financiers.

L'accès aux terrains aménagés a été identifié comme une des principales contraintes au développement de l'investissement au Sénégal. Cette contrainte fondamentale a été un des motifs qui a justifié la création de l'APROSI.

Malheureusement l'agence bute énormément sur la problématique du financement des VRD (voirie primaire, aménagements d'eau et électricité et autres réseaux) au niveau des sites.

L'une des conditions de réussite de l'acte III est la définition d'une politique d'implantation et de développement capable au niveau des territoires, d'augmenter les investissements, les emplois, la valeur ajoutée et le budget des collectivités locales. L'un des cadres les plus appropriés, ayant déjà fait l'objet, d'expérimentation tant au Sénégal qu'ailleurs, est le concept de Domaine industriel.

Les Domaines Industriels ont pour objectif la création dans les limites de chacune des villes importantes du Sénégal, d'un centre d'animation doté de moyen d'encadrement technique et financier destiné à l'implantation, le développement en un lieu des petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises de production et de services industriels (loi 77-90 du 10 octobre 1977).

C'est pour accompagner cette dynamique que l'instauration de ce fonds d'appui revolving est envisagé et **destiné à l'appui à la création de Domaines Industriels Régionaux** devrait faciliter l'aménagement de sites dans tous les départements.

De telles actions viendront concrétiser la stratégie industrielle nationale mise en œuvre par le MDIPMI.

Cela impactera positivement le développement industriel du Sénégal par la création d'une multitude de PME-PMI ce qui participera au rééquilibrage de la cartographie industrielle du Sénégal.

Cela permettra aussi d'utiliser les bassins d'emploi en assurant une main d'œuvre disponible répondant aux besoins des industriels.

Avec l'avènement de l'acte III de la décentralisation, les collectivités locales ont besoin de bâtir un tissu économique rigoureux et viable.

5. CADRE LOGIQUE DE PERFORMANCE 2021- 2023

PLAN D' ACTIONS

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES	MODE DE CALCUL	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE		VALEUR CIBLES: 2021 2022 2023		
								année	valeur	2021	2022	2023
Axe 1: Améliorer le cadre Institutionnel	OS1: Améliorer l'environnement administratif et juridique favorable au développement industriel	l'APROSI est mutée en Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire	Action 1.1: Modification de la Nature Juridique de l'Agence, déjà validée par le CS, le MDIPMI et le MFB, dans le contrat de performance 2017-2019, & Transmission du dossier par le MDIPMI au MFB ou au PR	disponibilité des statuts	J-O ou tout autre support crédible	constat	exploitation publication et rapport du notaire	2020	50%	50%	-	-
		les sociétés de gestion sont créées	Action 1.2: Création des sociétés de gestion et d'exploitation des sites	disponibilité des statuts	J-O ou tout autre support crédible	constat	exploitation des supports de publicité et documents notariaux	2020	20%	20%	20%	40%
		la promotion des sociétés de gestion est effectuée	Action 1.3: Promotion de sociétés de gestion et d'exploitation des sites	Nombre de sociétés d'exploitation	Rapport annuel	Décompte	exploitation du rapport annuel	2020	-	02	02	02
		le cadre de concertation est mis en place	Action 1.4: mise en place d'un cadre de concertation pour l'attractivité juridique et fiscal des sites	Nombre de membres du secteur privé associé ;	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	décompte	exploitation des rapports de l'APROSI	2020	-	05	10	15
	OS2: Promouvoir des cadres de partenariat	des conventions de partenariat, des accords-cadres et des protocoles d'accords sont signés	Action 2.1: joint-venture avec des promoteurs financiers et techniques	nombre de conventions signées	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	décompte	exploitation des rapports de l'APROSI	2020	02	03	04	05

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES	MODE DE CALCUL	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE		VALEUR CIBLES:		
								Année	Valeur	2021	2022	2023
Axe 2: Améliorer la gestion et la gouvernance de l'agence	OS1: Restructurer l'Agence	L'organigramme est modifié avec une adéquation des profils aux postes	Action 1.1: mise à jour de l'organigramme	Mise en adéquation des directions ou départements	délibération du Conseil de Surveillance	Constat	exploitation des délibérations du Conseil	2020	75%	25%	-	-
		le manuel des procédures de l'APROSI est mis à jour	Action 1.2: mise à jour du manuel de procédures	Disponibilité du Manuel de procédures	délibération du Conseil	Constat	exploitation des délibérations du Conseil	2020	75%	25%	-	-
	OS2: Développer des activités d'encadrement et d'appui	les centres de services dans les Sites sont créés	Action 2.1: Mise en place de centres de services	Nombre d'entreprises accompagnées	base de données	Décompte	exploitation de la base de données	2020	-	1	1	1
	OS3: Développer la politique de promotion des sites industriels	la visibilité des sites industriels est assurée	Action 3.1: promotion des sites industriels	Nombre de Bases de données des différents sites	Rapports d'activités	Décompte	exploitation de la base de données et du rapport	2020	02	02	02	02
	OS4: Renforcer le personnel d'exploitation	Un personnel compétent est affecté ou recruté dans les sites	Action 4.1: Recrutement ou Affectation du personnel	Nombre de Notes de services d'affectation ou de recrutement	rapports d'activités	Décompte	exploitation des dossiers du personnel	2020	29	07	10	12
			Action 4.2: Formation du personnel	nombre de formations	attestations ou certificats	Décompte	exploitation des dossiers du personnel	2019	10	15	10	10
			Action 4.3: Acquisition de matériels et équipements pour le personnel	nombre d'équipements achetés	compte d'exploitation	Décompte	compte d'exploitation	2020	14	16	18	18

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES	MODE DE CALCUL	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE EN 2020		VALEUR CIBLES:		
								Année	Valeur	2021	2022	2023
Axe 3 : Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel	OS1: Développer des plateformes Industrielles Intégrées à l'intérieur du pays	la phase 2 de la Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio (P2ID) est aménagée	Action 1.1: Réalisation phase 2 P2ID	taux d'exécution des travaux de mise en place des sites industriels	procès- verbal de chantier	nombre de réalisations effectif/nombre de réalisations prévu	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	10%	40%	40%	10%
		les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) Nord, Touba et St- louis sont aménagées	Action 1.2: Réalisation P2I: Nord, Touba, St-Louis	taux d'exécution des études	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	constat et décompte	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	25%	60%	25%	-
				taux d'exécution des travaux de mise en place des sites industriels	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	nombre de réalisations effectif/nombre de réalisations prévu	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	--	0%	35%	50%
	OS2: Poursuivre les réalisations dans les domaines industriels (DI) en activité	les réalisations sont poursuivies dans le Domaine Industriel de Diamniadio (DID)	Action 2.1: Poursuite des VRD	taux d'exécution des travaux	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	nombre de réalisations effectif/nombre de réalisations prévu	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	50%	25%	10%	5%
			Action 2.2: Construction du bâtiment administratif de la société de gestion	taux d'exécution des travaux	procès- verbal de chantier	nombre de réalisations effectif/nombre de réalisations prévu	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	5%	40%	55%	-

Axe 3 : Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel

	OS3: Revaloriser des sites régionaux existants compte tenu de leurs potentiels territoriaux et des potentialités locales.	les domaines régionaux (DR) existants sont réhabilités et réfectionnés	Action 3.1: Réhabilitation et réfection des DI existants: Saint louis, Kaolack, Ziguinchor	taux d'exécution des travaux	procès- verbal de chantier	nombre de réalisations effectif/nombre de réalisations prévu	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	5%	25%	40%	30%
		les parts de l'Etat (ex SONEPI) des DR sont transférés à l'agence	Action 3.2: transfert des parts de l'Etat à l'Agence	Parts reçues	décret et /ou Arrêté	Constat	Exploitation du décret et /ou Arrêté	2020	-	100%	-	-
	OS 4: Construire des hôtels d'industries pour incuber les PME -PMI	les hôtels industries sont fonctionnels	Action 4.1: Incubation dans les hôtels industries: TAIBA NIASSENE, GANDIAYE, DAGA KHOLPA, NDANGALMA...	taux d'exécution des travaux de mise en place des hôtels d'industries	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	décompte	Exploitation des rapports d'activités	2017	20%	0%	20%	20%
	OS 5: Créer de nouveaux sites	les extensions sont identifiées et sécurisées	Action 5.1: Recherche de fonciers: Thiès, Kédougou, Sédhiou, Kafrine	Nombre de terrains immatriculés en TF	délibération municipale et droits réels	Décompte	exploitation de la délibération et de l'état des droits réels	2019	2	4	3	3

Axe 3 : Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel

		200 industriels sont installées	Action 6.1: Installation des industriels dans les sites	nbre	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	superficie occupée /superficie totale	exploitation du rapport de l'APROSI	2020	50	15	30	30
	OS 6: Poursuivre l'installation des industriels dans les sites	Les PME-PMI sont délocalisées vers les nouveaux sites	Action 6.2: Délocaliser les PME-PMI de la SODIDA, de l'ancienne route de Rufisque et de la Baie de Hann vers de nouveaux sites	nombre de PME-PMI délocalisées	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	Décompte	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	04	4	4	4
	OS 7: Acquisition d'équipement et d'outillage industriel	l'APROSI dispose les moyens pour réaliser des sites industriels	Action 7.1: Acquérir du matériel roulant	Nombre d'équipements achetés	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	Décompte	Exploitation du rapport de l'APROSI	2020	03	4	6	2

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES	MODE DE CALCUL	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	SITUATION DE REFERENCE EN 2020		VALEUR CIBLES		
								Année	Valeur	2021	2022	2023
Axe 4: Mobiliser des ressources financières additionnelles	OS1: mettre en place un fonds d'appui	les industriels bénéficient d'un fonds d'appui pour le développement	Action 1.1: formaliser le fonds d'appui	Nombre d'industriels financés ou accompagnés	rapport d'exécution technique et financier de l'APROSI	décompte	analyse rapport technique et financier	2020	0	-2	-4	6
	OS2: développer les capacités d'autofinancement de l'Agence	L'Agence mobilise d'autres fonds avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et fait des placements dans d'autres sociétés privées	Action 1.2: Générer d'autres sources d'autofinancements	Taux de mobilisation	rapport financier certifié	décompte	analyse du rapport financier	2020	5%	10%	20%	30%

CHAPITRE 4 : BUDGET DU PLAN D' ACTIONS SUR LA PERIODE 2021- 2023

1 BUDGET

AXE 1 : Améliorer le cadre Institutionnel										
OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	STRUCTURES RESPONSABLES	COUTS EN MILLIONS FCFA	PROGRAMMATION			SOURCES DE FINANCEMENT		
					2021	2022	2023	ETAT	FONDS PROPRES	PTF
OS1: Améliorer l'environnement administratif et juridique favorable au développement industriel	l'APROSI est mutée en Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire	Action 1.1: Modification de la Nature Juridique de l'Agence, déjà validée par le CS, le MDIPMI et le MFB, dans le contrat de performance 2017-2019, Transmission du dossier par le MDIPMI au MFB ou au PR	MDIPMI /APROSI	20	20	-	-	-	20	-
	les sociétés de gestion sont créées	Action 1.2: création des sociétés de gestion des sites	APROSI	150	100	25	25	-	150	-
	la promotion des sociétés de gestion est effectuée	Action 1.3: Promotion de sociétés de gestion des sites	APROSI	20	20	-	-	-	20	-
	le cadre de concertation est mis en place	Action 1.4: mise en place d'un cadre de concertation pour l'attractivité juridique et fiscal des sites	APROSI	20	20	-	-	-	20	-
OS2: Promouvoir des cadres de partenariat	des conventions de partenariat, des accords-cadres et des protocoles d'accords sont signés	Action 2.1: joint-venture avec des promoteurs financiers et techniques	APROSI	500	50	250	200	200	100	200
TOTAL COUTS DE L'AXE 1:				710 millions de FCFA						

Axe 2: Améliorer la gestion et la gouvernance de l'agence

OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	STRUCTURES RESPONSABLES	COUTS EN MILLIONS FCFA	PROGRAMMATION			SOURCES DE FINANCEMENT		
					2021	2022	2023	ETAT	FONDS PROPRES	PTF
OS1: Restructurer l'Agence	L'organigramme est modifié avec une adéquation des profils aux postes	Action 1.1: mise à jour de l'organigramme	APROSI	2	2	-	-	-	2	-
	le manuel des procédures de l'APROSI est mis à jour	Action 1.2: mise à jour du manuel de procédures	APROSI	2	2	-	-	-	2	-
OS2: Développer des activités d'encadrement et d'appui	les centres de services dans les Sites sont créés	Action 2.1: Mise en place de centres de services	APROSI	30	30	-	-	-	30	-
OS3: Développer la politique de promotion des sites industriels	la visibilité des sites industriels est assurée	Action 3.1: promotion des sites industriels	APROSI	20	20	-	-	-	20	-
OS4: Renforcer le personnel d'exploitation	Un personnel compétent est affecté ou recruté dans les sites	Action 4.1: Recrutement ou Affectation du personnel	APROSI	20	20	-	-	-	20	-
		Action 4.2: Formation du personnel	APROSI	20	20	-	-	-	20	-
		Action 4.3: Acquisition de matériels et équipements	APROSI	15	15	-	-	-	15	-
TOTAL COUTS DE L'AXE 2:				109 millions de FCFA						

Axe 3 : Créer les conditions et les moyens pour une compétitivité du secteur industriel

OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	STRUCTURES RESPONSABLES	COUTS EN MILLIONS FCFA	PROGRAMMATION			SOURCES DE FINANCEMENT		
					2021	2022	2023	ETAT	FONDS PROPRES	PTF
OS1: Développer des plateformes Industrielles Intégrées à l'intérieur du pays	la phase 2 de la Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio (P2ID) est aménagée	Action 1.1: Réalisation phase 2 P2ID	APROSI	65 000	20	30	15	65	-	-
	les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) Nord et Touba sont aménagées	Action 1.2: Réalisation P2I: Nord et Touba	APROSI/CDC	60 000	-	30	30	50	2	8
OS2: Poursuivre les réalisations dans les domaines industriels (DI) en activité	les réalisations sont poursuivies dans le Domaine Industriel de Diamniadio (DID)	Action 2.1: Poursuite des VRD	APROSI	4000	1,5	1,5	1	-	4	-
		Action 2.2: Construction du bâtiment administratif de la société de gestion	APROSI	200	200	-	-	-	200	-
OS3: Revaloriser des sites régionaux existants compte tenu de leurs potentiels territoriaux et des potentialités locales.	les domaines régionaux (DR) existants sont réhabilités et réfectionnés	Action 3.1: Réhabilitation et réfection des DI existants: Saint louis, Kaolack, Ziguinchor	APROSI	4000	0,2	2	1,8	1	2,5	0,5
	les parts de l'Etat (ex SONEPI) des DR sont transférés à l'agence	Action 3.2: transfert des parts de l'Etat à l'Agence	APROSI	-						

OS 4: Construire des hôtels d'industries pour incuber les PME-PMIs '	les hôtels industries sont fonctionnels	Action 4.1: Incubation dans les hôtels industries (15) : TAIBA NIASSENE, GANDIAYE, DAGA KHOLPA, NDANGALMA ...	APROSI	1500	0,3	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
OS 5: Créer de nouveaux sites	les extensions sont identifiées et sécurisées	Action 5.1: Recherche de fonciers: Thiès, Kédougou, Sédhiou	APROSI	1000	0,2	0,5	0,3	-	0,5	0,5
OS 6: Poursuivre l'installation des industriels dans les sites	Les industriels sont installés	Action 6.1: Installation des industriels dans les sites	APROSI	500	-	0,3	0,2	-	0,25	0,25
	Les PME-PMI sont délocalisées vers les nouveaux sites	Action 6.2: Délocaliser les PME-PMI de la SODIDA, de l'ancienne route de Rufisque et de la Baie de Hann vers de nouveaux sites	APROSI	3000	-	1	2	2	0,5	0,5
OS 7: Acquisition d'équipement et outillage industriel	l'APROSI dispose les moyens pour réaliser des sites industriels	Action 7.1: Acquérir des équipements et outillages industriels	APROSI	1000	0,2	0,5	0,3	0,3	0,2	0,5

TOTAL COUTS DE L'AXE 3:

1402 millions de FCFA

Axe 4: Mobiliser des ressources financières additionnelles

OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS	STRUCTURES RESPONSABLES	COUTS EN MILLIONS FCFA	PROGRAMMATION			SOURCES DE FINANCEMENT		
					2021	2022	2023	ETAT	FONDS PROPRES	PTF
OS1: mettre en place un fonds d'appui	les industriels bénéficient d'un fonds d'appui pour le développement	Action 1.1: Création d'un fonds de développement	APROSI/ONUUDI	1000	0,2	0,5	0,3	-	0,2	0,8
	L'Agence mobilise d'autres fonds avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et fait des placements dans d'autres sociétés privées	Action 1.2: Capter d'autres fonds	APROSI	1000,2	0,4	0,4	0,4	-	-	1,2

TOTAL COUTS DE L'AXE 4 :

2200 millions de FCFA

2. SOURCE DE FINANCEMENT

SYNTHESE DU PLAN DE FINANCEMENT					
AXES STRATEGIQUES	PLAN DE FINANCEMENT DE LA PERIODE 2021-2023				
	FONDS PROPRES	ETAT	PTF	AUTRES	TOTAL
AXE 1	270 000 000	200 000 000	200 000 000		710 000 000
AXE 2	109 000 000	-	-	-	109 000 000
AXE 3	11 450 000 000	117 800 000	10 750 000 000	-	140 020 000 000
AXE 4	200 000 000	-	2 000 000 000	-	2 200 000 000
Total	12 029 000 000	118 000 000 000	12 950 000 000	-	143219000000
Proportions	8,42%	82,53%	9,05%		100%

Le financement des actions prioritaires du PSD sont évaluées à la somme de **143 219 000 000 FCFA** répartis comme suit :

☞ Le montant des **concours de l'État** de 118 000 000 000 **FCFA** intègre :

- **60 000 000 000 FCFA** pour la seconde phase du projet de la plateforme industrielle de Diamniadio, projet phare du PSE.
- **19 868 000 000 FCFA** sur les trois ans pour le Fonds revolving destiné au financement des sites régionaux.
- **50 000 000 000 FCFA** pour le financement des frais d'études des deux plateformes Nord et Touba inscrits parmi les projets du PSE.

☞ **Fonds propres : 12 029 000 000 FCFA**

☞ **PTF : 12 950 000 000 FCFA**

3. COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

COMPTÉ D'EXPLOITATION PREVISIONNEL				
Libellés	FORMULE	2021	2022	2023
1. Recettes d'Exploitation				
DID		2 930 550 000	1 589 581 690	1 192 186 268
P2ID		1 503 986 359	1 000 000 000	5 200 000 000
SITES REGIONAUX		0	10 000 000	100 000 000
PTF		10 000 000 000	250 000 000	250 000 000
TRANSFERT ETAT		20 225 000 000	47 475 000 000	46 000 000 000
S/Total	1	34 659 536 359	50 324 581 690	56 150 000 000
2. Dépenses d'Exploitation				
ACHATS		864 940 000	908 187 000	999 005 700
TRANSPORTS		26 100 000	27 405 000	30 145 500
SERVICES EXTERIEURS A		268 200 000	281 610 000	309 771 000
SERVICES EXTERIEURS B		190 500 000	200 025 000	220 027 500
IMPOTS ET TAXES		23 759 956	24 947 954	27 442 749
AUTRES CHARGES		40 500 000	42 525 000	46 777 500
CHARGES PERSONNEL		863 313 392	889 212 794	978 134 073
S/Total		2 277 313 348	2 505 044 683	2 755 549 151
3.Résultat Brut d'Exploitation RBE	-1	32 382 223 011	47 819 537 007	53 394 450 849
4. Dotations aux Amortissements		2 798 000 000	2 798 000 000	2 798 000 000
5.Rés. Exploit avant Impôt et hors frais fin.	-1	29 584 223 011	45 021 537 007	50 596 450 849
6.Impôt / Société				
7.Résultat Exploitation hors frais financiers	-1	29 584 223 011	45 021 537 007	50 596 450 849
8.Flux Financier d'Exploitation FFE	11	32 382 223 011	47 819 537 007	53 394 450 849

3. FLUX FINANCIERS PREVISIONNELS

Flux financiers prévisionnels					
	Libellés	An 0	An 1	An 2	An 3
1.	Flux Financiers d'Exploitation		32 382 223 011	47 819 537 007	53 394 450 849
2.	Investissements - Renouvellements		20 000 000 000	30 000 000 000	1 500 000 000
3.	Variation BFR		12 382 223 011	17 819 537 007	51 894 450 849
4.	Valeurs Résiduelles		9 905 778 409	14 255 629 606	41 515 560 679
5.	Valeur de Récupération BFR		2 476 444 602	3 563 907 401	10 378 890 170
6.	Flux Financier = 1 - 2 - 3 + 4 + 5	-	12 382 223 011	17 819 537 007	51 894 450 849
7.	Flux Financiers Actualisés		15 064 867 564	21 680 191 419	63 137 534 244
8.	Cumul Flux Financier		27 447 090 575	39 499 728 426	115 031 985 093

BFR : besoin en fonds de roulement

CHAPITRE 5 : MECANISME DE SUIVI EVALUATION

La mise en œuvre du PSD sera pilotée par un comité de suivi composé comme suit:

- Le Directeur Général
- Le Secrétaire Général ;
- La Directrice Marketing;
- Le contrôleur de Gestion
- L'auditeur Interne ;
- Le Directeur Administratif et financier;
- Le Directeur Technique
- l'Agent Comptable
- Le chargé des statistiques,

Ce comité de Suivi aura pour missions :

- de veiller à la mise en œuvre des activités retenues dans le PSD ;
- d'assurer le suivi et l'évaluation de l'exécution du PSD ;
- d'identifier et de lever les contraintes liées à l'exécution du plan stratégique.

Pour assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du PSD, les actions préconisées consistent à :

- assurer le suivi et l'évaluation des différents projets inscrits dans le PSD ;
- renforcer les capacités de l'Agence en matière de suivi et d'évaluation.
- représenter l'agence auprès du Ministère pour toutes les activités liées au suivi et à l'évaluation des projets et programmes;

Le système de suivi-évaluation regroupera l'ensemble des mécanismes et outils permettant d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique. Sa mise en place et sa gestion seront pilotées par la cellule de suivi-évaluation. Il sera élaboré en collaboration avec la Cellule de Planification et d'évaluation technique des programmes et projets du Ministère pour assurer une bonne cohérence avec son système de suivi-évaluation

Avant le 31 décembre de chaque année, le Directeur général de l'Agence soumet au Conseil de surveillance le rapport annuel d'activités concernant la mise en œuvre du plan stratégique qui est soumis au conseil de surveillance.

Les rapports trimestriels et annuels d'activités sur le plan stratégique sont appréciés par le Conseil de surveillance qui propose, en cas de besoin, des aménagements et recentrages nécessaires.

A l'issue de la période définie de cinq ans, une évaluation globale de l'exécution du plan stratégique est effectuée par un cabinet indépendant choisi par le Conseil de surveillance.

ANNEXES

❖ ***Annexe 1 :Modèle de cadre de Suivi et Evaluation***

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP)												
Numéro	Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs								Responsables	Risques/ Hypothèses
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Historiques		CIBLES					
					2016	2017	2018	2019	2020	2021		
AXE 1	OS1: Améliorer l'environnement administratif et juridique favorable au développement industriel OS2: Promouvoir des cadres de partenariat	l'APROSI est mutée en Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire
		les sociétés de gestion sont créées										
		la promotion des sociétés de gestion est effectuée										
		le cadre de concertation est mis en place										

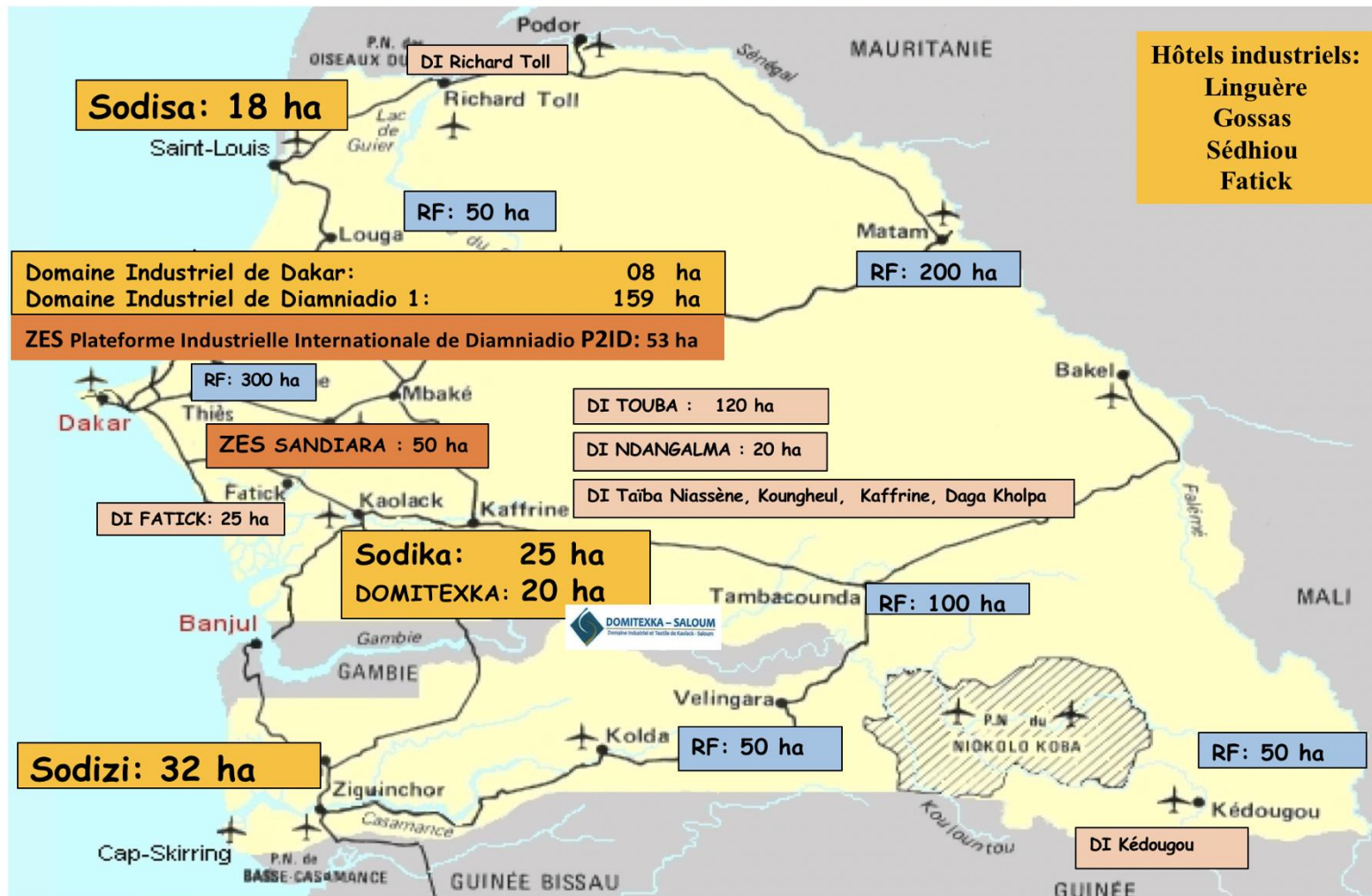
❖ ***Annexe 2 :Modèle de Cadre de Mesure de rendement***

Indicateurs	Mesure	Référence ³	Cibles					Responsables	Fréquence de collecte	Sources de données	Méthodes de collecte
			An1	An2	An3	An4				
Résultats finaux											
		-									
		-									
Résultats intermédiaires											

CMR					
	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Méthode de collecte des informations	Fréquence	Responsabilités
Impact					
Effets					
Extrants					
Activités					
Ressources					

❖ Annexe 3 : Stratégie d'implantation

NOS SITES INDUSTRIELS



Réserves foncières = RF

PROJET DOMAINE INDUSTRIEL= DI

Zone Economique Spéciale: ZES

❖ ***Annexe 4 : Domaine industriel de Dakar***

<u>LES ATELIERS</u>					<u>SODIDA</u>
	<u>Nbre</u>	<u>Type</u>	<u>Surface Construite</u>	<u>Abris</u>	<u>Cour</u>
Décembre 1973 : Etude de faisabilité pour la réalisation du Domaine Industriel de Dakar par Gopa-Conseils	2	A1	113m ²	50 m ²	350 m ²
Juin 1975 : Signature de la convention de financement du projet entre les gouvernements sénégalais et allemand	2	A2	176 m ²	50 m ²	208 m ²
Décembre 1977 : contrat de prêt et exécution du projet	44	B1	310 m ²	-	357 m ²
	5	A2	176 m ²	50 m ²	208 m ²
Juin 1976 : création de la SODIDA					
Septembre 1981 : Début des travaux du Domaine Industriel de Dakar					
Mai 1992 : Début des travaux et réception					
Février 1983 : début de l'Installation des entreprises					
Janvier 1984 : construction d'abris de 50 m ² pour les ateliers de type A1 et A2					
					Février 1984 : Début des travaux pour 3 ateliers de type B 1
					Septembre 1984 : Réception des 3 ateliers de type B 1
					1986 : Début des travaux phase III (8 hangars)
					1987 : réception provisoire des 8 ateliers et début des travaux phase III, 25 bâtiments
					Octobre 1989 : Réception provisoire de la phase III (25 bâtiments industriels)
					Septembre 1990 : Début des travaux de la phase III bis (10 ateliers)
					Septembre 1991 : fin des travaux
					Octobre 1991 : réception provisoire

❖ Annexe 5 : Domaine industriel de Diamniadio

DOMAINE INDUSTRIEL DE DIAMNIADIO-DID

Description synthétique

- Pôle de compétitivité et de croissance pour les PMI composée de terrains viabilisés et de bâtiments clés en main combinant la promotion, l'exploitation et la valorisation des ressources et potentialités nationales



Financement

- Coût global estimé : ~ 06 milliards FCFA (9,14 millions d'euros)
 - Public: ~ 04 milliards
 - Privé: ~ 02 milliards

Effets et Impacts attendus

- Création de l'emploi local: 20 000
- Promotion des PME/PMI créatrices d'emploi
- Infrastructures fonctionnelles
- Croissance de la valeur ajoutée nationale
- Gestion durable de l'environnement

Partenaires Stratégiques

- Pôle Urbain-DGPU
- Ministère de l'Urbanisme

Atouts / Attraites du projet

- Projet dans une ville nouvelle, épicerie de Dakar
- 160 ha disponibles déjà aménagés à 70%
- 50 entreprises installées
- Excellente connectivité (proximité port, aéroport, TER, autoroute à péage)

Niveau de maturité

- Titre Foncier disponible
- Etude d'impact environnemental réalisée
- Finalisation des aménagements : routes, portique, mur de clôture, éclairage
- Exploitation et gestion du DID
- Mise en place du centre logistique et des utilités (centrale solaire, station de traitement des eaux usées...)

Contact

- Structure de tutelle: MDIPMI
- Point focal: contact@aproisi.sn



❖ Annexe 6: Plateforme Industrielle Internationale de Diamniadio

PARC INDUSTRIEL INTERNATIONAL DE DIAMNIADIO : P2ID

DESCRIPTION

- **Statut:** Zone Economique Spéciale 'ZES'
- **Administrateur:** APIX
- **Promoteur Développeur :** APROSI
- **Superficie:** 53 ha
- **Vocation:** Développement de la production industrielle manufacturière non polluante à haute intensité de main d'œuvre destinée à l'exportation ou l'import de substitution

EFFETS & IMPACTS ATTENDUS

- Création massive d'emplois : 23 000 à terme
- Création d'un moteur de croissance et d'export
- Augmentation des IDE
- Création d'espaces dédiés
- Développement des infrastructures performantes

P2ID EN CHIFFRES

- **Coût global estimé : ~ 90 milliards FCFA**
(137 millions d'euros)
 - Public: ~ 30 milliards FCFA
 - Privé: ~ 60 milliards FCFA
- **Infrastructures:**
 - Bat administratif: 01
 - Hangar type A: 20
 - Hangar type B: 04
 - Guichet Unique, Services utiles, Equipements modernes, Immeubles...

OBJECTIFS

- Délocalisation des industries hors de Dakar
- Développement industriel
- Promotion des produits locaux
- Investissements directs étrangers
- Incitations fiscales et douanières offertes par le statut de ZES
- Main d'œuvre qualifiée

PARTENAIRES

- BOS
- DGPU
- APIX
- ONUDI
- MDIPMI

ETAT DU PROJET

- Foncier libéré : 13 ha aménagé pour la phase 1
- Cadres de gouvernance et juridique finalisés
- Etudes disponibles pour la phase 2
- 20 entreprises installées depuis 2018
- Démarrage PHASE 2 en 2021: construction de 20 hangars sur 40 ha

- Foncier libéré
- Financement sécurisé
- Contrat commercial avec le consortium CGCOC/SRBG
- Contrat d'exécution finalisé

PLAN DE MASSE PHASE 2



❖ Annexe 7 : Domaines Industriels et P2I dans les régions

DOMAINE INDUSTRIEL DE SAINT LOUIS- SODISA

Description synthétique

- Réhabilitation et extension du Domaine Industriel de Saint-Louis aux normes internationales
- Développement de l'agro- industrie pour l'auto suffisance alimentaire
- Renforcement du tissu économique par la valorisation des produits locaux, de la mer, de l'horticulture, de l'élevage...

Financement

- Coût global estimé : ~ **1,40 milliards FCFA** (1,5 millions d'euros)
 - Public: ~ 01 milliard FCFA
 - Privé: ~ 40 millions FCFA

Partenaires Stratégiques

- Chambre de commerce et des métiers
- Privés
- APROSI

Niveau de maturité

- Etudes de conceptions architecturales techniques à faire
- Construction de nouveaux hangars à faire
- Réhabilitation des hangars existants à faire



Effets et Impacts attendus

- Production des infrastructures structurants pour le stockage, la conservation, la transformation, et commercialisation des produits de pêche et d'agriculture
- Amélioration du taux de disponibilité des ouvrages hydrauliques
- Création de l'emploi local avec une main d'œuvre compétitive

Atouts / Attraits du projet

- Accès facile avec la position géographique frontalière Nord
- Fort potentiel du nord: matières premières disponibles (riz, lait, viande)
- Programme de renforcement des connectivités en cours
- Existence d'Infrastructures de pêche

Contact

- **Structure de tutelle:** MDIPMI
- **Point focal:** contact@aproisi.sn



DOMAINE INDUSTRIEL DE ZIGUINCHOR-SODIZI

Description synthétique

- Réhabilitation et Aménagement du domaine
- Extension de la SODIZI de 20 ha
- Développement accéléré de l'industrie locale et la transformation de céréales, fruits et produits d'agroforesterie (mangue et anacarde...) et l'exploitation des ressources minières...

Financement


- Coût global estimé : ~ **06 milliards FCFA** (7,6 millions d'euros)
 - Public: ~ 01 milliard acquis (études) ~ 4,950 milliards
 - Privé: 50 millions FCFA

Partenaires Stratégiques

- Chambre de commerce et des métiers
- Privés
- APROSI

Niveau de maturité

- Etude de faisabilité disponible
- Infrastructures et Services complémentaires à développer
- Réhabilitation des hangars existants



Effets et Impacts attendus


- Création de l'emploi local: 20 000
- Promotion des produits locaux
- Promotion des PMI créatrices d'emploi
- Infrastructures de dernière génération
- Croissance de la valeur ajoutée nationale

Atouts / Attraits du projet

- Excellente connectivité sous régionale
- Accès facile avec la position frontalière SUD
- Fort potentiel du SUD: importantes productions de mangues et de légumes
- Forte dynamique de renforcement industriel de la région

Contact

- **Structure de tutelle:** MDIPMI
- **Point focal:** contact@aproisi.sn



❖ Annexe 7 : Domaines Industriels et P2I dans les régions

DOMAINE INDUSTRIEL DE TOUBA – SODI-TOUBA

Description synthétique

- Aménagement de 100 ha et construction de dix hangars d'amorçage
- Valorisation des ressources locales
- Intégration de la production dans les chaînes de valeur des industries manufacturières, arachidières, agro alimentaire, cuir et peaux...

Financement

- Coût global estimé : ~ **15 milliards FCFA** (23 millions d'euros)
 - Public: ~ **05 milliards FCFA**
 - Privé: ~ **10 milliards FCFA**

Partenaires Stratégiques

- Chambre de commerce et des métiers
- APROSI
- Privés

Niveau de maturité

- Convention signée entre les 03 partenaires
- Etudes techniques à faire



Effets et Impacts attendus

- Relance de l'activité industrielle
- Création massive d'emplois : 5000
- Augmentation du PIB
- Valorisation des produits locaux

Atouts / Attraits du projet

- 2^{ème} grande ville du Sénégal
- Excellente connectivité : infrastructures routières...
- Dynamisme économique

Contact

- **Structure de tutelle:** MDIPMI
- **Point focal:** contact@aprosi.sn



2^{ème} PLATEFORME INDUSTRIELLE INTEGREE-P2I-

Description synthétique

Développement accéléré de l'industrie locale par la dynamisation des filières existantes (agro industrie, matériaux de construction, textile, confection etc.) pour la promotion du « consommer local »

Financement

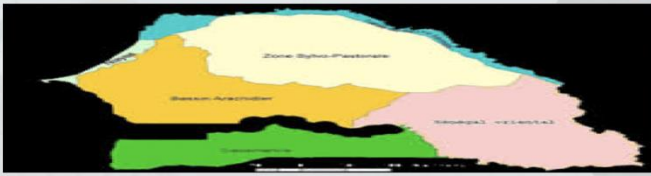
- Coût global estimé : ~ **84 milliards FCFA** (128 millions d'euros)
 - Public: Fonds d'amorçage: 15%
 - Privé: 85%

Partenaires Stratégiques

- APIX/MPIPDTÉ
- ONUDI
- APROSI

Niveau de maturité

- **Projet en phase d'études avec l'ONUDI.**



Effets et Impacts attendus


- Création d'un moteur d'export de l'industrie locale
- Promotion du consommer local
- Infrastructures et services performants
- Création massive d'emplois : 47000
- Balance commerciale excédentaire

Atouts / Attraits du projet

- Centre de services intégrés
- Incitations fiscales et douanières (statut ZES)
- Infrastructures et services performants de nouvelle génération
- Main d'œuvre qualifiée dans les secteurs concernés

Contact

- **Structure de tutelle:** Ministère de Développement Industriel Industriel & PMI - MDIPMI
- **Point focal:** contact@aprosi.sn



❖ **Annexe 8 : Assistance technique (AT) de l'ONUDI sur les plateformes industrielles intégrées**

	Activités à développer	Résultats / Étapes majeurs	Contreparties nationales
Plateformes Industrielles Intégrées – Opérationnalisation de la 1ère phase de Diamniadio et identification et développement de plateformes industrielles intégrées additionnelles			
	Finalisation du paquet d'incitations et des questions légales sur Diamniadio	Régime d'incitations annoncés et opérationnalisés Loi sur la ZESI formulée et adoptée	MDIPMI, APROSI , BOS,
	Mise en place d'une plateforme de dialogue publique-privée	Sensibilisation du secteur privé sur la plateforme industrielle intégrée de Diamniadio Installation de 4/5 entreprises dans la zone à la fin 2016 Construction d'un établissement de gestion et d'établissements pour les entreprises finalisée	MDIPMI,, APROSI , BOS,
	Planning pour la mise en place de plateformes industrielles intégrées additionnelles	Études préliminaires pour les PII additionnelles validées	MDIPMI, APROSI , BOS,
	Formation sur l'analyse cout-bénéfice, avec éventuellement son application sur les PII additionnelles		MDIPMI, APROSI , BOS,
	mise en place d'un outil d'évaluation des performances environnementales des entreprises installées à Diamniadio	participation massive d'entreprises implantées dans la zone à l'atelier de formation pour la présentation de l'outil et ses utilisations L'outil d'évaluation des performances environnementales des entreprises installées Diamniadio est en phase de finalisation.	MDIPMI, APROSI ,
	Assistance sur la création d'une société d'économie mixte	Société d'économie mixte pour l'administration de Diamniadio créée	MDIPMI,, APROSI , BOS,
	Dans le cadre de l'évènement parallèle sur la promotion de l'investissement du 5ème forum, développer une stratégie de promotion des investissements pour les plateformes industrielles	Organisation de road shows d'ateliers sur la promotion des investissements	MDIPMI, APROSI , BOS,