

AVANT-PROPOS

Charpente opératoire d'une promesse

Ce livre est né d'un paradoxe, d'une leçon et d'une impatience.

Le *paradoxe*, nous l'avons aperçu dans les yeux d'un chef d'atelier à Khaar Yallah (Dakar) : tandis qu'il nous parlait, avec pudeur et fierté, de son rêve d'exporter ses pièces détachées recyclées, les médias saluaient le premier baril de Sangomar. Entre le vacarme des annonces et la voix de cet homme, une évidence s'impose : la promesse d'un pays ne vaut que si elle rejoint le travail quotidien (régler une machine, former un apprenti, livrer à l'heure).

Quelques années plus tôt, une *leçon* s'imposait. À Palm Jumeirah (Dubai), un autre récit se dessinait : le monorail passait derrière notre immeuble, et notre appartement donnait sur « Atlantis, The Palm¹ ». De part et d'autre, East et West Beach bordaient cette île artificielle, parsemée d'hôtels (Five-V, Hilton, Marriott, etc.). En quelques décennies, les Émirats arabes unis ont su transformer la rente pétrolière en un écosystème fondé sur le tourisme de luxe, finance, la logistique, l'ingénierie, l'éducation, afin de s'affranchir progressivement de leur dépendance à cette ressource, périssable par nature.

1. Un des *hôtels-resorts* iconiques et familiaux les plus emblématiques de Dubai, situé à l'extrémité du croissant de l'archipel artificiel Palm Jumeirah qui donne accès au parc Aquaventure, à des restaurants de chefs, et à de grandes chambres avec vue sur la mer.

Ce n'est pas un mirage : la rente n'est pas un destin, mais un capital à convertir en institutions, standards, chaînes de valeur et talents.

L'impatience, nous l'avons ressentie en serrant la main de nombreux entrepreneurs sénégalais qui nous ont répété, chacun à sa manière : « *Nous sommes prêts, mais nous manquons de leviers.* »

Leur ambition est concrète : un atelier mieux outillé, une flotte tracée et sécurisée, une cuisine centrale certifiée, une ingénierie qui ne se justifie plus d'être local, mais s'impose par ce qu'elle sait faire.

Entre ce paradoxe, cette leçon et cette impatience, un projet d'ouvrage s'est dessiné. Un livre qui ne promet ni miracle ni désastre, mais une méthode, des mécanismes et une direction claire. Un livre qui refuse de confondre la promesse du sous-sol avec la réalité d'une économie. Un livre, enfin, qui place les PME au cœur de la transformation, et non à la marge d'un scénario déjà écrit.

L'année 2024 a ouvert au Sénégal, les portes du club des nations productrices d'hydrocarbures, mais c'est en 2025 que le pays en franchit véritablement le seuil. Sangomar, Grand Tortue Ahmeyim (GTA) et Yakaar–Teranga cessent d'être des promesses sur papier : ils deviennent matière, flux, et réalité palpable ; les noms propres d'un rêve désormais à l'œuvre. Ce moment, abondamment documenté par la recherche, la presse, les articles académiques et les institutions internationales, est aussi fragile : l'abondance de ressources n'est jamais un destin, seulement une épreuve de gouvernance. La vraie question n'est pas de savoir si la rente est une bénédiction ou une malédiction, mais ce qui fait basculer un pays d'un côté ou de l'autre : la qualité des institutions, la discipline budgétaire, la transparence et, peut-être surtout, la capacité du système financier à lire, financer et accompagner ses petites et moyennes entreprises (PME). La bascule ne se jouera pas dans les marges des contrats pétroliers, mais dans la comptabilité des ateliers, la ponctualité des camions et la tenue des cuisines ; autrement dit, dans la capacité

de milliers d'entreprises à franchir les marches techniques, financières et normatives dressées par l'ère pétrogazière².

Cet ouvrage prolonge une recherche doctorale³ conduite au plus près des entreprises sénégalaises, de leurs dirigeants, de leurs comptes et de leurs contraintes. Il n'est pas un manifeste abstrait, mais un essai ancré dans le terrain, actualisé et vulgarisé pour servir à la fois les décideurs publics et privés et les praticiens de la finance et du développement. Son ossature analytique repose sur : une enquête sur l'accès au financement des PME ; une cartographie des acteurs bancaires et non bancaires ; l'identification de déterminants empiriques de la bancabilité ; et l'analyse des garanties ainsi que de l'architecture des données manquantes. De ce matériau naissent des questions opératoires : à quelles conditions une PME franchit-elle les seuils de taille et de qualité qui ouvrent les marchés exigeants ? Quel rôle jouent la formation du dirigeant, l'ancienneté, la forme juridique, la tenue comptable ? Comment réduire l'asymétrie d'information sans renoncer à la prudence⁴ ?

Quiconque travaille, gère, prête ou répare au Sénégal connaît la scène : une PME qui fonctionne « au talent », aux avances de clients et à la solidarité des proches (« *love money* » : appui financier de leurs familles ou d'amis) et à des trésoreries tendues. Le carnet de commandes n'est pas vide, mais les marches sont hautes : un audit ISO (Organisation internationale de normalisation/*International Organization for Standardization*) qui coûte plus cher qu'une machine, des logiciels à apprendre, des assurances à lister, des cautions à déposer, des délais à tenir. Cette PME n'est ni informelle ni pleinement formelle. Elle vit dans l'entre-deux où vivent tant d'entreprises africaines. La thèse à l'origine de ce livre montre que, dans cet entre-deux, des

2. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
3. Tall, A. (2020). *L'accès au financement : un levier d'insertion des PME dans les chaînes de valeur. Le cas du secteur pétrolier et gazier au Sénégal* (Thèse de DBA). Business Science Institute, IAE Lyon – dirigée par Pierre-Jean Benghozi (directeur de recherche émérite CNRS, professeur à l'École polytechnique et au Business Science Institute).
4. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (2024). *Rapport sur les conditions de banque dans l'UEMOA – 2024*. <https://www.bceao.int>
Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *Journal of Finance*, 60(1), 137-177. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x>

variables très concrètes expliquent une large part de l'accès au crédit : ancienneté d'activité, qualification de l'équipe, profil du dirigeant, forme sociétaire. Ce ne sont pas des fatalités, mais des leviers, pourvu qu'on sache les financer, les mettre en données et les traduire en produits bancaires simples.

D'où un parti pris, une méthode et une promesse : faire de la PME le centre de l'histoire pétrogazière sénégalaise, en articulant économie politique, ingénierie financière et gouvernance de la donnée afin de passer du diagnostic à l'exécution. La promesse tient en des mécanismes qui, sans « forcer » les banques ni créer un mammoth administratif, industrialisent l'accès au crédit et alignent la finance sur les cycles réels des entreprises :

- des outils de financement adossés aux contrats : des garanties publiques déléguées et mesurées ;
- des *scorecards* partagées (grille d'évaluation multicritère utilisée pour noter la performance ou le risque d'une entreprise de manière standardisée) ;
- un registre national de performance⁵ (RNP) des PME et un Bureau d'information sur le crédit qui valorise la discipline de paiement et la conformité.

Chacun de ces mécanismes est décrit, séquencé, doté d'un opérateur naturel et inséré dans un pipeline allant de la première formalisation au grand contrat⁶.

Si le crédit manque, ce n'est pas seulement un problème d'offre : c'est d'abord un problème d'information. Les banques savent prêter : elles le font aux États et aux grandes entreprises, mais elles lisent mal les petites. Elles exigent des garanties immobilières qu'une génération sans héritage foncier ne peut fournir et raccourcissent les maturités pour se protéger d'une incertitude qu'elles mesurent mal. Notre thèse documente la segmentation des portefeuilles, la faiblesse des maturités longues, des coûts d'instruction élevés et la faible part des PME

5. Base de données centralisée et sécurisée regroupant les indicateurs de performance des PME (facturation, paiements, certifications, etc.) pour améliorer leur visibilité financière.

6. Nations unies, Commission économique pour l'Afrique (UNECA). (2022). *Africa sustainable development report 2022: Building back better from COVID-19 while advancing the 2030 Agenda*. <https://www.uneca.org>

dans l'investissement productif. Le mécanisme proposé vise à transformer des présomptions en preuves, en rendant visibles paiements et discipline opérationnelle : fiscale, sociale, fournisseurs, *utilities*, etc. ; à partager un langage de risque avec les garanties publiques ; puis à « brancher » des produits standardisés sur ces preuves.

La géographie compte, l'échantillon de la thèse montre la concentration des entreprises dans le corridor Dakar–Thiès–Saint-Louis, où se déploient les bases logistiques du pétrole et du gaz. C'est là que se nouent les chances les plus immédiates : logistique, maintenance, sécurité industrielle, *catering*, chaîne du froid ; un contenu local⁷ qui se juge à l'exécution, pas à l'intention. D'où l'idée d'un déploiement ciblé des guichets et des pilotes, non pour oublier le reste du territoire, mais pour bâtir des démonstrateurs où la densité d'acteurs abaisse les coûts unitaires de formation, d'audit, d'équipement et d'assurance.

Cette ère met aussi à l'épreuve la transparence, la redevabilité et la constance des politiques publiques. Il ne s'agit pas de substituer un manuel technocratique au débat démocratique, mais d'en renforcer les fondations techniques. Affirmer que la garantie publique⁸ doit être déléguée, c'est reconnaître que la vitesse et la prévisibilité importent autant que le *quantum* budgétaire. Expliquer qu'un fonds « *certification* » mêlant avances remboursables et subventions ciblées est nécessaire, ce n'est pas ajouter une caisse : c'est amorcer une barrière immatérielle (ISO/HACCP⁹) pour que la loi sur le contenu local devienne des contrats signés. Adosser les lignes de trésorerie aux contrats et cession de créances (factures-clients) *via* des plateformes d'e-confirimation¹⁰ ne « *financiarise* » pas la vie des petites entreprises, cela la repositionne dans les flux réels qui les font vivre. L'ingénierie proposée n'est pas un feu d'artifice. C'est une charpente.

7. Politique visant à accroître la participation des entreprises locales, des emplois et des compétences nationales dans les chaînes de valeur des industries extractives ou autres secteurs stratégiques.

8. Engagement de l'État ou d'un organisme public de couvrir une partie du risque de crédit pour faciliter l'accès au financement des PME.

9. *Hazard Analysis Critical Control Point* : analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise.

10. Validation électronique d'une transaction ou d'un jalon par les parties prenantes, utilisée pour déclencher des paiements ou des financements.

Les exigences transectorielles, (Hygiène, Sécurité, Environnement-HSE, ISO 9001, 14001, 45001, HACCP, traçabilité, discipline de paiement, assurances, cautions) deviennent des critères de *scorecards* partagées : autant d'indices tangibles de qualité opératoire que le prêteur peut intégrer, que la garantie publique peut reconnaître et que la PME peut travailler, jalon après jalon. À terme, se dessine un contrat social implicite : l'État rend la garantie plus automatique parce que l'entreprise rend sa performance plus observable.

La structure du livre épouse ce cheminement. Elle ouvre sur le moment 2025 pour poser le décor macroéconomique et politique, descend à l'échelle des entreprises pour traiter leur financement, leurs normes et leurs cycles de trésorerie, puis montre comment la donnée manquante peut devenir l'infrastructure invisible de la confiance et comment la coordination, entre banques, SFD (systèmes financiers décentralisés : microfinance), fintechs¹¹, FONGIP, FONSIS, Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER), assureurs et majors, peut se traduire en décisions plus rapides, en maturités plus longues et en solutions moins chères. Des détours « *semi-romancés* » ponctuent le propos, parce que les histoires de Moustapha, Paap, Marieme, Racky, Djinda, Malick, Samba ou Seny, etc., disent mieux qu'un tableau ce qui se joue quand une pièce manque, qu'une caution bloque, qu'une facture tarde ou qu'un audit échoue d'un rien ; l'objectif n'est pas l'effet littéraire, mais la précision.

La thèse qui sous-tend cet ouvrage est étayée par une analyse qui cartographie les intermédiaires de financement, explique les obstacles d'accès au crédit et met en évidence l'effet de la formation du dirigeant ainsi que le lien entre ancienneté, forme juridique et probabilité d'obtenir un prêt. Elle souligne aussi la rareté des maturités longues, le rôle encore marginal du crédit-bail et la couverture insuffisante des besoins d'investissement par les banques. D'où une stratégie « *data-first* » : pour élargir les horizons et ajuster le prix du risque, offrons aux prêteurs, sans naïveté, de meilleures preuves.

Il demeure un pan d'analyse décisif : la perspective genrée, c'est-à-dire l'étude des freins et leviers propres aux PME dirigées par des

11. Innovation financière rendue possible par la technologie : nouveaux modèles, produits, processus ou applications qui transforment la fourniture de services financiers.

femmes. Un tel examen, requis par l'ampleur du sujet, excède le cadre du présent texte.

Il reste la politique des détails. Ramener un délai d'instruction de 90 à 20 jours, rendre une garantie plus automatique au-delà d'un certain score, permettre l'affacturage par confirmation électronique ou encore décaisser un prêt « HACCP » par jalons : autant de points de PIB et des centaines d'emplois qui basculent vers le formel et la durée.

Dans un pays où la jeunesse est la ressource et où l'informel pèse lourd, donner de la prévisibilité aux petites entreprises, c'est faire de l'industrie, pas de la cosmétique.

La bibliographie le rappelle : la transformation structurelle naît d'une grappe d'interventions coordonnées et mesurées. Ce livre propose un lexique pour cette coordination et des instruments pour cette mesure.

À chaque acteur clé, ce livre adresse une promesse de valeur. Au secteur public, ministères, agences, régulateurs, il offre de quoi industrialiser les dispositifs : déléguer sans perdre la main, auditer sans ralentir, publier des données agrégées qui stimulent la concurrence, calibrer des budgets en enveloppes « consommables » à la demande plutôt qu'en lignes annuelles vite éteintes.

Aux banquiers et aux assureurs, il propose des outils concrets pour abaisser les coûts d'analyse, partager le risque et allonger les maturités sans sacrifier la discipline.

Aux entrepreneurs, il trace des chemins praticables : se structurer, passer en forme sociétaire, obtenir ses normes, céder ses créances, sécuriser ses cautions, défendre sa marge.

Aux chercheurs et aux étudiants, il offre une traduction « à hauteur d'entreprise » de problématiques de finance et de politique industrielle, trop souvent cantonnées au macro¹².

Ce livre ne prétend pas tout régler, ni parler à la place de celles et ceux qui font ; il se veut un pont entre trois univers qui se côtoient

12. Nations unies, Commission économique pour l'Afrique (UNECA). (2022). *Africa sustainable development report 2022: Building back better from COVID-19 while advancing the 2030 Agenda*. <https://www.uneca.org>

mal : l'entreprise qui n'a pas le temps d'attendre, la banque qui n'a pas le droit de se tromper, l'État qui n'a pas le droit d'échouer. Un pont ne se décrète pas, il se calcule et se construit : on choisit les appuis et les données ; on dimensionne les poutres et les produits ; on règle les joints et les conventions ; on vérifie les charges et les KPI (*Key Performance Indicators*/indicateurs clés de performance). On ne fait pas un pont pour qu'il soit beau sur le papier : on le fait pour qu'il porte. Voilà le sens de la charpente proposée : intégrer la qualité et la sécurité dans le financement, fluidifier la trésorerie, démocratiser l'évaluation, partager le risque, orienter l'effort public vers ce qui diffuse le mieux. Ainsi, la « malédiction des ressources » cessera d'être une peur abstraite pour devenir un risque mesuré, géré et, autant que possible, neutralisé par la vigueur d'un tissu de PME devenu visible, noté, financé¹³.

Enfin, imaginons la fin d'une journée dans un dépôt en périphérie de Dakar. Les compresseurs s'arrêtent, les écrans passent en veille. Des opérateurs relisent une check-list HSE au feutre. Le chef d'atelier traverse les rayonnages, des équipements de protection individuelle (EPI) neufs encore suspendus. Un camion équipé d'une télémétrie récente clignote. Il n'y a rien de spectaculaire et c'est l'essentiel. L'émergence ne se proclame pas en cérémonie : elle ressemble à cette scène. Demain, on recommencera : audit, jalon, cession de créances, tirage de crédit, échéancier. Pas à pas, l'économie apprendra, avec ses propres mots, à construire sa bancabilité.

L'ère pétrogazière, quels que soient les prix et les cycles, aura servi à cela : donner aux PME la place et les moyens qui tiennent un pays debout.

Au-delà du baril, regardons le pays à travers ses ateliers, ses bases-vie, ses cabines de camion, ses laboratoires de cuisine, ses cabinets de comptables, et logeons-y les outils qui transforment une promesse en système. Tournons la page des intentions, écrivons celle des mécanismes. Chemin faisant, prouvons qu'un livre peut être un outil.

13. Auty, R. M. (1993). *Sustaining development in mineral economies: The resource curse thesis*. Routledge. Sachs, J. D., & Warner, A. M. (2001). The curse of natural resources. *European Economic Review*, 45(4-6), 827-838. Ross, M. L. (2012). *The oil curse: How petroleum wealth shapes the development of nations*. Princeton University Press.