

LeBIOS



2026



**Au service de la réussite
de nos partenaires, clients
et talents.**

2026

Une décennie d'engagement, une ambition renouvelée !

Cette troisième édition du BIOS revêt une saveur toute particulière. Elle marque non seulement la clôture d'une année 2025 intense, mais également la célébration des 10 ans de Moore Sénégal. Dix années de défis, d'audace, de structuration et de croissance, portées par une même conviction : accompagner durablement nos clients dans un monde en perpétuelle mutation.

L'année écoulée a été celle du changement maîtrisé. Nous avons renforcé notre organisation, enrichi notre offre de services et investi dans la montée en compétences de nos collaborateurs à travers nos programmes de développement des talents.

Cette dynamique s'inscrit dans une démarche qualité exigeante et continue. Depuis 2022, Moore Sénégal a été certifié ISO 9001 sur l'ensemble de ses lignes de services, consacrant la maturité de ses processus et son engagement pour l'excellence opérationnelle. Dans la continuité, nous préparons activement le renouvellement de notre certification ISO 9001 et l'obtention

d'autres certifications ISO sur l'exercice 2026.

Ce BIOS Spécial 2025 s'écrit dans un contexte économique sénegalais marqué par une croissance robuste grâce au démarrage de la production pétrolière et gazière, mais aussi des défis persistants, notamment en matière de gestion de la dette publique et de mobilisation de recettes fiscales et douanières.

Ainsi sur l'année 2026, la gestion des entreprises devrait reposer sur un impératif de rigueur : l'établissement et le suivi budgétaire minutieux ne sont plus une option, mais le socle de la résilience face à un environnement incertain. Cette discipline financière est le premier rempart contre les difficultés rencontrées par les entreprises.

Toutefois, la réalité économique impose parfois des restructurations préventives et des ajustements structurels plus profonds, incluant le licenciement pour motif économique. Ce levier, bien que délicat, doit être perçu comme un outil de sauvegarde de la pérennité globale des entreprises dans un environnement juridique qui cherche à concilier flexibili-

té opérationnelle et justice sociale. Ces réajustements, parfois douloureux, préparent le terrain pour une relance plus saine.

L'avenir se dessine ainsi sous le signe de la souveraineté et de l'attractivité portées par les perspectives du nouveau code des investissements.

Ce cadre moderne, riche en incitations fiscales, s'articule désormais avec une réglementation sur le contenu local de plus en plus exigeante, garantissant une croissance nationale profitable prioritairement aux PME et TPE locales. Entre rigueur interne et exploitation de ces nouveaux leviers légaux, les dirigeants sénegalais disposent de toutes les cartes pour transformer 2026 en une année de prospérité inclusive et durable.

À travers ces pages, c'est toute l'énergie de Moore Sénégal qui s'exprime, fidèle à sa raison d'être :

« Vous aider à prospérer dans un monde en mutation. »

Nous vous souhaitons une excellente lecture et une très belle année 2026, placée sous le signe de la réussite et de la prospérité partagée.



Yaye Sokhna SARRE
Responsable Développement
et Transformation

Limitation de la déductibilité des sommes versées au siège par la succursale sénégalaise

Les flux financiers entre une succursale et son siège ne sont pas exclus du champ d'application des prix de transfert. A ce titre, le législateur sénégalais a adopté des mesures spécifiques pour prévenir et limiter tout transfert de bénéfices de la succursale à son siège. Il en est ainsi de la limitation de la déductibilité des sommes versées par la succursale sénégalaise à son siège établi à l'étranger.

Pour rappel, en dépit du fait que la succursale n'a pas de personnalité morale distincte de celle de son siège, le droit fiscal lui reconnaît une personnalité fiscale propre. Sous ce rapport, il convient de distinguer la notion de succursale telle que définie par le législateur OHADA de la conception fiscale de la notion. En effet, la notion renvoie au sens de la réglementation fiscale à toute succursale appartenant à une personne située hors du Sénégal. Dès lors, la limitation de déductibilité consacrée par la loi fiscale s'appliquera aussi aux succursales appartenant aux personnes morales situées dans l'espace OHADA.

Toutefois, ce principe de limitation de la déductibilité des sommes versées par la succursale à son bureau central est atténué par certaines mesures fiscales applicables pour certains secteurs d'activités ainsi que par les conventions fiscales auxquelles le Sénégal est partie.

1. Le principe de la non-déductibilité des sommes versées par la succursale sénégalaise à son siège étranger

L'établissement stable d'une société, alors même qu'il est dépourvu de personnalité juridique, est doté d'une personnalité fiscale distincte de celle du bureau central. A ce titre, l'établissement stable doit être soumis aux différentes impositions au Sénégal. En application de ce principe, le législateur fiscal étend l'exigence de respect du principe de pleine concurrence aux relations financières privilégiées qui existent entre une succursale et son siège.

A ce titre, pour prévenir tout transfert de bénéfice de la succursale sénégalaise vers son siège étranger, le législateur sénégalais, à travers le nouvel article 17.2 du Code général des Impôts (CGI), précise que les rémunérations versées au bureau central par la succursale, à quelque titre que ce soit, ne sont pas déductibles du bénéfice imposable. En effet, la succursale n'ayant pas de personnalité juridique distincte, ni d'autonomie patrimoniale, les versements qu'elle effectue au profit de son siège représentent en réalité une partie du bénéfice réalisé par la société étrangère dans le pays d'établissement de sa succursale. Cela étant, la déduction des charges engagées dans le cadre de la relation de la succursale avec son bureau central ou à l'un quelconque de ses bureaux est limitée à 20 % du bénéfice comptable réalisé au Sénégal.

Il convient de préciser toutefois que le principe de la non-déductibilité des sommes dues ou payées par la succursale au Siège est altéré dans certaines situations sous certaines conditions notamment en raison de la nature de l'opération, du secteur d'activité des entités concernées ou par l'effet des conventions fiscales internationales.

2. Les limites au principe de la non-déductibilité des sommes versées par la succursale sénégalaise à son siège étranger

L'atténuation de la non-déductibilité des charges facturées par le bureau central ou ses affiliés à la succursale se matérialise dans trois cas de figure :

2.1. En ce qui concerne les remboursements de frais

L'exclusion des remboursements de frais des charges non déductibles en l'espèce est compréhensible, étant donné qu'il s'agit en réalité de charges qui incombent à la succursale. Ainsi, en pratique, la succursale a la possibilité de déduire les intérêts versés à son siège et correspondant à des financements contractés par le siège auprès d'un tiers pour les besoins de la succursale.

Entre autres conditions, les frais en question doivent être réels, dûment justifiés et se rapporter à l'activité de la succursale.

Par ailleurs, il convient de s'assurer du respect des conditions cumulatives applicables en matière de refacturation. Le cas échéant, les flux occasionnés par les refacturations opérées n'auront aucune incidence au regard des règles sur les prix de transfert.

2.2. En ce qui concerne les intérêts versés au Siège par une succursale bancaire locale

Le principe de non-déduction des sommes versées par une succursale sénégalaise à son siège étranger n'est pas applicable en ce qui concerne spécifiquement les intérêts versés par la succursale à sa maison mère institution bancaire en contrepartie de son refinancement.

Le régime dérogatoire applicable aux succursales de banques étrangères trouve son fondement, en sus de l'agrément applicable en la matière dans la zone UEMOA, dans le fait que l'octroi et la perception d'avances constituent des opérations étroitement liées à leur activité ordinaire.

En revanche, les succursales des compagnies d'assurance étrangères ne bénéficient d'aucun régime particulier. La déduction des charges financières relatives aux fonds qui sont mis à leur disposition par leurs sièges centraux leur est donc, en principe, refusée.

2.3. L'incidence des conventions fiscales dans la déductibilité des sommes versées au siège étranger

En présence d'une convention fiscale signée par le Sénégal, celle-ci se substitue aux dispositions du CGI, y compris celles de l'article 17.2. Il arrive que les conventions fiscales prévoient des règles de déductibilité différentes des dispositions du législateur sénégalais. Ces règles devront s'appliquer à la relation entre la succursale sénégalaise et son siège étranger.

A titre d'illustration, aux termes des dispositions de la convention fiscale Sénégal-France, ne sont pas exclues du droit à déduction les sommes versées par la succursale à son siège. Ladite convention permet même la déduction d'une quote-part des frais généraux de siège au prorata du chiffre d'affaire.

Conclusion

Il convient dorénavant, pour déterminer le résultat fiscal d'une succursale sénégalaise d'une personne morale étrangère de veiller à la limitation de déductibilité introduite aussi bien par le Code Général des Impôts que les conventions fiscales internationales.

Toutefois, nous sommes d'avis que la lutte contre l'érosion de la base d'imposition doit être contrebalancée avec l'attractivité économique. En effet, faut-il rappeler que la succursale est une forme juridique appréciée des investisseurs étrangers pour ces avantages. Au regard de toutes les limitations et restrictions autant fiscales que juridiques (durée de vie deux ans) érigées autour de la succursale, elle risque de perdre tout son attrait auprès des investisseurs étrangers qui préféreront investir dans des juridictions avec une réglementation certainement plus souple.



Cheibane SY
Associé Tax & Legal

La Boussole Indispensable de la Performance d'Entreprise

L'établissement et le suivi budgétaire sont le cœur de la planification stratégique et du pilotage de la performance de toute organisation. Dans un environnement économique en constante mutation, particulièrement au Sénégal et en Afrique de l'Ouest, maîtriser cet exercice est la clé de la pérennité et de la croissance.

1. Les Fondamentaux du Processus Budgétaire

Le budget est la traduction chiffrée des objectifs stratégiques de l'entreprise pour une période donnée (généralement un an). Le processus se déroule en deux phases principales :

1.1. L'Établissement du Budget

Phase de Planification : Définition des hypothèses clés (volume des ventes, prix des matières premières, taux de change, etc.) en collaboration avec toutes les fonctions (commercial, production, RH, etc.).

Élaboration : Construction des budgets fonctionnels (ventes, production, investissements, charges d'exploitation, trésorerie) qui convergent vers le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.

1.2. Le Suivi Budgétaire (Contrôle Budgétaire)

Mesure : Comparaison régulière (mensuelle ou trimestrielle) des réalisations effectives avec les prévisions budgétaires.

Analyse des Écarts : Identification des

différences significatives (écarts) entre le réel et le prévisionnel, et recherche de leurs causes (volumes, prix, efficacité, structure des coûts).

Actions Correctives : Prise de décisions managériales pour ajuster la trajectoire et ramener l'entreprise vers ses objectifs.

2. Les Enjeux Majeurs et les Difficultés Rencontrées par les Sociétés

L'exercice budgétaire, bien que vital, est semé d'embûches, surtout pour les PME et les grandes entreprises opérant sur des marchés dynamiques ou peu prédictibles.

2.1. Les Enjeux Stratégiques et Opérationnels

Allocation Optimale des Ressources :

Le budget permet d'assurer que chaque franc investi contribue directement aux objectifs prioritaires. Un budget mal construit mène au gaspillage ou au sous-financement d'activités cruciales.

Motivation et Responsabilisation : En confiant un budget à un responsable de département, l'entreprise instaure

une culture de la responsabilité et de la performance.

Anticipation de la Trésorerie : Au Sénégal, où l'accès au financement peut être coûteux, la projection de la trésorerie est un enjeu de survie, permettant d'éviter les ruptures de liquidités ou de planifier des financements opportuns.

2.2. Les Difficultés Spécifiques aux Entreprises

Le Manque de Culture de Planification

L'Improvisation : Beaucoup d'entreprises réagissent aux événements au lieu de les anticiper. Le budget est alors perçu comme une contrainte administrative plutôt qu'un outil de pilotage.

Le Syndrome du «Budget Négocié» :

Les managers ont tendance à surestimer les charges et sous-estimer les recettes («slack budgétaire») pour s'assurer une marge de manœuvre facile, faussant la réalité des prévisions.

La Fiabilité des Données et des Outils

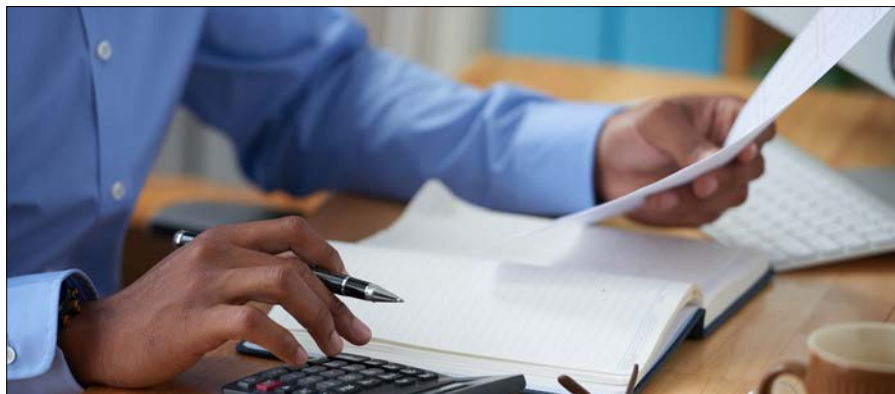
Systèmes d'Information Hétérogènes :

L'absence d'intégration entre les systèmes comptables, de gestion commerciale et de production rend la collecte de données fiable et rapide extrêmement difficile.

Analyse des Écarts Superficielles : La comparaison se limite souvent à l'écart global (Réel vs. Budget) sans décomposer les causes fondamentales (ex. : l'écart sur la masse salariale est-il dû à une augmentation des effectifs, des salaires ou des heures supplémentaires ?).

La Rigidité Face à l'Environnement

Les chocs de prix (énergie, matières premières), les changements réglementaires (fiscalité), ou les fluctuations de la demande (post-crise sanitaire) rendent le budget initial rapidement obsolète. Un budget trop rigide, sans possibilité de révision («rolling forecast»), perd toute pertinence.





3. Le Rôle Stratégique de Moore Sénégal dans l'Accompagnement

En tant que cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil, Moore Sénégal se positionne comme un partenaire essentiel pour transformer le processus budgétaire de ses clients d'un exercice fastidieux en un levier stratégique de création de valeur.

3.1. Sécuriser l'Établissement Budgétaire

Notre intervention commence par la mise en place d'une méthodologie robuste :

Alignement Stratégique : Nous aidons les dirigeants à traduire leur vision à moyen et long terme en objectifs chiffrés et réalistes.

Fiabilisation des Hypothèses : Nous apportons notre connaissance sectorielle et macroéconomique locale pour challenger et valider les hypothèses clés, notamment en matière de taux de croissance du marché, d'inflation ou de taux de change (XOF/USD etc...).

Optimisation des Modèles : Nous concevons des modèles budgétaires

dynamiques (souvent basés sur un budget base zéro ou un Activity-Based Budgeting) qui sont intégrés et faciles à mettre à jour.

3.2. Professionnaliser le Contrôle Budgétaire

L'efficacité d'un budget se mesure à la qualité de son suivi :

Mise en Place de Tableaux de Bord (KPIs) :

Nous définissons des indicateurs de performance clés (KPIs) pertinents pour chaque niveau de responsabilité (ex. : marge brute par produit, délai de recouvrement client, taux d'utilisation des machines).

Analyse profonde des écarts : Nous formons les équipes à la méthode des coûts standards pour décomposer finement les écarts (écart sur prix d'achat, écart sur quantité consommée, etc.), permettant d'isoler la cause exacte du problème.

Reporting Managérial : Nous aidons à structurer des rapports de contrôle budgétaire clairs et concis, transformant les chiffres bruts en informations actionnables pour la Direction Générale.

3.3. Faciliter la Décision et la Réactivité

Notre rôle ne s'arrête pas à l'analyse ; il est d'être un catalyseur de l'ajustement :

Le Rolling Forecast : Dans un contexte africain volatil, nous prôtons l'adoption du rolling forecast (prévisions glissantes), permettant de réviser les 3 ou 6 prochains mois en continu, assurant une pertinence budgétaire permanente.

Conseil en Actions Correctives : Lorsque des écarts sont détectés, l'équipe Moore Sénégal aide à l'évaluation et à la modélisation de scénarios alternatifs (lancement de produits, réajustement des prix, compression des coûts) pour que l'entreprise puisse redresser sa trajectoire sans délai.

Conclusion

Dans la gestion d'entreprise, ne pas avoir de budget, c'est naviguer sans carte. Avoir un budget sans un suivi rigoureux, c'est avoir une carte mais ignorer sa position actuelle.

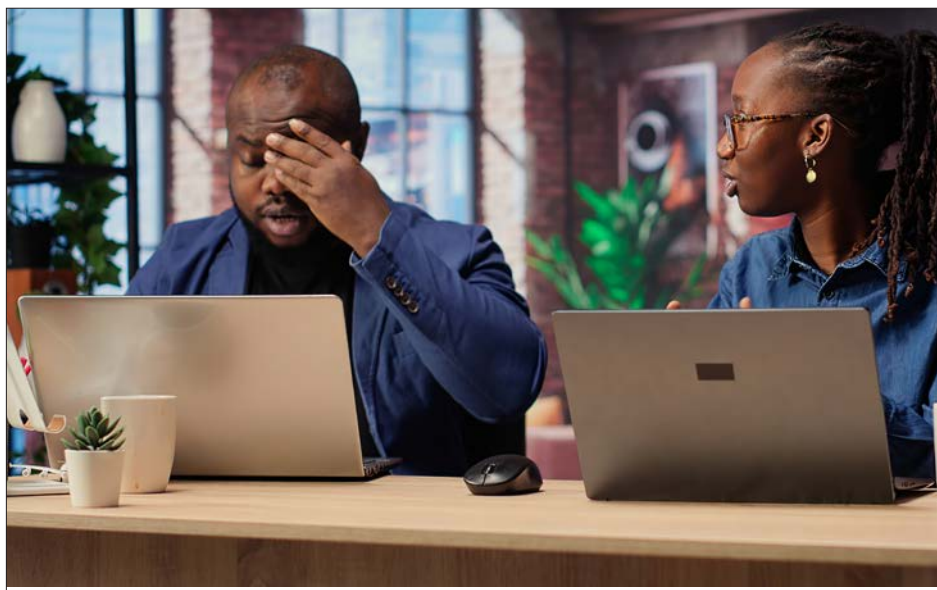
L'établissement et le suivi budgétaire ne sont pas un exercice de prédiction parfaite, mais un puissant outil de coordination, d'apprentissage et de contrôle. Face à la complexité des marchés, les entreprises sénégalaises qui réussissent sont celles qui transforment leur processus budgétaire en un cycle vertueux de planification, d'exécution, de mesure et d'ajustement.

En s'appuyant sur l'expertise de Moore Sénégal, nos clients s'assurent non seulement une conformité dans leurs chiffres, mais surtout l'adoption d'une gouvernance financière proactive qui garantit l'alignement de toutes les forces de l'organisation vers l'atteinte de la performance durable. Le budget n'est pas un frein, c'est l'accélérateur maîtrisé de la croissance.



Anta BA DEME
Senior Manager Expertise Comptable

Prévention et accompagnement des entreprises en difficulté



Le tissu économique sénégalais, dominé par les PME, est un moteur essentiel de la croissance et de l'emploi. Cependant, ces entreprises sont régulièrement confrontées à des chocs économiques et structurels qui mettent leur survie en péril. Comprendre les causes profondes de ces difficultés, maîtriser les mécanismes juridiques de sauvegarde et s'appuyer sur un accompagnement spécialisé sont des étapes cruciales pour assurer leur résilience et leur pérennité.

1 Les Causes Multiples des Difficultés des Entreprises au Sénégal

Les défis auxquels sont confrontées les entreprises sénégalaises sont variés et s'imbriquent, rendant souvent la situation complexe. On peut les classer en facteurs endogènes (internes à l'entreprise) et exogènes (externes, liés à l'environnement).

1.1 Facteurs Exogènes (Environnement et Marché)

Les chocs externes ont un impact particulièrement aigu au Sénégal :

- **Conjoncture Économique Globale et Locale :**

La baisse du commerce international, la volatilité des prix des matières premières (notamment l'énergie et les denrées alimentaires) et la réduction des investissements directs peuvent étrangler la demande et la capacité de financement des entreprises.

- **Difficultés d'Accès au Financement :**

Malgré les initiatives, l'accès au crédit bancaire reste un défi, en particulier pour les PME. Le retard de paiement de l'État vis-à-vis de ses créanciers (le secteur privé) est une cause de difficultés récurrente, entraînant un étranglement de la trésorerie des fournisseurs.

- **Environnement Politique et Social :**

Les crises politiques, même brèves, peuvent engendrer de l'incertitude et affecter les activités commerciales et touristiques.

1.2 Facteurs Endogènes (Gestion et Opérations)

Les problèmes de gestion interne exacerbent souvent les difficultés nées des facteurs externes :

- **Déficit de Compétences Managériales et de Gouvernance :** Le manque de formation des dirigeants, un déficit en matière de contrôle interne et l'absence de bonne gouvernance sont des facteurs récurrents de défaillance.

- **Problèmes de Trésorerie et de Financement :**

Une gestion de trésorerie inefficace (mauvaise anticipation des décaissements et encaissements, absence de prévisions glissantes) est l'un des signes avant-coureurs les plus critiques. Souvent, il y a un déséquilibre entre le cycle de production et le cycle de paiement des dettes.

- **Modification des Caractéristiques du Marché :**

L'incapacité à anticiper et à s'adapter à la concurrence, aux chocs de demande ou

aux évolutions technologiques (comme l'exige la Business Agility) mène à la perte de parts de marché.

2. Les Options de Sauvegarde Offertes par l'Acte Uniforme OHADA

Face à ces difficultés, l'espace juridique de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) offre des outils modernes et progressifs via l'Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif (AUPC). L'objectif est de privilégier la sauvegarde de l'activité économique et de l'emploi avant d'envisager la cessation.

L'AUPC distingue clairement deux étapes de procédures collectives :

2.1 Les Procédures Préventives (Avant la Cessation des Paiements)

Ces procédures visent à redresser l'entreprise en amont, lorsque la situation est difficile mais non irrémédiablement compromise.

La Conciliation :

- **Objectif :**

Trouver un accord amiable entre le débiteur et ses principaux créanciers sous l'égide d'un conciliateur désigné par la juridiction compétente.

- **Nature :**

C'est une procédure confidentielle et volontaire qui permet au débiteur de négocier des délais de paiement ou des remises de dettes sans publicité, préservant ainsi sa réputation.

Le Règlement Préventif :

- **Objectif :**

Éviter la cessation des paiements et permettre l'apurement du passif par l'adoption d'un concordat préventif.

- **Mise en œuvre :**

L'entreprise doit présenter des perspectives de redressement sérieuses et un plan qui peut inclure des délais de grâce allant jusqu'à trois ans.

2.2 Les Procédures Curatives (Après la Cessation des Paiements)

Lorsque l'entreprise est en état de cessation des paiements (l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible) :



Le Redressement Judiciaire :

- **Objectif :**

Sauver l'entreprise en apurant le passif grâce à un concordat de redressement (plan de continuation).

- **Condition :**

La juridiction doit considérer que le débiteur a proposé un concordat sérieux et viable.

La Liquidation des Biens :

Objectif :

Si le redressement est manifestement impossible, la liquidation vise à réaliser l'actif de l'entreprise pour apurer le passif, mettant fin à l'activité.

Ces outils démontrent une volonté du législateur OHADA de favoriser la survie et le rebond plutôt que la simple sanction de la faillite.

3. Notre Rôle : L'Accompagnement Spécialisé

En tant que membre d'un réseau international d'audit, d'expertise comptable et de conseil, Moore Sénégal se positionne comme un partenaire stratégique pour les entreprises en difficulté ou en phase préventive. Notre rôle est d'apporter une expertise multidimensionnelle pour diagnostiquer, planifier et exécuter les stratégies de redressement.

3.1 Le Diagnostic Précoce et la Prévention

L'intervention la plus efficace est celle qui précède la cessation des paiements.

- **Audit et Diagnostic de Performance :**

Nous réalisons un diagnostic Initial complet, allant au-delà des états financiers. L'analyse englobe les processus, la gouvernance, l'évaluation des risques opérationnels et financiers pour identifier les

facteurs de défaillance spécifiques.

- **Gestion de Trésorerie et Contrôle Interne :**

Nous aidons à établir des prévisions de trésorerie glissantes rigoureuses, cruciales dans un contexte de crise, et à mettre en place des systèmes de contrôle interne solides pour minimiser les risques. L'objectif est d'optimiser le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) et le recouvrement des créances.

- **Gouvernance & Risques :**

Nous accompagnons les dirigeants dans la mise en œuvre de stratégies de Gestion des Risques et l'alignement de la stratégie d'entreprise sur les réalités du marché (Business Agility).

3.2 L'Assistance aux Procédures Collectives

Lorsque l'engagement d'une procédure devient nécessaire, notre expertise est un atout majeur :

Assistance à la Conciliation et au Règlement Préventif :

- **Préparation du Dossier :**

Nous aidons l'entreprise à monter son dossier de saisine, notamment en élaborant les états financiers prévisionnels, l'analyse des difficultés et les perspectives de redressement.

- **Négociation du Concordat :**

Nous assistons le débiteur dans l'élaboration du projet de concordat préventif et dans les négociations avec les créanciers (banques, fournisseurs, administration fiscale et sociale) pour obtenir les délais et remises nécessaires.

- **Expertise en Redressement Judiciaire :**

En cas de redressement, nous pouvons accompagner l'entreprise dans la réorga-

nisation opérationnelle et financière, en lien avec les administrateurs judiciaires, pour garantir la crédibilité et la faisabilité du plan de continuation.

3.3 Le Conseil Juridique et Fiscal (Tax & Legal)

Le redressement implique souvent une restructuration juridique, sociale et fiscale :

- **Optimisation Fiscale :**

Nous conseillons sur l'imputation des déficits fiscaux, les demandes de remises gracieuses d'impôts et/ou de taxes et les meilleures pratiques pour optimiser les avantages fiscaux dans la phase de redressement.

Restructuration Légale :

Accompagnement dans les opérations de réorganisation sociale (licenciement pour motif économique, chômage technique, réduction des temps de travail, etc.), de restructuration (fusions, scissions, apports partiels d'actifs, etc.)-acquisitions ou de cessions d'actifs nécessaires au plan de sauvetage.

Conclusion

Les entreprises au Sénégal évoluent dans un environnement exigeant, mais l'arsenal juridique de l'OHADA offre des voies claires vers le redressement et la survie. La clé du succès réside dans l'anticipation et le recours précoce à une expertise extérieure.

Chez Moore Sénégal, notre engagement est de fournir cet accompagnement pragmatique et sur mesure. En conjuguant notre connaissance pointue des réalités sénégalaises, l'expertise d'un réseau mondial et la maîtrise des procédures OHADA, nous aidons les dirigeants à transformer la crise en une opportunité de restructuration profonde et durable, assurant ainsi la pérennité de leur contribution à l'économie nationale.



El Hadji Malick SEMEBENE
Senior Manager Audit

Le licenciement pour motif économique

Au cours de leur vie, les entreprises peuvent connaître des changements ou des difficultés économiques pouvant affecter leur fonctionnement et bouleverser leur structure opérationnelle, poussant ainsi le chef d'entreprise à prendre des mesures à long ou à court termes dans l'optique d'y remédier. L'une de ces mesures est notamment le licenciement pour motif économique prévu et encadré par les dispositions des articles L.60 et suivants du Code du Travail (CT).

Le licenciement pour motif économique est défini comme « *tout licenciement individuel ou collectif effectué par un employeur, et motivé par une difficulté économique ou une réorganisation intérieure* ». En tout état de cause, ce licenciement, dont les conséquences sont parfois dramatiques pour les salariés, obéit à une procédure stricte dont l'inobservation est sanctionnée.

1. De la motivation des licenciements pour motif économique

Il résulte des dispositions de l'article L.60 du code du travail que deux motifs peuvent justifier le licenciement pour motif économique : la difficulté économique et la réorganisation intérieure.

1.1. La notion de difficulté économique

L'article L.60 du CT ne définit pas ce qu'est une difficulté économique qui, pourtant, s'avère indispensable. Il s'agit, d'une notion tout aussi large que confuse qui peut être appréciée différemment selon le camp où l'on se situe. Un ralentissement momentané de l'activité, des résultats décevants sur une période constituent-ils des difficultés économiques ?

Certes, il ne faut pas exiger que l'entreprise soit proche du dépôt de bilan, ni que sa situation financière soit catastrophique, mais les difficultés mises en avant doivent, à notre avis, être « importantes et durables ».

Le licenciement pour motif économique ne doit pas être un simple outil de gestion des ressources humaines, il doit découler de véritables difficultés économiques. Ces difficultés doivent se traduire dans les comptes de l'entreprise, ou être en passe d'y apparaître rapidement.

Sous ce rapport, l'appréciation des difficultés économiques doit s'effectuer à partir d'une batterie d'indicateurs objectifs permettant d'évaluer les performances de l'entreprise sur le moyen terme. La date d'appréciation de ces difficultés doit être celle de la rupture des contrats de travail.

1.2. La notion de réorganisation intérieure

La réorganisation de l'entreprise peut avoir des causes externes, notamment, la nécessaire adaptation aux fluctuations du marché. Elle peut aussi avoir des causes internes comme une restructuration ou une reconversion de l'entreprise dans une autre activité.

Tout comme la « difficulté économique », la « réorganisation intérieure », faute de précision est d'interprétation extensive parce que reposant sur des prévisions de l'employeur.

Ainsi, on peut admettre qu'une réorganisation intérieure qui doit être nécessaire par une rationalisation de l'organigramme des emplois ou par des mutations technologiques ne peut constituer un motif économique que si elle est destinée à sauvegarder la compétitivité de l'entreprise.

En outre, comme pour « la difficulté économique », la réorganisation consécutive à une suppression ou transformation d'emplois ne devrait être établie qu'après que l'entreprise ait recherché toutes les possibilités de reclassement en son sein, sur d'autres postes, y compris au prix d'une formation pour le salarié qui n'aurait pas les compétences requises.

Le recours à la réorganisation intérieure comme motif de licenciement devrait donc, à notre avis, être cantonné à deux cas de figures :

- la rationalisation de l'organigramme des emplois et les mutations technologiques, d'une part et,
- la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, d'autre part.

2. Au respect de la procédure de licenciement pour motif économique

Aux termes de l'article L.61 du CT, l'employeur doit convoquer une réunion avec les délégués du personnel s'il en existe, en vue de rechercher avec eux les alternatives pouvant permettre d'éviter les licenciements envisagés.

A l'issue de cette réunion, l'employeur établit un compte rendu qu'il transmet à l'Inspecteur du Travail dans un délai de huit (08) jours. Ce dernier dispose de quinze (15) jours à compter de la réception du compte rendu pour procéder à une médiation, en vue de trouver une solution au maintien des emplois.

Si à l'expiration des quinze (15) jours aucune alternative n'est envisageable et que le licenciement s'avère être la seule solution, l'employeur pourra procéder au licenciement pour motif économique

proprement dit en commençant par l'établissement de la liste des travailleurs à licencier tenant compte de l'aptitude professionnelle et de l'ancienneté dans l'entreprise dans le cas d'égalité d'aptitude professionnelle. Cette liste doit ensuite être communiquée aux délégués du personnel en précisant les critères retenus. Sept (07) jours au plus tôt après la communication de cette liste, l'employeur doit convoquer les délégués du personnel pour recueillir leurs suggestions, lesquelles seront consignées dans un compte rendu.

À l'issue de cette réunion, l'employeur procède aux licenciements et communique la liste des travailleurs licenciés ainsi que le compte rendu de la réunion susvisée à l'Inspecteur du Travail pour information dans le délai d'une semaine.

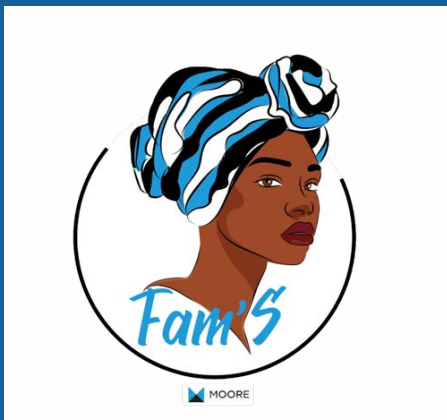
À noter que le licenciement des délégués du personnel, le cas échéant, reste soumis à l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail.

Conclusion

Le licenciement pour motif économique entraîne pour le salarié des droits spécifiques : indemnités légales, remise des documents obligatoires et priorité de réembauche pendant deux ans. L'employeur, quant à lui, doit justifier la réalité du motif économique et respecter la procédure prescrite. Tout manquement l'expose à des sanctions civiles, notamment des dommages et intérêts. Cette rigueur vise à garantir que cette mesure demeure exceptionnelle et fondée sur des circonstances sérieuses et durables.



Martine Flore MENGUE ME-BIE
Senior Tax & Legal



PRÉSENTATION DE FAM'S

leur cohésion et à faire en sorte que chaque collaboratrice puisse réaliser pleinement son potentiel.

FAM'S s'affirme de plus en plus dans la promotion de l'excellence des femmes de MOORE dans le cadre de leur travail.

Aujourd'hui, l'amicale s'agrandit, se voit confier l'organisation inclusive et participative de toutes les activités à l'échelle du Cabinet, incluant les hommes nommés les «**MAN'S**» ou «**MOORE FC**».

En tant qu'ambassadrice incontournable du Cabinet dans le cadre de ses actions de partage qui dé-

finissent les valeurs qu'il incarne, l'amicale matérialise toutes les bonnes actions et prône le renforcement de l'unité et de la solidarité entre les femmes et tout en promouvant le leadership féminin au regard des défis qui s'imposent à elles.

FAM'S est une organisation féminine, un cadre d'échanges et d'épanouissement, créée en 2023 sur l'initiative des femmes du Cabinet **MOORE Sénégal**.

En effet, depuis sa création, FAM'S mets en œuvre, chaque année, un programme adapté et aligné avec les procédures internes de MOORE Sénégal, visant à améliorer le cadre de travail des femmes, à favoriser



FATOU CISSE
Co-coordinatrice mandat 2026



UNE OFFRE ONE STOP SHOP

Travaillons ensemble pour sécuriser et développer votre entreprise



NOS SERVICES :

Pôle Audit Financier :

Votre partenaire de confiance pour la sécurisation de l'information financière.

Pôle Juridique et Fiscal

Votre allié stratégique pour des solutions sur mesure dans le domaine juridique, fiscal et social.

Pôle Expertise Comptable :

Votre partenaire privilégié pour optimiser votre gestion comptable, financière et administrative.

Pôle Financial Advisory :

Votre partenaire en évaluation financière, due diligence, fusions et acquisitions.

CONTACT

contact@moore.sn

EXPERTISE SECTORIELLE

Nos équipes comprennent vos métiers et proposent des solutions adaptées à vos enjeux.

STANDARDS INTERNATIONAUX

En tant que membre du réseau Moore Global, nous appliquons les meilleures pratiques mondiales.

APPROCHE PERSONNALISÉE

Chaque mission est construite sur mesure, pour répondre à vos besoins spécifiques.

ENGAGEMENT DURABLE

Nous mettons un point d'honneur à délivrer des services fiables, transparents et pérennes.

10

ANS D'EXISTENCE

60

TALENTS

200

CLIENTS

10

PAYS



PÔLE JURIDIQUE ET FISCAL

ASSISTANCE FISCALE :

Le service Assistance Fiscale accompagne les entreprises dans la gestion optimale de leurs obligations fiscales. Nous offrons un appui stratégique et opérationnel pour assurer la conformité aux réglementations fiscales en vigueur tout en identifiant les opportunités d'optimisation.

■ Problématiques adressées

1. Complexité des obligations fiscales
2. Risques de redressement fiscal
3. Besoin d'optimisation de la charge fiscale
4. Accompagnement lors de contrôles fiscaux

ASSISTANCE JURIDIQUE :

Le service Assistance Juridique accompagne les entreprises dans la gestion de leurs obligations légales et contractuelles. Nous intervenons sur les problématiques de droit des sociétés, droit du travail, droit commercial et droit des contrats, en assurant sécurité juridique et conformité réglementaire.

■ Problématiques adressées

1. Sécurisation des opérations juridiques
2. Conformité aux obligations légales et réglementaires
3. Prévention des litiges
4. Accompagnement dans le secrétariat des restructurations et transformations juridiques

ASSISTANCE SOCIALE :

Le service Assistance Sociale accompagne les entreprises dans la gestion de leurs obligations sociales, notamment en matière de sécurité sociale, de relations avec les institutions sociales et de conformité aux réglementations en vigueur.

■ Problématiques adressées

1. Complexité des déclarations sociales
2. Relations avec la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et l'IPRES
3. Gestion des contentieux sociaux
4. Veille réglementaire et conformité

ASSISTANCE DOUANIÈRE :

Le service Assistance douanière accompagne les entreprises dans la gestion optimale de leurs obligations douanières. Nous offrons un appui stratégique et opérationnel pour assurer la conformité aux réglementations douanières en vigueur tout en identifiant les opportunités d'optimisation.

■ Problématiques adressées

1. Complexité des obligations douanières
2. Risques de redressement douanier
3. Accompagnement lors des contrôles douaniers

CONTACT

Cheibane SY : csy@moore.sn
Makhtar SARR : msa@moore.sn



PÔLE FINANCIAL ADVISORY

ASSISTANCE AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ :

Nous accompagnons les entreprises dans la gestion comptable, financière et fiscale, en leur offrant des prestations sur mesure, conformes aux normes locales et internationales. Notre approche proactive permet aux dirigeants de se concentrer sur leur cœur de métier tout en assurant la fiabilité de leur information financière.

■ Problématiques adressées

1. Perte de rentabilité ou de solvabilité
2. Endettement excessif
3. Difficultés de trésorerie
4. Risques de cessation de paiement
5. Besoin de restructuration ou de réorganisation

EVALUATION FINANCIÈRE :

Nous proposons des services d'évaluation financière rigoureux et indépendants pour accompagner les décisions stratégiques de nos clients : fusions-acquisitions, restructurations, levées de fonds, ou encore transmission d'entreprise.

Nos analyses sont fondées sur des méthodologies reconnues et adaptées au contexte local et international.

■ Problématiques adressées

1. Besoin de valorisation d'entreprise ou d'actifs pour des opérations stratégiques
2. Justification de la valeur dans le cadre de transactions ou de litiges
3. Évaluation pour la conformité réglementaire ou fiscale
4. Appui à la prise de décision pour les investisseurs et dirigeants

ETABLISSEMENT ET SUIVI BUDGÉTAIRE :

Nous accompagnons les entreprises dans la mise en place de systèmes budgétaires performants, adaptés à leur stratégie et à leur environnement. Nous intervenons dans l'élaboration, le suivi et l'analyse des budgets pour renforcer la maîtrise financière et faciliter la prise de décision.

■ Problématiques adressées

1. Absence de planification financière structurée
2. Difficultés de suivi des dépenses et des recettes
3. Manque de visibilité sur les écarts budgétaires
4. Besoin d'outils d'aide à la décision

DUE DILIGENCE FINANCIÈRE :

Le service de Due Diligence Financière accompagne les investisseurs, acquéreurs et partenaires financiers dans l'analyse approfondie de la situation financière des entreprises ciblées.

Nous fournissons une vision claire et objective des risques, des opportunités et de la qualité des informations financières.

■ Problématiques adressées

1. Besoin d'évaluer la santé financière d'une cible
2. Identification des risques financiers, juridiques, fiscaux et opérationnels
3. Validation des hypothèses de valorisation
4. Sécurisation des décisions d'investissement ou de partenariat

PÔLE AUDIT FINANCIER :

AUDIT DE PROJETS :

Le service Audit de projets vise à garantir la bonne utilisation des ressources allouées aux projets, en assurant leur conformité aux exigences des bailleurs de fonds et des partenaires. Nos audits permettent de renforcer la transparence, la redevabilité et l'efficacité des projets financés.

Problématiques adressées

1. Vérification de l'utilisation des fonds
2. Conformité aux procédures des bailleurs
3. Évaluation des risques liés à la gestion de projet
4. Besoin de transparence et de redevabilité

CONTACT

Baye Babou NDIAYE : bbn@moore.sn
El Hadj Malick SEMBENE : ems@moore.sn

AUDIT ET COMMISSARIAT AUX COMPTES :

L'Audit et le Commissariat aux Comptes accompagne les entreprises dans la certification de leurs états financiers, en assurant la fiabilité de l'information comptable et financière. Grâce à une approche fondée sur les risques et une parfaite connaissance des secteurs d'activité, nous apportons une réelle valeur ajoutée à nos clients.

Problématiques adressées

1. Fiabilité et transparence des états financiers
2. Conformité réglementaire et fiscale
3. Besoin de crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers
4. Identification des risques et recommandations d'amélioration du contrôle interne

PÔLE EXPERTISE COMPTABLE

EXPERTISE ET RÉVISION COMPTABLE :

Nous accompagnons les entreprises dans la gestion comptable, financière et fiscale, en leur offrant des prestations sur mesure, conformes aux normes locales et internationales. Notre approche proactive permet aux dirigeants de se concentrer sur leur cœur de métier tout en assurant la fiabilité de leur information financière.

Problématiques adressées

1. Manque de ressources internes qualifiées en comptabilité
2. Besoin de fiabilité et de conformité des états financiers
3. Optimisation fiscale et respect des obligations légales
4. Accompagnement dans la digitalisation des processus comptables

CONTACT

Baye Babou NDIAYE : bbn@moore.sn
Anta BA : aba@moore.sn

OUTSOURCING ET FIDUCIE :

Nous proposons des solutions d'externalisation et de fiducie adaptées aux besoins des entreprises ou organisations souhaitant se concentrer sur leur cœur de métier tout en sécurisant leurs fonctions support. Grâce à notre expertise, nous assurons la gestion déléguée de fonctions financières, comptables, administratives, fiscales ou juridiques avec rigueur, confidentialité et conformité.

Problématiques adressées

1. Manque de ressources internes pour les fonctions support
2. Besoin de sécurisation des flux financiers ou juridiques
3. Nécessité de déléguer certaines responsabilités à un tiers de confiance
4. Optimisation des coûts et des processus



LE NOUVEAU CODE DES INVESTISSEMENTS DU SÉNÉGAL :

Une Réforme pour Accélérer la Croissance Durable



Entretien avec
Makhtar SARR,
Associé Tax & Legal

SSA : Bonjour Makhtar, le Sénégal franchit une étape majeure dans sa stratégie économique avec l'adoption d'un nouveau Code des Investissements. Vous venez d'animer un webinaire sur ce nouveau code, pourriez-vous revenir sur les justifications de la réforme ?

MSA : Bonjour Yaye Sokhna et merci de l'opportunité que vous m'offrez de parler encore du nouveau code des investissements adopté avec la loi n° 2025-16 du 27 septembre 2025.

Il faut d'abord rappeler que le Sénégal, à l'instar des autres pays d'ailleurs, a toujours considéré l'investissement privé comme un levier essentiel pour stimuler la croissance économique, créer des emplois et renforcer la compétitivité nationale. Depuis le premier Code des Investissements en 1962, plusieurs réformes ont été opérées ; la dernière datant de 2004. Cependant, l'évolution rapide de l'économie mondiale, les défis liés à la souveraineté économique et les ambitions de la Vision Sénégal 2050 ont rendu nécessaire une refonte profonde du dispositif.

En effet, le précédent Code, en vigueur depuis 2004, ne répondait plus aux exigences d'une économie en mutation, avec des procédures administratives complexes et lentes, des incitations limitées, des difficultés d'accès au foncier, un faible suivi des investissements agréés, une faible prise en compte des PME/TPE et des investissements stratégiques, et constituait un frein à l'investissement. Le nouveau Code des Investissements de 2025 marque une rupture avec l'ancien dispositif, jugé peu attractif et complexe, pour offrir un cadre moderne, inclusif, simplifié et orienté vers la compétitivité et le développement durable.

SSA : Quelles sont les objectifs stratégiques de la réforme ?

MSA : Les objectifs sont en droite ligne avec les justifications de la réforme. En effet, il s'est agi notamment de stimuler le secteur privé national et d'attirer des investissements directs étrangers (IDE) durables, de réduire les disparités territoriales en favorisant les investissements hors de Dakar, de promouvoir les secteurs prioritaires et les PME, d'encourager le transfert de technologies et de compétences et enfin de créer des emplois et de renforcer la souveraineté économique.

SSA : Que peut-on retenir comme innovations majeures apportées par le nouveau Code des investissements ?

MSA : Le nouveau code introduit des changements structurants. Au titre des innovations majeures, je peux citer notamment :

- La digitalisation des procédures pour simplifier et accélérer les démarches.
- L'élargissement des secteurs éligibles et inclusion des TPE/PME grâce à la révision des seuils.
- La facilitation de l'accès au foncier, la création de zones économiques spéciales (ZES) et de zones d'activités intégrées (ZAI).
- Le renforcement des incitations non fiscales : appui à la formation, facilités administratives, visas, etc.
- Des régimes fiscaux et douaniers dérogatoires pour encourager l'investissement productif.
- La promotion du contenu local et de l'investissement responsable, avec des obligations en matière de développement durable et responsabilité sociétale.

Vous comprendrez à l'analyse des mesures ci-avant qu'il s'agit d'une prise en charge des préoccupations susceptibles de nuire à l'environnement des affaires

SSA : Pourriez-vous nous résumer brièvement les principales dispositions impactant directement les investisseurs ?

MSA : À mon avis, toutes les dispositions du code impactent d'une certaine manière les investisseurs.

D'abord en termes de protection de leurs Investissements, le code offre des garanties fortes telles que l'égalité de traitement entre investisseurs nationaux et étrangers, la protection contre l'expropriation, la liberté de transfert des capitaux et la convertibilité du franc CFA.

En contrepartie, les investisseurs doivent respecter certaines obligations relatives aux normes sociales, environnementales et éthiques.

Le code aussi offre des avantages que l'on peut regrouper en quatre (4) catégories :

Des avantages non fiscaux correspondant à des facilités administratives, l'accès au foncier, ainsi qu'un appui à la formation. Le bénéfice de ses avantages résulte simplement pour l'investisseur, de son enregistrement au répertoire des investisseurs.

Des avantages sociaux, notamment la possibilité de conclure ou prolonger des CDD sur une durée de cinq (5) ans à compter de la date de l'agrément d'exploitation.

Des avantages fiscaux et douaniers pendant la phase d'investissement, à savoir la suspension de TVA sur les acquisitions locales de biens, services et travaux, la suspension de TVA et l'exonération des droits de douane sur les importations de matériels, matériaux et équipements de production strictement destinés à la réalisation de la phase d'investissement du projet pour une durée de 3 ans pour les projets à Dakar/Thiès et 5 ans pour les projets dans les autres régions.

Pendant la phase d'exploitation, l'investisseur disposera d'un crédit d'impôt égale à **40%** du montant investi pour les entreprises nouvelles avec un plafond de 50% du bénéfice imposable par année. Ce crédit d'impôt passe à **30%** en cas d'agrément d'extension avec toujours un plafond à 50% du bénéfice imposable. Enfin, le plafond est porté à **70%** du bénéfice imposable pour les projets hors de Dakar. Ce crédit d'impôt est Imputable sur 5, voire 10 exercices si l'investissement est supérieur à **250 milliards FCFA**).

Le Code propose enfin des régimes spécifiques pour les projets stratégiques ou socialement responsables, afin de promouvoir le contenu local et le développement durable. Je rappelle que la qualification de projets stratégiques sera définie à travers les textes d'application du nouveau code qui pose déjà des critères renvoyant au montant investi, à la localisation hors de Dakar du projet, à la réalisation de plus de **80%** du CA sur des exportations CEDEAO)

SSA : Le mot de la fin M. SARR

MSA : Nos équipes restent disponibles pour vous accompagner dans le montage des dossiers de demande d'agrément, de gestion des avantages fiscaux, sociaux et douaniers et d'optimisation. Avec ce nouveau code, le Sénégal dispose d'un outil clé pour attirer des capitaux, renforcer le tissu entrepreneurial et se positionner comme un hub régional d'investissement.



Interview par : Yaye Sokhna SARRE
Responsable Développement et Transformation

LES ÉNERGIES RENOUVELABLES AU SÉNÉGAL :

Enjeux et Opportunités

Le Sénégal a fait des énergies renouvelables (ENR) une priorité stratégique pour répondre à des défis interdépendants majeurs. Cette transition énergétique est essentielle pour garantir la sécurité et l'accès universel à l'énergie, tout en visant une réduction significative des coûts pour les consommateurs.





1. Une Priorité Stratégique pour l'Indépendance Énergétique et l'Accès Universel

Historiquement, le Sénégal a été fortement dépendant des importations de combustibles fossiles (pétrole et diesel) pour sa production d'électricité, le rendant vulnérable aux fluctuations des prix mondiaux et aux crises d'approvisionnement. Le développement du solaire et de l'éolien, dont le pays dispose d'un potentiel important, permet de réduire cette dépendance et de sécuriser l'approvisionnement national.

Parallèlement, l'accès universel à l'énergie est un objectif clé. Le taux d'électrification rurale a connu une progression notable, passant de 27% en 2012 à 60,8% en 2022. L'ambition du gouvernement sénégalais est d'atteindre un taux d'accès national de 100% d'ici 2029-2030. Cette stratégie repose sur une approche qui combine l'extension du réseau électrique, l'installation de mini-réseaux (souvent solaires ou hybrides) et la distribution de kits solaires individuels pour les zones isolées.

Enfin, la diversification du mix énergétique avec une part accrue d'ENR (dont les coûts de production sont compétitifs) est une condition essentielle pour atteindre l'objectif de ramener le coût du kWh à 60 FCFA à terme, inscrit dans la «Vision Sénégal 2050».

2. Le Cadre Réglementaire : Entre Évolution et Défis

Le cadre légal, réglementaire et institutionnel des ENR au Sénégal est en

pleine croissance, tirant ses sources du droit international et interne, ce qui soulève des enjeux de cohérence. La réglementation, contenue notamment dans le Code de l'électricité, couvre des aspects essentiels tels que :

- L'élaboration d'un plan national pour la production à partir des ENR.
- La définition des conditions techniques d'achat, de vente et de rémunération.
- Les modalités de raccordement au réseau et de démantèlement des installations.

Le régime juridique des activités dans le secteur des ENR se décline principalement en trois catégories : la Déclaration (pour l'autoproduction), la Licence (pour la production, la vente, le stockage, l'import/export) et la Concession (pour le transport et la distribution).

Malgré ces avancées, la réglementation doit relever plusieurs défis majeurs :

- La simplification administrative pour accélérer le déploiement des projets.
- La coordination limitée entre les différentes agences et acteurs.
- L'insuffisance d'incitations économiques et de mécanismes de financement solides.
- Le renforcement de l'acceptabilité sociale et le partage des bénéfices avec les territoires d'accueil.

Des pistes de réflexion pour le renforcement du cadre incluent le développement d'un cadre réglementaire pour le stockage d'énergie et la mise en place de mécanismes de soutien innovants (Contrats pour Différence, Garanties d'origine).

3. Les Modèles Économiques et l'Attractivité Fiscale

Le secteur des ENR implique divers acteurs avec des modèles économiques distincts :

• **Producteurs d'Électricité indépendants (IPP)** : Ils se caractérisent par des investissements de départ lourds, mais bénéficient de la stabilité et de la prévisibilité des revenus grâce aux Contrats d'Achat d'Électricité (PPA) à long terme (15 à 25 ans).

• **Entreprises d'Ingénierie, d'Approvisionnement et de Construction (EPC)** : Elles livrent des projets complexes clés en main (turnkey projects) avec une facturation liée à l'avancement du projet.

• **Fournisseurs de solutions «hors réseau» (Off-Grid)** : Ils distribuent des systèmes autonomes, notamment en zones rurales, avec des modèles de vente allant de l'achat direct au Pay-As-You-Go (PAYG).

Le cadre fiscal encourage les investissements dans le secteur grâce à plusieurs avantages :

- Exonération de matériels destinés à la production d'ENR.
- Bénéfice d'un crédit d'impôt de 30% du bénéfice imposable pour les entreprises du secteur.

Le secteur des énergies renouvelables au Sénégal est donc un domaine en pleine structuration, essentiel pour l'avenir énergétique et le développement du pays.



Baye Babou NDIAYE
Managing Partner

MOORE 2025 AWARD

« Regards croisés sur l'excellence »

Quand la performance se raconte par ceux qui la côtoient au quotidien.

Cette année, LeBIOS donne la parole à celles et ceux qui travaillent aux côtés de nos talents. Managers, collègues ou responsables de mission partagent leur regard sur quatre collaborateurs qui ont marqué 2024, chacun dans son département.



MOORE 2025 AWARD



//

Cette année a été particulièrement stimulante et enrichissante pour moi. Bien que rythmée par un fort engagement et beaucoup de travail, elle m'a permis d'apprendre énormément et de monter en compétences. En un mot je pourrais la résumer en CHALLENGEANTE"

ADAMA ROUAMBA, Senior Audit

Nous sommes fiers de célébrer M. Adama ROUAMBA, élu meilleur collaborateur du département audit pour l'année 2025. Sa conscience professionnelle et sa rigueur exemplaire ont marqué chacune des missions auxquelles il a participé. Grâce à sa compétence et à sa disponibilité sans faille, il a également su inspirer toute l'équipe.

Toujours prêt à relever les défis, il incarne les valeurs qui font la force de notre équipe. Bravo à lui pour cette reconnaissance bien méritée, et merci pour son engagement qui nous pousse tous à viser l'excellence.

El Hadj Malick SEMBENE
Senior Manager Audit

MOORE 2025 AWARD



//

L'année 2025 a été pour moi une année de consolidation, durant laquelle j'ai énormément appris, développé une meilleure capacité d'anticipation et gagné en maturité dans la gestion des dossiers et la collaboration en équipe."

ARONA JUNIOR TOUNKARA, Senior Expertise Comptable

AJT, un collaborateur fidèle à son trigramme « Agité », le multitâche, est un collaborateur qui se démarque par son intelligence, sa polyvalence et sa remarquable vivacité d'esprit. Toujours disponible pour aider, il fait preuve d'une bienveillance sincère et d'une ouverture rare. Au-delà de ses compétences techniques, il contribue chaque jour à une bonne ambiance de travail grâce à son sens de l'équipe. Véritable boule d'énergie, identifiable par son « yoooh » matinal, AJT représente un atout précieux pour le groupe. Il allie professionnalisme et engagement au quotidien et incarne pleinement les valeurs du cabinet.

Anta BA
Senior Manager Expertise Comptable

MOORE 2025 AWARD



//

Cette année m'a enseigné qu'il ne faut jamais cesser de faire des efforts, qu'importe le niveau de difficulté car l'effort engendre l'expérience, l'expérience affine la maîtrise et la maîtrise mène à l'excellence."

Martine Flore MENGUE ME-BIE, Senior Tax & Legal

Engagée et déterminée, Martine Flore Mengue incarne pleinement les valeurs d'excellence et de professionnalisme de notre équipe. Tout au long de la saison, elle a fait preuve d'une rigueur remarquable et d'une grande abnégation, dépassant largement les attentes fixées à tous les niveaux. Sa constance dans l'effort fait d'elle une collaboratrice de référence. Ce prix de Meilleure Collaboratrice est une reconnaissance pleinement méritée de son engagement et de sa contribution déterminante. Nous l'encourageons à poursuivre sur cette belle lancée.

Fatoumata SAMBE
Manager Juridique et Fiscal

MOORE 2025 AWARD



//

Cette année a été extrêmement enrichissante, me poussant à sortir de ma zone de confort. J'ai eu l'opportunité de travailler sur des projets variés, ce qui m'a permis d'élargir mes compétences et de renforcer mon agilité professionnelle."

Yaye Sokhna SARRE, Responsable Développement et Transformation

Yaye Sokhna se distingue par son professionnalisme, son dynamisme et sa capacité d'anticipation. Au sein du cabinet, sa capacité à piloter des projets avec rigueur et professionnalisme allié à un sens aigu du service client et du service tout court, fait d'elle un moteur essentiel pour le développement des activités du cabinet.

Baye Babou NDIAYE
Managing Partner

La réglementation en matière de contenu local au Sénégal



Le contenu local renvoie à l'ensemble des initiatives prises dans l'objectif de promouvoir l'utilisation de la main d'œuvre locale et le développement du secteur privé national. En effet, il convient de rappeler que les industries extractives (pétrolière, gazière et minière) sont des secteurs d'activités d'une particulière importance pour le Sénégal. En raison de la diversité des enjeux qui en découlent et dans le but d'avoir une parfaite maîtrise sur ceux-ci, l'État a mis en place un cadre juridique, à la fois, propice à l'investissement étranger et au développement local.

A cet égard, il a été donc institué deux lois communément appelées « lois sur le contenu local » (Loi n°2019-04 du 1er février 2019 relative au contenu local dans le secteur des hydrocarbures et Loi n°2022-17 du 23 mai 2022 relative au secteur minier ainsi que leurs décrets d'application, arrêtés et lignes directrices du CNS-CL). Ce dispositif concourt à l'atteinte des objectifs définis en amont par les

autorités publiques, notamment en terme de développement social et économique du pays en s'appuyant sur le contenu local.

1. Conditions préalables au bénéfice de la réglementation en matière de contenu local

La réglementation du contenu local pose un certain nombre de conditions avec des critères bien définis

pour les entreprises intervenant dans le secteur extractif.

En effet, il ressort du dispositif ci-dessus rappelé que tout investisseur désirant intervenir comme sous-traitant, prestataire de services ou fournisseur, doit créer une entreprise de droit sénégalais immatriculée au Registre du commerce et du crédit mobilier.

D'autre part, concernant les entreprises du secteur des hydrocarbures, leur capital social doit être ouvert aux investisseurs sénégalais selon les modalités fixées par les décrets n° 2020-2065 du 28 octobre 2020 modifié par le décret n° 2021-249 du 22 février 2021. Quant aux entreprises du secteur minier, le décret 2023-979 du 04 mai 2023 fixant les modalités de la fourniture locale de biens et services et l'arrêté 008 du 03 janvier 2024 fixant la liste et les proportions de biens et services fournis par les entreprises prévoient des dispositions similaires à celles des entreprises du secteur des hydrocarbures quant à la géographie de leur actionnariat.

2. Classification des entreprises au regard de la réglementation du contenu local

Les conditions préalables ci-dessus rappelées permettent ainsi de procéder à une classification des entreprises en fonction des activités exercées dans le secteur en trois (03) catégories :

- Les entreprises appartenant au régime « exclusif » ;
- Les entreprises appartenant au régime « mixte » ; et
- Les entreprises appartenant au régime « non exclusif ».

Le régime exclusif cible les activités pour lesquelles l'État du Sénégal se réserve le droit d'octroyer des autorisations de services exclusifs, sous réserve d'une garantie de qualité du service et d'un encadrement des prix. Ce sont notamment des activités de fourniture de biens et services que le secteur privé national est en mesure de réaliser immédiatement dans le respect des normes et standards de l'industrie pétrolière.

En revanche, le régime mixte est relatif aux activités nécessitant une association d'une société étrangère à une entreprise locale. Ces activités sont celles liées directement ou indirectement aux opérations pétrolières, gazières et minières exigeant un niveau important de maturité technologique et d'expertise spécialisé, que le secteur privé national pourrait réaliser immédiatement en partenariat avec une entreprise étrangère.

Enfin, le régime non exclusif renvoie aux activités à faible potentiel de contenu local. Les activités visées sont celles liées directement ou indirectement aux opérations pétrolières, gazières et minières, que le secteur privé national n'est pas en mesure de réaliser immédiatement dans le respect

des normes et standards de l'industrie pétrolière.

En marge de cette classification, la réglementation en matière de contenu local a établi un certain nombre de critères spécifiques à chaque régime. Ainsi, il est important de préciser que les critères établis ne concernent que les deux premiers régimes (Exclusif et Mixte), étant donné que pour le dernier (régime Non Exclusif), toutes les activités prédéfinies sont ouvertes à la libre concurrence entre entreprises étrangères et entreprises locales.

3. Obligations des entreprises au regard de la réglementation du contenu local

3.1. En ce qui concerne les entreprises de la catégorie du régime exclusif

Les entreprises appartenant au régime exclusif doivent nécessairement se conformer aux trois conditions exposées ci-après :

- Avoir un capital social détenu à hauteur de 51% au minimum, par des personnes physiques de nationalité sénégalaise ou par des personnes morales contrôlées par des personnes physiques de nationalité sénégalaise ;
- Avoir une direction assurée à plus de 80% par des personnes physiques de nationalité sénégalaise ; et
- Avoir un personnel composé de personnes physiques de nationalité sénégalaise à hauteur de 51%.

3.2. En ce qui concerne les entreprises de la catégorie du régime mixte

Les critères exigés pour les entreprises classées dans le régime mixte, se résument à la constitution d'une société de droit sénégalais en association avec une entreprise locale et la détention du capital social à hauteur minimale de 5% par cette entreprise locale.

3.3. Obligations communes aux entreprises

Au-delà des critères propres à chaque régime, la réglementation en matière de contenu local fixe des obligations communes à toutes les entreprises du secteur des hydrocarbures et des mines. A cet effet, elles doivent notamment :

- Faire leur déclaration relative aux bénéficiaires effectifs après créa-

tion d'une société de droit sénégalais immatriculée au RCCM (exception faite aux entreprises étrangères dont les activités au Sénégal sont classées dans le régime non exclusif et qui ont effectué des prestations sur une durée cumulée inférieure ou égale à 12 mois sur les deux dernières années) ; et

- Soumettre, au Comité National de Suivi du Contenu Local (CNSCL), un « Plan de contenu local » devant contenir un (01) rapport détaillant leurs réalisations au cours des douze (12) derniers mois, un (01) descriptif de leurs prévisions pour les douze (12) prochains mois et un (01) rapport présentant et justifiant leurs efforts financiers et techniques consentis en vertu des directives de la loi.

4. Sanctions des manquements des entreprises à la réglementation du contenu local

Eu égard à toutes les exigences et obligations incombant aux entités des secteurs des hydrocarbures et des mines, la réglementation sénégalaise a dès lors prévu des sanctions en cas de non-respect. Ces mesures coercitives tournent autour de :

- La résiliation du contrat dont avait bénéficié l'entreprise en question ;
- L'application de peines d'amende prévues par les codes minier et pétrolier ;
- La non-récupération du coût des activités consenties ;
- L'exclusion de la plateforme d'appel à concurrence ; et
- L'interdiction de conclure des marchés liés aux activités pétrolières, gazières et minières.



Mouhamad Macodou NGOM
Junior Tax & Legal



Arona Junior TOUNKARA, Entre Java et Excel

AXN: Pouvez-vous nous parler de votre parcours en comptabilité et de ce qui vous a amené à devenir consultant ?

AJT: Après l'obtention de mon bac au Lycée Seydina Limamou Laye, mon parcours en comptabilité a commencé à l'ISEP de Thiès, où j'ai obtenu un DUT, avant de poursuivre une licence en finance-comptabilité à l'UNIPRO puis un Master CCA à l'UAHB. Pour être honnête, la comptabilité n'était pas un choix initial : j'y avais été orienté par défaut. Mais très vite, au contact des enseignements, des chiffres et surtout lors de mes expériences à la DGID et à l'hôpital régional de Saint-Louis, j'ai découvert un métier riche, structuré, logique et indispensable à la prise de décision. Au fil de ces expériences, j'ai eu un véritable coup de cœur pour la comptabilité ce qui m'a naturellement conduit à ce métier.

AXN: Selon vous quelles sont les compétences clés à avoir pour réaliser avec efficacité votre métier ?

AJT: Pour réussir dans l'expertise comptable et le conseil, plusieurs compétences me semblent essentielles comme la maîtrise technique des normes comptables et fiscales; la rigueur et le sens du détail qui sont indispensables pour fiabiliser l'information financière. Avoir une capacité

d'analyse et un esprit critique afin d'interpréter correctement les données et formuler des recommandations pertinentes. En outre il faut également une capacité de communication, tant à l'oral qu'à l'écrit, pour vulgariser des sujets complexes à des clients non spécialistes. Il y'a la polyvalence et l'adaptation, car chaque mission et chaque client ont leurs particularités. Enfin aujourd'hui plus que jamais : une aisance avec les outils digitaux, car ils deviennent un véritable levier de performance.

AXN: Nous avons entendu dire que vous avez un penchant pour l'informatique, Qu'est-ce qui vous attire dans l'informatique ?

AJT: L'informatique est en réalité mon premier amour. J'ai toujours été attiré par la logique des systèmes, la résolution de problèmes et la créativité qu'offre la programmation.

Ce penchant s'est renforcé ces dernières années, au point que je suis actuellement une formation en développement et en automatisation avec l'IA. Ce qui m'attire particulièrement, c'est la capacité de l'informatique à automatiser, simplifier et optimiser des tâches répétitives qui prennent beaucoup de temps en comptabilité. J'y vois une opportunité de créer plus de valeur et de transformer la manière dont nous tra-

vailons au quotidien.

AXN: Comment voyez-vous l'impact de la digitalisation sur le métier de comptable ?

AJT: La digitalisation transforme profondément notre profession. Les tâches répétitives sont de plus en plus automatisées, les outils collaboratifs se multiplient et les données deviennent plus accessibles. Selon moi, cette évolution ne remplace pas le comptable : elle renforce son rôle. Elle lui permet de se concentrer davantage sur :

- l'analyse,
- le conseil,
- la stratégie,
- la création de valeur pour les clients.

Le comptable de demain sera autant un expert technique qu'un professionnel capable de maîtriser les outils digitaux pour accompagner les entreprises dans leur transformation.

AXN: Où vous voyez-vous dans 5 ans : plutôt orienté comptabilité, informatique, ou un mix des deux ?

AJT: Dans cinq ans, je me vois clairement dans un mix entre la comptabilité et l'informatique.

Tous les secteurs se digitalisent, et notre métier ne fait pas exception. Je souhaite donc devenir un professionnel capable de faire le pont entre la technique comptable et les solutions technologiques : automatisation, outils d'audit digital, data analytics, IA appliquée aux processus financiers...

Je veux évoluer vers un profil hybride, capable d'apporter une double valeur ajoutée : expertise métier + maîtrise technologique.

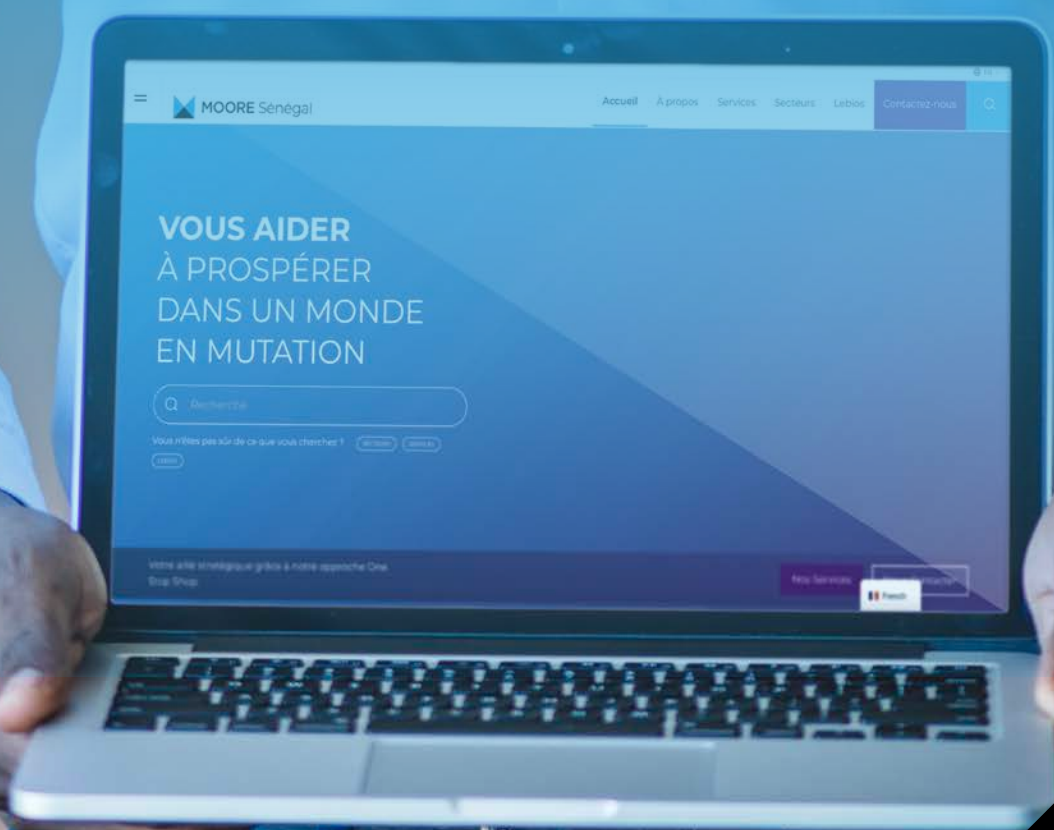


Interview par : Serge Axel N'guessan
Senior Expertise Comptable

Visitez notre site web



www.moore.sn





CONTACT

📍 4282, Rue B (PE 16) Point E Dakar Sénégal

☎ +221 33 869 41 00 / +221 78 961 71 51

✉ contact@moore.sn

www.moore.sn