



# UNE AMBITION

## POUR UNE ENTREPRISE SENEGALAISE

### MEMORANDUM DES CADRES DE SONATEL

Sénégal, février 2008



# UNE AMBITION

## POUR UNE ENTREPRISE SENEGALAISE

### S O M M A I R E

**Enjeux d'un retrait de l'Etat du capital de Sonatel**

**Des choix stratégiques antérieurs gagnants grâce à l'Etat et à France Télécom**

**Résultat actuel : une locomotive de développement économique et sociétal national**

**De la nécessité de pérenniser les retombées pour le Sénégal**

**Une démarche de concertation préalable entre les acteurs clés est nécessaire**

**Des conditions pour garder un haut niveau de rentabilité dans une compétition à dimension continentale**

**Un projet industriel d'avenir à bâtir : devenir le Champion d'Afrique des télécoms !**



# Enjeux d'un retrait de l'Etat du capital de Sonatel

## «Gouverner, c'est prévoir»

- Pourquoi l'Etat veut se retirer du capital de Sonatel et quels sont les objectifs de ce retrait ?
- Quelles pourraient en être les conséquences ?  
Pourquoi le Sénégal compromettrait-t-il instantanément ses chances réelles de concrétiser une stratégie nationale de croissance accélérée à deux chiffres en perdant brutalement un pouvoir d'influence, d'orientation et de décision dans l'entreprise locomotive de son secteur et qui pour le moment est la seule à assurer une croissance et une rentabilité à deux chiffres avec un effet de levier sur l'économie nationale ? N'y a-t-il pas antinomie ?
- Après que les pays du Sud, et notre pays en fait partie, aient raté la deuxième révolution industrielle, le Sénégal ne peut-t-il pas gagner la troisième ?

Devant l'histoire et dans un esprit d'ouverture et de dialogue, nous avons jugé opportun, de manière sereine et constructive, d'apporter notre contribution auprès du Gouvernement du Sénégal et des plus Hautes Autorités Etatiques, des Partenaires au développement, des Organisations patronales et Syndicales, des Institutions financières nationales et internationales, des Associations de consommateurs, de la Société civile au débat sur la présence de l'Etat dans le capital de Sonatel. En effet nous sommes tous concernés.

Que l'entreprise qui a le statut de leader national

et sous-régional dans son secteur soit une entreprise sénégalaise dans laquelle l'Etat a une réelle influence est une chance historique et unique. Une chance historique et unique pour notre pays d'assurer par un rayonnement régional des effets induits dans sa stratégie industrielle et macro-économique comme l'ont bien compris aujourd'hui des pays émergents comme la Chine ou l'Inde (Huawei, ZTE, Tata, Mittal,...)

En **Afrique**, nous constatons un **mouvement accéléré de concentration progressive du marché des télécoms aux mains de quelques opérateurs fortement supportés par leur Gouvernement** (Afrique du Sud, Maroc, Tunisie). Et ce sont ces opérateurs régionaux (MTN, Telkom, Maroc Telecom, Tunisie Telecom,...) qui sont les véritables concurrents d'aujourd'hui et de demain de Sonatel.

Une **compétition continentale dans laquelle le Sénégal perdrait son pouvoir d'influence, d'orientation et de décision dans la gouvernance de son leader des télécoms, impacterait négativement et brutalement la dynamique de création de richesses économiques et sociales nationales portée par Sonatel.**

**C'est pourquoi notre conviction est que l'Etat doit demeurer un acteur important dans le capital de Sonatel.**

Un certain nombre de programmes de cessions d'action dans des entreprises d'Etat se sont finalement enlisés faute d'objectifs clairs ou à cause de la

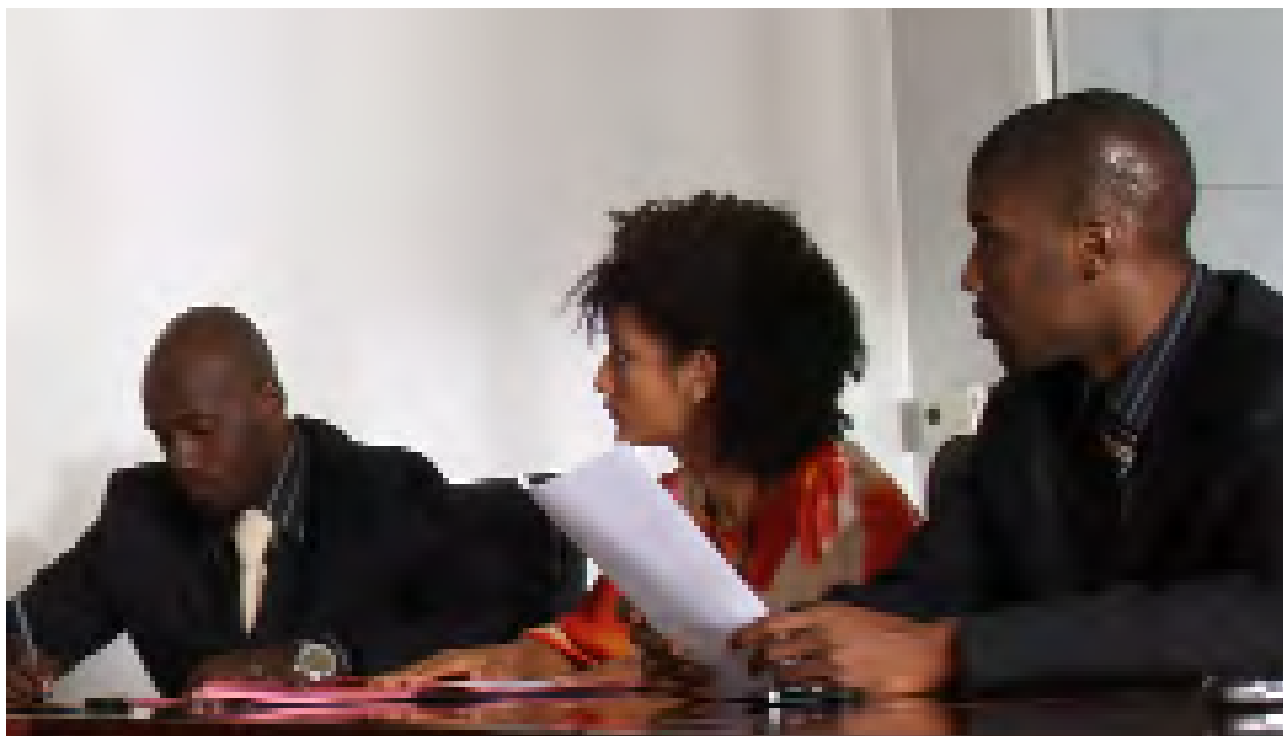
poursuite simultanée d'objectifs incompatibles.

En cela, toute stratégie de cession d'actions de l'Etat suppose l'identification préalable minutieuse des objectifs recherchés.

Le statut de Sonatel dépasse largement celui d'une entreprise commerciale à but exclusivement lucratif : c'est un statut de **locomotive stratégique de déve-**

**loppement économique et sociétal national**

**Nous expliquons ci-après pourquoi ce projet doit faire, au préalable, l'objet d'une concertation entre les acteurs clés, et au-delà être le socle d'un véritable projet d'avenir d'une entreprise qui est l'exception économique sénégalaise et qui doit la rester.**



# Des choix stratégiques antérieurs gagnants grâce à l'Etat et à France Télécom

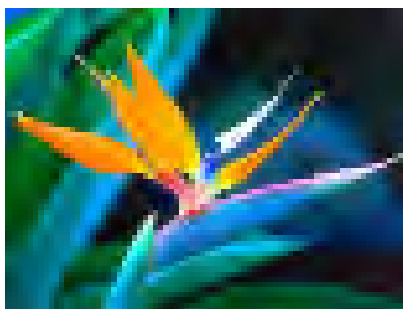
## Si Sonatel est aujourd'hui :

- la locomotive du développement fulgurant des télécommunications au Sénégal,
- un atout majeur de la stratégie de croissance accélérée du Sénégal,
- un créateur de richesses économiques et sociales importantes pour notre pays avec notamment un effet conséquent d'essaimage PME/PMI
- l'acteur majeur des télécommunications dans l'espace de l'UEMOA et l'entreprise phare de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan (BRVM),
- un opérateur reconnu et crédible sur

- l'échiquier mondial des télécommunications, une fierté nationale,

c'est d'abord grâce aux décisions stratégiques gagnantes que l'Etat du Sénégal a su pendre en tant qu'unique actionnaire historique et ensuite avec notre partenaire stratégique France Telecom.

**Nous saluons cette posture gagnante que l'Etat du Sénégal et France Telecom, actionnaires majeurs de Sonatel, ont su adopter ces dernières années et qui a produit les résultats tangibles ci-dessus.**



# Résultat actuel : une locomotive de développement économique et sociétal national

Comme effets induits, Sonatel a notamment sur l'année 2007, au bénéfice du Sénégal :

- contribué pour près de 6% à la croissance du PIB de notre pays,
- généré près de 12% des recettes fiscales, contribué pour près de 12,5% aux recettes budgétaires de l'Etat,
- versé en cumul près de 80 milliards FCFA à l'Etat du Sénégal actionnaire ces quatre dernières années,
- représenté plus de 8% des exportations du Sénégal,
- investi plus de 85 milliards FCFA au Sénégal soit près de 9,5% des investissements privés,
- apporté un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards FCFA à 966 PME/PMI sénégalaises qu'elle fait travailler avec à la clé de nombreux emplois créés,
- poursuivi un plan de recrutement et de création d'emplois comme aucune autre entreprise au Sénégal,
- porté la couverture téléphonique rurale de 3000 à 13.500 villages, soit la quasi-totalité des villages du Sénégal. En fin 2008, 100% des villages du Sénégal seront couverts par Sonatel,
- apporté un soutien cumulé sur trois ans et sans contrepartie de 2,5 milliards FCFA aux secteurs de l'éducation et de la santé de notre pays

Comme le disait un député sénégalais lors d'une session parlementaire, nous citons :  
"Sonatel est un bijou de famille". Fin de citation.



# De la nécessité de pérenniser les retombées pour le Sénégal

A défaut d'en pérenniser les acquis, doit t-on changer brutalement de posture propriétaire face à un tel bijou qui rapporte autant sans en étudier minutieusement les conséquences ?

**Et aucun pays au monde qui dispose d'un leader national et sous-régional, comme Sonatel, ne ferait le choix d'une nouvelle stratégie qui, au lieu de le renforcer et de porter plus haut son étendard, tend à le fragiliser et à le déstabiliser. En substance, même dans les grands pays libéraux (USA, France,..) il y a un interventionnisme massif de l'Etat pour protéger les champions de son économie.**

**François Fillon actuel Premier Ministre Français et co-constructeur du programme de Nicolas Sarkozy Président de la République Française disait récemment dans une interview au Figaro, nous citons :**

*« Tous les grands pays libéraux autour de nous ont une politique d'intervention massive de l'Etat. Quand le président des Etats-Unis met 150 milliards de dollars dans l'économie, ce n'est pas du libéralisme. Quand il mène une politique extrêmement offensive pour soutenir Boeing à travers des contrats militaires considérables, c'est bien une politique industrielle. La France a le droit d'utiliser les mêmes instruments que ses voisins » Fin de citation.*

- **Pourquoi pas le Sénégal alors ?**
- **Quelle politique industrielle l'Etat du Sénégal a-t-il pour son leader national et sous-régional Sonatel ?**

La cession de parts de l'Etat dans une entreprise n'est pas un objectif en soi. Elle est au plus une des options possibles pour atteindre l'un et/ou l'autre des

objectifs suivants :

- Efficacité de la gestion de l'Entreprise considérée
- Objectifs budgétaires et financiers de l'Etat
- Objectifs politiques (instrument de transition d'une économie plus ou moins dirigée vers plus de liberté de marché avec un Etat équidistant en matière de concurrence au niveau national.)

En tout état de cause, il est important de garder à l'esprit que la différence essentielle entre les couples cession/dépense publique et investissement/rémunération publique c'est que si le premier permet à court terme la résorption des déficits budgétaires publics, le deuxième assure la pérennité de son équilibre par effet de récurrence.

**C'est ce dernier couple qui permet d'assurer l'objectif d'efficacité et d'optimum des recettes à long terme de l'Etat.**

Deux raisons essentielles militent en faveur du maintien à un niveau significatif de l'Etat dans l'actionnariat de Sonatel :

La grande rentabilité de Sonatel :

**1** a permis des rendements et une politique généreuse de dividendes depuis sa privatisation ; ce qui a largement profité au Sénégal mieux que tout autre de ses placements;

**2** avec une croissance à deux chiffres doit être pérennisée pour tirer le reste de l'économie à des vitesses qui convergent vers la réalisation effective de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA)

**L'Etat doit garder son influence décisionnelle dans la gouvernance de l'entreprise afin de :**

**1** promouvoir son efficacité en tant qu'atout stratégique national pour les Investissements Directs Etrangers (IDE) en ce qui concerne les avantages comparatifs,

**2** permettre à l'entreprise de continuer à pouvoir se développer à l'international (le développement externe est fondamental à sa compétitivité et sa survie),

**3** pérenniser l'effet d'essaimage de PME/PMI sénégalaises grâce à Sonatel : en effet une interruption de cette chaîne de valeur vertueuse les ferait brutalement tomber en faillite avec des milliers de pertes d'emplois à la clef, et sur-

**tout, peu d'alternative réelle pour eux de rebondir dans d'autres secteurs,**

**4 d'en faire un levier de sa politique d'aménagement du territoire par la réduction de la fracture numérique, comme le font tous les grands pays du monde,**

**5** promouvoir le savoir faire des nationaux

**C'est pourquoi la participation du Sénégal dans le capital de Sonatel ne doit pas descendre en dessous d'un certain seuil critique, déjà qu'il est parmi les plus bas au monde si l'on se compare aux grands pays industriels.**

## Une concertation entre les acteurs clés est alors nécessaire

L'histoire récente de notre entreprise a été jalonnée par de grandes décisions stratégiques qui ont été salutaires au secteur des télécommunications du Sénégal :

1985 : séparation des Postes et Télécommunications, création de Sonatel

1997 : privatisation par l'entrée du partenaire stratégique France Telecom dans le capital de Sonatel

1998 : entrée de Sonatel à la BRVM (bourse régionale d'Abidjan)

1999 : arrivée d'un nouvel opérateur mobile sur le marché

2003 : Sonatel débute son expansion régionale

2007 : attribution d'une troisième licence d'opérateur télécoms au Sénégal

Les décisions stratégiques qui ont permis d'aborder avec succès ces virages ont la particularité d'avoir tous fait l'objet de concertations ouvertes et approfondies entre les principales parties prenantes de l'écosystème de Sonatel eu égard à leurs impacts dans le secteur des télécoms et plus généralement dans l'économie nationale.

2008 marque donc un nouveau tournant décisif pour l'avenir de notre entreprise, et c'est pourquoi le projet de cession des actions de l'Etat dans Sonatel, s'il est confirmé, doit faire l'objet d'une large concertation préalable entre les acteurs clés.

# Des conditions pour garder un haut niveau de rentabilité dans une compétition à dimension continentale

Quelles sont les conditions de la durabilité de ces performances afin de ne pas priver le Sénégal de la plus grande plénitude des retombées de la révolution numérique ? étant entendu que nos pays ont raté le train de la deuxième révolution industrielle...

Pour continuer à assurer la mission indispensable de service public et hisser davantage le Sénégal au rang enviable des pays leader en termes de plateformes de télécommunications, Sonatel doit continuer à **investir massivement dans son réseau national**

Pour se faire la condition sine qua non est que Sonatel doit garder un haut niveau de rentabilité.

Deux axes en sont les piliers :

- Sur le plan national :

Nous nous réjouissons que le nombre de licences de télécommunications ait été limité à trois (deux opérateurs globaux et un opérateur mobile). Cette posture gagnante concourt clairement à stabiliser et à assurer la viabilité économique du secteur des télécoms, donc la rentabilité des acteurs et leur capacité à investir dans le réseau national.

- Sur le plan régional :

La stabilité et la viabilité du secteur des télécoms au niveau national doivent continuer impérativement à s'appuyer sur la capacité de Sonatel à assurer sa croissance dont le pilier incontournable réside dans son expansion en dehors de ses frontières. Pour augmenter les chances réelles du Sénégal de réaliser les objectifs de sa stratégie de croissance accélérée,

Sonatel en tant que locomotive du secteur des télécoms doit pérenniser une croissance à deux chiffres ce que la taille limitée du marché intérieur et le nombre d'acteurs ne permet plus.

Aussi, force est de constater que la compétition dans les télécoms est désormais de dimension régionale voire africaine. Les véritables concurrents d'aujourd'hui et de demain de Sonatel ont déjà une taille critique et continuent à se massifier avec une surface de contact africaine qui est allée bien au-delà de leur région d'origine (ex. : MTN, Telkom, Maroc Telecom, Tunisie Telecom,...).



Pour survivre dans ce nouvel environnement, il est indiscutable que Sonatel doit emprunter des modalités de croissance géographique extra-nationale à l'image de ses véritables concurrents au risque de disparaître ou au mieux de se retrouver dans une posture perdante de spectateur du marché des télécoms.

# Un projet industriel d'avenir à bâtir : devenir le Champion d'Afrique des télécoms !

Les enjeux majeurs que la gouvernance d'entreprise devra adresser pour bâtir un véritable projet d'avenir pour Sonatel sont les suivants :

- Comment continuer à assurer **une croissance organique et un leadership** dans le marché intérieur avec :
  - une qualité de service irréprochable sur le mobile et le haut débit ?
  - une accélération de la couverture rurale ?
  - des innovations de pointe et utiles aux sénégalais ?
- Quelle **stratégie de croissance externe** rendra Sonatel compétitive par rapport à ses concurrents régionaux (MTN, Celtel, Maroc Telecom,...etc.) ?
- Quelle est l'évolution optimale du **point d'équilibre dans le temps du couple investissements productifs/rétribution des actionnaires** dans un contexte où Sonatel a un besoin vital d'investir massivement pour garder son leadership et un haut niveau de rentabilité

Comment gérer l'équité dans le partage de la valeur créée ? (tarifs clients, dividendes actionnaires, rémunération employés, essaimage et emplois créés,...)

**Le modèle de capitalisme d'entreprise de Sonatel est aujourd'hui un modèle gagnant pour toute la nation sénégalaise. Et nous saluons encore une fois pour cela l'apport des deux partenaires stratégiques que sont l'Etat de France Télécom.**

**Ce modèle doit continuer à être gagnant de manière durable et équitable** à la condition sine qua non que l'état demeure un acteur important du capital

Nous devons tous être conscients que cette entreprise sénégalaise se trouve ainsi à la fois **à la croisée des chemins et en zone de turbulences.**

Deux options extrêmes s'offrent alors au Sénégal à moyen long terme :

**Option 1** : faire de Sonatel l'un des plus gros manque à gagner en termes de retombées économiques et sociales pour un pays dans l'histoire du monde,

**Option 2** : faire de Sonatel le champion d'Afrique des télécoms par sa taille, son chiffre d'affaires, sa rentabilité, sa qualité de service, son impact économique et sociétal

50% du personnel de Sonatel (près de 1000 personnes) a été renouvelé ces dix dernières années, ce sont des jeunes femmes et hommes (résidents ou ex émigrés) ambitieux, courageux qui ont choisi Sonatel comme lieu d'expression de leur patriotisme, comme lieu de canalisation de leur énergie débordante au profit de réalisations utiles au développement économique et social du Sénégal

**Toutes les forces vives de Sonatel, femmes et hommes sont aujourd'hui dans une posture conquérante pour gagner la bataille des télécoms en Afrique et continuer à faire de notre entreprise l'exception économique sénégalaise.**

Au nom des générations futures, au nom de tous les enfants sénégalais qui sont nés ou naîtront en cette année charnière 2008 et qui risquent sous certaines conditions de ne pas connaître Sonatel pendant leur adolescence, nous portons résolument notre choix sur l'option 2 :



## Devenir le Champion d'Afrique des télécoms !



Devant l'histoire, voilà l'ambition que nous avons pour une entreprise sénégalaise leader, bien commun de toute une nation.

Amicale des Cadres de Sonatel (ACSON)

Le Président