

Noel Watson  
Diana E. Páez  
Alassane Fall

**cas 2-268-545**  
**31 Octobre 2019**

## Elton Oil: Gérant l'approvisionnement, la demande et la distribution au Sénégal

### Présentation

---

M. Dramé, Responsable Export chez Elton, s'était assis pour examiner la dernière mise à jour des niveaux de stocks dans les dépôts et de la situation du parc de camions. Il remplaçait M. Dabo, le responsable de la distribution qui était parti en vacances pour un mois. Bien que les deux hommes et les autres membres du groupe des opérations aient travaillé ensemble au cours des dernières années, au point de pouvoir se remplacer mutuellement au besoin, les moments de substitution étaient souvent complexes. La période couverte était intéressante avec les prévisions de la raffinerie nationale qui avait un faible niveau de stock, ce qui allait nécessiter une modification du plan de distribution habituel et de la communication de telles modifications aux compagnies de transport et des autres partenaires d'Elton. L'expérience indiquée à M. Dramé que c'est justement des situations comme celle-ci qui pourraient entraîner des problèmes logistiques plus importants. Il se souvenait maintenant de la blague de M. Dabo alors qu'il partait en vacances - « C'est une machine bien huilée que je vous confie - ne l'encombrez pas! »

### Sénégal

---

Le Sénégal était l'un des pôles économiques les plus importants de l'Afrique de l'Ouest. Avec sa capitale Dakar située sur le point le plus occidental de l'Afrique, le Sénégal était une porte d'entrée vers le continent. Il possédait la quatrième plus grande économie de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest après le Nigeria, le Ghana et la Côte d'Ivoire.<sup>1</sup> L'économie du Sénégal était tirée par l'exploitation minière, la construction, le tourisme, la pêche et l'agriculture, qui étaient les principales sources d'emploi dans les zones rurales. Les principales industries exportatrices du pays étaient l'extraction de phosphates, la production d'engrais, les produits agricoles et la pêche commerciale. Le Sénégal travaillait également sur des projets d'exploration pétrolière. Il dépendait fortement de l'aide des donateurs, des envois de fonds et de l'investissement étranger direct. Le Sénégal a atteint un taux de croissance de 7% en 2017, en partie grâce aux bonnes performances de l'agriculture malgré une pluviométrie irrégulière.<sup>2</sup>

---

*Publiée par WDI Publishing, William Davidson Institute at the University of Michigan avec le soutien de la Bill & Melinda Gates Foundation.*

© 2019 Noel Watson, Diana E. Páez et Alassane Fall. Cette étude de cas fut écrite par Dr. Noel Watson, fondateur de OPS MEND et chercheur à l'Institut William Davidson, Diana E. Páez, Senior Director, Grants & Partnerships, à l'Institut William Davidson et Alassane Fall, Directeur du Masters on Supply Chain Management à IAM Sénégal. L'étude a été développée pour servir comme outil de discussion plutôt que pour illustrer une situation qui été bien ou mal gérée. L'étude ne doit pas être considérée une critique ni une approbation et ne doit pas être utilisée comme une source de données primaires.

---

## Secteur pétrolier au Sénégal

---

Au Sénégal, le Ministère de l'énergie et du développement des énergies renouvelables supervisait un certain nombre d'agences, d'entreprises, d'entités administratives et d'organismes de réglementation opérant dans le secteur de l'énergie, notamment:<sup>3</sup>

- La Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité (CRSE);
- L'Agence Sénégalaise d'Electrification rurale (ASER);
- L'Agence pour l'Economie et la Maîtrise de l'Energie (AEME);
- L'Agence Nationale pour les Energies renouvelables (ANER);
- Le Comité National des Hydrocarbures (CNH);
- La Société d'Electricité (Senelec);
- La Société PETROSEN;
- La Société Africaine de Raffinage (SAR).

La SAR, avec une part importante des actions détenues par l'État, était la plus ancienne raffinerie d'Afrique de l'Ouest et la seule au Sénégal. Créée en 1961, la SAR a commencé ses opérations en 1963. Elle était au cœur de la politique énergétique nationale, car elle fournissait du pétrole pour le marché sénégalais. Le pétrole brut était traité par la SAR avant d'être mis sur le marché.<sup>4</sup> La SAR avait une capacité de raffinage de 1,2 million de tonnes par an<sup>5</sup> et produisait du butane, essence super, essence ordinaire, kérosène, pétrole lampant, gasoil, et du gazole.

Le CNH était également un acteur clé du secteur pétrolier sénégalais. Établi dans le cadre de la réforme du secteur de l'énergie de 1998, le CNH était un organe consultatif chargé de réglementer, de suivre, de prévenir et d'anticiper toutes les questions ou activités liées au pétrole et au gaz. Le CNH conseillait également le ministère pour l'accord des licences aux entreprises qui cherchaient à raffiner, importer, stocker, transporter ou distribuer des produits pétroliers.<sup>6,7</sup> En outre, le CNH déterminait le prix et le stock de pétrole tous les 28 jours, en publiant une liste des prix de tous les produits pétroliers qui entreraient en vigueur chaque mois (**Pièce A**). De par la loi, tous les prix des produits pétroliers étaient fixés selon cette liste à travers le pays, indépendamment de l'entreprise. Les marges de vente approuvées des distributeurs et des détaillants étaient également incluses dans la liste des prix.

En 2018, la SAR était incapable de répondre à la demande du marché au Sénégal, augmentant le risque de rupture de stock et forçant les entreprises à importer des produits pétroliers pour combler leurs besoins. Toute entreprise qui envisageait d'importer du pétrole et / ou ses produits dérivés pour approvisionner le marché local ou bien pour la réexportation, devait d'abord obtenir une licence du Ministère du Pétrole et de l'Énergie.

## Elton Oil Company

---

Établie en 2000, Elton était la première société multinationale sénégalaise de distribution de produits pétroliers, notamment l'essence super et le gasoil, avec un capital détenu à 100% par des nationaux.<sup>8</sup> Elton exportait également ses produits au Mali et en Guinée Bissau. En 2018, Elton détenait 10% du marché, après Total, Shell, Oilybia et Oryx, qui, ensemble, constituent l'essentiel des acteurs du marché sénégalais. Selon les mots du Directeur Général (DG) d'Elton, Babacar Tall, Elton était «la plus grande des petites et la plus

petite des grandes compagnies pétrolières»<sup>9</sup> opérant au Sénégal. Elton employait environ 50 personnes dans les bureaux administratifs et environ 300 personnes dans son réseau de stations.

Elton était principalement approvisionné par la SAR, mais elle pouvait également importer du pétrole au besoin, grâce à une licence gouvernementale, pour la distribution du produit à travers son réseau de 30 stations-service (**Pièce B**) et 8 pompes de pêche. Outre les différents carburants proposés, Elton commercialisait une gamme complète de produits Castrol pour automobiles, poids-lourds et deux-roues. De plus, Elton offrait des services diversifiés dans le réseau de Boutique Eden, d'Espace Auto et d'Espace d'E-Services.<sup>10</sup>

La confiance de ses clients et l'offre de produits et services de hautes qualités étaient au cœur du modèle d'affaire d'Elton. Au-delà de la maximisation du profit, Elton cherchait à créer de la valeur ajoutée pour ses clients et à être reconnu comme fournisseur d'une excellente qualité de service, ce que l'entreprise considérait comme étant son avantage concurrentiel.

Elton était propriétaire de ses stations-service et les gérait directement et était ainsi considérée à la fois comme un distributeur et un détaillant, ce qui lui permettait d'avoir les deux marges de profit établies par le CNH. Par contre, il y avait d'autres sociétés qui faisaient appel à des tiers pour gérer leurs stations.

## Chaîne d'Approvisionnement et Opérations d'Elton

---

Les priorités d'Elton en matière de distribution de ses produits étaient: fournir un service de haute qualité, avoir une capacité de stockage fiable et éviter les ruptures de stock, et respecter toutes les réglementations pour éviter des problèmes comme par exemple le mélange de produits ou la contamination croisée.

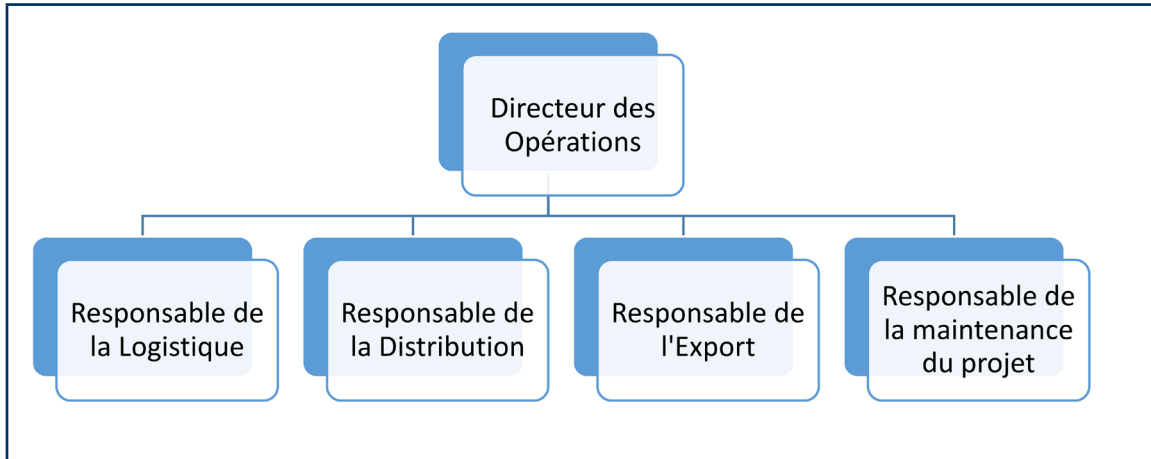
La loi sénégalaise interdisait à une compagnie pétrolière d'être aussi une compagnie de transport de pétrole. En conséquence, Elton avait passé un contrat avec trois entreprises de transport pour distribuer ses produits, ce qui représentait un total de 45 à 47 chauffeurs au service d'Elton. Les camions utilisés par Elton étaient marqués avec le nom de l'entreprise et utilisés uniquement pour livrer les produits d'Elton. Fidèle à sa politique de fournir un service de qualité à tout moment, y compris en interne, Elton tenait à évaluer les conducteurs de camions de manière approfondie et selon divers critères tels que le comportement, le professionnalisme, la tenue vestimentaire et l'entretien des camions. Bien qu'ils n'étaient pas les employés d'Elton, les chauffeurs représentaient l'entreprise et étaient évalués à la fois par les directeurs des stations et les consommateurs externes à chaque livraison. Ils portaient des uniformes et des insignes d'Elton et étaient récompensés à la fin de l'année pour leur performance.

En ce qui concerne son approvisionnement en amont, Elton recevait environ 60% du pétrole dont elle avait besoin à partir de la SAR, et devait ensuite obtenir 40% de la demande par d'autres moyens. Elton pouvait satisfaire sa demande de deux façons: 1) en achetant du pétrole sur le marché international et 2) en achetant du pétrole auprès de ses concurrents au Sénégal. À l'occasion, Elton a dû acheter, en dernier recours, auprès de certains de ses concurrents pour constituer son stock pendant une semaine et ainsi éviter une rupture totale de stock. Ceci n'était cependant pas une bonne solution quand il s'agissait de volumes plus importants. En ce qui concerne le tonnage, Elton estimait qu'elle achetait environ 60T par an de la SAR et importait environ 20T par an.<sup>11</sup>

## Equipe d'Opérations d'Elton

L'équipe des opérations d'Elton était composée de cinq personnes, comme le montre la **Figure 1** ci-dessous.

**Figure 1**  
**Equipe des opérations, Elton Oil**



Source: Elton Oil

Le directeur des opérations, qui relevait directement du Directeur General d'Elton, s'occupait de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement et supervisait les activités d'Elton. Le Responsable de la Logistique était chargé de l'approvisionnement en pétrole, des stocks, des produits, des matériaux, etc. et servait de lien principal avec le bureau des douanes sénégalaises. Le Responsable de la Distribution était en charge de tous les aspects du transport et veillait à ce qu'Elton utilisait le moyen le plus optimal pour transporter les produits de manière à réduire les coûts tout en assurant les délais de livraison, la sécurité, et un service de bonne qualité. Le Responsable de l'Export était chargé d'assurer le transport, la déclaration et les processus de la douane pour exporter les produits d'Elton à ses clients internationaux au Mali et en Guinée-Bissau. Enfin, le Responsable de la maintenance des projets travaillait avec le reste de l'équipe tout au long de la chaîne d'approvisionnement et s'occupait de tout incident lié aux opérations d'Elton.

## Processus de distribution

Chaque matin, le Responsable de la distribution faisait le point sur les camions de livraison disponibles («parc de camions») sur la base des informations fournies par la compagnie de transport et examinait les besoins en stock de chaque station-service d'Elton (communiqués par les responsables des stations tous les matins). Sur la base de cette analyse, il déterminait les itinéraires les plus rentables pour la semaine. Puisqu'il connaissait la consommation quotidienne moyenne pour chaque station (les «sorties journalières»), il pouvait développer des projections basées sur celles-ci et sur des informations supplémentaires données par les responsables des stations. En effet, les stations d'Elton devaient tenir compte de nombreux facteurs pour planifier leurs besoins chaque semaine. Par exemple, s'il y avait des événements spéciaux, des célébrations ou des jours fériés dans une région donnée qui affecteront la demande, il fallait en tenir compte pour passer leurs commandes.

Sur la base de ces données, le Responsable de la distribution déterminait le stock qui était nécessaire à la fois pour le réseau terrestre et le réseau de pompes pêche. (Ces deux catégories relevaient à des

régimes douaniers différents). Il regroupait ensuite les commandes par régime douanier, lieu de livraison et itinéraire.

Les itinéraires de livraison pour les camions étaient déterminés sur la base de ce processus, en tenant compte de la rentabilité. De la même façon que les prix des produits étaient déterminés par le gouvernement, les tarifs de transport à payer aux compagnies de transport étaient dictés par un décret gouvernemental, selon l'emplacement et la distance de la livraison (**Pièce C**).

Pour gérer ces stations-service sur l'étendue du territoire, Elton avait divisé le pays en trois zones: Nord, Sud, et Centre, et avait assigné un représentant commercial à chacune de ces zones. Chaque représentant commercial était chargé de superviser et de coordonner les besoins des stations de leur zone. À chaque station, il y avait un responsable, qui dépendait du représentant des ventes, et un contrôleur. Le contrôleur et le responsable de la station recevaient les livraisons, veillaient au respect de toutes les règles et réglementations des stations, et évaluaient les chauffeurs chaque fois qu'il y avait une livraison. L'équipe des opérations travaillait en étroite collaboration avec le représentant commercial pour résoudre tout problème concernant le stock et la distribution.

La capacité par station était de 90 000 L au total, soit 60 000 L pour le gasoil et 30 000 L pour le super. Elton utilisait des camions différents dont certains pouvaient transporter 40 mètres cubes chacun.

## Le challenge de M. Dramé

---

En prenant son café au bureau, M. Dramé pensait au travail qu'il allait faire. Avant de partir, M. Dabo avait donné à M. Dramé une liste de tous les contacts des compagnies de transport; le parc de camions; la liste des contacts dans chacun des dépôts (SENSTOCK, SPP Produits Blancs, SPP Produits Noirs, and DOT - ORYX); et une liste des tâches en cours, y compris les clients externes qui pourraient contacter Elton pour passer des commandes. Armé de toutes ces informations, M. Dramé se sentait prêt à faire face à tout ce qui pourrait se passer. Quatre semaines, c'est quand même un peu long, pense-t-il - ça va vite quand on est en vacances, mais lentement lorsqu'on fait le travail de deux personnes!

Après quelques jours de travail comme d'habitude, M. Dramé commençait à se détendre – même s'il pensait à ses vacances, il estimait que les activités liées à l'intérim se déroulaient convenablement. Le lendemain, quand il entra au bureau, son collègue M. Beye, le Responsable de la logistique, qui s'occupait de l'approvisionnement de la SAR, l'a informé qu'il y avait une pénurie d'essence super en raison d'une baisse de production. Par conséquent, ils n'allaient obtenir que 60% de leur commande initiale. Au moment où il arrivait à son bureau, il y avait un message dans son email au sujet d'un article dans lequel le DG d'Elton discutait de la pénurie (**Pièce D**).<sup>12</sup>

Il était presque 10 heures du matin, et il avait vraiment besoin de déterminer comment utiliser le produit disponible de la SAR, pour couvrir les besoins du réseau d'Elton. Il devait alerter les responsables des stations et finaliser les itinéraires de livraison pour la compagnie de transport. Que faire?

## Pièces

**Pièce A**  
**Structure des prix des produits pétroliers, Mai 2018**

	Super Carburant	Essence Ordinaire	Essence Pirogue	Pétrole Lampant	Gasoil
Prix parité importation	259007	252862	239324	246919	285412
Base taxable	284889	274898	274898	309173	298970
Droits de porte	31338	30239	30239	18550	32887
Prix ex-dépôt (1+3)	290345	283101	269563	265469	318299
Stabilisation fiscale	-	-	-	-	-
Taxe spécifique	216650	198470	38560	-	103950
Marge distributeur	69700	69700	100775	69700	69700
Dont péréquation transport	20000	20000	20000	20000	20000
Base TVA (1+3+6+7+5)	576695	551271	408898	335169	491949
VAT	103805	99229	73602	60330	88551
Prix de vente au détaillant	680500	650500	482500	395499	580500
Marge détaillant	14500	14500	14500	14500	14500
Prix de vente au consommateur					
en FCFA par m3	695000	665000	497000	409999	595000
en FCFA par litre	695	665	497	410	595

Source: Résumé, Ministère du Pétrole et des Energies, Comité National des Hydrocarbures.

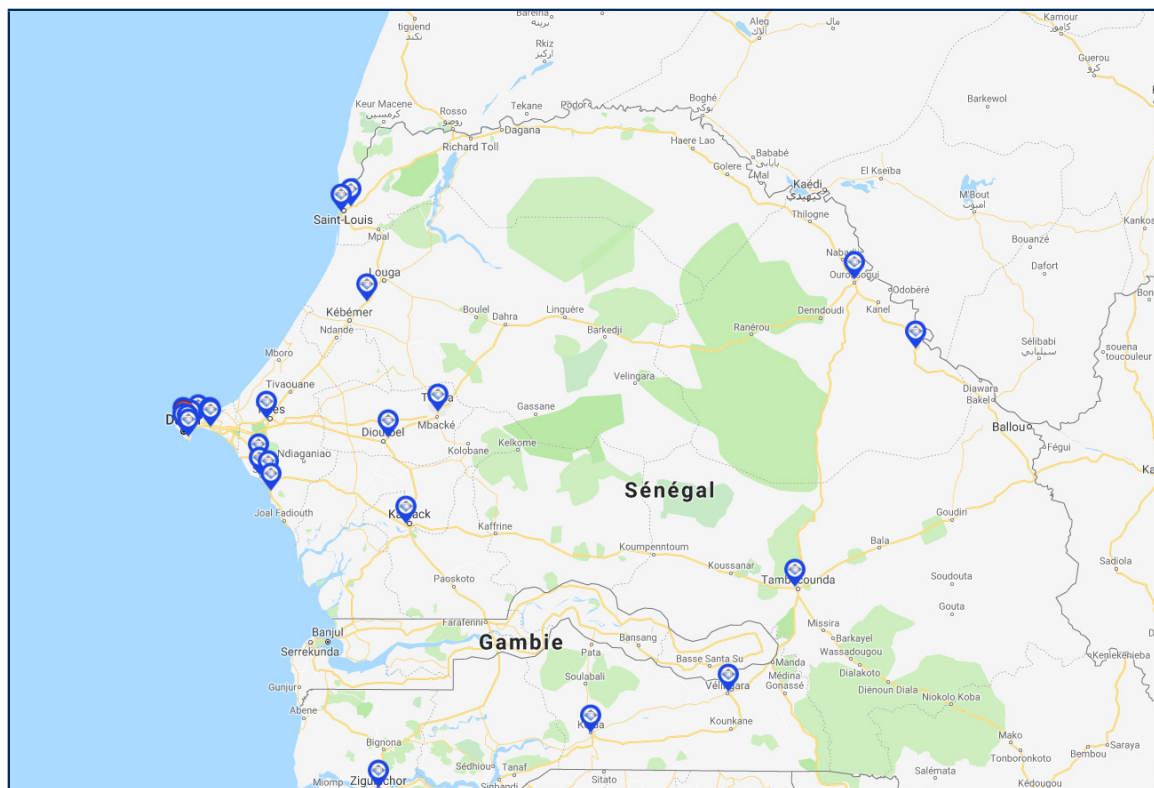
Pièces (cont.)

**Pièce B**  
**Stations-service d'Elton**

Liste

Réseau Dakar	Post Dakar	Axe Nord	Axe Centre	Axe Est	Axe Baol	Axe Sud
Mermoz VDN Sud Foire Colobane Hann Mariste Front De Terre Petersen Mbao Cap des Biches Pikine	Thiès Nguekhokh Saly Nianing	Guéoul Saint Louis Ngallele	Kaolack Kaffrine	Tamba Kolda Ourosogui Kanel	Diourbel Touba	Ziguinchor

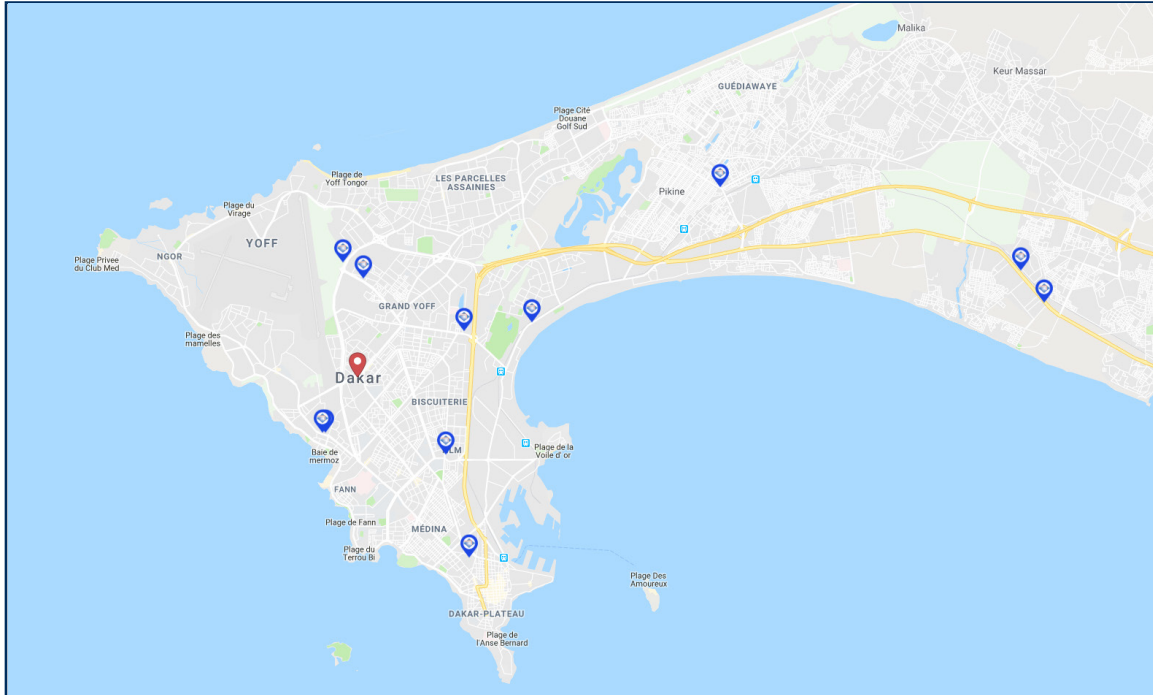
Carte de stations-service d'Elton au Sénégal



Pièces (cont.)

Pièce B (cont.)  
Stations-service d'Elton

Stations-service d'Elton à Dakar



Source: Elton Oil



**Pièces (cont.)****Pièce C****Tarifs de transport des hydrocarbures par route****Article premier:**

*Au titre du présent décret, sont considérés comme*

- Produits blancs: le super carburant, l'essence ordinaire, l'essence avion, l'essence pirogue, kérosène, le gasoil pêche, le pétrole lampant et le gasoil
- Produits noirs: le fuel oil, le diesel oil et les produits assimilés

**Article deuxième:**

Les tarifs de transport des hydrocarbures par route, à Dakar, sur un rayon de vingt (20) kilomètres du dépôt de Dakar sont fixés ainsi qu'il suit:

Parcours	Produit	Tarif
Dépôt de Dakar au dépôt de l'aéroport de Yoff	Kérosène	384.16 FCFA/hectoliter
	Essence avion	479.28 FCFA/hectoliter
Dépôt de Dakar au dépôt du port	Gasoil pêche	285.36 FCFA/hectoliter
Dépôt de Dakar vers une station-service sur un rayon de 20 km	Produits blancs	479.28 FCFA/hectoliter
	Produits noirs	3834 FCFA/ton

Source: Résumé du décret gouvernemental, Ministère de l'Energie et le Développement des Energies Renouvelables.

**Pièces (cont.)**

---

**Pièce D**  
**Article sur Seneweb****Rupture d'essence Super: Elton accuse la Sar**

Le directeur de la société d'hydrocarbures Elton, Babacar Tall, informe que depuis quelques jours il y a une rupture d'essence Super. Il s'agit d'une pénurie dans certaines stations tandis que dans d'autres, c'est une rupture totale. «Ce qu'il faut comprendre, c'est que l'approvisionnement en produits pétroliers est le monopole de la Sar, signale le patron d'Elton, interrogé par la Rfm. Depuis le mois de mars, la Sar connaît une baisse du débit de sa production en Super. Et depuis maintenant une dizaine de jours, un arrêt total. On n'a pas été informés de cet arrêt-là. Du coup, tout le pays est en rupture pratiquement.»

Babacar Tall ajoute: «Cela pose un gros problème par rapport à nos clients parce que quelque part nous avons un contrat moral avec eux pour les approvisionner à chaque fois qu'ils viennent dans nos stations. Mais cette fois-ci, c'est plus difficile parce qu'on n'a pas été informés de l'arrêt de la Sar. La raffinerie nous a mis devant le fait accompli.»

Il suggère: «Étant donné que la Sar a un monopole de fait sur l'approvisionnement en produits pétroliers, aujourd'hui, la Sar devrait racheter tous les stocks destinés à l'exportation et le problème serait résolu.» Le Dg d'Elton informe avoir adressé une lettre au ministère du Pétrole pour arbitrage. Contacté par la Rfm, le directeur général de la Sar, Serigne Mboup, jure qu'«il n'y a aucun problème»

Source: Seneweb News, le 9 juillet 2018. [http://www.seneweb.com/news/Societe/rupture-d-essence-super-elton-accuse-la-\\_n\\_251851.html](http://www.seneweb.com/news/Societe/rupture-d-essence-super-elton-accuse-la-_n_251851.html). Accédée le 22 juillet 2018.

**Pièces (cont.)****Pièces additionnelles pour l'exercice****Pièce E****Demande pour groupes de stations-service**

Groupe de stations-service	Demande journalière moyenne totale (m3) pour chaque groupe de stations (gasoil et essence)	Demande totale journalière de gasoil (m3)	Demande journalière pour l' essence (m3) pour chaque groupe de stations
1-5	45	30.0	15.0
6-10	40	26.7	13.3
11-15	35	23.3	11.7
16-20	30	20.0	10.0
21-25	25	16.7	8.3
26-30	20	13.3	6.7
Total	195	130	65

**Pièce F****Informations de l'inventaire pour groupes de stations-service**

Groupe de Stations-service	Stock de Gasoil au début de semaine pour chaque groupe(m3)	Stock d'essence au début de semaine pour chaque groupe(m3)	Stock de Gasoil au début de semaine pour chaque groupe (jours)	Stock d'essence au début de semaine pour chaque groupe (jours)	Capacité de stockage de gasoil pour chaque groupe en jours	Capacité de stockage d'essence pour chaque group en jours
1-5	100	50	3.33	3.33	6.0	10.0
6-10	110	55	4.125	4.125	6.8	11.3
11-15	120	60	5.14	5.14	7.7	12.9
16-20	50	65	2.5	6.5	9.0	15.0
21-25	100	25	6	3	10.8	18.0
26-30	150	50	11.25	7.5	13.5	22.5
Total	630	305				

**Pièces (cont.)****Pièces additionnelles pour l'exercice (cont.)****Pièce G****Informations sur la distribution pour les groupes de stations-service**

Group de stations-service	Délai maximum de livraison pour toutes les stations (heures)	Coût total de la distribution pour le groupe pour une livraison aller-retour depuis le dépôt central (FCFA)
1-5	24	300000
6-10	48	375000
11-15	48	450000
16-20	72	525000
21-25	72	600000
26-30	72	675000
Total		

---

## Notes de fin de texte

---

- <sup>1</sup> "Energy Sector Analysis Senegal Petroleum & Gas." *Holle Energy/Netherlands Enterprise Agency Ministry of Foreign Affairs*, Août 2017. <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/09/Report-Energy-sector-Senegal.pdf>. Accédée le 17 juillet 2018.
- <sup>2</sup> CIA World Factbook <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sg.html> Accédée le 19 juillet 2018.
- <sup>3</sup> <http://www.energie.gouv.sn/content/les-services-interne>. Accédée le 19 juillet 2018.
- <sup>4</sup> "Présentation de la Société Africaine de Raffinage." *Ministère du Pétrole et des Energies*. <http://www.energie.gouv.sn/presentation-de-la-societe-africaine-de-raffinage/>. Accédée le 18 juillet 2018.
- <sup>5</sup> "Senegal mulls new state-of-the-art refinery." *Agence de Presse Africaine*, 26 Mar. 2017. <http://apanews.net/en/news/senegal-mulls-new-state-of-the-art-refinery>. Accédée le 19 juillet 2018.
- <sup>6</sup> "Demander une licence de distribution d'hydrocarbures raffinés." *Administrative Procedures of Senegal*. [http://www.servicepublic.gouv.sn/index.php/demarche\\_administrative/demarche/1/1042](http://www.servicepublic.gouv.sn/index.php/demarche_administrative/demarche/1/1042). Accédée le 17 juillet 2018.
- <sup>7</sup> "Licences de distribution." *Ministère du Pétrole et des Energies*. <http://www.energie.gouv.sn/content/licences-de-distribution>. Accédée le 17 juillet 2018.
- <sup>8</sup> "Notre histoire", Elton Oil. <https://www.eltonoil.com/la-societe-elton/notre-histoire/> Accédé le 18 juillet 2018.
- <sup>9</sup> TALL, Babacar. Interview par Diana Páez le 11 juillet 2018, Dakar, Sénégal.
- <sup>10</sup> "Nos activités", Elton Oil. <https://www.eltonoil.com/la-societe-elton/nos-activites/> 7/18/18
- <sup>11</sup> Responsable de la distribution chez Elton. Email reçu par Diana Páez, le 31 août 2018.
- <sup>12</sup> "Rupture d'essence Super : Elton accuse la Sar." *Seneweb News*, [http://www.seneweb.com/news/Societe/rupture-d-essence-super-elton-accuse-la-\\_n\\_251851.html](http://www.seneweb.com/news/Societe/rupture-d-essence-super-elton-accuse-la-_n_251851.html). Accédée le 22 juillet 2018.



Established at the University of Michigan in 1992, the **William Davidson Institute** (WDI) is an independent, non-profit research and educational organization focused on providing private-sector solutions in emerging markets. Through a unique structure that integrates research, field-based collaborations, education/training, publishing, and University of Michigan student opportunities, WDI creates long-term value for academic institutions, partner organizations, and donor agencies active in emerging markets. WDI also provides a forum for academics, policy makers, business leaders, and development experts to enhance their understanding of these economies. WDI is one of the few institutions of higher learning in the United States that is fully dedicated to understanding, testing, and implementing actionable, private-sector business models addressing the challenges and opportunities in emerging markets.