



La REVUE

Cercle des administrateurs Publics

Janvier – Février 2026 | Numéro 001
Site web : www.cercle-administration.sn

TOURNÉE ÉCONOMIQUE À TAMBACOUNDA ET KÉDOUGOU :

Le Président Bassirou Diomaye Faye promet un développement sans laissés-pour-compte

P.06



VISITE DU PREMIER MINISTRE OUSMANE SONKO AU MAROC : LES BONS COMPTES D'UNE MISSION ÉCONOMIQUE ET DIPLOMATIQUE

P.08



P.11

QUAND LA GOUVERNANCE DEVIENT PROACTIVE : LE MINISTRE DES INFRASTRUCTURES MONTRE LA VOIE D'UN PILOTAGE RAPPROCHÉ AU SERVICE DE L'ÉTAT



PETROSEN
LOCOMOTIVE DE L'ÉMERGENCE ÉNERGÉTIQUE

P.16



SONACOS
50 ANS D'HISTOIRE,
50 ANS DE DÉFIS

P.19



SECTEUR DES BTP :
PRIVATISATION,
ENJEUX ET
PERSPECTIVES

P.38

PETROSEN

EXPLORATION & PRODUCTION

En tant que bras opérationnel de la politique pétrolière et gazière en amont du Sénégal, PETROSEN E&P a pour mission de mener, au Sénégal comme à l'international et sous réserve des autorisations requises, les activités suivantes :

- Promouvoir le bassin sédimentaire sénégalais à travers l'acquisition, le traitement et l'interprétation de nouvelles données géologiques
- Assurer la prospection, la recherche, le forage et le développement de champs pétroliers et gaziers
- Exploiter, stocker, transporter et commercialiser les hydrocarbures liquides et gazeux, seule ou en partenariat.
- Obtenir les permis et autorisations nécessaires pour l'exploration, l'exploitation, le transport, le stockage et la distribution d'hydrocarbures bruts, directement ou via des filiales ou prises de participation.
- Organiser le transport terrestre, fluvial et maritime d'hydrocarbures bruts
- Acquérir, gérer et exploiter, directement ou via des opérateurs spécialisés, des navires pétroliers et tout autre type de flotte dédiée

PROJETS ET REALISATIONS

LE PROJET GTA (GRAND TORTUE AHMEYIM)

Ce projet vise à produire du gaz naturel liquéfié (GNL) à partir d'un champ situé à environ 120 km au large de Saint-Louis. La production a démarré en avril 2025.

L'objectif est d'atteindre 2,5 millions de tonnes de GNL par an, ainsi que 35 millions de pieds cubes de gaz par jour pour alimenter le marché national.

LE PROJET SANGOMAR

Le projet Sangomar exploite un gisement estimé à 630 millions de barils de pétrole et 4 Tcf de gaz naturel.

La production a débuté en juin 2024, à un rythme d'environ 100 000 barils par jour. D'autres étapes sont prévues pour connecter de nouveaux gisements et développer la production de gaz, en appui à la stratégie « Gaz to Power »

LE PROJET YAKAAR-TERANGA

Yakaar et Teranga sont deux découvertes gazières situées à 80 et 120 km des côtes, dans la zone offshore profond de Cayar. Les ressources sont estimées à environ 30 Tcf de gaz. Leur développement doit soutenir les priorités nationales « Gaz to Power » et « Gaz to Industry ».

NOUVELLES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

- Lancer dès le 1er trimestre les études d'ingénierie détaillée (FEED) pour Yakaar-Teranga et l'opportunité gazière de Sangomar ;
- Réaliser une campagne sismique onshore pour confirmer le potentiel pétrolier et gazier du bassin onshore ;
- Évaluer le potentiel pétrolier du champ de FAN;
- Forer un puits d'exploration onshore au 4e trimestre 2026.

VISION, ENJEUX ET CAP STRATÉGIQUE POUR LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

C'est avec une profonde conviction et un sens aigu de la responsabilité que nous présentons le premier numéro du **Magazine du Cercle des Administrateurs Publics (CAP)**.

Ce magazine n'est pas un simple support d'information. Il est conçu comme un **outil stratégique**, un **espace de réflexion**, un **laboratoire d'idées** au service de l'État, de ses institutions et de l'ensemble des acteurs qui portent la transformation publique.

Notre pays traverse une période où les exigences de gouvernance, de transparence, de performance et de souveraineté n'ont jamais été aussi élevées. Les citoyens attendent de l'État qu'il soit exemplaire. Les partenaires attendent qu'il soit lisible. Les investisseurs attendent qu'il soit cohérent. Et les institutions, pour répondre à ces attentes, doivent pouvoir s'appuyer sur des analyses solides, des diagnostics rigoureux et des propositions crédibles.

C'est précisément la vocation de ce magazine : **mettre la compétence publique au service de la décision publique**.

Nous avons voulu un support qui parle aux **pouvoirs publics**, aux **hautes autorités administratives**, aux **dirigeants du secteur parapublic**, et naturellement

au **Président de la République**, garant de la vision et de la cohérence de l'action de l'État.

Notre ambition est claire : **être une force de proposition**, indépendante dans la pensée, exigeante dans l'analyse, constructive dans les recommandations.



l'État qui caractérise les administrateurs publics.

Ce premier numéro ouvre une série de réflexions sur la modernisation du secteur parapublic, la qualité du contrôle, la performance institutionnelle et la souveraineté économique. Il marque le début d'un engagement éditorial durable, au service d'un État plus fort, plus cohérent et plus exemplaire.

« UNE NATION NE PROGRESSE DURABLEMENT QUE LORSQUE SES INSTITUTIONS SE PENSENT, SE RÉFORMENT ET SE PROJETTENT. »

Chaque numéro portera un regard lucide sur les enjeux institutionnels, économiques et administratifs qui structurent l'avenir du Sénégal. Nous y aborderons les défis de gouvernance, les réformes nécessaires, les innovations possibles, mais aussi les dysfonctionnements qui fragilisent l'efficacité de l'action publique.

Nous le ferons avec rigueur, avec courage, et toujours avec le sens de

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du CAP, les experts, les administrateurs, les partenaires et les institutions qui ont contribué à la naissance de ce magazine. Leur engagement témoigne d'une conviction partagée : **le Sénégal a besoin d'une pensée publique structurée, exigeante et tournée vers l'avenir**.

Puisse ce magazine devenir un repère, un outil de travail, un espace de dialogue, un catalyseur de réformes et accompagner l'État dans sa marche vers une gouvernance plus performante, plus transparente et plus souveraine.

Lansana Gagny SAKHO

Président du Cercle des Administrateurs Publics

SOMMAIRE

GRANDES ACTUALITÉS – GOUVERNANCE & RÉFORMES

**Tournée économique à
Tambacounda et Kédougou :**

**LE PRÉSIDENT BASSIROU
DIOMAYE FAYE PROMET
UN DÉVELOPPEMENT SANS
LAISSÉS-POUR-COMPTÉ**

P. 06



**Visite du Premier Ministre
Ousmane SONKO au Maroc :**
**Les bons comptes d'une
mission économique et
diplomatique**



**P. 11 - Quand la gouvernance
devient proactive :**

**Le Ministre des
Infrastructures montre
la voie d'un pilotage
rapproché au service
de l'État**



**P. 14 - Société
africaine de
raffinage :**
**La SAR,
un outil
industriel au
service du
secteur de
l'énergie**

EXPERTISES – ANALYSES & PERSPECTIVES



**P. 16 - PETROSEN, locomotive
de l'émergence énergétique**

**P. 19 - SONACOS,
50 ANS
D'HISTOIRE,
50 ANS DE
DÉFIS**



**P. 22 • Gouvernance des
établissements publics de santé :
un modèle à réinventer**

ENTREPRISES PUBLIQUES À LA UNE

**P. 25 - APIX,
pilier de
souveraineté
économique
et rempart
institutionnel
dans un
État en
recomposition**



EXPERTISES – EMPLOI, TECHNOLOGIE & DÉVELOPPEMENT

**P. 28 - ANPEJ :
l'emploi des
jeunes face
aux mutations
économiques**



**P. 32 - New Deal
Technologique :
souveraineté
numérique et
transformation
digitale**

**P.35 - Relance du
tourisme sénégalais :
stratégies
et leviers de
compétitivité**



**P.38 - Secteur
des BTP :
privatisation,
enjeux et
perspectives**

**P. 41 - Fonds
de Solidarité
Nationale (FSN) :
un outil de
résilience
sociale**



GOVERNANCE PUBLIQUE, RÉFORMES & INNOVATION

**P. 44 - Réinventer l'administration
publique : efficacité, transparence
et agilité**

**P. 48 - Commissariat aux comptes dans
le secteur parapublic : un métier à
réhabiliter**

TOURNÉE ÉCONOMIQUE À TAMBACOUNDA ET KÉDOUGOU : LE PRÉSIDENT BASSIROU DIOMAYE FAYE PROMET UN DÉVELOPPEMENT SANS LAISSÉS-POUR-COMPTÉ

Le Président de la République, Bassirou Diomaye Faye a effectué du 5 au 8 février 2026 une tournée économique dans les régions de Tambacounda et de Kédougou. Celle-ci fait suite à la visite de deux jours (12-13 juin 2025) dans le pôle territoire Nord.

Le déplacement présidentiel dans la région est du pays s'inscrit dans la dynamique des priorités de développement territorial définies par la Vision Sénégal 2050, visant à promouvoir un progrès économique et social inclusif à travers le pays. Il a permis au chef de l'Etat de rencontrer les acteurs locaux, d'évaluer l'avancement des



initiatives économiques et d'impulser de nouvelles dynamiques de croissance dans ces territoires stratégiques de l'Est du Sénégal.

En décrétant « 2026 Année de l'emploi et de l'économie sociale

et solidaire », le Président de la République a fixé un cap clair : **faire de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de l'initiative locale les piliers du développement.** Ainsi, cette tournée présidentielle s'inscrit dans la continuité de l'action

engagée pour transformer durablement l'économie nationale, renforcer la création d'emplois et valoriser le potentiel productif de chaque territoire.

Au cours des différentes étapes à Tambacounda et à Kédougou, il s'est agi, pour le chef de l'État, de répondre concrètement aux attentes des populations, en particulier des jeunes et des femmes, fortement impactés par les défis de l'emploi et de la formation.

UN SÉNÉGAL PLUS PRODUCTIF, PLUS INCLUSIF ET RÉSOLUMENT TOURNÉ VERS L'AVENIR

A Tambacounda, le président de la République a visité les chantiers du site de l'Université du Sénégal Oriental (USO), de la Gare de Tambacounda et des réalisations de Promovilles, avant de s'envoler pour Kédougou où il a procédé à la pose de la première pierre du Lynaque (Lycée Nation-Armée pour la Qualité et l'Équité) de Salemata.

En définitive, cette tournée traduit une conviction forte : c'est sur le terrain, au contact des réalités locales et des acteurs économiques et sociaux, que se construit un Sénégal plus productif, plus inclusif et résolument tourné vers l'avenir.

« J'achève ma tournée à Tambacounda et à Kédougou avec un profond sentiment de responsabilité et de reconnaissance », a posté le président de la République sur X (ex twitter), promettant de «

poursuivre, avec méthode et constance, le travail engagé pour transformer les réalités du quotidien, réduire les inégalités et bâtir un développement plus juste, plus équilibré et plus humain ».

Adressant ses remerciements aux populations de ces « *deux belles régions* » pour l'accueil chaleureux et la sincérité avec laquelle elles l'ont reçu, il affirme que « *leur écoute, leur patience et leur confiance rappellent combien le lien entre l'État et les citoyens se nourrit de respect mutuel et de présence réelle sur le terrain* ».

Le président Bassirou Diomaye Faye assure avoir bien noté les préoccupations « *justes et constantes* » exprimées par les populations des localités visitées et qui, pour l'essentiel sont liées à l'emploi, à l'accès aux services essentiels, au désenclavement, à la formation et à la sécurité.

« *Ces attentes traduisent une aspiration légitime à l'équité territoriale et à la justice sociale* », a-t-il déclaré, ajoutant qu'elles rappellent que « *le développement n'a de sens que s'il profite à tous, sans distinction de région, d'origine ou de condition, et qu'aucun territoire ne doit rester à l'écart de l'effort national* ».

Il n'a pas manqué de saluer et encourager les Forces de défense et de sécurité, ainsi que l'administration territoriale, « *pour leur engagement, leur professionnalisme et leur sens du devoir* ».

Estimant que la République leur doit reconnaissance et soutien constant, partout où

elles sont déployées, le chef de l'Etat rappelle que « *leur présence, leur vigilance et leur proximité avec les populations constituent un pilier essentiel de la stabilité, de la cohésion nationale et du développement durable* ».

La tournée dans le Sénégal oriental du président de la République a pris fin sur un message structurant : le développement durable du Sénégal repose sur un équilibre maîtrisé entre sécurité, cohésion sociale, équité territoriale et investissement dans le capital humain, dans une vision d'ensemble tournée vers l'avenir et guidée par l'intérêt général. ◀

(avec médias locaux)



VISITE DU PREMIER MINISTRE OUSMANE SONKO AU MAROC : LES BONS COMPTES D'UNE MISSION ÉCONOMIQUE ET DIPLOMATIQUE



Le contexte post-CAN 2025 est assez particulier. Mais la visite officielle du Premier ministre Ousmane SONKO au Maroc, du 26 au 28 janvier 2026, marque un moment majeur d'impulsion et de consolidation des relations d'amitié et de coopération entre le Sénégal et le Royaume chérifien. La volonté commune d'élargir le partenariat entre les deux pays et de le porter à un niveau plus stratégique a engendré 17 accords qui seront déclinés en Plan d'actions détaillé.

La coopération entre le Sénégal et le Maroc marche allègrement vers le dynamisme d'un renouveau productif. Les deux pays sont connus pour la qualité et la profondeur de leurs relations. Ils ont tissé des liens de coopération qui touchent pratiquement tous les secteurs structurants. Leurs Peuples partagent « *une histoire nourrie de fraternité, de spiritualité, de solidarité et de respect mutuel* ». La visite officielle du Premier ministre **Ousmane SONKO** au Maroc, du

26 au 28 janvier 2026, à l'occasion de la 15e Session de la Grande Commission mixte de coopération sénégalo-marocaine, a particulièrement renforcé cette réalité.

UN CADRE JURIDIQUE RENFORCÉ POUR DONNER UNE NOUVELLE IMPULSION À L'AXE DAKAR-RABAT

Pour la première fois, depuis 2013, les Gouvernements sénégalais et marocain se sont réunis à Rabat, le 26 janvier 2026, dans le cadre de la Grande Commission mixte de coopération. Co-présidée par les deux Premiers ministres,

cette rencontre de haut niveau a permis de passer en revue le partenariat entre les deux pays. Les travaux ont débouché sur la signature de 17 nouveaux instruments qui viennent élargir le cadre juridique déjà riche de plus de 130 accords. Les ententes touchent des secteurs clés de développement et s'inscrivent pleinement dans les priorités de l'Agenda national de Transformation (ANT) Sénégal 2050. « *L'objectif est de mieux accompagner les initiatives des entreprises privées et publiques des deux pays* », a déclaré le Premier ministre Ousmane SONKO. Son homologue du Maroc pense que Dakar et Rabat doivent donner une nouvelle impulsion à leur relation pour mieux faire face aux défis auxquels est confronté notre environnement géostratégique, notamment au niveau du Sahel.

VERS PLUS D'ÉQUITÉ DANS LES RELATIONS COMMERCIALES

Les déséquilibres notés dans les différents domaines de coopération étaient au cœur des échanges entre les deux délégations gouvernementales. L'objectif est de trouver, ensemble, des solutions à ces disparités qui peuvent être préjudiciables, sur le long terme, à la qualité des échanges entre les deux pays. Le Premier ministre Ousmane SONKO a défendu l'idée selon laquelle « *nous pouvons faire mieux* », en travaillant notamment à plus d'équité dans les relations commerciales.

UN CHANGEMENT DE CAP ASSUMÉ...

Dans ses rapports économiques avec le Maroc, le Sénégal entend opérer un véritable changement de paradigme. D'une relation centrée sur les flux commerciaux, notre pays compte passer à « *une relation plus mature* ». Une relation fondée sur la complémentarité productive et la co-production. Une relation articulée autour de la transformation locale. Une relation axée sur l'intégration des chaînes de valeur respectives. Ce choix implique, entre autres exigences, la nécessité de produire ensemble, d'investir ensemble, de transformer ensemble et d'exporter ensemble. Une démarche qui traduit une volonté de dynamiser la coopération sur une base plus équilibrée.

UNE OPTION CLAIRE POUR L'INDUSTRIALISATION...

En se rendant sur le site de l'Office chérifien des phosphates (OCP), le Premier ministre Ousmane SONKO a fait plus qu'une simple visite de courtoisie. Avec son équipe, le Chef du Gouvernement s'est véritablement imprégné des réalités de cette entreprise classée parmi les leaders mondiaux du marché des phosphates. À travers cette action, il a réaffirmé l'engagement de son Gouvernement à faire de la filière phosphate un levier stratégique d'industrialisation et de développement du Sénégal,

conformément aux orientations déclinées par le Président de la République.

UN PORTEFEUILLE DE 36 PROJETS STRUCTURANTS...

La visite du Premier ministre a révélé la vitalité de la coopération entre le Sénégal et le Maroc. Entre 2010 et 2025, les investissements marocains agréés dans le secteur productif font ressortir un portefeuille cumulé de trente-six (36) projets, représentant un volume global d'investissements de 180,4 milliards FCFA (103 millions de dollars) et la création de 1 856 emplois. Les investissements touchent des segments essentiels de notre économie : l'industrie, l'agro-industrie, les infrastructures portuaires et la logistique.

Mais pour que ce dynamisme reflète mieux les potentialités de notre pays et les attentes des deux Peuples, le Premier ministre appelle à initier des « projets qui créent de la valeur localement, qui intègrent les fournisseurs locaux, qui forment nos jeunes, qui créent des emplois durables, et qui renforcent durablement la compétitivité et la structuration de notre économie ».

LA DIASPORA AU CŒUR DES PRIORITÉS...

Les conditions de vie des Sénégalais de la Diaspora restent une question centrale pour les autorités sénégalaises. La mission du Premier ministre Ousmane SONKO au Maroc l'a

amplement démontré. Le Chef du Gouvernement a abordé le sujet devant les autorités marocaines, mettant sur la table les « *difficultés rencontrées* », mais aussi le « *bon accueil fait aux différentes demandes de traitement de certaines questions* ». « *Nous devons nous accorder sur des règles et principes qui permettent de renforcer l'intégration de nos différentes communautés* », a-t-il préconisé.

Cette visite a replacé l'amitié entre les Peuples sénégalais et marocains au centre des politiques publiques. Elle a dynamisé le partenariat fécond entre les deux pays. Elle a aussi permis de doter les Gouvernements d'une feuille de route claire pour renforcer et élargir leur coopération dans l'intérêt supérieur des deux pays et dans l'esprit des liens culturels,



spirituels et historiques unissant leurs Peuples respectifs.

Les accords et engagements signés feront ainsi l'objet d'un Plan d'actions détaillé assorti d'un cadre de concertation régulière avec les partenaires

marocains et avec des acteurs économiques nationaux. En parfaite intelligence avec les directives du Premier ministre Ousmane SONKO. ◀

@BIC-Gouv





QUAND LA GOUVERNANCE DEVIENT PROACTIVE :

LE MINISTRE DES INFRASTRUCTURES MONTRE LA VOIE D'UN PILOTAGE RAPPROCHÉ AU SERVICE DE L'ÉTAT

Dans un contexte où l'efficacité de l'action publique dépend de plus en plus de la qualité du dialogue entre les institutions, le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) a tenu une rencontre stratégique avec le **Ministre des Infrastructures, Dethie FALL, Ingénieur polytechnicien**, en présence des **Présidents des Conseils d'administration** et des **organes délibérants** relevant de son département.

Cette réunion du 13 octobre 2025 fut dense et structurante. Elle

marque un tournant majeur dans la manière dont un ministère peut piloter ses entités sous tutelle, en instaurant une **dynamique de proximité**, de **rigueur** et de **redevabilité** qui mérite d'être saluée et partagée.

Le **secteur des infrastructures**, par son **poids économique**, son **impact social** et son **rôle structurant** dans la compétitivité nationale, exige une **gouvernance exemplaire**. Le Ministre **Dethie FALL** l'a parfaitement compris et a engagé une démarche qui, aujourd'hui, fait figure de **référence institutionnelle**.

UN MINISTÈRE AU CŒUR DES ENJEUX NATIONAUX

Le Ministère des Infrastructures occupe une place singulière dans l'architecture de l'État. Il porte les routes qui relient les territoires, les ponts qui désenclavent les régions, les ouvrages hydrauliques qui sécurisent l'accès à l'eau, les projets structurants qui soutiennent l'économie.

Dans un pays en pleine transformation, ce département est l'un des moteurs essentiels de la compétitivité nationale.

C'est précisément pour cette raison que **Dethie FALL** a choisi de **changer de méthode**. Plutôt que de piloter à distance, il a décidé de **se rapprocher**, d'écouter, de comprendre, de coordonner. Une dynamique de proximité qui a immédiatement marqué les esprits.

UNE RENCONTRE FRANCHE, DIRECTE, TOURNÉE VERS LES SOLUTIONS



La régularité du dialogue vaut mieux que mille rappels de préconseils.”

Dès les premières minutes, le ton était donné. Le Ministre **Dethie FALL** ne s'est pas réfugié derrière un discours protocolaire. Il a écouté, interrogé, demandé des précisions. Les Présidents des Conseils d'administration ont exposé leurs difficultés, leurs contraintes, les lenteurs administratives, les blocages techniques, les risques budgétaires, les défis de coordination.

Le Ministre, attentif, prenait des notes, reformulait, proposait des pistes. Cette **proximité**, rare

dans l'administration, a créé un climat de confiance immédiat. Le CAP, représenté par son Président **Lansana Gagny SAKHO**, a salué cette posture nouvelle, qui redonne du sens à la gouvernance.

UNE DÉCISION FORTE : DES RÉUNIONS MENSUELLES POUR UN PILOTAGE CONTINU

Puis est venue l'annonce qui a marqué un tournant, désormais, le Ministère des Infrastructures tiendra **chaque mois** une **réunion de cadrage** avec les organes délibérants. Cette décision simple en apparence constitue une véritable révolution dans la gouvernance publique.

La **périodicité mensuelle** permet d'assurer un **alignement stratégique permanent** avec les politiques publiques. Elle offre un espace régulier pour anticiper les risques, résoudre les difficultés, suivre l'avancement des projets et lever les **goulots d'étranglement** qui freinent l'exécution des programmes.

Elle instaure une **discipline institutionnelle** nouvelle, où chacun connaît ses responsabilités, ses échéances, ses obligations.

Le CAP a souligné que si cette pratique avait été généralisée plus tôt, elle aurait permis d'éviter les **rappels récurrents** liés à la tenue des **pré-conseils**, ces rappels qui mobilisent inutilement les

tutelles et ralentissent la chaîne administrative.

En systématisant ces rencontres, le Ministre **Dethie FALL** évite désormais ces rappels, renforce la fluidité institutionnelle et installe une culture de **bonne gouvernance**.

UN MODÈLE À GÉNÉRALISER POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ DE L'ÉTAT

Au-delà de son impact immédiat sur le secteur des infrastructures, la démarche initiée par le **Ministre Dethie FALL** ouvre une réflexion plus large sur la manière dont l'État peut améliorer sa performance globale.

En instaurant une **périodicité mensuelle** de rencontres avec les organes délibérants, le Ministre démontre qu'un pilotage régulier, anticipatif et structuré permet non seulement de fluidifier la prise de décision, mais aussi d'éviter les rappels incessants liés à la tenue des **pré-conseils**, et de renforcer la cohérence entre les politiques publiques et leur mise en œuvre.

Cette méthode, fondée sur la **proximité**, la **rigueur** et l'**alignement stratégique**, pourrait être **généralisée** à l'ensemble des départements ministériels.

Elle offrirait à l'État un cadre de gouvernance plus cohérent, plus prévisible et plus efficace, où les difficultés sont traitées

en amont, les responsabilités mieux assumées et les projets publics exécutés avec davantage de célérité.

Le CAP tient à saluer cette vision et encourage la diffusion de cette pratique, qui s'inscrit pleinement dans une perspective d'**efficacité opérationnelle** et de modernisation de l'action publique.

UN RÔLE CENTRAL ASSUMÉ AVEC MÉTHODE ET VISION

Ce qui distingue aujourd'hui le Ministère des Infrastructures, c'est sa capacité à assumer pleinement son rôle central dans la conduite des politiques publiques.

Le Ministre **Dethie FALL**, Ingénieur polytechnicien, ne se contente pas de piloter des projets : il pilote un écosystème, il veille à la cohérence entre les orientations nationales, les décisions des Conseils d'administration, les contraintes opérationnelles et les attentes des citoyens.

Cette méthode, fondée sur la **proximité**, la **régularité** et la **transparence**, redonne du sens à la gouvernance. Elle montre qu'un ministère peut être à la fois stratégique et opérationnel, visionnaire et pragmatique, exigeant et à l'écoute.

UNE DYNAMIQUE QUI INSPIRE ET POURRAIT TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE

Ce qui s'est joué lors de cette rencontre dépasse le cadre d'un seul département ministériel. C'est une nouvelle manière de gouverner qui s'esquisse : une gouvernance plus proche, plus régulière, plus transparente, plus efficace.

Une gouvernance qui remet l'humain au centre, qui valorise le rôle des organes délibérants, qui fait de la coordination un levier de performance.

Le CAP encourage les autres ministères à s'inspirer de cette dynamique, non pas dans un esprit de comparaison, mais dans une logique d'efficacité collective.

Car lorsque les tutelles, les dirigeants et les administrateurs se parlent régulièrement, lorsqu'ils partagent les mêmes informations et anticipent ensemble les risques, la performance publique devient naturelle.

UNE NOUVELLE ÈRE DE GOUVERNANCE PUBLIQUE

À l'issue de la rencontre, une conviction s'est imposée : le Ministère des Infrastructures, sous le leadership de **Dethie FALL**, est en train de montrer qu'une gouvernance moderne repose sur la **proximité**, la **régularité** et la **rigueur**.

Le CAP poursuivra cette dynamique auprès des autres ministères, avec un objectif clair : faire de la gouvernance un moteur de transformation et de création de valeur pour l'État et les citoyens. ◀





SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE



Mamadou Abib DIOP
Directeur Général

La **Société Africaine de Raffinage (SAR)**, première raffinerie nationale, occupe une place centrale dans le paysage énergétique du Sénégal. Partenaire stratégique de l'État, elle œuvre pour la sécurité énergétique et le développement du pays en assurant un approvisionnement fiable en produits pétroliers essentiels à la production d'électricité.



À travers son **plan de transformation SAR 2**, l'entreprise modernise ses infrastructures et renforce sa performance pour répondre aux besoins énergétiques croissants du Sénégal, réaffirmant ainsi sa mission : garantir l'avenir énergétique du pays et soutenir une croissance durable et inclusive.

La SAR, un outil industriel au service du secteur de l'énergie



Scannez le code pour télécharger la brochure

www.sar.sn/    

 Siege : 15 Bd de la République
Usine : Km 18, Route de Rufisque
 +221 33 839 84 39
Num-vert : 800 00 34 34
 sar@sar.sn



La transformation de la SAR – un levier stratégique de l'Agenda Sénégal 2050

Inscrit parmi les projets prioritaires de l'Agenda Sénégal 2050, le programme de transformation de la Société Africaine de Raffinage (SAR) marque une étape décisive dans l'affirmation d'un Sénégal souverain et compétitif. Portée par une nouvelle vision stratégique, la SAR ambitionne de s'imposer comme un véritable bras industriel de l'État dans le secteur énergétique, capable d'accompagner durablement la transformation structurelle de l'économie nationale.

Une nouvelle vision : La SAR, bras industriel du secteur « oil and gas », acteur responsable et leader sous régional au service de la souveraineté et d'une prospérité équitable et durable.

La nouvelle orientation stratégique de la SAR repose sur une ambition claire : renforcer son rôle d'outil industriel national au service des politiques publiques énergétiques et industrielles. Cette vision s'inscrit dans une logique d'intégration et de performance, en cohérence avec les objectifs de souveraineté, de création de valeur locale et de résilience économique fixés par l'Agenda Sénégal 2050.

Le projet SAR 2 constitue le pilier central de cette transformation. Il vise l'augmentation des capacités de raffinage et l'adaptation de l'outil industriel aux exigences futures du marché. En parallèle, le développement d'un pôle pétrochimique inscrit la SAR dans une dynamique de diversification industrielle, favorisant la transformation locale des ressources en produits à plus forte valeur ajoutée et contribuant à l'émergence de nouvelles chaînes de valeur nationales.

Des infrastructures stratégiques au service de la performance

La transformation engagée s'appuie sur des investissements structurants :

- **Le projet SAR 2**, levier majeur de souveraineté énergétique ;
- **Le nouveau Sealine**, dispositif stratégique dédié au déchargement du pétrole brut et du fuel, permettant de sécuriser l'approvisionnement, d'optimiser la logistique maritime et ainsi de renforcer la fiabilité opérationnelle ;
- **La modernisation des installations industrielles**, garantie de notre conformité aux standards internationaux notamment face aux nouvelles spécifications AFRI 6, visant à améliorer la qualité des carburants, réduire les impacts environnementaux.
- **La construction d'un nouveau bâtiment administratif**, symbole d'une organisation modernisée et tournée vers l'avenir.

Ces projets traduisent une approche intégrée, combinant sécurité énergétique, excellence opérationnelle et modernisation organisationnelle.

Capital humain et transformation numérique : des leviers structurants

Convaincue que la transformation industrielle doit s'accompagner d'une montée en compétence durable, la SAR a lancé la **SAR Academy**, aujourd'hui opérationnelle dans sa version virtuelle. Cette plateforme constitue un outil stratégique de formation continue, de transmission des savoirs et de développement des expertises dans les métiers du raffinage et de l'énergie.

Par ailleurs, la transformation organisationnelle s'est traduite par la création de deux nouvelles directions stratégiques :

- **Une Direction Stratégie et Prospective**, chargée d'anticiper les évolutions du secteur et de structurer les orientations de long terme ;
- **Une Direction Innovation**, préparant l'entreprise aux défis technologiques et à la digitalisation.

La création d'une fonction dédiée à la transformation numérique et aux systèmes d'information vient renforcer cette orientation, en assurant la digitalisation progressive des processus marquée par le lancement du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), la sécurisation des données stratégiques et l'amélioration de la performance globale.

Une responsabilité sociétale consolidée

Depuis le 1er janvier 2025, la création de la **Fondation SAR** renforce l'ancrage sociétal de l'entreprise. À travers cette structure, la SAR formalise et amplifie son engagement en faveur du développement social, éducatif et communautaire, en cohérence avec sa mission d'entreprise citoyenne et responsable.

À travers la mise en œuvre du projet SAR 2, la modernisation industrielle, la diversification pétrochimique, le renforcement logistique, la digitalisation progressive et l'investissement dans le capital humain, la Société Africaine de Raffinage confirme son rôle stratégique dans la trajectoire de transformation économique du Sénégal.

En s'affirmant comme un bras industriel moderne et performant au service de l'État, la SAR contribue activement à la construction d'un modèle énergétique souverain, intégré et durable, pleinement aligné sur les ambitions de l'Agenda Sénégal 2050.

Chiffres clés



Production

1 487 784 Tonnes

Source : Données CRSE



Chiffre d'affaires 2025 :

912 milliards FCFA



Contribution fiscale :

278 milliards FCFA
(2023-2025)



Certifications :

ISO 9001 ISO 14001
ISO 45001 ISO 17025

PETROSEN, LOCOMOTIVE DE L'ÉMERGENCE ÉNERGÉTIQUE

PROJETS PÉTROLIERS ET GAZIERS EN COURS D'EXPLOITATION

La dernière restructuration du groupe PETROSEN a été entreprise pour répondre aux défis du développement et de l'exploitation des hydrocarbures. Présentement, deux projets sont en cours d'exploitation, à savoir le champ gazier de GTA que le Sénégal partage avec la République Islamique sœur de Mauritanie et le champ pétrolier de Sangomar.

Pour Sangomar, la production a commencé en juin 2024 avec une moyenne de 100 000 barils jour. Depuis fin 2026, Sangomar avait déjà produit plus de **50 millions de barils de pétrole**. Quant à GTA, la production a démarré en décembre 2024 et le premier cargo de GNL expédié en avril 2025 et, à ce jour, plus de **3 millions de mètres cube de GNL** de GTA ont été expédiés vers le marché international.

Les données économiques sont plus favorables pour le projet pétrolier de Sangomar que pour celui gazier de GTA. Le Gouvernement, à travers la commission de renégociation des contrats mise en place par le Premier Ministre, est en train de

travailler sur ces questions pour permettre à notre pays de tirer au mieux profit de l'exploitation de ces projets.

Cela dit, les recettes tirées de ces exploitations vont permettre d'apporter des devises à l'Etat, de disposer de moyens pour faire des investissements futurs dans le secteur et de positionner PETROSEN comme un opérateur de premier rang grâce aux fonds engrangés et à l'expérience acquise par les équipes sénégalaises.

PROJETS STRUCTURANTS ET AMBITIEUX POUR LE SÉNÉGAL

PETROSEN travaille à devenir opérateur à court terme *via* le développement des projets Yaakar-Teranga, l'opportunité gazière de Sangomar, les phases 2 de Sangomar et GTA et enfin FAN.

Pour les développements à venir, beaucoup d'espoir est fondé sur le projet Yakaar-Teranga, qui contient des ressources en gaz en place estimées à 32 Tcf. C'est le projet sur lequel repose en grande partie la stratégie du Gouvernement du Sénégal qui vise à développer la production d'électricité à partir du gaz naturel qui sera produit dans ces champs.

La production d'électricité à partir du gaz va aider à baisser les facteurs de production et par conséquent à pouvoir baisser les prix. Une baisse des prix de l'électricité signifie une économie beaucoup plus compétitive pour les entreprises. Elle va permettre également de soulager les ménages, mais aussi d'attirer davantage d'investisseurs, ce qui, par effet d'entraînement, va contribuer à la création d'emplois grâce au développement de nouvelles industries.

La stratégie *gas to power* et *gas to industries* va contribuer à réduire de manière considérable les émissions de gaz à effet de serre du Sénégal. Des études sont prévues en 2026 et intégreront l'ensemble des phases afin de s'assurer de viabilité technique et de la probabilité économique. L'ambition est d'arriver à ce que PETROSEN opère ce projet, seul ou en partenariat, afin que les retombées profitent durablement et au maximum à notre pays.

La mise en place d'un Integrated Project Team (IPT) dédié au projet Yakaar-Teranga est impérative et requiert une réflexion approfondie, structurée et cohérente. Le choix se fera de manière méthodique, réfléchi et transparente, avec une forte mobilisation

du financement national pour y arriver. Le développement de ce projet permettra très rapidement d'arriver à une souveraineté énergétique et de disposer d'arguments solides pour renforcer la présence du Sénégal dans le secteur.

En ce qui concerne les perspectives, il faut aller très rapidement vers le développement de la phase 2 du projet GTA, qui va générer beaucoup plus de retombées pour le Sénégal, la Mauritanie et nos compagnies nationales. Cette phase est cruciale, étant entendu que les premières phases des projets de ce genre ne sont pas tellement rentables.

La phase 2 du projet Sangomar est permettra de maintenir un palier 100 000 barils jour et donc augmenter les revenus. L'opportunité gazière de Sangomar ainsi que le projet FAN sont une aubaine pour Sénégal. Des études approfondies sont prévues pour 2026 afin de mieux les valoriser.

Nous avons aussi besoin d'explorer pour faire de nouvelles découvertes, de renforcer les compétences de nos ressources humaines et du secteur privé national et de nous positionner stratégiquement dans l'environnement énergétique mondial.

DÉFIS MAJEURS DU SECTEUR DU PÉTROLE ET DU GAZ

Les difficultés dans ce secteur sont multiples et variées. Il s'agit particulièrement des défis techniques et opérationnels liés

à l'emplacement des ressources qui sont en offshore, beaucoup plus difficiles à développer et exploiter, avec des coûts onéreux qui peuvent limiter le *profit oil*. Les plateformes sont en mer et sont aussi exposées aux aléas du milieu, aux questions sécuritaires, etc. Heureusement qu'elles ont fait l'objet de constructions robustes et d'une attention particulière de toutes les parties prenantes.

D'un autre côté, vous avez les défis économiques. Le secteur du pétrole et du gaz est très capitalistique et demande énormément de moyens financiers. Les décisions d'investissement sont étroitement liées aux fluctuations des prix du pétrole qui ont un impact direct sur les projets. Pour l'heure, il y a une faible implication du secteur privé local dans le financement des projets. Il faut inverser cette tendance d'autant plus que la problématique de la transition énergétique peut constituer un frein pour le financement des investissements dans les énergies fossiles.

Une autre difficulté est liée au manque de capacités locales qu'il y a une forte demande de l'expertise étrangère pour les opérations complexes d'exploration et de production. La dépendance aux multinationales et à l'expertise étrangère limite la possibilité à tirer pleinement avantage des ressources du pays. C'est un défi majeur qu'il urge de relever le plus rapidement possible, en investissant de manière soutenue dans le capital humain et dans le renforcement de compétences du secteur privé national.



Enfin, il y a les difficultés liées à la volatilité des prix des hydrocarbures sur le marché international, ce qui fait que les recettes sont sujettes aux fluctuations des prix mondiaux, rendant la planification budgétaire très difficile. Il faut gérer tous ces défis majeurs, en sus de prendre en compte les attentes légitimes des populations en termes de retombées économiques et sociales de l'exploitation de ces ressources.

SOLUTIONS À METTRE EN PLACE POUR MAXIMISER LES RESSOURCES

Il faut en premier lieu miser sur la formation, le capital humain, pour arriver à être opérateur et à ne plus dépendre de manière systématique sur les multinationales et l'expertise étrangère.

Si le Sénégal arrive à opérer lui-même ses champs *via* ses sociétés nationales, comme ceux de Yakaar et Teranga, les ressources générées vont exclusivement profiter au pays. Il faut donc arriver à avoir une souveraineté sur les projets, c'est-à-dire arriver à exploiter nous-mêmes nos ressources ou, en tout cas, détenir de forts pourcentages qui permettent de maximiser les profits pour notre pays. Il y a besoin pour cela que PETROSEN monte en puissance et devienne le fer de lance de cette souveraineté énergétique.

Des champions nationaux doivent naître sur toute la chaîne de valeur du pétrole et du gaz pour maximiser les retombées économiques pour notre pays. Les projets demandent beaucoup d'expertise, de sous-traitance dans leur phase de développement. Le secteur privé national doit être capable pour pouvoir fournir les services, ce qui fera que les retombées économiques

vont rester dans le pays. Toutes les parties doivent travailler à renforcer la participation des entreprises locales, les fonds de pension, les institutions financières, les citoyens sénégalais dans les projets pétroliers à travers la prise de participation dans les projets, pour maximiser les retombées économiques.

PETROSEN a aussi besoin d'explorer, de faire la promotion du bassin sédimentaire pour arriver à d'autres découvertes qui vont renforcer le positionnement du pays dans le secteur du pétrole et du gaz. Nous ne pouvons pas nous contenter des quelques découvertes que nous avons, si nous voulons véritablement asseoir une véritable industrie structurée autour du secteur du pétrole et du gaz.

Enfin, un travail de valorisation des ressources sur place, en diversifiant le tissu industriel avec la création de nouvelles industries,

est nécessaire. Il est important en effet que le pétrole et le gaz soient transformés localement grâce au développement de nouveaux types d'industrie comme la pétrochimie, les fertilisants, la production d'urée pour booster l'agriculture, les produits pharmaceutiques, le méthanol, les fibres synthétiques ou les parfums. Il faudrait également faire évoluer la Société Africaine de Raffinage (SAR) vers une raffinerie moderne, avec la mise en place d'une technologie moderne bas-carbone, pour créer plus de valeur ajoutée par rapport à ce qui se fait aujourd'hui. Cette société pourrait alors raffiner beaucoup de produits, avec des variétés de brut plus larges, et chercher à conquérir le marché sous-régional, en plus de satisfaire le marché local. ◀

Joseph Sambasene DIATTA

*Président du Conseil
d'administration de PETROSEN
HOLDING*



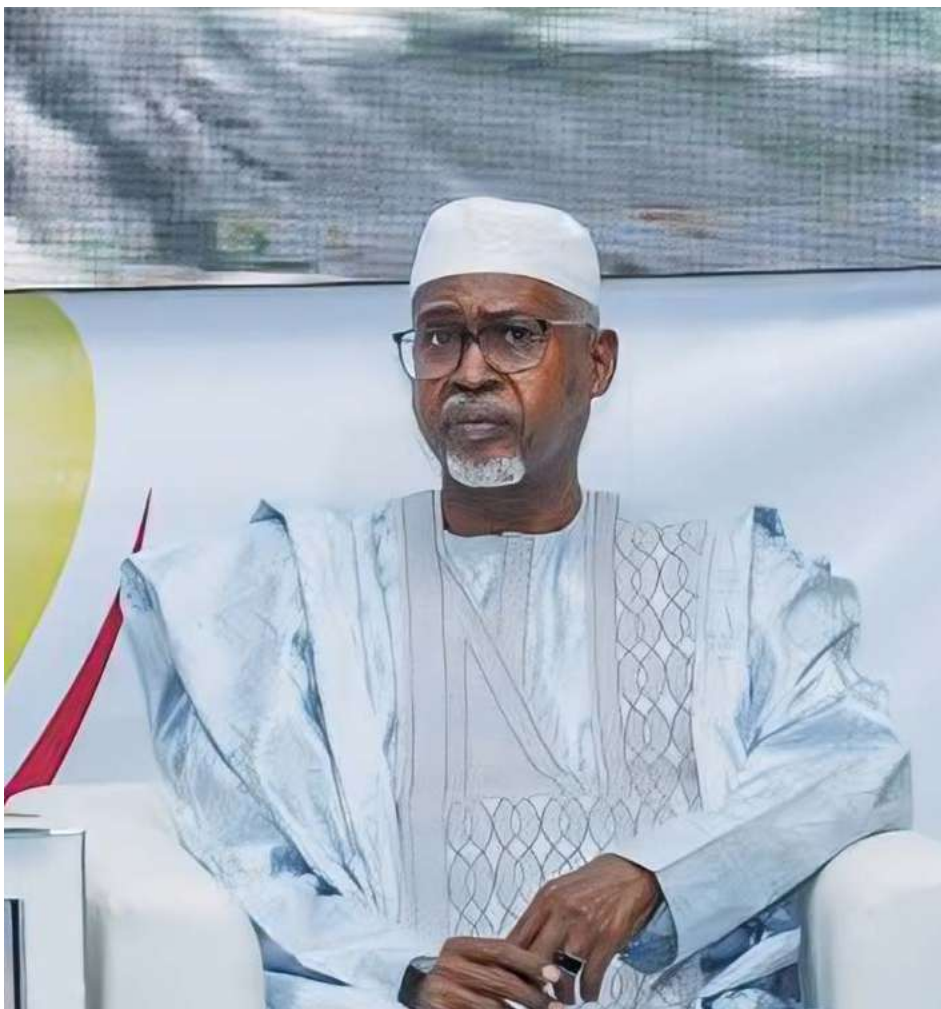
SONACOS, 50 ANS D'HISTOIRE, 50 ANS DE DÉFIS

Cinquante ans d'histoire industrielle ne se résument pas à un bilan : ils appellent une vision. La SONACOS, témoin et acteur de l'évolution économique du Sénégal, se trouve aujourd'hui à un tournant décisif. Dans un contexte mondial où la **souveraineté alimentaire**, la **sécurité économique** et la **résilience industrielle** deviennent des priorités nationales, sa relance n'est plus une option : c'est une exigence stratégique.

Ce demi-siècle d'existence impose désormais une question simple mais fondamentale : **quelle SONACOS voulons-nous pour les cinquante prochaines années ?**

HÉRITAGE, PUISSANCE ET FRAGILITÉS : UN GÉANT À RÉINVENTER

La SONACOS a longtemps été la colonne vertébrale de la **filière arachidière**, assurant l'achat, la transformation et l'exportation des produits oléagineux. Mais les mutations du marché mondial, la montée de la concurrence, la fragmentation des acteurs et les contraintes financières ont progressivement fragilisé son modèle.



Pourtant, ses atouts demeurent considérables : un **maillage industriel unique**, une **expertise technique et humaine** forgée sur plusieurs décennies, une **légitimité institutionnelle** forte, et un rôle stabilisateur essentiel pour les **territoires ruraux**.

La relance doit donc s'appuyer sur cet héritage, tout en opérant une **refondation stratégique** du modèle économique.

LA SONACOS, UN INSTRUMENT DE SOUVERAINÉTÉ INDUSTRIELLE

La SONACOS doit désormais être pensée comme un **acteur stratégique de souveraineté**, aligné sur trois priorités nationales majeures.

1. **Garantir la sécurité alimentaire du pays**



Dans un monde où l'alimentation devient un instrument de puissance, maîtriser sa filière arachidière n'est plus un choix : c'est un acte de souveraineté."

Dans un contexte de volatilité mondiale, la dépendance aux importations fragilise la **souveraineté alimentaire**. La SONACOS doit assurer un socle minimal de **production locale** en huiles et tourteaux.

2. **Stabiliser durablement les revenus des producteurs**

En jouant un rôle d'acheteur structurant, elle contribue à la **cohésion sociale** et à la lutte contre la **pauvreté rurale**.

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION LOCALE ET LA CRÉATION DE VALEUR

Chaque tonne transformée au Sénégal plutôt qu'exportée brute renforce la **compétitivité nationale** et crée des **emplois industriels qualifiés**. La filière arachidière n'est pas seulement agricole : elle est **géopolitique**.

La demande mondiale en huiles végétales explose, portée par la croissance démographique, les tensions sur les huiles de palme et de soja, et les besoins de l'industrie agroalimentaire.

Dans ce contexte, les pays capables de produire et de transformer localement disposent d'un **avantage stratégique**.

La Chine, premier importateur mondial d'arachide, influence fortement les prix et les flux commerciaux. L'Inde, premier producteur mondial, structure les marchés régionaux.

Le Sénégal, avec son potentiel unique, peut devenir un **acteur pivot**, mais seulement s'il maîtrise sa chaîne de valeur.

Les pays qui exportent des graines brutes s'appauvrissent. Ceux qui transforment localement s'enrichissent. La SONACOS doit permettre au Sénégal de passer du statut de **fournisseur de matière première** à celui de **producteur de valeur**.

Les crises successives — COVID-19, guerre en Ukraine, tensions logistiques — ont montré que les pays dépendants des importations sont vulnérables. La SONACOS doit devenir un **bouclier stratégique** face aux chocs extérieurs à travers une stratégie de **relance ambitieuse et durable** qui se structure autour de **cinq piliers**.

▪ **Pilier 1 — Moderniser pour redevenir compétitif**

La compétitivité passe par une **modernisation industrielle** : optimisation énergétique, automatisation, maintenance préventive, technologies à **haut rendement**.

▪ **Pilier 2 — Sécuriser la matière première : le nerf de la relance**

La SONACOS doit redevenir un partenaire fiable pour les organisations paysannes, avec des contrats pluriannuels, un préfinancement encadré et un accompagnement technique.

▪ **Pilier 3 — Gouverner avec discipline et transparence**

La relance exige une **gouvernance exemplaire**, un pilotage par la **performance**, et un reporting rigoureux aux tutelles.

▪ **Pilier 4 — Diversifier pour réduire la vulnérabilité**

L'entreprise doit élargir son portefeuille vers des **huiles raffinées**, des **tourteaux premium**, des **produits dérivés** et d'autres **oléagineux**.

- **Pilier 5 — S'ouvrir au marché et bâtir des alliances fortes**

La SONACOS doit s'inscrire dans une dynamique d'**alliances industrielles**, de **coopérations financières** et de partenariats avec les **acteurs privés**.

UNE RELANCE AU SERVICE DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

La relance de la SONACOS s'inscrit dans une vision plus large : renforcer la **souveraineté alimentaire**, stabiliser les **territoires ruraux**, réduire la **dépendance aux importations**, créer des **emplois industriels qualifiés**, et positionner le Sénégal comme un **hub agro-industriel régional**.

L'heure de vérité a sonné pour la SONACOS qui entre dans une nouvelle ère. Sa relance repose sur une équation simple : **moderniser**, **sécuriser**, **diversifier**, **gouverner** et **s'ouvrir**. Avec une vision claire, une gouvernance rigoureuse et un engagement collectif État, producteurs, partenaires privés l'entreprise peut redevenir le

moteur d'une filière arachidière **performante et durable**.

Cinquante ans après, l'heure n'est plus au constat mais à l'action. La SONACOS a les atouts, la légitimité et l'ambition pour écrire un nouveau chapitre de son histoire un chapitre tourné vers la **souveraineté**, la **compétitivité** et l'**innovation**. ◀

Taba SOW

Président du Conseil d'administration de la SONACOS

**D'industrie résiliente
pour une souveraineté alimentaire**

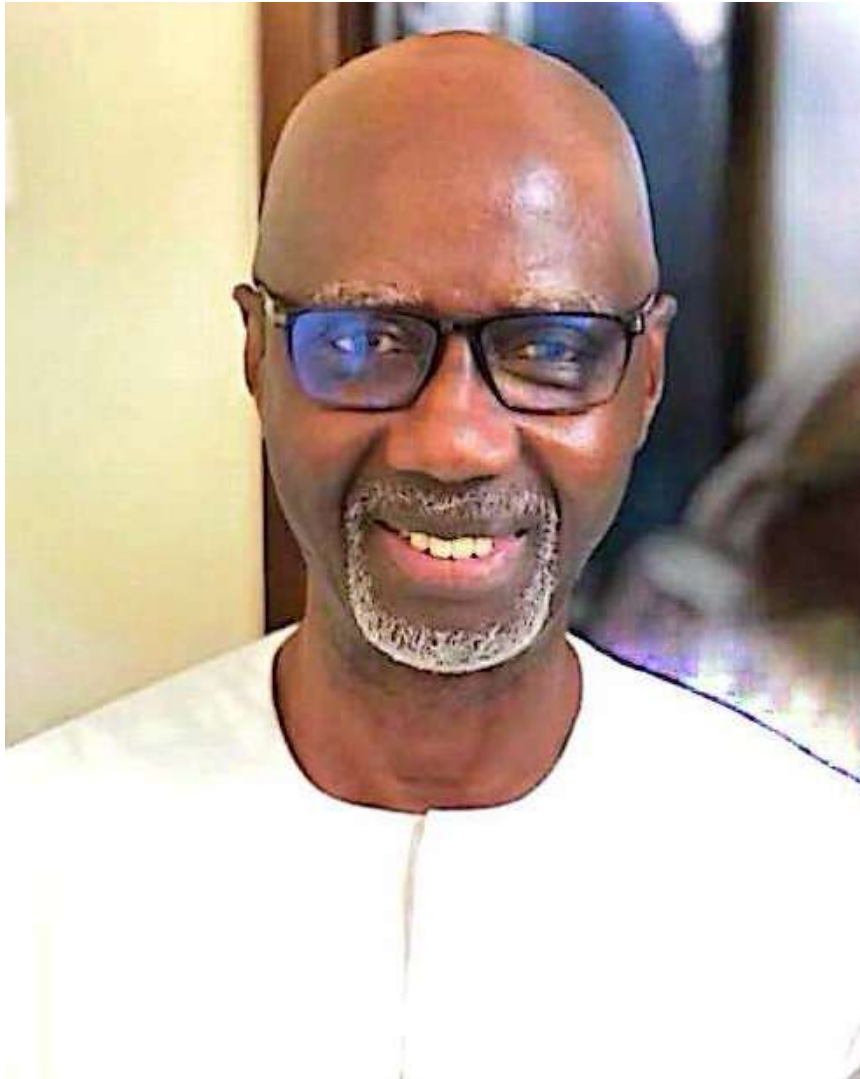
50 Ans
1974-2024

SONACOS

Sunu Diw 20L
Niina 5L
Niina 1L
YAFAL LADOUM 10L
AradOr 20L

www.sonacos.sn #50anssonacos @sonacossa

GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ : **UN MODÈLE À RÉINVENTER**



RÉSUMÉ

Au Sénégal, la réforme hospitalière initiée en 1998 et renforcée par des évolutions législatives récentes, notamment

la loi d'orientation relative au secteur parapublic de 2022, a profondément reconfiguré le cadre de gouvernance des établissements publics de santé (EPS). Cet article analyse les

fondements conceptuels et normatifs de la gouvernance des EPS, examine l'architecture institutionnelle et les instruments de pilotage mis en place, et met en lumière les principaux défis qui persistent en matière de performance, de redevabilité et d'effectivité des réformes. Il montre que, malgré des avancées juridiques significatives, la gouvernance hospitalière demeure confrontée à des enjeux d'opérationnalisation, de cohérence et d'alignement entre autonomie, contrôle et performance.

Mots-clés : gouvernance hospitalière, établissements publics de santé, réforme hospitalière, performance.

INTRODUCTION

La gouvernance constitue aujourd'hui un levier central de performance des systèmes de santé. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), la gouvernance des systèmes de santé renvoie aux structures, processus et institutions qui encadrent la manière dont les décisions sont prises, les responsabilités définies et les actions coordonnées pour gérer un système de santé.

Dans cette perspective, la gouvernance hospitalière ne se limite pas à une dimension administrative. Elle s'inscrit dans une fonction stratégique de pilotage et de régulation, fondée sur des principes clés tels que la légitimité des instances dirigeantes, la transparence des décisions, la participation des parties prenantes et la redevabilité de l'hôpital vis-à-vis de la société.

Au Sénégal, cette vision est pleinement intégrée dans la Lettre de politique sectorielle de la Santé 2025-2029, qui place l'amélioration de la gouvernance du secteur au rang de priorité stratégique. L'orientation stratégique vise ainsi à renforcer la performance globale du secteur de la santé, notamment à travers la réforme du cadre juridique des établissements publics de santé (EPS), issue de la réforme hospitalière de 1998.

I. LA GOUVERNANCE DES EPS À L'ÉPREUVE DE LA RÉFORME HOSPITALIÈRE

La réforme hospitalière a marqué une étape majeure dans l'organisation et le fonctionnement des hôpitaux. Elle avait pour ambition de moderniser la gestion hospitalière en instaurant un modèle fondé sur l'autonomie, la responsabilité et la performance.

1. Objectifs fondamentaux de la réforme

L'un des objectifs centraux de la réforme a été d'élever les hôpitaux au statut d'EPS, leur conférant ainsi une personnalité

morale et une autonomie financière. Cette évolution visait à responsabiliser davantage les organes de direction, tant sur le plan de la gestion que sur celui des résultats.

La réforme a également cherché à renforcer la transparence et la redevabilité des hôpitaux à travers l'instauration de mécanismes de contrôle interne et externe. Les EPS sont ainsi soumis à des obligations accrues de reddition des comptes, notamment par la production de rapports de performance et d'états financiers.

Par ailleurs, la gouvernance hospitalière a été conçue comme un cadre inclusif, intégrant les principales parties prenantes : représentants de l'État, collectivités territoriales, personnel de santé et usagers. Cette approche participative vise à garantir une meilleure adéquation entre les décisions prises et les besoins réels des populations.

Enfin, la réforme a introduit des normes de bonne gouvernance favorisant la planification stratégique, la contractualisation de la performance et la modernisation technique, organisationnelle et managériale des hôpitaux.

2. Architecture institutionnelle de la gouvernance des EPS

La loi n°2016-28 modifiant la loi n°98-12 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des EPS a précisé l'architecture institutionnelle de la gouvernance hospitalière.

▪ L'organe délibérant

Le Conseil d'administration (CA) constitue l'organe délibérant de l'EPS. Sa composition reflète la diversité des parties prenantes et vise à assurer un équilibre entre représentation de l'État, expertise technique et intérêts des usagers. Le CA est chargé de définir les orientations stratégiques, d'adopter les principaux documents de gestion et d'exercer une mission de supervision de l'organe exécutif.

▪ L'organe exécutif

L'organe exécutif, dirigé par le Directeur de l'EPS, est responsable de la gestion quotidienne de l'établissement. Il assure la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et agit en qualité d'ordonnateur du budget.

▪ Les organes de contrôle

La gouvernance des EPS est complétée par des dispositifs de contrôle exercés par les autorités de tutelle technique et financière, ainsi que par les organes spécialisés tels que le Contrôleur financier et la Cour des comptes.

3. Instruments de pilotage et de performance

Le décret n°2014-1472 portant régime financier et comptable des établissements publics modifié par le décret n°2018-1944 constitue le socle essentiel des instruments de pilotage des EPS.

Le projet d'établissement en est l'outil central. Il définit les

orientations stratégiques de développement de l'hôpital et évalue la pertinence des actions envisagées au regard de critères d'efficacité, d'efficience et de viabilité à long terme.

Le budget, articulé au projet d'établissement, prévoit et autorise l'ensemble des recettes et des dépenses nécessaires à l'accomplissement des missions de l'EPS sur une année civile.

Le compte administratif retrace les opérations budgétaires et financières exécutées par l'ordonnateur, tandis que les états financiers de synthèse (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie et annexes) permettent d'apprécier la situation financière globale de l'établissement.

À ces outils s'ajoutent les rapports d'exécution budgétaire, le rapport de gestion ou de performance, ainsi que le bilan social, document obligatoire retraçant la situation de l'établissement en matière de ressources humaines.

II. LES APPORTS DE LA LOI D'ORIENTATION RELATIVE AU SECTEUR PARAPUBLIC

La loi d'orientation n°2022-08 relative au secteur parapublic a introduit des innovations majeures en matière de gouvernance des EPS.

Elle a notamment fixé la durée du mandat des membres des organes délibérants à trois ans, renouvelable une seule fois,

renforçant ainsi la stabilité et la responsabilité des dirigeants.

Les attributions du Conseil d'administration ont été élargies, en particulier par l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne et des comités spécialisés, dont le comité d'audit et de rémunération et la possibilité d'instituer en son sein un comité de direction.

La loi a également précisé les cas de carence susceptibles de sanctions, couvrant aussi bien les violations des dispositions légales que les défaillances dans la tenue des réunions, la présentation des documents budgétaires et financiers ou l'installation des comités requis.

Les sanctions prévues vont de l'avertissement à la suspension ou à la dissolution de l'organe délibérant, avec la mise en place d'un comité d'administration provisoire.

En outre, les présidents des organes délibérants sont désormais tenus de présenter annuellement un rapport sur la mise en œuvre du Code de bonne gouvernance, tandis que le Commissaire aux comptes établit un rapport spécifique sur la gouvernance.

La loi a renforcé le rôle des autorités de tutelle à travers l'institution de réunions de pré-conseil pour transmettre les orientations de l'Etat aux administrateurs le représentant.

III. LES DÉFIS ET PERSPECTIVES

En dépit des progrès enregistrés, la gouvernance des EPS demeure confrontée à des défis majeurs.

Il s'agit notamment de l'institution de lettres de mission pour les Directeurs, de la définition de critères d'évaluation et de classification des EPS, ainsi que du renforcement du contrôle de la tutelle à travers des contrats de performance.

La question de la rémunération des Présidents de conseils d'administration et des Directeurs d'EPS demeure également cruciale, tout comme l'application effective du statut du personnel des EPS.

CONCLUSION

La gouvernance des EPS apparaît ainsi comme un chantier stratégique au cœur des réformes du système de santé. Si le cadre juridique et institutionnel a connu des avancées significatives, sa pleine effectivité dépendra de la mise en œuvre cohérente des textes, du renforcement des capacités des acteurs et de l'instauration d'une culture de performance, de transparence et de redevabilité au service des usagers. ◀

Mame Abdoulaye GUEYE

*Président du Conseil
d'administration du Centre
hospitalier national universitaire
de Fann*

APIX, PILIER DE SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE ET REMPART INSTITUTIONNEL DANS UN ÉTAT EN RECOMPOSITION

UN MOMENT CHARNIÈRE POUR LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

Il arrive parfois que les nations traversent des périodes où les lignes bougent toutes en même temps : les équilibres économiques, les alliances géopolitiques, les attentes des investisseurs, les exigences des citoyens. Le Sénégal vit aujourd'hui l'un de ces moments charnières. Les certitudes d'hier se fissurent, les modèles se réinventent, les rapports de force se durcissent. Dans ce paysage mouvant, une question s'impose avec une acuité nouvelle : comment préserver notre souveraineté économique tout en restant ouverts, attractifs et compétitifs dans un monde où l'investissement est devenu un instrument de puissance autant qu'un levier de développement.

À mesure que les tensions géoéconomiques s'intensifient, les États

ne peuvent plus se contenter d'attirer des capitaux. Ils doivent les orienter, les filtrer, les encadrer, les aligner sur leurs priorités stratégiques. Ils doivent surtout disposer d'institutions capables de porter une vision, de garantir la cohérence

de l'action publique et de protéger les intérêts nationaux. C'est dans ce contexte exigeant que l'APIX S.A. apparaît comme un acteur central, un véritable pivot de stabilité et de projection, au moment même où l'architecture institutionnelle du pays se trouve mise à l'épreuve.



UNE ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE SOUS TENSION

Le Sénégal évolue dans un environnement mondial où les rapports de force économiques se durcissent, où les investissements deviennent des instruments d'influence, et où la souveraineté économique se construit autant dans les institutions que dans les infrastructures. Dans ce contexte, la solidité de l'architecture institutionnelle nationale devient un enjeu stratégique. Or, cette architecture ne peut être efficace que si elle est lisible, cohérente et dotée d'un *centre de gravité clairement identifié*.

C'est dans cette perspective qu'il devient indispensable de réaffirmer avec force, clarté et constance le rôle central de l'APIX S.A. comme *seul point focal des investissements étrangers et interlocuteur unique du secteur privé*. Cette réaffirmation engage la souveraineté économique du pays. Elle constitue un acte de gouvernance, un geste de souveraineté, un choix stratégique. Dans un État moderne, la cohérence institutionnelle est une force ; la dispersion, une vulnérabilité.

LA FRAGMENTATION INSTITUTIONNELLE : UNE FAIBLESSE STRATÉGIQUE

Depuis plusieurs années, l'écosystème public sénégalais s'est densifié. De nouvelles structures, souvent créées pour répondre à des besoins sectoriels ou conjoncturels, interviennent dans les domaines de l'investissement, de la promotion économique ou de l'accompagnement du secteur privé. Si chacune répond à une logique administrative propre, leur multiplication a progressivement

engendré une *fragmentation institutionnelle* qui affaiblit l'État.

Cette dispersion se traduit par une dilution des responsabilités, une concurrence interne contre-productive, une confusion pour les investisseurs et une perte de cohérence stratégique. Dans un monde où les investisseurs recherchent avant tout lisibilité, stabilité et rapidité, cette situation constitue une faiblesse institutionnelle majeure.

LES RÉSULTATS B-READY 2025 : UN SIGNAL FORT MAIS FRAGILE

C'est précisément dans ce contexte que les résultats du Sénégal dans le nouveau classement *B-Ready 2025* du Groupe de la Banque mondiale prennent tout leur sens. Le pays y occupe la *8^{ème} place en Afrique*, avec des performances remarquées : *5^{ème} place pour le cadre réglementaire, 10^{ème} pour la qualité des services publics, et 5^{ème} pour l'efficacité de la mise en œuvre*.

Ces résultats témoignent d'une dynamique de réformes, d'une volonté de modernisation et d'une capacité institutionnelle à améliorer l'environnement des affaires. Mais ils révèlent aussi une vérité essentielle : lorsque l'État est *cobérent, lisible et coordonné*, les performances suivent. À l'inverse, la dispersion institutionnelle menace directement ces acquis et fragilise la crédibilité du pays auprès des investisseurs internationaux.

APIX, FILTRE STRATÉGIQUE DANS UN MONDE GÉOPOLITIQUE INSTABLE

Dans un contexte où les grandes puissances utilisent l'investissement

comme un outil d'influence, où les corridors logistiques deviennent des enjeux géopolitiques, et où les partenariats économiques peuvent créer des dépendances durables, l'APIX joue un rôle essentiel de *filtre stratégique*.

En centralisant les flux d'investissement, l'agence permet à l'État de protéger ses secteurs sensibles, d'orienter les investisseurs vers les priorités nationales, d'éviter les influences contradictoires, de garantir la cohérence des engagements et de défendre les intérêts stratégiques du pays. L'APIX n'est pas seulement un facilitateur administratif : elle est un *instrument de puissance publique, un rempart institutionnel, un acteur de stabilité* dans un monde instable.

LES CONSEILS PRÉSIDENTIELS : UNE VOIX UNIQUE POUR L'ÉTAT

La volonté du Président de la République de relancer les *Conseils présidentiels de l'investissement* s'inscrit pleinement dans cette logique de recentrage institutionnel. Ces conseils ne peuvent produire des résultats tangibles que si l'État parle d'une seule voix, et cette voix doit être portée par l'APIX.

Un interlocuteur unique renforce la redevabilité, accélère la prise de décision, clarifie les responsabilités et garantit la cohérence des réformes. C'est une condition de souveraineté, mais aussi une condition d'efficacité dans un environnement où la compétition pour l'investissement est devenue mondiale.

APIX, PORTE-VOIX DU PLAN SÉNÉGAL 2050

Le *Plan Sénégal 2050*, vision stratégique, économique et géopolitique, confère à l'APIX une responsabilité supplémentaire. L'agence en est le *porte-voix naturel*, car elle est la seule structure capable de traduire cette vision en projets concrets, de structurer les partenariats stratégiques, d'attirer les investisseurs qui renforcent la souveraineté et de garantir la cohérence entre les ambitions nationales et les actions opérationnelles.

Dans un monde où l'économie et la géopolitique sont désormais indissociables, l'APIX devient un *acteur de projection*, capable d'inscrire le Sénégal dans les nouvelles dynamiques régionales et internationales.

BÂTIR UN SÉNÉGAL SOUVERAIN ET INFLUENT

Au moment où le Sénégal s'apprête à franchir une nouvelle étape de son développement, il nous revient, en tant que serviteurs de l'État, de consolider les fondations institutionnelles qui garantiront la stabilité, la cohérence et la souveraineté de notre action publique. L'histoire enseigne que les nations qui réussissent ne sont pas celles qui disposent des ressources les plus abondantes, mais celles qui savent organiser leurs institutions, clarifier leurs responsabilités et protéger leurs intérêts stratégiques avec constance et lucidité.

Réaffirmer l'APIX comme *centre de gravité de l'investissement*, comme *voix unique du secteur privé*, comme *filtre stratégique des partenariats internationaux*, n'est pas une simple réforme technique. C'est un acte de maturité institutionnelle. C'est un engagement envers la continuité de l'État. C'est une promesse faite aux générations futures : celle de leur



léguer un pays plus souverain, plus cohérent, plus capable de maîtriser son destin dans un monde où rien n'est garanti.

Dans cette période de recomposition mondiale, où les rapports de force se durcissent et où les nations doivent choisir entre subir ou agir, le Sénégal a fait le choix de l'action. Il a fait le choix de la clarté institutionnelle. Il a fait le choix de la souveraineté. Et dans cette marche résolue, l'APIX continuera d'être un repère, un rempart, un instrument de puissance publique au service de la Nation.

Que chacun, à son niveau, mesure la responsabilité qui est la sienne. Que chacun comprenne que la souveraineté économique n'est pas un slogan, mais une discipline collective. Que chacun sache que l'avenir du Sénégal dépend de notre capacité à parler d'une seule voix, à agir avec cohérence, à défendre nos intérêts avec dignité.

C'est à ce prix que nous bâtirons *un Sénégal fort, respecté, influent* et que nous écrirons, ensemble, *la prochaine étape de notre histoire*. ◀

Lansana Gagny SAKHO
*Président du Conseil
d'administration de APIX-SA*

ANPEJ : L'EMPLOI DES JEUNES FACE AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES

Au Sénégal, le nouveau référentiel des politiques publiques, « l'Agenda national de Transformation, Sénégal 2050 », a fait ressortir de nouveaux défis liés à une agriculture durable, résiliente et autosuffisante, un système éducatif performant, un secteur privé fort, un système d'approvisionnement fiable, le renforcement de la protection sociale, la digitalisation progressive de l'administration et de l'économie, l'émergence de pôles économiques de développement, la recherche et l'innovation etc. Et les opportunités à saisir afin d'asseoir le modèle sénégalais autour d'un développement plus endogène, reposent sur une population à majorité jeune et en âge de travailler.

En effet, la population sénégalaise est essentiellement jeune. Sur un effectif global de plus de dix-huit millions d'habitants (environ 18 032 473), les jeunes représentent 75% de la population et 35,7% pour les 15-34 ans. Considérée comme un dividende démographique fortement appréciable, cette dynamique risque,

paradoxalement, du point de vue socioéconomique, de constituer un souci majeur du fait des effets conjugués de la pénurie d'offres d'emplois et d'opportunités sur le marché du travail.

De fait, la question de l'emploi des jeunes constitue une préoccupation majeure des pouvoirs publics qui tentent de lui trouver des solutions durables. Déjà en 1997 une Politique nationale de l'Emploi (PNE) a été élaborée pour une meilleure prise en charge de cette problématique récurrente. Après celle-ci, il y a eu deux (02) tentatives de réactualisation de cette politique nationale de l'emploi dénommée « nouvelle Politique nationale de l'Emploi » en 2010 et en 2014 devant couvrir les périodes 2010-2015 et 2015-2020. Toutefois, les documents n'ont malheureusement pas été validés. Dans le même sillage, le Plan Sénégal émergent (PSE) a élaboré des programmes qui visaient l'augmentation des opportunités économiques, afin de créer chaque année 100 000 à 150 000 emplois décents, productifs et rémunérateurs à travers notamment : la promotion des investissements publics à

haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) et l'amélioration du suivi du marché du travail.

Malgré tout, des défis majeurs en matière d'emploi persistent, principalement en raison d'une croissance démographique rapide (2,9%), d'une forte proportion de jeunes (âge médian 19 ans), de l'étroitesse du tissu industriel avec une prépondérance de l'économie informelle et d'une faible maîtrise de l'information sur le marché du travail.

Ainsi, le constat est que le taux de chômage au Sénégal connaît une nette progression depuis un certain nombre d'années. Il est établi à 19,2% au troisième trimestre de l'année 2025. Et selon plusieurs analystes, cette courbe ascendante ne compte pas fléchir de sitôt du fait, notamment, de la croissance régulière du stock de demandeurs d'emploi au moment où le rythme de création d'emplois est lent, comparativement à l'augmentation de la population active. Selon les dernières statistiques, plus de 200 000 demandeurs d'emplois arrivent chaque année sur le marché du

travail pendant que seuls 34 000 parmi eux arrivent à s'insérer dans des emplois formels.

METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'EMPLOI EFFICACE, PERFORMANTE ET INNOVANTE

Cette situation est liée à plusieurs facteurs essentiels parmi lesquels :

- L'inadéquation entre la formation et l'emploi ainsi que le nombre important de jeunes dépourvus de formation et/ou de qualification, ce qui rend très faible leur taux d'employabilité ;
- L'absence, voire l'insuffisance du niveau d'expérience professionnelle exigé à l'embauche (le préalable à l'embauche est l'exigence d'une expérience d'au moins 2 à 3 ans minimum par rapport au poste à pourvoir) ;
- L'absence d'une culture d'entreprise préjudiciable aux primo demandeurs d'emploi par rapport à leurs concurrents sur le marché du travail ;
- Le recours abusif aux stages par certains employeurs avant l'avènement de la loi régissant la matière ;
- L'absence de performance du secteur informel en raison du caractère précaire et économiquement peu efficace de l'offre d'emplois



en direction des demandeurs d'emplois ;

- La faiblesse des ressources allouées à la promotion de l'emploi des jeunes.

Alors, l'emploi des jeunes occupant une place centrale dans le développement du pays, les nouvelles autorités tiennent à relever les différents défis y relatifs à travers des solutions pertinentes et adaptées au contexte actuel. Ces solutions sont déclinées à travers le Projet pour un Sénégal Souverain, Juste et Prospère, « l'Agenda national de Transformation Sénégal 2050 » et la Stratégie nationale de Développement (SND) 2025-

2029. Il s'agit de mettre en place une politique d'emploi efficace, performante et innovante à même de faciliter l'accès des jeunes à un travail décent en faisant coïncider durablement l'offre et la demande d'emploi. Cela permettra, d'une part d'améliorer le dispositif de promotion et de création d'emplois et, d'autre part de renforcer l'efficacité de la politique d'emplois. Ainsi, la priorité doit être la promotion de la création d'emplois décents pour les jeunes à travers :

- Le développement de politiques et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes ;

- La réalisation de programmes publics intensifs en emplois décents au profit des jeunes dans les filières porteuses ;
- La mise en place de dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines ;
- Le développement et la mise en œuvre de politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel ;
- La mise en place d'un système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre.

A la lumière de ces priorités clairement définies par les plus hautes autorités, l'ANPEJ, se positionnant comme bras technique de l'Etat dans la mise en œuvre des politiques publiques de promotion de l'emploi des jeunes, a mis en place un ensemble de stratégies cohérentes en vue de contribuer à l'insertion massive des jeunes sur le marché de l'emploi à l'horizon 2050. Elle a ainsi défini cinq axes stratégiques déclinés en objectifs stratégiques dans son Programme stratégique de Développement (PSD) 2025-2029. Il s'agit de :

- L'amélioration de la gouvernance de l'emploi des jeunes : Développer des instruments de coordination et de mise en cohérence des interventions dans le

domaine de l'emploi des jeunes, renforcer le cadre juridique, organisationnel et fonctionnel de l'ANPEJ, promouvoir la pratique du suivi et de l'évaluation des stratégies et des programmes d'employabilité et d'insertion, renforcer les capacités techniques et financières de l'Agence ;

- La facilitation de l'accès à l'information sur le marché de l'emploi : Améliorer le système d'information sur l'emploi des jeunes, développer une stratégie de promotion efficace et adaptée aux cibles ;
- Du renforcement de l'employabilité des jeunes : Améliorer l'employabilité des jeunes, favoriser l'insertion des jeunes dans les métiers porteurs, améliorer l'offre de services aux employeurs et organisations publiques, associations et ONG, améliorer la mobilité professionnelle à l'international ;
- Du développement de l'auto-emploi des jeunes : Favoriser l'entrepreneuriat chez les jeunes, favoriser la création d'opportunités d'auto-emploi pour les jeunes, développer des projets et programmes dans des secteurs à fort potentiel de création d'emplois ;
- Du renforcement du partenariat en faveur de l'emploi des jeunes : Renforcer la mobilisation des ressources financières

et techniques autour de la problématique de l'emploi des jeunes, renforcer la cohésion des acteurs autour de la problématique de l'emploi des jeunes.

L'EMPLOI DES JEUNES, UNE PROBLÉMATIQUE MULTIDISCIPLINAIRE COMPLEXE

L'emploi des jeunes étant une problématique multidisciplinaire complexe commune à tous les pays, l'ANPEJ adoptera donc au cours de la mise en œuvre du PSD 2025-2029, une approche souple, adaptative et collaborative afin de rester proactive face aux changements conjoncturels en donnant aux jeunes une information utile et fiable sur l'emploi et les moyens de devenir des modèles de citoyens responsables, autonomes, solidaires et productifs.

Cette approche sera aussi guidée par une veille régulière orientée vers l'évolution des documents de stratégie nationale en particulier « l'Agenda national de Transformation Sénégal 2050 », nouveau référentiel des politiques publiques ; les bonnes pratiques mondiales en matière de conseil en emploi ; les créneaux porteurs et les chaînes de valeur de l'économie ; les opportunités de mobilisation de ressources ; les besoins spécifiques des jeunes ; et les défis du secteur de la formation professionnelle et de l'insertion.

Elle tentera de rester un catalyseur de l'insertion en

investissant dans la mise en place d'initiatives d'insertion innovantes et durables, en facilitant les processus de changements et l'évolution qualitative de l'esprit entrepreneurial et des capacités productives des jeunes. En tant que moteurs clefs d'une mise en œuvre efficace de la stratégie, la structure, les outils de management et les ressources de l'ANPEJ vont être alignés sur les buts et les objectifs.

Cette démarche sera construite à travers le développement et le déploiement de compétences, de modèles et d'outils innovants en matière d'insertion, l'approfondissement de la démocratisation de l'accès aux services de conseils en emploi, une communication soutenue avec les parties prenantes et principalement les jeunes, a diversification des partenariats

stratégiques, la mobilisation des ressources nationales et de la coopération et le rapprochement avec les employeurs.

Et l'ANPEJ, dans sa mission, sera guidée par les impératifs et l'urgence de résultats et procédera par un repositionnement stratégique autour de ses compétences clefs réaffutées, qui deviendront de fait, indispensables à tous les acteurs du secteur de l'emploi des jeunes au niveau national.

Ainsi, l'ANPEJ compte créer et maintenir un dialogue multipartite inclusif avec les autres acteurs nationaux du secteur de l'emploi des jeunes tels que DER/FJ, 3FPT, PF2E, ADEPME, FONGIP etc. afin d'arriver à la signature d'un « pacte national des acteurs de la promotion de l'emploi des jeunes » pour renforcer la collaboration,

la cohérence d'ensemble, l'efficacité des interventions et les synergies.

En retour, l'ANPEJ attend des autorités le renforcement de son leadership en matière de promotion de l'emploi des jeunes par des décisions spécifiques de haute portée afin de clarifier les missions des acteurs clefs, éliminer la concurrence et ses effets anti-productifs et renforcer la cohérence et l'efficacité par le biais d'une collaboration synergique. Aussi, des moyens techniques et financiers plus consistants devraient être mobilisés à son profit pour lui permettre d'obtenir des résultats à la hauteur de ses ambitions. ◀

*Me Médou Mané DIOP
Expert Fiscal – Mandataire
Judiciaire - PCS ANPEJ*



NEW DEAL TECHNOLOGIQUE :

SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE ET

TRANSFORMATION DIGITALE

À l'horizon 2050, la transformation numérique du Sénégal ne saurait se réduire à un slogan ou à une addition de projets pilotés à court terme. Elle se doit d'être une *politique d'État structurante*, inscrite dans la durée, gouvernée avec rigueur et orientée vers trois finalités essentielles : la *souveraineté*, l'*inclusion* et la *performance publique*.

Le *New Deal Technologique*, lancé en 2025, marque un tournant décisif dans la stratégie numérique nationale. Il traduit une volonté politique claire et des engagements budgétaires importants. Mais une vision, aussi ambitieuse soit-elle, n'a de valeur que par son *exécution* et par la *qualité de la*

gouvernance qui l'accompagne. En tant que Président du Conseil d'Administration de *Sénégal Numérique SA*, je mesure chaque jour l'écart entre l'intention stratégique et sa traduction concrète. La véritable question est donc celle-ci : comment inscrire durablement cette transformation au service du citoyen ?

Un tournant stratégique pour le numérique au Sénégal

Le Sénégal se situe aujourd'hui à un moment charnière. Les citoyens attendent des services publics plus rapides, plus accessibles et plus transparents, tandis que l'accélération technologique mondiale redéfinit les équilibres de compétitivité et de souveraineté.

Le numérique n'est plus un secteur parmi d'autres. Il est devenu une *infrastructure vitale*, au même titre que l'eau, l'électricité ou les routes. Les pays qui l'ont compris tôt – *Estonie, Rwanda, Singapour* – ont profondément transformé leur modèle de développement. À l'inverse, ceux qui tardent à agir accumulent une dette technologique coûteuse en productivité, en transparence et en souveraineté.

Le Sénégal dispose pourtant d'atouts solides pour réussir sa transformation numérique : une population jeune et connectée, des infrastructures en plein essor, ainsi qu'une volonté politique affirmée désormais traduite en engagements budgétaires concrets. Le budget 2026 du Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique *dépasse les 85 milliards de FCFA* en autorisations d'engagement, dont *près de 38 milliards* sont alloués à la gouvernance et la souveraineté numériques, et *plus de 20 milliards au développement de l'économie numérique*.



Mais ces ressources, aussi importantes soient-elles, ne porteront leurs fruits que si elles sont mobilisées avec méthode, cohérence et exigence.

DES AVANCÉES RÉELLES, MAIS UN USAGE ENCORE LIMITÉ

D'importants progrès ont été enregistrés ces dernières années : plus de 15 000 kilomètres de fibre optique maillent désormais le territoire, dont près de 6 000 sous maîtrise publique via Sénégal Numérique SA. Un data center national est opérationnel à Diamniadio, tandis qu'un Parc des Technologies Numériques y est en cours de construction, destiné à renforcer la souveraineté digitale et la formation d'expertise locale.

Dans la perspective des Jeux Olympiques de la Jeunesse de Dakar 2026, le ministère a *négocié gratuitement un cloud souverain avec Alibaba Cloud*, pour stocker en toute sécurité les données sensibles et former les ingénieurs nationaux appelés à l'administrer. En parallèle, un partenariat a été conclu avec *Starlink* : dès décembre 2025, les premières antennes devaient être déployées pour connecter gratuitement *un million de personnes*, notamment dans les couches les plus vulnérables comme les étudiants.

Ces avancées constituent une base solide pour bâtir un écosystème numérique pérenne. Mais ils révèlent aussi des vulnérabilités persistantes : une recrudescence des cyberattaques, des systèmes cloisonnés, une faible



interopérabilité, et surtout, une perception limitée du changement par les citoyens. Le cœur du défi n'est donc plus seulement infrastructurel : il est désormais organisationnel, politique, et réside dans la capacité à convertir ces investissements en services publics tangibles et utilisés.

LE NEW DEAL TECHNOLOGIQUE : UNE STRATÉGIE STRUCTURANTE

C'est précisément pour répondre à cet enjeu que le New Deal Technologique a été élaboré. Plutôt qu'une juxtaposition d'initiatives, il trace une feuille de route ambitieuse sur dix

ans, reposant sur quatre axes structurants, complémentaires et interdépendants.

D'abord, la souveraineté numérique : protection des données, résilience des infrastructures critiques et objectif clair d'hébergement local de l'ensemble des données sensibles à l'horizon 2034.

Ensuite, la digitalisation des services publics, avec l'ambition de dématérialiser plus de 90 % des procédures administratives grâce à l'interopérabilité des systèmes, à un guichet unique citoyen et à une infrastructure publique numérique robuste.

Le troisième axe vise le *développement de l'économie numérique*. L'accord avec *Starlink* doit permettre d'améliorer la connectivité, y compris dans les zones rurales, tandis que la Start-up Act ambitionne de structurer un écosystème créateur d'emplois et de valeur ajoutée locale.

Enfin, le quatrième axe positionne le Sénégal comme un *leader africain du numérique*, capable d'exporter des services, de porter une diplomatie numérique panafricaine et de contribuer à l'intégration continentale.

LA GOUVERNANCE : LE VÉRITABLE LEVIER DE TRANSFORMATION

L'expérience internationale le montre clairement : les obstacles à la transformation numérique ne sont que rarement technologiques. Le véritable enjeu réside dans la gouvernance. Conscient de cette réalité, le Sénégal a renforcé son architecture institutionnelle dès 2025.

Le Conseil national du numérique, placé sous la présidence du Premier ministre, fixe les grandes orientations stratégiques et évalue les politiques publiques. En parallèle, le Comité de gouvernance numérique veille à la cohérence opérationnelle : il valide les projets, évite les redondances et optimise l'allocation des ressources.

Cette gouvernance à deux niveaux est une avancée majeure, à condition de produire des

résultats concrets et mesurables pour les citoyens.

DE LA PLATEFORME À L'EXPÉRIENCE CITOYENNE

La digitalisation ne se mesure pas au nombre de plateformes lancées, mais à la *simplification réelle de la vie des usagers*. Un service numérique qui ne trouve pas son public est un échec, non technologique, mais politique.

Il devient donc indispensable de piloter chaque projet à partir d'indicateurs clairs : taux d'utilisation, taux d'abandon, satisfaction des usagers, continuité du service. Sans formation des agents, sans accompagnement des citoyens et sans stratégie de maintenance dans le temps, le numérique peut renforcer les inégalités au lieu de les réduire.

ÉCOSYSTÈME ET RESPONSABILITÉ DES DÉCIDEURS PUBLICS

La transformation numérique ne sera durable que si elle crée *des compétences, des emplois et de la valeur au Sénégal*. La Start-up Act et le budget 2026, qui consacre plus de *20 milliards de FCFA* au développement de l'économie numérique, vont dans ce sens. L'État doit assumer un rôle de *client structurant*, exigeant sur la qualité et la souveraineté, mais ouvert aux acteurs locaux.

Dans ce contexte, les administrateurs publics ont une responsabilité centrale.

Le numérique n'est pas qu'une affaire de techniciens : c'est aussi et surtout une *question de gouvernance et de redevabilité*. Notre mission collective : exiger la cohérence, évaluer l'impact des investissements, et refuser toute forme de dispersion.

RENDRE LA TRANSFORMATION IRRÉVERSIBLE

Le New Deal Technologique est une opportunité historique. Il fixe un cap, mobilise des moyens importants et renforce la gouvernance. Mais sa réussite dépendra de notre capacité à gouverner la transformation dans la durée, à mesurer les résultats et à rester centrés sur l'intérêt général.

À l'horizon 2050, le Sénégal a toutes les cartes en main pour devenir une *référence africaine en matière de gouvernance numérique*. À une condition essentielle : ne jamais oublier que le numérique n'est pas une fin en soi, mais un levier au service d'un projet politique, d'un contrat social renouvelé et de la souveraineté nationale.

La transformation numérique du Sénégal *n'advientra que si elle est gouvernée avec lucidité, rigueur et ambition*. ◀

Oumar WATT
Président du Conseil
d'administration de Sénégal
Numérique SA

RELANCE DU TOURISME SÉNÉGALAIS : STRATÉGIES ET LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

A l'heure où le Sénégal redéfinit son modèle de développement à travers la **Vision Sénégal 2050**, la relance du **tourisme** apparaît comme un impératif de **souveraineté économique**, de **cohésion territoriale** et de **transformation durable**. Le secteur, longtemps perçu comme un moteur conjoncturel, devient désormais un **pilier stratégique**, capable de structurer les territoires, de créer des emplois qualifiés et de renforcer l'attractivité internationale du pays.

Le tourisme occupe une place centrale dans l'**Agenda de Transformation Sénégal 2050**, où il est identifié comme un **levier majeur de croissance durable**. La relance du secteur ne peut se limiter à un rebond post-crise : elle doit s'inscrire dans une dynamique de **transformation structurelle**, alignée sur les ambitions nationales de **modernisation**, de **création d'emplois** et de **valorisation des territoires**.

L'État a fait du **soutien aux filières touristiques** une priorité stratégique, notamment à travers l'organisation des **Jeux**



Le tourisme n'est pas seulement une industrie : il est un miroir de la Nation, un révélateur de sa capacité à accueillir, à rayonner et à se projeter dans l'avenir. “

Olympiques de la Jeunesse 2026, conçus comme un catalyseur d'investissements, de visibilité internationale et d'héritage durable. Le renforcement de l'**investissement privé**, en particulier dans les segments à fort potentiel, constitue un autre axe essentiel pour moderniser l'**offre hôtelière** et valoriser les **atouts naturels et culturels** du Sénégal.

RECONFIGURER L'OFFRE : MODERNISATION, TERRITORIALISATION ET DURABILITÉ

La transformation du secteur repose sur la **mise à niveau**

des sites existants et une **reconfiguration territoriale** de l'offre touristique nationale. La **Petite Côte**, espace historique du tourisme sénégalais, illustre à la fois les défis accumulés et les opportunités de repositionnement.

Dans les pôles de **Saly, Nianing** et leurs environs, la requalification des infrastructures est devenue urgente. Les déficits en matière de **sécurité**, de **salubrité**, de **conformité urbaine** et de **protection environnementale** ont progressivement affaibli l'attractivité de ces destinations. Les établissements abandonnés ou sous-exploités, souvent

situés sur des zones littorales stratégiques, constituent un frein majeur. Leur **réhabilitation, reconversion** ou **démantèlement** est indispensable pour restaurer l'image de la destination et libérer un **foncier stratégique**.

L'accélération de projets structurants comme **Pointe Sarène** et **Mbodiène** revêt une importance particulière. Leur mise en exploitation effective permettra de sécuriser les investissements, d'élargir l'offre **haut de gamme** et de repositionner la Petite Côte comme un pôle moderne, conforme aux **standards internationaux** et mieux intégré aux dynamiques économiques locales.

TERRITORIALISATION : VERS UNE OFFRE TOURISTIQUE ÉQUILBRÉE ET INCLUSIVE

Conformément à la **Vision Sénégal 2050**, le développement touristique s'inscrit dans une logique de **territorialisation** et de **déconcentration des flux**. La stratégie nationale vise la structuration de **pôles intégrés**, couvrant **sept des huit zones touristiques** du pays.

La **SAPCO** renforce ainsi ses interventions dans des zones à fort potentiel encore sous-exploitées, notamment le **Sine-Saloum**, le **Sénégal**



Un pays n'existe pleinement que lorsqu'il sait accueillir le monde sans se perdre, et se développer sans se renier. Le tourisme est cette frontière vivante entre identité et ouverture. “

oriental (Dindéferlo, Kédougou) et la **zone nord** autour de Saint-Louis, où près de **500 hectares** ont été identifiés pour des aménagements touristiques. Cette approche vise un **rééquilibrage territorial**, une meilleure répartition des retombées économiques et une réduction de la pression sur les zones littorales traditionnelles.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE

La diversification des produits touristiques constitue un axe majeur de la transformation sectorielle. Le Sénégal dispose d'un potentiel unique pour développer **l'écotourisme**, **l'agrotourisme**, le **tourisme sportif**, le **tourisme mémoriel**

et **culturel**, le **tourisme d'affaires (MICE)** et le **tourisme de santé**, notamment à travers les **héphades**.

Sur la **Grande Côte**, notamment dans les **Niayes**, la complémentarité entre **ressources naturelles**, **agriculture** et **tourisme** ouvre la voie à des modèles intégrés, créateurs de valeur et d'emplois durables.

GOVERNANCE, COORDINATION ET ATTRACTIVITÉ INTERNATIONALE

La relance du tourisme nécessite une **gouvernance renforcée**, une meilleure coordination entre acteurs publics et privés, et une stratégie de



promotion internationale cohérente. L'organisation de **salons spécialisés**, dédiés aux croisières ou aux marchés africains, ainsi que la tenue prochaine des **États généraux du tourisme**, contribueront à structurer un cadre stratégique participatif, aligné sur les priorités nationales.

Le **tourisme religieux** constitue également un levier majeur, mobilisant des flux importants et valorisant les **patrimoines spirituels** du pays. Les **Jeux Olympiques de la Jeunesse 2026** représentent une opportunité exceptionnelle, dont le succès dépendra d'une **communication ciblée**, d'une **visibilité internationale maîtrisée** et d'une amélioration significative des **infrastructures** et de l'**accessibilité** des sites.

DURABILITÉ ET TOURISME INTÉRIEUR : LES FONDATIONS D'UN MODÈLE RÉSILIENT

La **durabilité** est un principe transversal de la stratégie touristique à l'horizon 2050. La maîtrise des **impacts environnementaux, sociaux et urbains**, ainsi que l'intégration des **capacités de charge** des territoires, sont essentielles pour garantir un développement soutenable.

Le **tourisme intérieur** est appelé à jouer un rôle central. En facilitant l'accès à l'offre



nationale, en encourageant la **mobilité interne** et en stimulant l'**investissement local**, le Sénégal renforce la résilience du secteur et réduit sa dépendance aux marchés extérieurs.

Un tourisme aligné sur la souveraineté et la transformation nationale

La relance du tourisme sénégalais constitue un **choix stratégique**, inscrit au cœur de la **Vision Sénégal 2050**,

pour bâtir un secteur plus **compétitif**, plus **diversifié**, plus **durable** et plus **inclusif**. En articulant **modernisation, territorialisation, diversification, gouvernance renforcée** et **durabilité**, le Sénégal se donne les moyens de construire un tourisme **résilient, créateur de valeur** et vecteur de **souveraineté économique**. ◀

*Doudou Gnagna DIOP
Président du Conseil
d'administration de la SAPCO*



SECTEUR DES BTP : PRIVATISATION, ENJEUX ET PERSPECTIVES

INTRODUCTION :

UN ENJEU STRUCTURANT POUR LE SECTEUR DU BTP SÉNÉGALAIS

Le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) constitue l'un des piliers stratégiques du développement économique et social du Sénégal. Il est au cœur de la mise en œuvre des politiques publiques d'infrastructures, d'habitat, d'aménagement du territoire et de création d'emplois.

Les effondrements récurrents notés ces dernières années ont permis de mettre en évidence, l'impérieuse nécessité de procéder à un assainissement du secteur de la construction en extirpant de cette branche professionnelle, les entreprises et les entrepreneurs dépourvus des compétences et/ou des moyens de construire des édifices respectant toutes les normes.

Il est important de rappeler que bien que le législateur sénégalais ait voté des lois instituant une commission de classification et de qualification des entreprises rattachée au Ministère de

l'Urbanisme, ce dispositif n'a jamais véritablement fonctionné. Cette commission ne se réunissait pas de façon régulière et petit à petit, les autorités contractantes se sont affranchies de l'obligation de vérifier que les entreprises attributaires de marché avaient les habilitations administratives requises.

Ce vide administratif, illustratif d'une certaine forme de laxisme, a permis à de nombreux opérateurs de s'improviser constructeurs sans en avoir les compétences et les conséquences en sont des chantiers inachevés, des délais à rallonge ou une qualité d'ouvrage bien en-deçà des normes de construction.

Dans un tel contexte, la classification et la qualification des entreprises de BTP apparaissent comme des instruments essentiels de régulation, de professionnalisation et de sécurisation de la commande publique.

Cependant, l'expérience montre que la mise en œuvre effective et durable d'un système de classification et de qualification

ne peut produire tous ses effets positifs que si elle repose sur une gouvernance adaptée, alliant efficacité opérationnelle, crédibilité technique et contrôle public rigoureux.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la proposition d'un partenariat public-privé (PPP) de services, fondé sur la délégation de cette mission à une agence privée spécialisée, agissant dans le cadre d'un mandat de service public.

LES LIMITES D'UNE GESTION EXCLUSIVEMENT ADMINISTRATIVE DU SYSTÈME

La tentation est grande de continuer à confier intégralement à l'administration publique la mission de classification et de qualification des entreprises. Or, une telle approche expose l'État à plusieurs contraintes structurelles :

- i. lourdeurs procédurales et délais de traitement incompatibles avec le rythme de l'activité économique ;



2. difficultés de mobilisation durable d'expertises techniques pointues et multidisciplinaires ;
3. contraintes budgétaires et organisationnelles liées à la création et au fonctionnement d'une nouvelle autorité administrative ;
4. risques de politisation ou de dilution des responsabilités opérationnelles.

Dans ces conditions, le système peine à jouer son rôle de filtre qualitatif, de levier de compétitivité et d'outil de moralisation du secteur.

LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC À UNE AGENCE PRIVÉE : UN CHOIX DE PERFORMANCE

La solution la plus efficace consiste à confier la mise en œuvre opérationnelle du système de classification et de qualification à une agence privée dotée d'une délégation de service public, clairement encadrée par l'État.

Cette agence serait gérée comme une entreprise, avec des procédures modernes, des obligations de résultats et une autonomie de gestion. Les demandes de classification et de qualification déposées par les entreprises de BTP seraient payantes, assurant ainsi la soutenabilité financière du dispositif sans peser sur le budget de l'État.

Le caractère à but lucratif de l'agence ne constitue nullement une dérive, mais au contraire un gage de professionnalisme,

d'innovation et de réactivité, dès lors que les règles de gouvernance, de transparence et de contrôle sont strictement définies.

UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ DE SERVICES : CLARIFICATION DES RÔLES ET RESPONSABILISATION DES ACTEURS

Ce modèle constitue une illustration aboutie du partenariat public-privé dit « *de services* », dans lequel :

5. l'État délègue, mais ne se dessaisit pas ;
6. le secteur privé exécute, mais sous contrôle ;
7. l'intérêt général demeure la finalité ultime.



L'agence délégataire décharge l'État des contraintes liées à la gestion quotidienne du système, tout en permettant à ce dernier de se recentrer sur son rôle fondamental de régulateur, de contrôleur et de sanctionneur, en cas de faute, d'irrégularité ou de manquement aux normes établies.

UNE GOUVERNANCE INCLUSIVE ET ÉQUILIBRÉE

La crédibilité d'un tel dispositif repose sur une gouvernance pluraliste et équilibrée.

À cet effet, le conseil d'administration de l'agence pourrait être composé notamment :

- 8. de représentants du Syndicat Professionnel des Entrepreneurs du BTP ;
- 9. de membres de l'Ordre des Architectes du Sénégal ;
- 10. de représentants de l'Association des bureaux

de contrôle et d'inspection technique ;

- II. de hauts fonctionnaires issus des ministères en charge de l'Urbanisme et des Infrastructures.

Cette composition garantit une vision partagée, une expertise diversifiée et une prévention efficace des conflits d'intérêts.

UN COMITÉ D'HABILITATION MULTIDISCIPLINAIRE AU CŒUR DU DISPOSITIF

Les entreprises candidates à la classification et à la qualification soumettraient leurs dossiers à un comité d'habilitation multidisciplinaire, composé d'experts techniques, financiers et institutionnels.

Ce comité serait chargé d'évaluer objectivement les capacités humaines, matérielles, financières et organisationnelles des ayants

droit, sur la base de critères transparents et opposables.

Un tel mécanisme renforcerait la confiance des pouvoirs publics, des maîtres d'ouvrage et des partenaires techniques et financiers dans la qualité des entreprises intervenant sur les projets structurants.

CONCLUSION :

LES PPP DE SERVICES, UN LEVIER MODERNE DE RÉFORME DE L'ACTION PUBLIQUE

La co-gestion du système de classification et de qualification des entreprises de BTP par l'État et le secteur privé organisé illustre parfaitement les bienfaits des partenariats public-privé de services.

Elle permet de concilier efficacité économique, rigueur technique et autorité publique, tout en favorisant la transparence, la professionnalisation du secteur et la performance globale de la commande publique.

Dans un contexte où l'État est appelé à faire mieux avec des ressources contraintes, les PPP de services apparaissent non pas comme un désengagement, mais comme une modernisation intelligente de l'action publique, au service du développement national. ◀

Par Oumar NDIR

Président du Syndicat Professionnel des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux Publics du Sénégal (SPEBTPS)

FONDS DE SOLIDARITÉ NATIONALE (FSN) : UN OUTIL DE RÉSILIENCE SOCIALE

UNE INSTITUTION AU CŒUR DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE

Le Fonds de Solidarité Nationale (FSN) a été créé pour répondre aux besoins croissants de protection sociale et pour renforcer la capacité de l'État à intervenir rapidement auprès des populations vulnérables.

Sa vocation est d'apporter une réponse structurée, coordonnée et équitable aux situations de détresse, qu'elles soient liées à des catastrophes naturelles, à des crises sociales ou à des vulnérabilités individuelles.

UNE COMMUNICATION RÉNOVÉE POUR RENFORCER LA TRANSPARENCE

La stratégie de communication du FSN a permis d'améliorer la visibilité de ses interventions et de clarifier son rôle auprès des populations.

Les actions menées (remises de dons, appuis médicaux, interventions lors d'inondations ou d'incendies) sont désormais relayées à travers les médias, les réseaux sociaux et les plateformes institutionnelles.





Une Nation se mesure à sa capacité d'organiser la solidarité et de protéger les plus vulnérables.”

Cette transparence contribue à renforcer la confiance du public et facilite l'identification des bénéficiaires grâce à un maillage territorial assuré par les services sociaux et les autorités administratives locales.

UNE DEMANDE CROISSANTE QUI APPELLE UNE MOBILISATION ÉLARGIE

L'augmentation continue des sollicitations met en évidence la nécessité d'une mobilisation plus large des ressources.

Le FSN encourage l'implication des entreprises, des fondations

et des partenaires à travers la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**, afin de consolider un modèle de solidarité nationale durable et institutionnalisée.

L'objectif stratégique est de positionner le FSN comme l'organe central de la solidarité nationale, capable de fonctionner avec une autonomie renforcée grâce à des contributions régulières et structurées.

UN BILAN 2025 MARQUÉ PAR DES INTERVENTIONS D'ENVERGURE

L'année 2025 restera comme un moment charnière pour le Fonds de Solidarité Nationale, tant l'ampleur et la diversité des interventions ont illustré la montée en puissance de l'institution. Sur l'ensemble du territoire, le FSN a été mobilisé face à des situations d'urgence multiples, révélant la capacité du dispositif à répondre rapidement et de manière structurée aux besoins des populations vulnérables.

Les catastrophes naturelles ont constitué l'un des principaux fronts d'intervention. Plus de **17 000 ménages**, représentant près de **154 000 personnes**, ont bénéficié d'un appui direct, pour un montant global de **2,79 milliards de FCFA**. Dans les zones touchées par les inondations, une enveloppe de

522,4 millions de FCFA a permis d'accompagner 4 902 ménages, à travers des transferts monétaires et des distributions en nature.

Les incendies, survenus dans plusieurs régions, ont également nécessité une mobilisation rapide : 187 familles ont reçu un soutien totalisant 35,25 millions de FCFA, afin de répondre aux pertes matérielles et aux besoins immédiats.

La crise alimentaire, particulièrement aiguë dans certaines zones classées en situation d'urgence, a donné lieu à l'une des interventions les plus significatives de l'année. Le FSN y a déployé 1,47 milliard de FCFA, permettant d'appuyer 10 922 ménages confrontés à une insécurité alimentaire sévère.

Dans un autre registre, les violences communautaires et les tensions préélectorales ont

exigé une réponse ciblée. Plus de 793 millions de FCFA ont été mobilisés pour accompagner les ex-détenus, soutenir les familles endeuillées et financer les soins des blessés.

Au-delà des crises ponctuelles, le FSN a poursuivi ses appuis courants aux personnes indigentes, un volet essentiel de sa mission sociale. 16 868 personnes ont ainsi bénéficié d'un soutien, pour un montant total de 376,44 millions de FCFA, incluant des prises en charge médicales, des aides financières et des appuis alimentaires.

À ces interventions s'ajoutent plusieurs programmes spécifiques, déployés en fonction des périodes et des besoins : Solidarité Ramadan & Carême, BAC sans stress, ou encore Hivernage Zéro Paludisme (HOP), mené en partenariat avec les structures sanitaires.

UNE SOLIDARITÉ NATIONALE À CONSOLIDER

Le FSN appelle à une mobilisation renforcée des institutions publiques, des entreprises, des fondations et des partenaires techniques et financiers.

La consolidation de ses capacités opérationnelles et financières est indispensable pour répondre efficacement aux besoins croissants des populations vulnérables.

La solidarité nationale doit devenir un pilier durable, structuré et partagé, afin de garantir une protection sociale équitable et résiliente. ◀

Aminata Dethié SECK
Présidente du Conseil d'Orientation du FSN



FONDS DE SOLIDARITÉ NATIONALE



Fonds de Solidarité nationale (FSN)
Immeuble Rokhaya Mademba NIANG, sis Foire
entre le centre des services fscaux et le supermarché EDK en face VDN
BP : 25550 Dakar - Sénégal | Email : dgfsn@dgfsn.sn | Tel: +221 33 864 51 09





RÉINVENTER L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : EFFICACITÉ, TRANSPARENCE ET AGILITÉ

LA LOI 2022-08 : QUAND UN TEXTE DEVIENT UN TOURNANT HISTORIQUE

Il arrive qu'une Nation franchisse un seuil décisif. La loi 2022-08 fait partie de ces moments où l'État choisit de se réinventer. Elle ne se limite pas à réorganiser l'administration : elle redéfinit la manière dont l'État sénégalais conçoit sa mission, exerce son autorité et sert ses citoyens.

Elle porte une conviction forte : **l'administration n'est pas un héritage figé**, mais un instrument vivant, capable de s'adapter, d'innover et de répondre aux défis contemporains.

Dans un contexte où les attentes citoyennes s'intensifient, où les territoires réclament davantage de présence publique, où la **transparence** devient une exigence démocratique, cette loi ouvre une nouvelle ère. Elle engage le Sénégal dans une transformation profonde, structurée et irréversible.

LA RUPTURE ASSUMÉE DE LA LOI 2022-08

Réinventer l'administration sénégalaise, c'est reconnaître la portée du changement introduit par la loi 2022-08.

Cette loi impose un **changement de paradigme** majeur.



La loi 2022-08 n'est pas une réforme administrative : c'est une refondation. Elle change la manière de penser, de décider et d'agir."



UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE AU SERVICE DE LA COHÉRENCE NATIONALE

La transformation publique exige une architecture claire. La loi 2022-08 s'appuie sur un **modèle stratégique de cascade** qui garantit l'alignement entre la **vision nationale**, les **objectifs ministériels**, les **plans sectoriels** et les **actions territoriales**.

Cet alignement vertical est essentiel, car il évite les incohérences, les doublons et les pertes d'énergie. Il assure que chaque acteur public contribue à la même ambition nationale.

La loi renforce cette logique en introduisant des **contrats de performance**, des **mécanismes d'évaluation**, des **indicateurs de suivi** et une gouvernance orientée vers l'**impact**. Le cycle vertueux de transformation vision, mise en œuvre, évaluation, pilotage devient une obligation institutionnelle.

Transformer, c'est structurer l'action publique autour de ce cycle, professionnaliser l'évaluation et installer une culture d'amélioration continue.

PRODUIRE DE LA VALEUR PUBLIQUE, UNE OBLIGATION DÉSORMAIS LÉGALE

La loi 2022-08 fait de la **performance** un impératif national. Performer signifie améliorer la **qualité du service**

Elle fait passer l'État d'une **administration de moyens** à une **administration de résultats**, d'une logique de procédures à une logique d'**impact**, d'une culture de contrôle à une culture de **redevabilité**, d'une administration distante à une administration fondée sur la **proximité**.

Elle exige que les politiques publiques soient alignées sur des **objectifs mesurables**, évaluables et opposables. Elle renforce la **transparence**, l'**éthique publique** et la **responsabilité**.

Réinventer, c'est donc transformer les pratiques professionnelles, moderniser les outils de gestion, revoir les modes de décision et installer une culture de performance.



Vision - Mise en œuvre - Évaluation - Pilotage
Un mouvement continu, discipliné et orienté résultats.”

public, renforcer la **confiance** entre l'État et les citoyens, garantir l'intégrité dans la gestion publique et assurer une **présence effective** de l'État sur tout le territoire.

La performance n'est plus un discours politique. Elle devient un **engagement légal**, mesurable et opposable.

Elle oblige l'administration à rendre compte, à s'améliorer et à démontrer son utilité. Elle installe une nouvelle exigence : celle de produire une valeur publique tangible, visible et durable.

UN ÉTAT CATALYSEUR, AGILE ET ENRACINÉ DANS SES RÉALITÉS

Pour que la loi 2022-08 produise ses effets, certaines conditions doivent être réunies.

L'État doit d'abord agir comme un **catalyseur**, stratège et facilitateur, capable de créer les conditions de la performance.

Le gouvernement doit être **orienté résultats**, doté de **mécanismes** de pilotage robustes et capable d'anticiper les risques. Il doit également être entrepreneurial, agile, innovant et proche du terrain, capable d'expérimenter et d'adapter les solutions publiques.



Former, c'est armer l'État. C'est garantir la continuité, la qualité et la souveraineté de l'action publique."

Enfin, la transformation exige une adaptation intelligente des référentiels du **Nouveau Management Public** et de la **Nouvelle Gouvernance Publique** aux réalités sénégalaises, en tenant compte de la territorialisation, de l'informalité et de la diversité socioculturelle.

Ces conditions constituent le socle de la réussite de la réforme.

FORMER : UN ACTE DE SOUVERAINETÉ

Aucune réforme ne peut réussir sans les femmes et les hommes qui la portent. La formation devient donc un **acte de souveraineté**.

Former, c'est apprendre à **penser systémique**, à comprendre les interdépendances de l'action publique, à maîtriser le pilotage par les résultats, à exercer un **leadership transformationnel** et à incarner l'**intégrité** et la **redevabilité**.

Dans cette dynamique, le **Master Gouvernance Publique** occupe une place centrale. Il doit préparer une nouvelle génération de cadres à porter la réforme, à l'interpréter, à l'adapter et à la traduire en résultats concrets. La formation doit préparer les décideurs à faire vivre la loi 2022-08. Ils ne doivent pas se contenter de l'appliquer uniquement.

L'IA : UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

La transformation publique du Sénégal ne peut ignorer un levier majeur : l'**intelligence artificielle** (IA).

L'IA n'est pas un outil accessoire. Elle est un **accélérateur de performance**, un **instrument de souveraineté** numérique et un allié de la **transparence**.

Elle permet un pilotage plus précis grâce à l'analyse des données, une meilleure

proximité avec les citoyens grâce à des services publics plus rapides et accessibles, une intégrité renforcée grâce à la traçabilité, et une formation modernisée, adaptée aux défis technologiques.

L'IA donne à l'État les moyens d'incarner pleinement l'ambition de la loi 2022-08.

UNE ADMINISTRATION QUI SE RÉINVENTE POUR MIEUX SERVIR

La loi 2022-08 n'est pas seulement un texte. C'est une vision, une méthode et une promesse.

Elle ouvre la voie à une administration plus **performante**, plus **intègre**, plus **proche** et plus **moderne**.

Une administration capable de produire de la **valeur publique**, de renforcer la **confiance citoyenne** et de soutenir la **souveraineté nationale**.

Le Sénégal entre dans une nouvelle ère, une ère où l'État se transforme pour mieux servir, où la performance devient une culture, où la formation et l'intelligence artificielle deviennent des leviers de souveraineté. C'est ce récit que le pays écrit aujourd'hui. Et c'est ce récit que l'administration doit désormais incarner. ◀



Réussir Business

**CONCEPTION • RÉDACTION
MONTAGE • MISE EN PAGE • IMPRESSION**

**Nous accompagnons particuliers,
entreprises et institutions dans la création
de magazines professionnels, de l'idée
éditoriale à la version finale, print et
digitale.**

De l'idée au magazine fini

Un service clé en main, sur mesure et de qualité éditoriale.

Contact : 77 438 38 77

GOUVERNEMENT DU SÉNÉGAL

SPHÈRES
MINISTÉRIELLES
DE DIAMNIADIO

COMMISSARIAT AUX COMPTES DANS LE SECTEUR PARAPUBLIC :

UN MÉTIER À RÉHABILITER

Dans un contexte où la gouvernance publique est scrutée avec une exigence croissante de **transparence**, la fonction de **commissaire aux comptes** devrait constituer l'un des piliers de la **redevabilité de l'État**. Pourtant, dans le secteur parapublic sénégalais, cette mission essentielle s'est progressivement vidée de sa

substance. Il est temps de lui redonner toute sa portée, toute sa rigueur et toute sa noblesse.

UN RÔLE RÉDUIT À UNE FORMALITÉ ANNUELLE

Dans l'architecture de la **gouvernance financière**, le commissaire aux comptes est censé incarner la **rigueur**, l'**indépendance** et la **vigilance**.

Pourtant, dans de nombreuses entités parapubliques, sa mission se limite à une validation annuelle des comptes, souvent réalisée à la hâte, à la veille d'un conseil d'administration. Cette pratique routinière affaiblit la chaîne de **responsabilité publique** et vide de sa substance une fonction pourtant essentielle à la transparence.



L'article 28 est sans équivoque : l'organe délibérant doit statuer chaque année sur le **rapport annuel de gouvernance établi par le commissaire aux comptes**.

Le commissaire aux comptes n'est pas un observateur encore moins un simple technicien des chiffres. Il est un **acteur institutionnel central**, représentant les intérêts de **l'État-actionnaire**. Son devoir d'alerte est autant juridique qu'éthique. Son silence face aux dérives n'est pas une neutralité : c'est une **abdication**.

UNE SUSPENSION DES ORGANES DE CONTRÔLE QUI INTERROGE

Dans plusieurs entités parapubliques, on observe une multiplication de **filiales**, parfois sans cohérence stratégique ni vision globale. Ces structures redondantes ou opaques devraient immédiatement alerter les commissaires aux comptes. Ils auraient dû s'auto-saisir. La loi 2022-08 lui en donne non seulement la possibilité, mais l'obligation.

L'absence du commissaire aux comptes dans ces moments aussi critiques affaiblit la chaîne de contrôle, fragilise l'institution et alimente la **défiance**.

Ce cas révèle une crise plus profonde dans l'exercice des missions de contrôle.

La loi 2022-08 renforce leur rôle dans l'**appréciation des**

Le droit **OHADA** est pourtant clair : la mission du commissaire aux comptes est **permanente, préventive** et **proactive**. Elle implique un contrôle continu, une capacité d'alerte, une obligation d'information des organes sociaux et, si nécessaire, des autorités judiciaires. Elle suppose une présence régulière, une lecture critique des actes de gestion et une indépendance totale vis-à-vis des exécutifs.

UN RÔLE RENFORCÉ DANS LA GOUVERNANCE

La loi d'orientation n°2022-08 consacre explicitement le rôle du commissaire aux comptes dans le **suivi de la gouvernance**, la **production d'un rapport annuel de gouvernance**, la **surveillance du Code de bonne gouvernance**, et l'**information obligatoire de l'organe délibérant**.

risques, la cohérence des structures, la conformité aux règles de gouvernance et la prévention des dérives institutionnelles. Ignorer ces signaux faibles constitue une faute professionnelle.

UN CONTRÔLE AFFAIBLI, UNE GOUVERNANCE FRAGILISÉE

La situation actuelle révèle une **crise de sens** dans l'exercice des missions de contrôle. Le commissaire aux comptes, pourtant doté d'un cadre juridique modernisé, peine à assumer pleinement son rôle.

La loi 2022-08 impose des **comités d'audit obligatoires**, un **rapport annuel de gouvernance**, un **suivi renforcé par les tutelles**, et des **sanctions en cas de carence**. Mais ces dispositions restent trop souvent théoriques.

CAP - ONECCA : UNE ALLIANCE POUR RESTAURER LA RIGUEUR

La convention entre le **Cercle des Administrateurs Publics (CAP)** et l'**Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA)** constitue une initiative salubre. Elle vise à professionnaliser les pratiques, renforcer les mécanismes de contrôle et réaffirmer le rôle stratégique des commissaires aux comptes.

Cette alliance peut devenir un **rempart contre les dérives**, un **espace de normalisation**, et un **levier de transformation** pour l'ensemble du secteur parapublic.

Le contrôle n'est pas un ornement. Il est un **rempart contre l'arbitraire**, un **levier de performance**, un **gage de confiance citoyenne**.

Redonner toute sa portée à la mission du commissaire aux comptes, c'est refonder l'**éthique de la gestion publique**, restaurer la **crédibilité des institutions**, et protéger l'État contre ses propres fragilités.

Au moment où le Sénégal modernise son secteur parapublic, il nous revient de restaurer la dignité, la rigueur et la vigilance qui doivent accompagner toute mission de contrôle. La loi 2022-08 nous en donne les outils. L'histoire nous en impose le devoir. Et l'avenir nous en demandera des comptes.

La République ne peut tolérer des contrôles de façade. Elle ne peut accepter que ceux chargés de veiller à la transparence se contentent d'observer sans agir. **Restaurer la noblesse du commissaire aux comptes, c'est restaurer la noblesse de l'État lui-même.** ◀

Lansana Gagny SAKHO

*Président du Conseil
d'administration de APIX-SA*





5 ans
d'engagement
pour vous,
avec vous.

SONACOS

Depuis 1975



Une fierté bien sénégalaise !