



P. 13

Mamadou SARR, PCA de la BNDE | Banques publiques au Senegal, place dans le financement du développement national : enjeux, défis, et solutions envisageables

P. 08 | MODERNISATION DE L'ÉTAT ET CULTURE DE PERFORMANCE :

UN TOURNANT STRATEGIQUE SOUS LE GOUVERNEMENT DIOMAYE 2

DOSSIER SPÉCIAL SANTÉ

P. 40 • EN APARTE AVEC - Dr Seydou Diallo, Directeur général de la SEN-PNA : "La SEN-PNA est un pilier de la sécurité sanitaire nationale"

P. 44 • INTERVIEW -Prof. Papa Madiaye Gueye, Président du Conseil de Surveillance de l'ARP : "La souveraineté pharmaceutique est un enjeu stratégique majeur"

P. 48 • ENTRETIEN -Ibrahima Sory Diallo, Vice - Président ASPEM : "Le secteur biomédical privé peut mobiliser des financements innovants"



P. 22 RENCONTRE CAP OFNAC :

UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE POUR REFONDER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

SENTER

Société Nationale de Gestion du Patrimoine
du Train Express Régional

**RÉFÉRENCE DE L'EXCELLENCE
FERROVIAIRE POUR UNE MOBILITÉ
MODERNE ET DURABLE !**



📍 16, Boulevard Djily Mbaye IMMEUBLE MOUNA 9^{ème} étage
✉ contact@sentera.sn ☎ +221 33 889 59 60



f in **sentera**

SOUS L'IMPULSION DU GOUVERNEMENT DIOMAYE 2, LE SÉNÉGAL ENGAGE RÉSOLUMENT L'ÈRE DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE

Ce numéro du *Magazine du CAP* paraît à un moment où le Sénégal vit un basculement institutionnel majeur. Le premier Conseil des ministres du **gouvernement Aminou Lo**, tenu le 5 juin 2026, a marqué un tournant décisif : le Président de la République a placé la **modernisation de l'État**, la **culture de performance** et la **responsabilité des entités publiques** au cœur de sa communication. Ce signal n'est pas un détail administratif. C'est un acte politique fondateur, qui inaugure une nouvelle manière de gouverner.

Le Chef de l'État a été clair : **la performance n'est plus une option, mais une obligation structurelle.**

Dans un pays où le secteur parapublic absorbe des ressources colossales, pèse lourdement sur le budget national et souffre depuis des années d'un déficit de pilotage, cette orientation marque une rupture profonde. Le Président



*le Sénégal entre
dans l'ère de l'État
de performance,
sous l'impulsion
directe du
Président de la
République.*

ne veut plus d'un État qui gère ; il veut un État qui **pilote**, qui **mesure**, qui **corrige**, qui **rend compte** et qui **produit des résultats**.

Les textes réunis dans ce numéro montrent que cette doctrine présidentielle trouve déjà des terrains d'application concrets.

La **réforme hospitalière**, éclairée par la loi 2022-08, révèle un système sanitaire en pleine mutation. Les travaux menés avec le **Ministère de la Santé**, le **BOM**, le **CAP** et l'**ASPEM** montrent que la gouvernance hospitalière doit désormais s'appuyer sur des dirigeants compétents, des organes délibérants professionnels, des outils de pilotage modernes et une discipline budgétaire rigoureuse. La **SEN-PNA**, au cœur de la souveraineté

sanitaire, illustre cette dynamique : modernisation logistique, digitalisation, culture du résultat, sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.

Mot du Président

L'entretien avec l'**ARP** confirme cette exigence : la régulation pharmaceutique devient un pilier stratégique, fondé sur la traçabilité, la lutte contre les produits falsifiés, la digitalisation et la souveraineté pharmaceutique. Le secteur biomédical privé, à travers l'ASPEM, rappelle que la performance sanitaire dépend aussi de la confiance contractuelle, de la maintenance préventive et de financements innovants.

La rencontre entre le **CAP** et l'**OFNAC** montre que la gouvernance publique repose sur un triptyque indissociable : **intégrité, prévention des risques et responsabilité**. Les administrateurs publics sont les premiers remparts contre les dérives. Ils doivent être formés, protégés, évalués. La professionnalisation des organes délibérants n'est plus un luxe : c'est une condition de stabilité institutionnelle.

Le texte sur le **juridisme** met en lumière un frein majeur : la domination de la conformité sur la performance. Trop souvent, la gouvernance se réduit à vérifier les formes, au détriment des résultats. Le Président a rompu avec cette logique en instaurant l'évaluation systématique des directeurs généraux. C'est une révolution silencieuse, mais déterminante : désormais, le respect des procédures ne suffit plus ; il faut prouver l'efficacité.

La contribution du **Président du Conseil d'administration de la BNDE** montre que la transformation économique du Sénégal dépend de notre capacité à structurer le capital, à mobiliser des financements innovants, à sécuriser les projets et à articuler intelligemment fonds propres, dette et partenariats. La **BNDE** illustre les **défis des banques publiques** : rareté des

ressources longues, exigences prudentielles, gouvernance exigeante, rôle stratégique dans le financement du développement.

Enfin, les analyses sur la gouvernance d'entreprise et la formation des administrateurs montrent que le Sénégal doit franchir une nouvelle étape : créer une **Association Nationale des Administrateurs**, à l'image des standards internationaux, pour structurer la profession, diffuser les bonnes pratiques et accompagner les réformes.

Ce numéro porte un message clair :

le Sénégal entre dans l'ère de l'État de performance, sous l'impulsion directe du Président de la République.

Cette doctrine exige des systèmes, des compétences, des mécanismes de contrôle, une gouvernance professionnelle et un leadership capable de mobiliser les talents et de récompenser les résultats.

Le pays dispose désormais des textes, des institutions, des femmes et des hommes capables de porter cette ambition. Il lui reste à consolider les mécanismes, professionnaliser les acteurs et installer durablement une culture de performance publique.

C'est la mission du CAP.

C'est notre engagement.

Et c'est l'esprit de ce numéro.

Lansana Gagny SAKHO

Président du Cercle des Administrateurs Publics



P. 08

MODERNISATION DE L'ÉTAT ET CULTURE DE PERFORMANCE : un tournant stratégique pour le nouveau gouvernement

GOUVERNANCE

Les "6 R" pour refonder l'action publique

(Par Abdou Karim Gueye, Inspecteur
Général d'Etat à la retraite, Ancien
Directeur général de l'ENA, Coach
certifié chez John Maxwell Team)



P. 10

P. 13

BANQUES PUBLIQUES AU SENEGAL



Place dans le financement du développement national, enjeux, défis et solutions envisageables

(Par Mamadou SARR, Président du
Conseil d'Administration de la BNDE)

GOVERNANCE

P. 22- Rencontre CAP OFNAC : une alliance stratégique pour refonder la gouvernance publique



P. 25 - Quand le droit éclipse la performance : juridisme, évaluation et refondation du secteur parapublic



P. 30 - Gouvernance d'entreprise au Sénégal : La formation comme acte fondateur pour professionnaliser les organes délibérants et renforcer la gouvernance d'entreprise.

DOSSIER SPÉCIAL SANTÉ

P. 34 - Réforme hospitalière et loi 2022-08 : enseignements, enjeux et perspectives

Une analyse approfondie de la réforme hospitalière, de ses implications en matière de gouvernance, de pilotage, de discipline budgétaire et de performance sanitaire.

P. 37 - Refondation de la gouvernance sanitaire : une convergence stratégique entre le BOM, le CAP et le Ministère de la Santé

Une dynamique institutionnelle visant à moderniser les outils de gestion, renforcer la traçabilité, sécuriser les chaînes d'approvisionnement et améliorer la qualité des soins.

P. 40 - ENTRETIEN - Dr Seydou DIALLO, Directeur Général de la SEN-PNA - "La SEN-PNA est un pilier de la sécurité sanitaire nationale"

Entretien sur la modernisation logistique, la digitalisation et la culture du résultat.



P. 44 - INTERVIEW - Prof. Papa Madièye GUEYE, Président du Conseil de Surveillance de l'ARP - "La souveraineté pharmaceutique est un enjeu stratégique majeur"

perspectives sur la régulation, la lutte contre les produits falsifiés et la digitalisation.



P. 48 - ENTRETIEN - Ibrahima Sory DIALLO, Vice - Président ASPEM - "Le secteur biomédical privé peut mobiliser des financements innovants »

Enjeux de maintenance, contractualisation et partenariats public-privé.



INVESTIR DANS NOTRE SOUVERAINETÉ



FONDS SOUVERAIN D'INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES DU SÉNÉGAL

Le FONSIS est le bras financier de l'État pour les investissements stratégiques en partenariat avec le secteur privé. Il joue un rôle catalyseur dans la mobilisation de capitaux privés en faveur de projets à fort impact sur la transformation économique du Sénégal. Le FONSIS gère également des actifs stratégiques de l'État avec une approche axée sur la création de valeur et la rentabilité à long terme.

MODERNISATION DE L'ÉTAT ET CULTURE DE PERFORMANCE : UN TOURNANT STRATÉGIQUE POUR LE NOUVEAU GOUVERNEMENT

Le Conseil des ministres du 5 juin 2026, premier du gouvernement Aminou LO, restera comme un moment charnière dans la trajectoire institutionnelle du Sénégal. Au-delà des annonces sectorielles, un passage précis de la communication du **Président de la République** a retenu l'attention des analystes : celui

consacré à la **modernisation des administrations** et à la **gestion des performances** des entités publiques et parapubliques.

Ce message, placé au cœur du communiqué, n'est rien d'un rappel technique. Il constitue un signal politique fort, un marqueur de méthode et un avertissement institutionnel adressé à l'ensemble de l'appareil d'État.

En demandant explicitement au Premier Ministre de veiller à la performance de toutes les entités du secteur public et parapublic, le Chef de l'État introduit une rupture nette avec les pratiques antérieures. Il affirme que la gouvernance, la performance et la reddition de comptes ne sont plus des options, mais des **obligations structurelles**.



Cette orientation prend tout son sens dans un contexte où le secteur parapublic absorbe des ressources colossales, pèse lourdement sur le budget national et souffre depuis des années d'un déficit de pilotage, de contrôle et de performance. En rappelant la nécessité de moderniser les administrations et de suivre rigoureusement les performances, le Président place ce secteur au cœur de la transformation de l'État. Il ne s'agit plus seulement de gérer, mais de piloter, d'évaluer, de corriger et, lorsque cela s'impose, de réformer en profondeur.

Ce passage révèle également une évolution profonde dans la philosophie de l'action publique. Le Président ne parle plus d'activités, mais de **résultats**. Il ne parle plus de structures, mais de **performances**. Il ne parle plus de tutelle administrative, mais de **responsabilité opérationnelle**. Cette approche s'inscrit dans les meilleures pratiques internationales, où l'État n'est plus un simple gestionnaire de moyens, mais un **producteur de valeur publique**.

En exigeant une reddition de comptes systématique, le Chef de l'État introduit une nouvelle norme. Chaque agence, chaque société nationale, chaque établissement public devra désormais démontrer sa contribution à l'Agenda national de Transformation. Les entités qui ne produisent pas de résultats, qui dupliquent des

missions ou qui consomment des ressources sans impact mesurable seront appelées à se réformer, à se restructurer ou à disparaître. C'est une révolution silencieuse, mais déterminante.

Cette orientation annonce également une transformation de la relation entre l'État et ses entités. Le Président ne veut plus d'un secteur parapublic fonctionnant en silo, protégé des exigences de performance et échappant au contrôle. Il veut un secteur parapublic aligné, responsable, évalué et performant. Cela implique une refonte des modes de gouvernance, une professionnalisation des conseils d'administration, une clarification des responsabilités et une culture de résultats qui doit irriguer toute la chaîne administrative.

En définitive, ce passage du communiqué n'est pas un détail. C'est un **tournant stratégique**. Il annonce que la modernisation de l'État ne se fera pas seulement par des réformes techniques, mais par une transformation profonde de la manière dont les entités publiques et parapubliques sont pilotées, évaluées et responsabilisées. C'est l'affirmation d'un État qui veut être efficace, crédible et orienté vers la performance. C'est aussi un message clair : le temps de l'impunité administrative, des structures sans impact et des gestions approximatives est révolu.

*La mention présidentielle sur la modernisation des administrations et la gestion des performances constitue un changement de paradigme. Elle annonce l'émergence d'une **doctrine de performance publique**, fondée sur quatre dynamiques structurantes.*

*D'abord, une dynamique de **responsabilisation**, où chaque entité publique doit désormais rendre compte de ses résultats, de son impact et de sa contribution à la stratégie nationale. Ensuite, une dynamique de **rationalisation**, qui impose de revoir les missions, d'éliminer les doublons et de recentrer les structures sur leur cœur de métier.*

*S'y ajoute une dynamique de **professionnalisation**, qui appelle à renforcer les conseils d'administration, à clarifier les responsabilités et à instaurer une culture de pilotage fondée sur des indicateurs fiables. Enfin, une dynamique de **transformation**, qui vise à aligner le secteur parapublic sur les standards internationaux de gouvernance, de transparence et d'efficacité.*

En plaçant la **performance publique** au centre de la souveraineté nationale, le Président pose un acte de gouvernance, mais aussi un acte de courage politique. Le Sénégal entre ainsi dans une phase où la modernisation de l'État devient non seulement un impératif technique, mais un choix stratégique pour renforcer la crédibilité institutionnelle et accélérer la transformation nationale. ●

GOUVERNANCE

LES “6 R” POUR REFONDER L’ACTION PUBLIQUE

Abdou Karim Gueye, Inspecteur General d'Etat à la retraite, Ancien Directeur général de l'ENA, Coach certifié chez John Maxwell Team

Le Sénégal traverse aujourd’hui une phase critique où se superposent une alternance politique, une polarisation sociale profonde, une contrainte budgétaire sévère et une attente citoyenne nourrie par les promesses de rupture. Le pays se trouve confronté à une question centrale : comment transformer une volonté politique en résultats tangibles, visibles et mesurables par les citoyens ? Le défi n’est plus de dénoncer les erreurs du passé, mais de reconstruire une capacité effective à gouverner, à investir, à produire, à mobiliser les talents et à restaurer la confiance. Un redressement ne peut être crédible s’il demeure déclaratif ou punitif ; il doit devenir **stratégique, opérationnel et démontrable**.

L’hypothèse stratégique qui se dégage est que le Sénégal ne réussira son redressement que s’il opère une série de basculements majeurs, passant d’une gouvernance de la parole à

une gouvernance d'exécution, d'un État centralisateur à un État catalyseur, d'un contrôle curatif à une intelligence prédictive des risques, d'une logique partisane rentière à une mission nationale, et d'un simple redressement budgétaire à une restructuration profonde de l'État. La première urgence consiste à restaurer la confiance économique en traitant la crise de liquidité qui étouffe les entreprises, les PME, le BTP, l'enseignement supérieur privé, les fournisseurs et les prestataires publics. L'apurement des arriérés doit être conçu comme un instrument de relance de l'économie réelle, un moyen de réoxygéner l'activité et de libérer les capacités de création de richesse.

La deuxième priorité est de **restructurer l'État** en profondeur. Aucun redressement ne peut être durable sans un travail d'élagage, d'arbitrage et de rationalisation portant sur les agences, les fonds, les programmes, les entreprises publiques, les subventions, les projets non prioritaires et les dépenses fiscales. Le pays doit accepter de revoir son architecture institutionnelle pour la rendre plus cohérente, plus efficace et plus alignée sur les priorités nationales. La troisième priorité consiste à moderniser le contrôle public. Les organes de contrôle

doivent évoluer vers une approche intégrée, fondée sur les risques, la performance, la prévention et l'alerte précoce. Il ne s'agit plus seulement de constater les fautes après coup, mais d'anticiper les dérives, de sécuriser les projets et de protéger les finances publiques.

La quatrième priorité est de placer les talents aux postes critiques. Les fonctions liées aux finances publiques, au budget, à la dette, à l'investissement, à l'énergie, à l'agriculture, à l'industrie, au BTP, à la formation professionnelle, à la justice économique, à la digitalisation, aux entreprises publiques, aux marchés publics, à l'administration territoriale et aux réformes doivent être confiées à des profils compétents, intègres, expérimentés, doctrinalement solides, technologiquement armés et orientés résultats. Ces nominations doivent reposer sur des procédures de sélection rigoureuses, comparables aux standards internationaux, rompant avec les logiques partisanes.

La cinquième priorité est de transformer l'État centralisateur en **État catalyseur**. Le Sénégal a besoin d'un État stratège au centre, mais accélérateur dans les territoires. La déconcentration et la décentralisation doivent devenir des instruments de

transformation accélérée, adossés à des contrats de performance territoriaux. Enfin, la sixième priorité est de **remobiliser la Nation**. La division politique fragilise tout effort de transformation. Le pays a besoin d'un pacte national minimal autour de quelques priorités non partisanes : l'emploi, le pouvoir d'achat, la dette, la production, l'investissement, la justice crédible et la performance publique.

La question du **comment** est souvent la plus négligée. La transformation ne peut réussir sans une architecture de management, de gouvernance, de surveillance et d'accountability suffisamment précise pour produire des résultats et des preuves. Le Sénégal doit se doter d'outils concrets tels qu'une cartographie nationale des risques publics, une revue stratégique des agences et entreprises publiques, un audit des arriérés, un portefeuille national des projets prioritaires, des contrats de performance, un tableau de bord présidentiel ou primatorial, un registre national des recommandations d'audit et des revues trimestrielles de performance. Une instance nationale de redressement, de relance et de transformation doit piloter l'exécution, soutenue par une structure opérationnelle capable

d'identifier chaque semaine les blocages, les retards, les arbitrages nécessaires et les résultats obtenus.

Les instruments économiques doivent viser la réoxygénation de l'économie réelle à travers un plan d'apurement priorisé des arriérés, un mécanisme de refinancement des PME, un dialogue structuré entre l'État, les banques et le secteur privé, une conférence d'investisseurs orientée vers des projets bancables et un portefeuille de projets prêts à financer. Les instruments de contrôle doivent être modernisés grâce à des plans annuels d'audit fondés sur les risques, une coordination renforcée des organes de contrôle, des audits de performance, des audits de projets critiques, des mécanismes d'alerte précoce et un rapport annuel sur les risques de la Nation.

L'intelligence artificielle doit devenir un moteur transversal de cette transformation. Elle peut améliorer le diagnostic, détecter les anomalies, alimenter les cartographies prédictives des risques, cibler les audits, suivre les projets prioritaires, simplifier les services publics, produire des tableaux de bord intelligents pour les décideurs et accompagner les agents publics au moyen d'assistants et de jumeaux numériques. Toutefois, l'IA ne remplacera ni le leadership, ni l'intégrité,

ni le courage politique ; elle les renforcera si elle repose sur des données fiables, une gouvernance numérique solide et une éthique publique claire.

À court terme, la priorité absolue est de remettre de la liquidité dans l'économie réelle tout en lançant la restructuration de l'État. Les actions à gains rapides consistent à auditer et publier les arriérés, lancer un plan d'apurement priorisé, nommer des profils crédibles aux postes économiques critiques, ouvrir un dialogue structuré avec les banques et le secteur privé, revoir les projets non prioritaires, lancer une cartographie nationale des risques et adopter des mesures ciblées sur l'emploi, les prix, la production locale et le pouvoir d'achat.

En définitive, le Sénégal n'a pas seulement besoin d'un plan de redressement. Il a besoin d'une **nouvelle méthode de gouvernement**, fondée sur la restauration de la confiance, la réoxygénation de l'économie, la restructuration de l'État, la modernisation du contrôle, la mobilisation des talents, l'usage stratégique de l'intelligence artificielle et la transformation de l'administration en levier de création de richesse. C'est à ce prix que la promesse de rupture pourra devenir une réalité tangible pour les citoyens. ●

Abdou Karim Gueye

Inspecteur General d'Etat à la retraite

Ancien Directeur général de l'ENA

Coach certifié chez John Maxwell Team





BANQUES PUBLIQUES AU SENEGAL

PLACE DANS LE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT NATIONAL :

ENJEUX, DEFIS, ET SOLUTIONS ENVISAGEABLES

INTRODUCTION :

Au cœur de l'Agenda National de Transformation (ANT2050) du Gouvernement, on trouve le développement endogène qui réserve une place importante aux

entreprises de l'écosystème financier local dans lequel le secteur bancaire s'est vu confier un rôle important. Mais, du fait de leur statut juridique et de leur finalité première, les entités

publiques de ce secteur présentent des singularités à la fois diverses et complexes qui posent le besoin de bien cerner ces spécificités, de situer adéquatement ces entités dans le processus



global de financement du développement, d'identifier de manière précise les challenges (défis et enjeux) à relever et enfin de bien choisir les mesures appropriées pour apporter des solutions aux problèmes identifiés.

Cet article s'essaie à cet exercice en exposant, à grands traits, les lignes directrices d'une vision personnelle du rôle et de la place des banques publiques dans financement des politiques publiques, des enjeux et défis auxquels elles sont confrontées et des pistes de solutions à partir, le cas échéant, de l'exemple de la **Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE)** du Sénégal.

1 – PLACE ET RÔLE DES BANQUES NATIONALES DANS L'ANT

La mobilisation optimale des ressources publiques internes est au cœur de la nouvelle stratégie de financement des politiques publiques portée par l'ANT. Elle est un des volets, à côté d'un bon choix des priorités de dépenses, des conditions nécessaires de la souveraineté budgétaire de l'Etat.

Mais ce ne sont pas là les seuls leviers de cette souveraineté, la stratégie accorde, aussi à titre complémentaire, un rôle non négligeable aux apports

extérieurs des partenaires aux développement et aux entreprises du secteur financier dont les banques. Toutefois, fidèles à leurs philosophie et objectifs premiers de rentabilité financière, un nombre important d'entre elles celles à vocation commerciale manifestent, souvent, peu d'appétence pour certains projets dont la rentabilité ne leur semble pas à la hauteur des risques encourus. Il en va différemment des banques nationales, instruments financiers au service des politiques définies par l'Etat. Aussi, sont-elles soumises à des sujétions de financements dont la rentabilité, souvent de long terme, est plus économique et sociale que financière.

Le secteur bancaire national apparaît donc comme, à la fois, acteur et instrument complémentaires de couverture des besoins de financement public. Et ce secteur vit ce statut à un degré plus élevé et plus contraignant que son homologue privé ; notamment étranger.

Aussi, son action s'inscrit-elle dans un ensemble, plus vaste et complexe, de problématiques globales tenant à la fois de considérations de rentabilité financière et d'utilité économique, voire

de scrupules moraux dont découlent des contraintes et des défis divers à relever.

Voici une liste non exhaustive de ces problématiques.

2 – PROBLÉMATIQUES DE LA PLACE ET DU RÔLE DES BANQUES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT :

2-1 : participation au financement des politiques publiques : appuyer le financement des politiques publiques est au centre de la problématique générale de l'action de ces banques. Il s'agit d'une volonté étatique forte et d'une demande légitime de les voir soutenir et accompagner la réalisation d'activités, projets ou programmes qui n'entrent pas, nécessairement, dans le champ de priorités des banques privées. Erigées au rang de quasi-devoirs, elles trouvent leur justification dans le fait que l'Etat est leur propriétaire exclusif ou majoritaire et leur a assigné des missions bien définies.

Les formes de soutien et d'accompagnement ainsi que le champ de couverture peuvent être diverses : financements directs de projets, garanties accordées, financements directs de l'Etat (souscription de titres publics) ou et ses démembrements, etc.

2- 2 : rareté des ressources domestiques adaptées : la situation actuelle du marché bancaire est marquée, entre autres, par (i) une rareté relative des ressources financières ; (ii) des coûts d'acquisition relativement élevés et (iii) des maturités trop courtes. Ces caractéristiques sont autant de contraintes et de freins à un emploi à des investissements dans des projets majeurs. Conséquence : un possible réflexe, involontaire, de céder à la sécurisation des concours accordés en privilégiant des projets plus commerciaux et plus rentables financièrement, pour survivre. Autrement dit, un risque d'éviction des projets publics.

2- 3 : conditions d'accès à des ressources avantageuses : les établissements de crédit dominants du paysage bancaire national sont, pour la plupart, des filiales de grands groupes étrangers qui mutualisent la gestion de leur trésorerie. De ce fait, ils peuvent bénéficier des excédents dégagés par d'autres filiales et, ainsi, atteindre des performances, dans l'octroi de concours (disponibilité, coûts, etc.) et le financement des meilleures demandes de crédits. Il a, même, été constaté que le produit de ces opérations de trésorerie (marge d'intérêts

sur les prêts interbancaires) constituent jusqu'à 60% du produit net bancaire de certains de ces établissements. Cette situation augmente leur rentabilité et renforce leur solidité financière (fonds propres, total bilan, résultats, etc.) entraînant le renforcement de leur domination du secteur. Pendant ce temps, les nationales peinent à trouver des ressources suffisantes et adaptées à leurs missions.

2-4 : possibles pesanteurs légales et réglementaires handicapantes : l'appartenance à une zone d'intégration monétaire et financière impose le respect de règles communes à tous les établissements de crédit (ratios prudentiels et normes de gestion supranationales). D'une utilité incontestable pour le bon ordre du secteur bancaire, sa solidité et la sécurisation des fonds prêtés par les tiers, ces normes ne sauraient être remises en cause. Il ne peut point être question de s'en affranchir ni de les vider de leur substance. Elles restent, cependant, au regard de la spécificité des banques nationales, des pesanteurs qui, parfois, handicapent sérieusement l'accomplissement des missions des banques publiques.

Par ailleurs, et sur le plan national, l'inclusion de ces

banques dans le champ des entités du secteur parapublic peut être source d'entraves dans la course à l'efficacité si les règles de ce secteur leur sont appliquées, sans discernement.

2-5 : risques liés à la gouvernance : les banques publiques ont, par le passé, pâti d'une mauvaise gouvernance qui a entraîné leur faillite en cascade. L'administration et la gestion des établissements de crédit se sont fortement améliorées, aujourd'hui avec les règles supranationales et un système de régulation et de supervision du secteur qui offrent le maximum de gages d'une gouvernance vertueuse et sécurisée des actifs financiers gérés. Pour autant, le risque de résurgence de ces pratiques, véritables armes de destruction massive de banques publiques, est toujours latent avec un haut niveau de probabilité de réalisation.

2-6 : craintes et menaces d'inefficacité et d'inefficience des actions : elles prennent racine dans la multiplication des organismes publics dédiés au financement des politiques de même nature ; risques qui peuvent se réaliser, s'il n'existe pas une bonne coordination des missions et actions. L'installation d'une concurrence « sauvage » et l'existence de doublons

peuvent disperser les actions, gaspiller les ressources et hypothéquer les résultats.

Ces problématiques, ainsi que les enjeux et défis qu'elles comportent appellent des solutions idoines, appropriées relevant, à la fois, des pouvoirs publics et du Management des banques concernées.

Quelques pistes, susceptibles d'aider à trouver ces solutions, sont proposées ci-après :

3 – PISTES DE SOLUTIONS :

On peut identifier un certain nombre de solutions relevant du management des banques, d'autres de l'autorité politique ; toutes tributaires d'une bonne synergie des orientations et des actions :

3-1: un accès privilégié et organisé aux ressources publiques disponibles : certaines entités du secteur parapublic non financier détiennent parfois d'importants excédents de trésorerie. Généralement, ces ressources sont utilisées pour constituer des dépôts auprès du système bancaire à des fins d'optimisation de trésorerie. Or, cela ne devrait pas être leur finalité ; ne serait-ce que du fait de leur nature de fonds publics qui postule leur réorientation vers la prise en charge d'autres priorités publiques non couvertes par ailleurs. Et les faits montrent

que, étant placés par le système des enchères, ces excédents atterrissent chez des banques qui n'ont pas la même obligation que celles à statut public de financer les projets et programmes de l'Etat.

Cette réorientation doit, naturellement, être organisé et encadré. Il s'agirait, par exemple, d'établir des conventions précisant les conditions et modalités, pour les banques nationales, d'utilisation de ces fonds : (i) critères d'éligibilité (projets, secteurs, acteurs, politiques éligibles à ces ressources ; (ii) conditions financières applicables (juste rémunération à servir aux déposants, etc.) ; (iii) devoirs et droits (obligations de résultats, reddition de comptes, sanctions positives le cas échéant, etc.).

Un tel système créerait une sorte de « circuit monétaire de financement du secteur parapublic » dans lequel, le excédents des uns financent les besoins des autres, via le réseau des banques nationales. Il viendrait combler, quelque peu, le gap qui les sépare des filiales de grands groupes étrangers favorisés par la mutualisation au sein de leurs réseaux.

Dans un pays voisin de l'UEMOA, cette mesure,

appliquée administrativement et avec rigueur, a permis à la banque de développement de capter jusqu'à 33 % des ressources disponibles des entreprises publiques et de passer, d'institution de quasi-faillite à celle de troisième place du paysage bancaire du pays, d'être le bailleur de presque toutes les politiques publiques prioritaires et de pourvoir le budget en recettes (dividendes) en l'espace de quatre à dix ans seulement ;

La décision de mettre en œuvre ces mesures relèverait d'une volonté politique ferme qui est de la compétence de l'autorité publique

3- 2 : l'accès à des lignes de financement concessionnels : des banques multilatérales de développement (BAD – BOAD) et des institutions financières internationales spécialisées disposent de lignes de financement dédiées à des secteurs ou des acteurs économiques spécifiques. Etant distinctes juridiquement et par leur mode de gouvernance, les banques publiques peuvent capter des ressources additionnelles que l'Etat ne pourrait pas absorber du fait des limites d'engagement que ces banques et institutions mettent en place comme normes de mitigation du risque sur les contreparties. Autrement

dit, cela constituerait un moyen indirect, pour l'Etat, de capter des ressources supplémentaires pour financer ses projets et programmes.

3-3 : l'utilisation et le développement de techniques financières facilitant l'accès pour les acteurs défavorisés : il s'agit, notamment, du rehaussement de crédit et de la bonification de taux qui permettent d'accéder aux crédits bancaires à des conditions favorables et dont des TPE et des PME - PMI pourraient bénéficier largement. Des conventions de partenariat avec des organismes comme la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Jeunes et des Femmes (DE/JF) et le Fonds de Solidarité Africain (FSA) permettraient d'y arriver.

Une meilleure synergie entre les dirigeants des banques publiques et les managers de ces entités présente des avantages certains pour toutes les parties ;

3-4 : la promotion de la digitalisation pour un meilleur rapport coût / rendement de certaines activités : elle permet, en effet, outre de réaliser certaines opérations sans ou avec peu de charges fixes, de moderniser, rationaliser et améliorer sensiblement les

performances de la gestion technique et administrative ;

3-5 : l'assouplissement des règles prudentielles et de gestion : avec l'accord du Régulateur du secteur bancaire, des pistes d'assouplissement de certaines règles et normes de gestion, qui restreignent le volume de concours pouvant être octroyés, pourraient être recherchés. Il ne s'agirait pas d'affaiblir le dispositif de surveillance et de sécurisation des fonds des tiers, ni de créer des distorsions dans la concurrence ; mais de tenir compte de spécificités propres à ces entités. On peut évoquer, à d'exemple, une préoccupation partagée par presque toutes les banques nationales de la zone UMOA, voire du continent : la contrainte résultant de l'inclusion, dans le champ de l'Etat, des sociétés ou autres entités publiques dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et de gestion, dans le calcul des prêts aux parties liées. Il s'agirait, d'exclure ces entités du champ de l'Etat, sans demander l'abandon ou la vacuité de cette norme qui est un gage de mitigation de risque de contrepartie.

De même l'applicabilité des règles édictées pour les entités du secteur parapublic non bancaire (non concurrentiel

voire monopolistique) devrait être sérieusement examinée surtout pour ses conséquences défavorables dans la conduite des activités d'un secteur aussi concurrentiel que la banque ;

3-6 : l'exigence d'amélioration permanente de la gouvernance : elle revêt plusieurs aspects :

- *une vision prospective claire* : définition d'objectifs, voies et moyens sur des horizons temporels maîtrisables ; autrement dit, la planification (stratégique et opérationnelle), par la définition de cadre appropriés (plans stratégiques, plans d'affaires, etc.) en phase avec les missions de l'établissement ;
- *un rapport de gouvernance renoué et amélioré* : obtenir un bon équilibre de la gouvernance globale (délibérative et exécutive) par un mixage intelligent entre l'engagement, l'agressivité commerciale et la soif de résultats (essence même des exécutifs gagnants) et la prudence, la vigilance et la retenue de la gouvernance délibérative, facteurs de sagesse, de pondération et de mitigation de risques. Il s'agit d'une dialectique constructive de pouvoirs et de compétences

contraires mais complémentaires. Elle diffère de la confrontation rigide et destructive fondée sur une logique de rapports de forces qui, malheureusement, semble dominante dans la gouvernance globale d'entreprise des entités publiques.

- *une recherche constante de la performance* : la capacité à octroyer encore et plus de crédits postule l'élargissement et le renforcement de la solidité financière des banques ; objectifs qui ne procèdent pas, uniquement, de la captation de l'épargne des tiers. Ils tirent leur source également de la constitution des fonds propres conséquents. Aussi, le renforcement des réserves par une politique prudente de distribution de dividendes constitue-t-il un volet important d'une bonne gouvernance du secteur ; à quoi, il convient d'ajouter la mobilisation de lignes de financement favorables, comme les emprunts subordonnés, à des fins de renforcement de fonds propres .
- *la promotion et le respect strict des valeurs de gestion vertueuse des deniers publics comme*

viatique : les obligations d'efficacité, d'efficience, de responsabilité, de reddition de comptes et d'atteinte des résultats projetés constituent le fondement de ce viatique et devraient être perçues comme la contrepartie légitime des privilèges (indépendance de gestion, mise à disposition de ressources, allègement de certaines contraintes réglementaires, etc.) accordés aux managers bancaires publics.

3-7: une plus grande rationalité dans les missions et les actions des différentes entités. En effet, comme évoqué plus haut, des redondances peuvent être constatées et des « empiètements de plates-bandes » en résulter.

La Stratégie nationale de développement (SND 2025- 2029) de l'Agenda National de Transformation 2050 (ANT 2050) a retenu le principe de la création d'une banque publique de développement. Ce projet nécessitera, sans doute, la fédération de nombres d'acteurs dont les missions et actions sont identiques. Le principe de subsidiarité devrait fonder le maintien de certaines structures et régir leur articulation avec cette banque ;

CONCLUSION :

La BNDE s'est déjà inscrite dans cette vision et pourrait s'engager, davantage dans ces pistes . Elle a, d'ores et déjà :

- continué à améliorer son dispositif de gouvernance avec, notamment plus de 40 % des membres du Conseil d'Administration (soit 5/12) qui sont des administrateurs indépendants. Elle a aussi poursuivi la complétude de son organisation matérielle ;
- validé et commencé à déployer son Plan Stratégique dénommé « Envol 2025-2029 » avec cinq axes prioritaires : dont le détail est disponible sur son site officiel . Elle ambitionne, ainsi, de réaliser son objectif stratégique de devenir « une banque leader et inclusive, partenaire de référence du secteur public et privé pour un développement économique endogène et durable du Sénégal ».
- noué des partenariats avec certaines entités publiques comme la DER/ JF et le FONGIP pour alléger les conditions et coûts de crédits aux PME-PMI et les acteurs économiques délaissés ou

défavorisés par les autres banques

- conclu des accords de financements avec des investisseurs étrangers pour lever des ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions, pour suppléer à la rareté des ressources internes et aux difficultés d'y accéder ;
- approché des managers d'entités publiques excédentaires en trésorerie pour capter leurs dépôts ;
- entamé une réflexion partagée, au plan international, sur les voies et moyens d'améliorer l'écosystème bancaire du financement du développement. Ainsi, lors de l'Atelier d'Abidjan du 17 février 2026, sur la NAFA, son Directeur Général a marqué la disponibilité de l'établissement à contribuer sur la NAFA et exposé quelques lignes.

Mais un des enjeux cruciaux reste **l'accès à des ressources concessionnelles**, surtout internes, pour **financer les politiques publiques**. ●

Par Mamadou SARR,

*Président du Conseil
d'Administration de la BNDE*



GOUVERNER EST UN MÉTIER

Expériences, leçons et recommandations d'un praticien africain

Gouverner c'est anticiper, décider, transformer. C'est un art. Et cet art, l'Afrique doit désormais le maîtriser pour bâtir des institutions capables de soutenir son ambition historique.

Cet ouvrage paraît à un moment où les États africains sont confrontés à des défis d'une ampleur inédite : pression démographique, transition numérique, vulnérabilités climatiques, exigences citoyennes, compétition internationale, recomposition géopolitique. Dans ce contexte, la question n'est plus de savoir *quoi* faire, mais **comment construire des systèmes publics réellement performants**.

Ce livre part d'une conviction forte : **la performance publique africaine est possible**, et elle est déjà en train d'émerger. Elle se construit dans des institutions qui innovent, dans des agences qui se réinventent, dans des équipes qui choisissent la rigueur, la méthode et l'exigence. Elle repose sur des conditions identifiables, reproductibles, documentées. C'est ce que démontre cet ouvrage, nourri de plus de

vingt années de pratique institutionnelle, de recherches approfondies et d'une analyse comparée des expériences africaines et internationales.

L'ouvrage couvre l'ensemble des domaines qui structurent la performance publique contemporaine : **gouvernance, leadership, gestion du changement, capital humain, digitalisation, finances publiques, modèles d'agences, contrats de performance, indicateurs, coordination institutionnelle, capacité d'exécution, souveraineté opérationnelle, secteurs stratégiques** comme l'eau, l'énergie ou le numérique, **réformes structurelles, benchmarks africains et mondiaux, et vision continentale à horizon 2035**. Il propose une architecture complète, du diagnostic à l'action, de la compréhension à la transformation.

La performance publique n'est pas un luxe importé.

C'est un acte de souveraineté. Un choix politique. Un engagement moral.

Cet ouvrage assume trois principes : la **lucidité**, pour dire ce qui ne fonctionne pas ; la **constructivité**, pour proposer des alternatives crédibles ; l'**ancrage**, pour fonder chaque recommandation sur des expériences réelles, africaines et internationales, dont les résultats sont mesurables. Il s'adresse à tous ceux qui portent la responsabilité de faire fonctionner l'État, de produire des résultats, de répondre aux attentes des citoyens. Il offre un regard lucide, des repères solides, des solutions concrètes et une vision ancrée dans la réalité du terrain africain.

À partir du 31 juillet 2026, il sera entre les mains de celles et ceux qui veulent non seulement comprendre l'Afrique institutionnelle, mais surtout la transformer.

A paraître en
juillet 2026

COLLECTION GOUVERNANCE & DÉVELOPPEMENT

DR LANSANA GAGNY SAKHO

Adm.A., C.M.C.

Gouverner
est un
Métier

*Expériences, leçons et recommandations
d'un praticien africain*

Préface : Chérif Salif SY

Date de parution : juillet 2026

BIENTÔT DISPONIBLE EN LIBRAIRIE



RENCONTRE CAP OFNAC : UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE POUR REFONDER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

La rencontre tenue le 13 mai 2026 entre le **Cercle des Administrateurs Publics (CAP)** et l'**Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC)** constitue une étape majeure dans la construction d'un partenariat structurant

au service de la **gouvernance**, de la **transparence**, et de la **prévention des risques** au sein des entités publiques. La délégation du CAP, conduite par son **Président, Lansana Gagny SAKHO**, a porté une vision claire : renforcer la capacité des organes délibérants à jouer

pleinement leur rôle dans la surveillance de la gestion publique, conformément aux orientations nationales qui placent la gouvernance au cœur de l'action de l'État.

Cette rencontre intervient dans un contexte où la gouvernance est désormais érigée en **priorité**

présidentielle, rappelée avec constance par le Chef de l'État et le Premier ministre. La volonté politique est claire : promouvoir une administration plus efficace, plus intègre et plus responsable. Le CAP, qui regroupe l'ensemble des **chefs d'organes délibérants** du secteur parapublic, s'inscrit pleinement dans cette dynamique en œuvrant à la professionnalisation, à la mise à niveau et à la responsabilisation des administrateurs publics.

Au cours de la séance, le Président du CAP a rappelé que les organes délibérants constituent le premier rempart contre les dérives et les dysfonctionnements. Lorsque les administrateurs exercent leurs prérogatives avec rigueur, la gestion publique gagne en discipline, en cohérence et en efficacité. Il a également souligné les difficultés persistantes : absence de formation initiale, méconnaissance des principes budgétaires, pressions de l'exécutif, manque de cadre sécurisé pour signaler des irrégularités, ou encore porosité des circuits d'information. Ces obstacles affaiblissent la capacité des administrateurs à jouer leur rôle de manière indépendante et professionnelle.

L'OFNAC, représenté par son Président et ses directeurs, a rappelé l'étendue de ses missions, qui couvrent la **déclaration de patrimoine**, la **cartographie des vulnérabilités**, la **prévention**, l'**investigation**, et l'**assistance aux structures publiques**. Les échanges ont mis en évidence une convergence naturelle entre les deux institutions. L'OFNAC agit sur les mécanismes de prévention et de transparence, tandis que le CAP agit sur la gouvernance interne des entités publiques. Cette complémentarité ouvre la voie à une collaboration féconde, capable de renforcer la discipline de gestion, d'améliorer la performance publique et de réduire les risques de corruption.

Le Président de l'OFNAC a salué l'initiative du CAP, soulignant que les administrateurs publics partagent, à plus de quatre-vingts pour cent, des missions communes avec celles de l'OFNAC, notamment en matière de surveillance, de conformité et de renforcement des procédures internes. Il a rappelé que la gouvernance est un axe constant des politiques publiques, quels que soient les régimes successifs, et que l'efficacité

de l'action publique dépend de la capacité des institutions à travailler ensemble, à mutualiser leurs efforts et à harmoniser leurs pratiques.

Plusieurs administrateurs présents ont témoigné de situations concrètes illustrant les défis auxquels ils sont confrontés : difficultés à obtenir des informations sur les marchés publics, absence de confidentialité dans les circuits de remontée d'information, risques de représailles lorsqu'ils signalent des irrégularités, ou encore manque de formation pour analyser les budgets, les réaménagements ou les états d'exécution. Ces témoignages ont renforcé la conviction partagée que la mise en place d'un **cadre sécurisé de collaboration** avec l'OFNAC est indispensable pour permettre aux administrateurs d'exercer leurs missions en toute sérénité.

La rencontre du **13 mai 2026** a ainsi débouché sur la décision de formaliser un **cadre de partenariat** entre le CAP et l'OFNAC, assorti d'un **plan annuel d'activités**. La première action de ce partenariat sera l'organisation, au mois de juin, d'un **atelier de sensibilisation** destiné aux

chefs d'organes délibérants. Cet atelier abordera les principes de gouvernance, les obligations déontologiques, les mécanismes de prévention, les procédures de déclaration de patrimoine, les enjeux de la cartographie des vulnérabilités, ainsi que les bonnes pratiques de fonctionnement des organes délibérants. Il permettra également de clarifier les frontières entre les responsabilités de l'organe exécutif et celles de l'organe délibérant, un sujet souvent source de tensions et de malentendus.

Au-delà de cet atelier, les deux institutions ont exprimé leur volonté de co-construire une **feuille de route commune**, visant à renforcer la gouvernance des entités publiques, à améliorer le suivi des recommandations issues des cartographies des risques, et à instaurer une culture de transparence et de responsabilité au sein de l'administration. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans la vision présidentielle d'une gouvernance exemplaire, fondée sur l'intégrité, la performance et la redevabilité.

La rencontre du 13 mai 2026 entre le CAP et l'OFNAC ouvre ainsi une nouvelle

phase dans la consolidation de la gouvernance publique au Sénégal. Elle témoigne de la maturité institutionnelle des deux organisations et de leur volonté de contribuer, chacune dans son domaine, à la construction d'une administration plus efficace,

plus transparente et plus responsable. En unissant leurs forces, le CAP et l'OFNAC posent les bases d'une collaboration durable, structurante et porteuse d'impact pour l'ensemble du secteur public. ●





QUAND LE DROIT ÉCLIPSE LA PERFORMANCE : **JURIDISME, ÉVALUATION ET REFONDATION DU SECTEUR PARAPUBLIC AU SÉNÉGAL**

Le secteur parapublic sénégalais dispose aujourd'hui d'un cadre juridique ambitieux la loi d'orientation n° 2022-08 et d'un signal politique fort la décision du Président de la République du 20 mai 2026 d'évaluer systématiquement tous les directeurs généraux. Entre ces deux piliers, il reste un gouffre à combler : celui d'une culture administrative qui tire sa légitimité de la maîtrise des textes plutôt que de la création de valeur. Cet article analyse les trois conditions du succès de la réforme.

LE SECTEUR PARAPUBLIC SÉNÉGALAIS EN CHIFFRES



180+

entités parapubliques mobilisant
des ressources sans évaluation
systématique

2022

loi d'orientation n° 2022-08 socle
juridique de la réforme, partiellement
appliqué

20 mai 2026

décision présidentielle : évaluation
obligatoire de tous les DG

Il existe une pathologie silencieuse qui ronge les organismes publics sénégalais depuis des décennies. Elle n'est pas visible dans les bilans. Elle ne figure dans aucun rapport d'audit. Elle se loge dans les salles de conseil d'administration, dans les ordres du jour, dans les questions que personne ne pose. Son nom : la **confiscation de la gouvernance par le**

droit au détriment de la performance. Le syndrome du **juridisme**.

Imaginez une séance ordinaire de conseil d'administration d'une entité du secteur parapublic sénégalais, dans un immeuble dakarois quelconque. La réunion s'ouvre dans les règles : approbation du procès-verbal, vérification du quorum, confirmation de la régularité des convocations. Lorsque viennent enfin les résultats financiers du trimestre, la séance a déjà consommé l'essentiel de son énergie. Le directeur général présente ses chiffres. Personne ne demande pourquoi le taux de réalisation du programme pluriannuel plafonne à 38 %. La session se clôt dans les formes. Chacun repart avec le sentiment du devoir accompli.

Cette scène n'est pas une caricature. C'est le quotidien de trop d'organes délibérants. Et c'est précisément contre cette dérive que deux événements récents constituent une rupture historique : l'adoption de la **loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022** relative au secteur parapublic, et la **décision du Président de la République Bassirou Diomaye Faye du 20 mai 2026** d'instituer l'évaluation systématique et obligatoire de tous les directeurs généraux.

LE SYNDROME DU JURIDISME : QUAND LA CONFORMITÉ DEVIENT UNE FIN EN SOI

La victoire de la forme sur le fond

Ce glissement du fond vers la forme, de la performance vers la procédure, est le produit d'un système qui a appris aux administrateurs sénégalais à tirer leur légitimité de la maîtrise des textes plutôt que de leur capacité à **lire un état financier, à interroger un écart, à tenir un directeur général responsable de ses résultats**. La conséquence est paradoxale mais réelle : les entités parapubliques sont souvent irréprochables sur le plan formel et profondément déficientes sur le plan opérationnel.

Un directeur général qui produit ses états financiers dans les délais réglementaires mais ne réalise que 40 % de son programme pluriannuel d'investissement n'est pas inquiété car **techniquement, il n'a pas failli**. Il a respecté la procédure. C'est suffisant. Et c'est là tout le problème. Plus de 180 entités parapubliques sénégalaises mobilisent des ressources publiques considérables sans que leurs résultats soient évalués de manière rigoureuse. Les contrats de performance

existent ils sont largement théoriques. Les indicateurs sont définis ils sont rarement suivis.

L'inflation normative : une prouesse juridique, un défi opérationnel

Il serait injuste de ne pas reconnaître les progrès accomplis. Le Sénégal a, au cours des deux dernières décennies, produit des cadres législatifs ambitieux : plans stratégiques pluriannuels, contrats de performance, comités d'audit spécialisés, administrateurs indépendants, reporting trimestriel. La loi 2022-08 elle-même est un texte de grande qualité. Mais voilà le paradoxe structurel que cette ambition génère : **plus un cadre juridique est sophistiqué, plus il concentre l'énergie institutionnelle sur sa maîtrise plutôt que sur son application.**

Les textes prévoient des contrats de performance combien d'entités en ont-elles véritablement négocié, signé et évalué un sur la base d'indicateurs mesurables ? Ils imposent des comités d'audit combien se réunissent avec un ordre du jour financier réel et formulent des recommandations écrites ? Dans la réalité opérationnelle, le comité est créé, inscrit au procès-verbal, la case est cochée. La norme

est devenue une fin en soi. Et c'est précisément ce que les réformateurs entendaient éviter.

Aucun article de loi n'a jamais redressé un EBITDA négatif. La performance des entités parapubliques ne dépend pas du nombre de textes à respecter. Elle dépend de la qualité des décisions, de la rigueur de l'exécution et de la mesure systématique des résultats

LA LOI D'ORIENTATION N° 2022-08 : UN ARSENAL COMPLET, UNE APPLICATION INCOMPLÈTE

La loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'État et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique constitue le **socle juridique le plus ambitieux jamais produit par le Sénégal pour son secteur parapublic.** En abrogeant la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 après plus de trente ans d'existence, elle traduit une prise de conscience fondamentale

: l'ancien cadre n'était plus adapté à l'environnement institutionnel, économique et de contrôle du secteur.

Mais, plus de **quatre années** après la promulgation de la loi 2022-08, on attend toujours les décrets d'application, certaines tutelles techniques ignorent la dite loi dans certaines de ses dispositions les plus exigeantes. **Cette situation fragilise les décisions, expose les dirigeants à des risques juridiques et compromet la cohérence institutionnelle.**

Les comités d'audit qui ne se réunissent pas formellement. Les contrats de performance ne sont pas généralisés. Les administrateurs indépendants sont parfois désignés mais sans formation sur leurs responsabilités légales. Les rapports annuels de performance prévus par l'article 21 mais non produits. Certains chefs d'organe de gouvernance se demandent à quoi ressemblent un rapport de gouvernance. Les commissaires aux comptes dont la mission est supposée être permanente passent une fois par année pour examiner les états financiers.

Le droit est là. Il est complet. Il est bien conçu. Ce qui manque n'est pas un article de loi supplémentaire pour son **application dans sa lettre et dans son esprit.** Et



c'est précisément ce que la décision présidentielle du 20 mai 2026 vient bousculer.

LA DÉCISION DU 20 MAI 2026 : L'ÉVALUATION COMME DOCTRINE D'ÉTAT

Le Conseil des ministres du 20 mai 2026 a marqué un moment décisif dans l'histoire de la gouvernance publique sénégalaise. Ce jour-là, le

Président de la République **Bassirou Diomaye Diakhary FAYE** a annoncé une mesure qui redéfinit profondément le rapport de l'État à son secteur parapublic : **l'évaluation systématique et obligatoire de tous les directeurs généraux**. Par cet acte, le Chef de l'État affirme une volonté claire : reprendre en main un secteur stratégique, longtemps fragilisé par l'absence de redevabilité, la dispersion des responsabilités et une performance insuffisante.

La décision présidentielle du 20 mai 2026 et la loi d'orientation 2022-08 forment un **diptyque institutionnel cohérent** à condition que leur articulation soit explicitement construite. La loi fixe le cadre des contrats de performance (article 41), l'obligation de rapport annuel de performance (article 21), les cas de carence pouvant entraîner la révocation des dirigeants (article 53) et le rôle du Comité de Suivi du Secteur Parapublic (article 47). La décision présidentielle donne à ces dispositions une **force politique contraignante** qui leur manquait.

Pour que cette cohérence devienne opérationnelle, le décret d'application sur les contrats de performance prévu à l'article 41 doit préciser explicitement comment les évaluations présidentielles s'appuient

sur ces contrats comme référentiel de mesure. Sans cette articulation formelle, les deux textes risquent de coexister sans se renforcer mutuellement chacun dans son propre silo institutionnel.

LES QUATRE DÉFIS STRUCTURELS DE LA RÉFORME SÉNÉGALAISE

Défi 1 : Renforcer les organes délibérants pour qu'ils soient dignes de l'évaluation

Aucun directeur général, aussi compétent soit-il, ne peut réussir si son conseil d'administration est faible ou mal préparé. La décision présidentielle du 20 mai 2026 porte sur les directeurs généraux mais elle ne produira ses effets que si les conseils qui les supervisent sont eux-mêmes capables de conduire une évaluation rigoureuse. Les administrateurs sont des **mandataires publics**. Leur évaluation devient un impératif, au même titre que celle des dirigeants exécutifs. L'article 20 de la loi 2022-08 impose des administrateurs indépendants mais la loi ne peut pas imposer leur compétence ni leur culture de la performance. C'est une responsabilité de formation qui incombe aux organisations professionnelles comme le **Cercle des Administrateurs Publics (CAP)**.

Défi 2 : Aligner les lettres de politique sectorielle sur le Sénégal 2050

Une politique sectorielle d'une tutelle technique **non alignée** sur la vision nationale crée un État dissonant, où chaque entité avance dans sa propre direction. Les priorités se contredisent, les budgets se dispersent, les évaluations deviennent incohérentes et l'action publique perd son unité de sens. Avant d'évaluer les directeurs généraux sur leurs résultats, il faut s'assurer que les mandats de leurs entités sont cohérents avec le Plan de Transformation Sénégal 2050. Cette cohérence est la condition de la crédibilité de l'évaluation.

Défi 3 : Appliquer intégralement la loi 2022-08 sans exception

Certains ministères de tutelle technique continuent d'appliquer la loi 2022-08 de manière partielle. Cette situation fragilise les décisions, expose les dirigeants et compromet la cohérence institutionnelle. **Tous les ministères doivent appliquer strictement l'ensemble des dispositions de la loi 2022-08, sans exception.** Le Comité de Suivi du Secteur Parapublic (article 47) doit être pleinement opérationnel et ses avis respectés sous peine de nullité des actes comme le prévoit la loi.

Défi 4 : Transformer le secteur d'un centre de pertes en levier de création de richesse

Dans son état actuel, le secteur parapublic sénégalais est davantage un **centre de pertes qu'un levier de création de valeur**. Subventions d'équilibre, recapitalisations répétées, transferts budgétaires sans impact démontré pèsent lourdement sur des finances publiques déjà contraintes comme en témoigne le rapport Mazars sur la dette publique sénégalaise. Cette réalité ne changera pas par un décret ou un conseil des ministres. Elle changera si, et seulement si, les acteurs du secteur adoptent une culture de la performance qui fait de la création de valeur pour le citoyen leur première responsabilité.

LA VRAIE QUESTION

Les cadres législatifs et réglementaires que le Sénégal a construits culminant avec la loi 2022-08 représentent un plancher de qualité : exigeant, rigoureux, nécessaire. Confondre ce plancher avec un plafond serait une erreur aux conséquences graves pour les finances publiques et pour les millions de citoyens qui dépendent de la performance des services publics. La décision présidentielle du 20 mai 2026 dit exactement cela : il ne s'agit plus de bâtir des

architectures juridiques. Il s'agit de **leur insuffler la vie**.

La transformation du secteur parapublic sénégalais ne passera pas par une nouvelle génération de lois. Elle passera par une transformation profonde de la culture de gouvernance dans les conseils d'administration, dans les formations des administrateurs, dans les pratiques de nomination et d'évaluation des dirigeants.

Elle passera surtout par des administrateurs qui posent enfin la bonne question à la fin de chaque session non pas : « *Cette délibération était-elle conforme au règlement ?* » mais : « *Cette entité crée-t-elle réellement de la valeur pour l'État et pour les citoyens ?* »

Cette question n'est pas juridique. Elle est, en définitive, la seule qui compte.

« Le Sénégal a accompli le plus visible : bâtir des architectures juridiques de gouvernance. Il lui reste à accomplir l'essentiel : leur insuffler la vie. »

Lansana Gagny SAKHO

Président du Cercle des Administrateurs Publics



PROFESSIONNALISER POUR TRANSFORMER : **L'HEURE D'UNE ASSOCIATION NATIONALE DES ADMINISTRATEURS DU SÉNÉGAL**

Il y a des journées qui ressemblent à des formations ordinaires et qui s'avèrent, avec le recul, être des tournants. Le **15 mai 2026**, à l'Hôtel Pullman de Dakar, le Cercle des Administrateurs Publics et le cabinet Forvis Mazars en

ont organisé une de ce genre. Ce qui s'y est passé mérite d'être raconté non pas pour célébrer un événement, mais parce qu'il révèle une réalité que les pouvoirs publics ne peuvent plus ignorer et une opportunité qu'ils ne peuvent plus différer.

Vingt-cinq (22) chefs d'organe de gouvernance, une salle, des horizons radicalement différents. D'un côté, les présidents des conseils d'administration des entreprises les plus stratégiques de l'État sénégalais : la **SAR**, raffinerie

nationale au cœur de la souveraineté énergétique ; **PETROSEN**, fleuron du pétrole sénégalais ; **AIBD**, porte d'entrée aéroportuaire du pays ; **APIX**, moteur de l'attractivité des investissements ; le **Port Autonome de Dakar**, épine dorsale du commerce extérieur ; **SONACOS**, pilier de la filière arachidière ; la **Banque Agricole**, levier de financement du monde rural, la **BNDE**, levier de financement des PME. De l'autre, les dirigeants d'entreprises privées de premier rang **AXA Sénégal**, **NSIA Groupe**, **Providence Assurances**, **Sedima**, **SENICO**, **AMO Industrie** et des responsables d'établissements financiers.

Publics et privés, côte à côte, soumis aux mêmes exigences, confrontés aux mêmes questions, partageant les mêmes incertitudes. Ce n'était pas seulement une formation. C'était, pour la première fois au Sénégal, la réunion en un même espace de réflexion de deux mondes qui se côtoient sans vraiment dialoguer et qui ont besoin, plus que jamais, de se parler.

Ce 15 mai, Forvis Mazars n'a pas animé une formation académique. Dans sa démarche de *co-construction* qui le caractérise, il a créé un espace d'intelligence collective. La journée a couvert l'intégralité du cycle des Assemblées Générales



convocations, constitution du bureau, conduite des débats, gestion des conflits d'intérêts, rédaction des procès-verbaux, responsabilités civiles et pénales du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Commissaire aux Comptes. Le tout ancré dans le cadre juridique rénové par la **loi d'orientation n° 2022-08**, le

décret n° 2025-671 portant statuts-types des sociétés nationales et les dispositions de l'**AUSCGIE de l'OHADA**.

Au fil des échanges, des cas pratiques et des mises en situation, une réalité s'est imposée avec force : la **maîtrise des règles de gouvernance reste inégale** au sein du secteur parapublic et du secteur privé sénégalais.



Les pouvoirs publics ont tout à gagner à l'encourager. Un **secteur privé bien gouverné** est un secteur attractif pour les investisseurs étrangers. Un **secteur parapublic bien gouverné** est un levier de crédibilité pour l'État. Lorsque les deux se parlent, s'apprennent mutuellement et convergent vers les mêmes standards d'excellence, c'est l'ensemble de l'économie sénégalaise qui en sort renforcée. Ce dialogue mérite un cadre, des acteurs désignés, un agenda régulier et un portage politique au plus haut niveau.

Le premier enseignement de cette journée du 15 mai 2026 est la **nécessité institutionnelle** de s'inscrire dans la perspective d'une mise en place d'une **Association Nationale des Administrateurs du Sénégal**.

Les exemples internationaux sont particulièrement instructifs. Au **Maroc**, l'**Institut Marocain des Administrateurs (IMA)** joue un rôle central dans la professionnalisation des conseils et l'accompagnement des réformes publiques. En **Côte d'Ivoire**, l'**Institut National des Administrateurs de Côte d'Ivoire (INAD-CI)** structure la formation continue, publie des référentiels et sert d'interlocuteur privilégié pour l'État et les régulateurs.

Non par manque de textes, le Sénégal dispose aujourd'hui d'un arsenal législatif et réglementaire parmi les plus complets de la sous-région. Mais parce que les textes, aussi bien rédigés soient-ils, ne changent pas les pratiques par leur seule existence.

Ce que le 15 mai a révélé, c'est que les dirigeants du

secteur public et ceux du secteur privé partagent les mêmes défis de gouvernance, les mêmes interrogations sur l'articulation des textes, les mêmes incertitudes face à des situations complexes. Pourtant, il n'existe à ce jour aucun cadre institutionnel qui organise ce dialogue de manière régulière, structurée et productive.

Au Rwanda, le Rwanda Institute of Directors (IoD Rwanda) a contribué à faire de la gouvernance un levier de transformation économique. En France, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) est un acteur majeur du dialogue entre l'État, les entreprises et les investisseurs. Au Royaume-Uni, l'Institute of Directors (IoD UK) est une institution historique qui influence directement les politiques publiques. Au Canada, l'Institute of Corporate Directors (ICD) est reconnu pour son rôle dans la certification des administrateurs et l'amélioration des pratiques de gouvernance.

Dans tous ces pays, ces associations jouent un **rôle structurant** : elles définissent les **standards de la profession**, organisent la **formation continue**, publient des **référentiels de bonnes pratiques**, accompagnent les entreprises dans la mise en conformité et constituent un **interlocuteur légitime pour les gouvernements**. Elles éclairent les réformes, contribuent à la qualité des décisions publiques, renforcent la crédibilité des entreprises publiques et privées et soutiennent l'attractivité économique du pays. Elles deviennent ainsi de véritables **partenaires institutionnels**, capables



d'apporter une expertise indépendante, de structurer la profession et de contribuer à la performance globale de l'économie.

Le Sénégal a construit, avec la **loi 2022-08**, ses décrets d'application et le **Plan de Transformation Sénégal 2050**, un cadre ambitieux pour la gouvernance de ses entreprises publiques. Ce cadre est une fierté nationale et un signal fort envoyé aux partenaires et investisseurs. Mais *un cadre sans acteurs formés est une architecture sans habitants*.

L'**Association Nationale des Administrateurs** est le chaînon manquant entre les textes et les pratiques. Sa création ne requiert pas de loi nouvelle, ni de budget public massif. Elle requiert une volonté politique, un soutien institutionnel et une reconnaissance officielle du rôle central que jouent

les administrateurs dans la performance de l'économie nationale.

La gouvernance n'est pas une contrainte administrative. C'est l'infrastructure invisible sur laquelle repose la **confiance des investisseurs**, la **crédibilité de l'État**, la **performance des entreprises** et, en définitive, le **bien-être des citoyens**.

Notre pays a toutes les ressources pour faire de la gouvernance d'entreprise l'un de ses avantages compétitifs sur le continent africain. Il a les textes. Il a les institutions. Il a les hommes et les femmes capables de porter cette ambition. Ce qu'il lui faut maintenant, c'est décider collectivement, courageusement de franchir l'étape suivante. ●

CAP

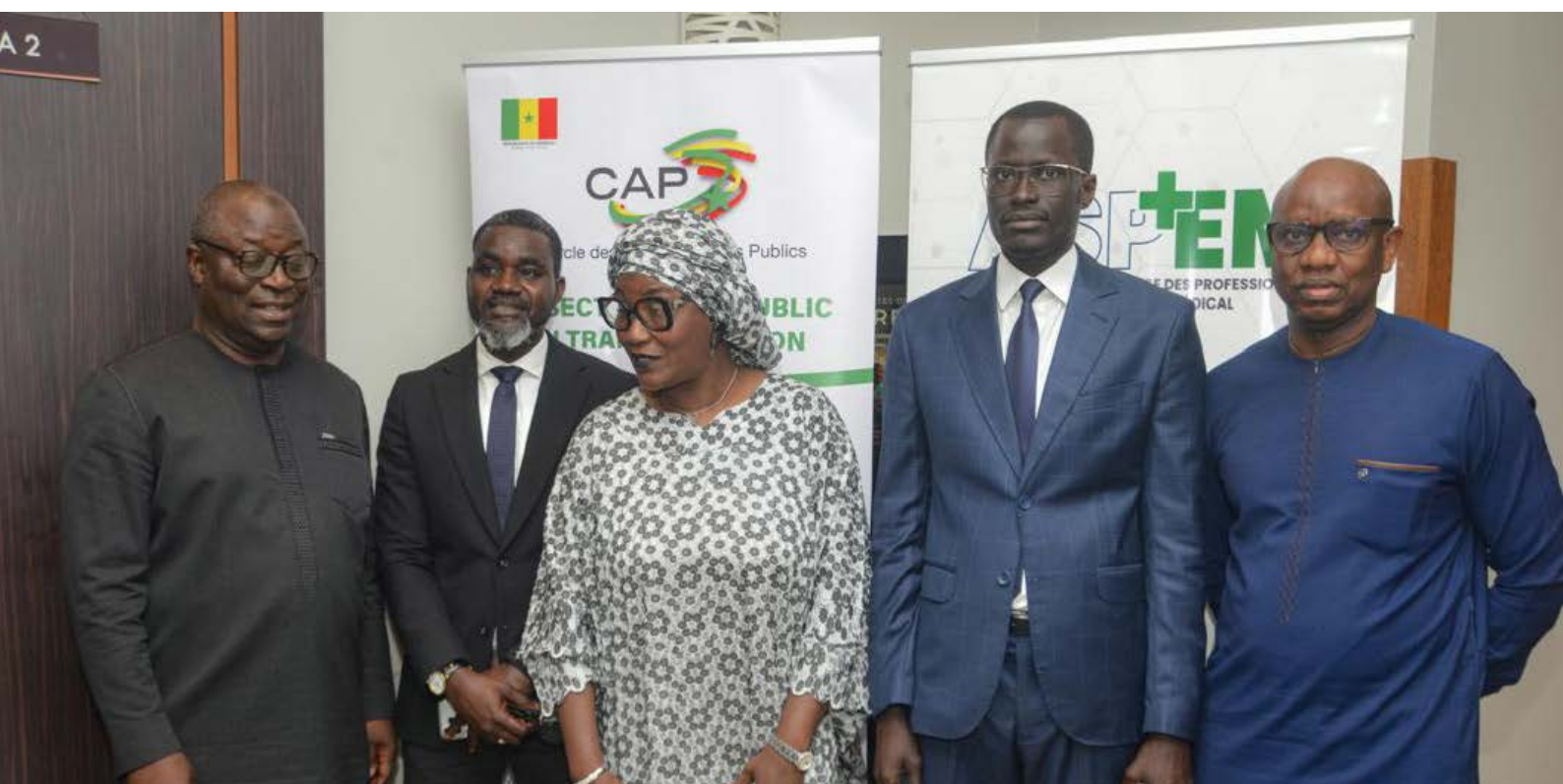
RÉFORME HOSPITALIÈRE ET LOI 2022-08 :

ENSEIGNEMENTS, ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR UNE GOUVERNANCE SANITAIRE PERFORMANTE

La réforme hospitalière engagée par l'État du Sénégal connaît une nouvelle phase décisive. Les travaux tenus les **28 et 29 avril 2026**, organisés par le **Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique** avec l'appui du **Cercle**

des Administrateurs Publics (CAP) et de l' **Association Sénégalaise des Professionnels de l'Équipement Médical (ASPEM)**, ont permis de dresser un diagnostic lucide et d'identifier les leviers institutionnels indispensables pour assurer la mise en œuvre

effective de la **loi d'orientation n°2022-08**. Cette loi, qui constitue désormais le socle de la gouvernance hospitalière, impose une transformation profonde des pratiques, des responsabilités et des outils de pilotage.



Les échanges ont mis en évidence une **appropriation réelle mais encore inégale** des dispositions de la loi, aussi bien au niveau des organes délibérants que des organes exécutifs des établissements publics de santé. Les participants ont souligné la nécessité d'une compréhension approfondie des responsabilités nouvelles introduites par le texte, notamment en matière de **gouvernance**, de **reddition des comptes**, de **discipline budgétaire** et de **maîtrise des risques**. Cette appropriation demeure toutefois entravée par la coexistence de textes antérieurs dont certaines dispositions ne sont plus alignées avec les exigences de la réforme. La mise en conformité entre la loi 2022-08 et les cadres réglementaires existants apparaît ainsi comme un **impératif institutionnel majeur**.

Un point critique a été relevé avec insistance : **plusieurs dispositions essentielles de la loi 2022-08 ne sont pas encore pleinement appliquées**, alors même qu'elles constituent le socle juridique de la réforme hospitalière et de la gouvernance des établissements publics de santé. Cette situation concerne notamment les mesures relatives au **statut, au cadre d'exercice et aux conditions**

de rémunération des organes de gouvernance, qu'il s'agisse des dirigeants exécutifs ou des présidents et membres des organes délibérants.

L'absence d'application complète de ces dispositions crée des zones d'incertitude qui affaiblissent l'architecture institutionnelle, fragilisent l'autorité des responsables et limitent l'harmonisation des pratiques de gouvernance. Elle empêche également la mise en œuvre cohérente des principes de responsabilité, de discipline budgétaire et de redevabilité prévus par la loi.

Cependant, cette difficulté ne doit pas être perçue comme un obstacle, mais comme **une étape naturelle dans la maturation d'une réforme ambitieuse**. La sécurisation du statut des dirigeants, la clarification de leurs responsabilités et l'encadrement normatif de leur rémunération constituent autant de chantiers qui, une fois finalisés, renforceront durablement la stabilité, la légitimité et la performance des établissements publics de santé. Le Sénégal dispose désormais d'un cadre juridique solide ; il s'agit maintenant de **parachever son application**, ce qui représente une opportunité réelle d'élever le niveau de gouvernance hospitalière et de consolider les acquis de la loi 2022-08.

Les contributions du **secteur privé biomédical**, représenté par l'ASPEM, ont apporté un éclairage concret sur les réalités opérationnelles du système de santé. Les entreprises spécialisées ont rappelé que la gouvernance hospitalière ne peut atteindre son plein potentiel sans une **maîtrise rigoureuse des procédures**, l'usage d'**outils modernes** et une **relation équilibrée** entre acteurs publics et privés. Elles ont souligné que la confiance entre établissements publics et fournisseurs s'est affaiblie, notamment en raison d'une **dette hospitalière avoisinant les vingt milliards**, qui perturbe l'approvisionnement, freine les investissements et fragilise la continuité des soins. La restauration de cette confiance exige une discipline contractuelle renforcée et une gouvernance financière plus prévisible.

L'ASPEM a également mis en avant la pertinence de **modes de financement innovants**, déjà éprouvés dans les cliniques privées et certains centres performants : leasing, crédit-bail, mise à disposition, partenariats public-privé structurés. Ces mécanismes permettent de moderniser les plateaux techniques sans mobilisation immédiate du budget de l'État ni aggravation de la charge financière des hôpitaux. Ils

offrent une voie pragmatique pour doter les établissements d'équipements modernes, avec maintenance intégrée et garanties de disponibilité, tout en préservant la soutenabilité budgétaire.

Dans ce contexte, la montée en puissance du système de santé dépendra largement de la **compétence des chefs des organes exécutifs** et de la **qualité des chefs des organes délibérants**. Lorsque ces dirigeants disposent d'une expertise avérée, d'une légitimité claire et d'un cadre réglementaire stabilisé, ils deviennent les premiers vecteurs de performance, de discipline budgétaire, de transparence et de continuité stratégique. La réforme hospitalière offre une opportunité unique d'installer durablement une gouvernance professionnelle, fondée sur la maîtrise des outils de pilotage, la gestion axée sur les résultats, l'audit interne, la reddition des comptes et la coopération interhospitalière.

Cette montée en compétence doit être soutenue par des **programmes continus de renforcement des capacités**, permettant aux dirigeants de s'approprier les innovations juridiques, les exigences de performance et les standards contemporains de gestion publique. Le **Bureau Organisation et**

Méthodes (BOM), dont les missions incluent l'appui méthodologique, la professionnalisation des acteurs publics et l'accompagnement des organes de gouvernance, est particulièrement bien placé pour porter et structurer ces programmes. Son expertise, son expérience des audits organisationnels et sa capacité à diffuser des standards de performance en font un levier naturel pour soutenir durablement la transformation du secteur.

Dans cette dynamique, le **Cercle des Administrateurs Publics (CAP)** réaffirme sa disponibilité à accompagner le Ministère dans la mise en œuvre de cette réforme structurante. Fort de son réseau d'administrateurs, de ses protocoles de collaboration avec des corps professionnels tels que l'ONECCA, et de sa capacité à mobiliser des experts à titre gracieux, le CAP est prêt à contribuer à la formation des organes dirigeants, à l'élaboration des référentiels, à l'appui méthodologique et à l'accompagnement institutionnel nécessaires pour assurer une appropriation durable et cohérente de la loi 2022-08.

En consolidant la compétence des dirigeants, en clarifiant leur statut, en sécurisant leur rémunération et en maîtrisant les recrutements,

le Sénégal peut faire émerger une **génération d'organes dirigeants puissants**, capables de porter la souveraineté sanitaire, d'assurer la stabilité institutionnelle et de transformer durablement le système de santé.

La réforme hospitalière est un chantier exigeant, mais elle avance avec détermination. Les fondations juridiques sont posées, les acteurs sont mobilisés, les outils se renforcent et les perspectives s'éclairent. Le Sénégal dispose aujourd'hui d'une occasion historique de bâtir un système de santé plus performant, plus équitable et plus résilient.

En poursuivant l'application intégrale de la loi 2022-08, en renforçant les compétences des dirigeants et en consolidant la confiance entre acteurs publics et privés, notre pays peut transformer durablement son paysage sanitaire. La dynamique est lancée, les énergies sont alignées, et les conditions sont réunies pour réussir.

L'avenir de la gouvernance hospitalière sénégalaise peut être un **avenir d'excellence**, et nous avons collectivement les moyens de le construire. ●

Le Cercle des Administrateurs Publics (CAP)



REFONDATION DE LA GOUVERNANCE SANITAIRE : **UNE CONVERGENCE STRATÉGIQUE ENTRE LE BOM, LE CAP ET LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ**

Larencontre tenue le 11 mai 2026 au Bureau d'Organisation et de Méthodes (BOM) marque une étape décisive dans la dynamique de réforme

engagée dans le secteur de la santé. Elle s'inscrit dans la continuité directe des Journées de la Réforme Hospitalière, organisées les 28 et 29 avril 2026 par le

Cercle des Administrateurs Publics (CAP) et le Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique, sessions animées par le Contrôle financier. Ces journées avaient permis de

revisiter les fondements de la **loi d'orientation n°2022-08**, d'identifier les résistances, les incompréhensions et les besoins d'accompagnement, et de tracer les premières pistes d'un travail de mise en conformité à l'échelle nationale.

La rencontre du 11 mai intervient dans un moment clé, marqué par la publication par le BOM d'une **Lettre thématique** consacrée à la **politique de santé** au Sénégal. Ce document de référence éclaire les **enjeux**, les **défis** et les **leviers de transformation** du secteur, et renforce l'importance d'un dialogue structuré entre les acteurs publics.

Dans cette perspective, le BOM, le CAP et le Ministère de la Santé ont engagé un échange stratégique autour de la **gouvernance sanitaire**, de l'application de la **loi 2022-08** et de la **professionnalisation** des organes délibérants et exécutifs. Le BOM a rappelé que le secteur de la santé, en raison de son poids, de ses missions vitales et de la multiplicité de ses établissements, constitue un terrain prioritaire pour la mise en œuvre des réformes. La nécessité d'une **coordination institutionnelle** forte y apparaît comme un impératif.

Le CAP, représenté par son président, a partagé les constats issus des sessions de formation : une part importante des présidents de conseils d'administration ne maîtrise pas encore suffisamment les **textes**, les **procédures** ou les exigences de la **gouvernance moderne**. La coexistence de normes anciennes et nouvelles, l'absence de certains **décrets d'application** et les résistances naturelles au changement créent un environnement où les pratiques divergent et où les risques d'interprétation sont réels.

Le CAP a insisté sur la nécessité d'un **accompagnement continu**, structuré et durable, au-delà des seules sessions de formation, afin de garantir une appropriation effective des réformes.

Le Ministère de la Santé a présenté l'état d'avancement des réformes en cours, dont certaines sont historiques. L'élaboration du premier **Code de la santé publique** depuis l'indépendance constitue une avancée majeure. La finalisation de la **carte sanitaire** et la refonte de la **gouvernance hospitalière** témoignent également d'une volonté forte de modernisation.

Ces chantiers se heurtent toutefois à des défis persistants : coexistence de textes anciens, résistances internes, difficultés d'interprétation et absence de certains décrets d'application indispensables à l'opérationnalisation de la loi 2022-08. Leur aboutissement nécessitera une coordination renforcée et un accompagnement méthodologique soutenu.

Au-delà du secteur de la santé, un consensus fort s'est dégagé sur la nécessité d'une approche plus globale. Le CAP a proposé l'élaboration d'un **Plan annuel de renforcement des capacités** destiné à l'ensemble des entités du secteur parapublic, couvrant à la fois les organes délibérants et les organes exécutifs.

Ce plan serait piloté par une synergie institutionnelle entre le **BOM**, le **Contrôle financier** et le **CAP**, chacun apportant son expertise spécifique : ingénierie organisationnelle, maîtrise des textes et structuration des pratiques de gouvernance.

Il s'agirait du premier dispositif national, transversal et coordonné visant à renforcer la **gouvernance** du secteur parapublic, en alignant les pratiques sur les exigences de la **loi 2022-08**.

et en créant une culture commune de **responsabilité**, de **transparence** et de **performance**.

La rencontre du 11 mai 2026 constitue une étape déterminante dans la construction d'une gouvernance publique plus solide, plus cohérente et plus conforme aux **standards internationaux**. Elle illustre la volonté du CAP de jouer pleinement son rôle d'acteur stratégique au service de l'État, en contribuant à la montée en compétence des dirigeants du secteur parapublic et à l'amélioration de la qualité des décisions publiques. Elle confirme également la place centrale du BOM comme organe d'appui méthodologique et de modernisation administrative.

Dans un contexte où le Sénégal s'engage résolument dans la **réforme de son appareil administratif**, cette collaboration interinstitutionnelle ouvre la voie à une gouvernance plus efficace, plus lisible et plus alignée sur les exigences contemporaines de l'action publique. Elle constitue un signal fort : celui d'un État qui se modernise, qui renforce ses institutions et qui investit dans la **compétence** de ses dirigeants pour mieux servir les citoyens. ●



INTERVIEW

DR SEYDOU DIALLO, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SEN-PNA

“LA SEN-PNA EST UN PILIER DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE NATIONALE”

Au moment où le Sénégal engage une nouvelle phase de consolidation de sa souveraineté sanitaire, la SEN-PNA se trouve au cœur d’une transformation stratégique majeure. Sous l’impulsion des plus hautes autorités de l’État et dans le cadre de la Vision Sénégal 2050, l’institution accélère sa modernisation logistique, renforce ses capacités opérationnelles et réaffirme son rôle central dans la sécurité sanitaire nationale. Dans cet entretien, le Docteur Seydou Diallo, Directeur général de la SEN-PNA, revient sur les réformes engagées depuis 2024, les défis structurels du secteur pharmaceutique, et l’ambition de bâtir une institution moderne, performante, résiliente et pleinement alignée sur les exigences d’un système de santé souverain et équitable.

Monsieur le Directeur général, que représente pour vous la direction de la SEN-PNA dans le contexte actuel du système de santé sénégalais ?

Diriger la SEN-PNA constitue bien plus qu’une

fonction administrative. C’est une mission de souveraineté sanitaire, un engagement républicain et une responsabilité directe envers les populations. Dans un contexte mondial marqué par l’instabilité des chaînes d’approvisionnement et la pression croissante sur les

marchés pharmaceutiques, la disponibilité du médicament est devenue un enjeu stratégique de sécurité nationale. La SEN-PNA est au cœur de cette équation, et c’est avec cet esprit de service public que nous conduisons notre action.

**Comment votre action
s'inscrit-elle dans la
Vision Sénégal 2050
portée par les plus hautes
autorités ?**

Notre action s'inscrit pleinement dans la dynamique impulsée par Son Excellence le Président de la République Bassirou Diomaye Diakhary Faye, et mise en œuvre sous la conduite du Premier Ministre Ousmane Sonko, à travers la Vision Sénégal 2050. Cette vision appelle à bâtir un Sénégal souverain, résilient, équitable et doté d'institutions publiques performantes. La SEN-PNA y occupe une place stratégique, car aucune souveraineté sanitaire n'est possible sans une maîtrise totale de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique pharmaceutique et de la qualité des produits de santé.

**Depuis votre prise
de fonction, quelles
transformations majeures
ont été engagées au sein
de la SEN-PNA ?**

Depuis juillet 2024, nous avons engagé une transformation structurelle visant à faire de la SEN-PNA une institution moderne, performante et résiliente. Nous avons renforcé nos capacités



logistiques, modernisé nos infrastructures, professionnalisé nos opérations et amélioré la sécurité de la chaîne d'approvisionnement. Cette transformation repose sur une conviction forte : une institution publique solide doit conjuguer rigueur, innovation, anticipation et culture du résultat. Notre priorité demeure la même : garantir un accès continu, sécurisé et équitable aux médicaments sur l'ensemble du territoire.

Pourquoi avoir fait de la modernisation logistique un axe central de votre stratégie ?

La logistique est le cœur opérationnel de la SEN-PNA. Sans une chaîne logistique robuste, sécurisée et performante, il n'y a ni disponibilité du médicament, ni équité territoriale, ni souveraineté sanitaire. Nous avons donc renforcé nos équipements, modernisé nos entrepôts, amélioré nos capacités de stockage, réhabilité les PRA et consolidé notre flotte de distribution. L'objectif est clair : disposer d'une infrastructure conforme aux standards internationaux et capable d'anticiper les besoins du système de santé.

Vous évoquez également une transformation managériale. Quels en sont les fondements ?

Nous avons engagé une transformation managériale fondée sur la culture de la performance, la transparence, la redevabilité et l'optimisation des ressources publiques. La migration vers l'ERP X3 V12 et la digitalisation progressive de nos processus permettent d'installer la donnée, la traçabilité et le suivi-évaluation au cœur du pilotage institutionnel. Une institution moderne ne peut être performante sans innovation, sans maîtrise de l'information et sans une culture affirmée du résultat.

Quels sont aujourd'hui les principaux défis auxquels la SEN-PNA doit faire face ?

Les défis sont importants. Le premier est celui de la souveraineté pharmaceutique, qui exige une capacité nationale à sécuriser l'approvisionnement, à anticiper les ruptures et à renforcer les partenariats stratégiques. Le second est celui de l'accès équitable aux médicaments sur tout le territoire, qui nécessite

une modernisation continue des infrastructures, un renforcement du capital humain et une amélioration permanente de la qualité. Chaque défi représente néanmoins une opportunité de transformation et de progrès.

Quelle est votre vision pour l'avenir de la SEN-PNA ?

Notre ambition est de faire de la SEN-PNA une référence régionale en matière de



logistique pharmaceutique et de gestion des produits de santé. Cette ambition s'inscrit dans les orientations de la Vision Sénégal 2050, qui place la souveraineté, la performance institutionnelle, le capital humain et le développement durable au cœur de l'action publique. Nous allons poursuivre la digitalisation, renforcer les capacités de stockage, améliorer les mécanismes de traçabilité, développer les partenariats et consolider les investissements

structurants. Le capital humain demeure au centre de cette transformation, car aucune réforme durable ne peut réussir sans des équipes compétentes, engagées et formées aux standards contemporains.

Un dernier mot pour conclure cet entretien ?

La SEN-PNA est un pilier de la sécurité sanitaire nationale. Chaque médicament livré, chaque infrastructure modernisée,

chaque innovation déployée constitue une réponse directe aux attentes des populations. Notre responsabilité est immense, mais notre détermination l'est davantage. Avec l'engagement des équipes, le soutien des autorités et la confiance de nos partenaires, nous poursuivrons la construction d'une SEN-PNA moderne, performante, innovante et résolument tournée vers les besoins des populations. ●



INTERVIEW

PROF. PAPA MADIÈYE GUEYE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE DE L'ARP

“LA SOUVERAINETÉ PHARMACEUTIQUE EST UN ENJEU STRATÉGIQUE MAJEUR”

A travers cet entretien, Professeur Papa Madièye Gueye, Président du Conseil de Surveillance de l'Agence de Régulation Pharmaceutique (ARP) met en lumière la vision stratégique, les priorités opérationnelles et les responsabilités essentielles qui lui incombent dans cette mission. Il revient également sur le rôle de l'ARP dans la protection de la santé publique, la sécurisation du médicament, la régulation des établissements pharmaceutiques, la lutte contre les produits falsifiés, ainsi que dans la promotion de la souveraineté pharmaceutique et de la modernisation du secteur.

**Comment
résumeriez-vous la
mission fondamentale de
l'Agence de Régulation
Pharmaceutique dans
la protection de la santé
publique au Sénégal ?**

Je commencerai à rappeler que l'Agence de Régulation Pharmaceutique (ARP) est aujourd'hui à un

tournant important de son développement. Dans un contexte marqué récemment par des ajustements institutionnels et des défis internes, notre responsabilité collective est de consolider les acquis, restaurer pleinement la confiance et accélérer la transformation de l'Agence au service de la santé publique.

La mission de l'ARP est de garantir que les médicaments et produits de santé disponibles au Sénégal sont sûrs, efficaces, de qualité et accessibles. L'Agence exerce pour cela des fonctions réglementaires essentielles : homologation, inspection, contrôle de qualité, pharmacovigilance et surveillance du marché.

Au-delà de ces responsabilités techniques, l'ARP est un pilier de la souveraineté sanitaire, dans un contexte mondial où les risques liés aux produits de santé sont de plus en plus complexes.

**Comment l'ARP
renforce-t-elle la
surveillance du marché
et la lutte contre les
médicaments falsifiés ?**

La lutte contre les médicaments falsifiés est une priorité absolue. L'ARP déploie une stratégie intégrée combinant surveillance renforcée du marché, inspections régulières et inopinées, mécanismes de traçabilité et de sérialisation, ainsi que des actions de sensibilisation destinées aux professionnels et aux populations. L'objectif est clair : empêcher durablement la circulation de produits falsifiés ou de qualité inférieure sur le territoire national.

**Quel rôle joue l'ARP
dans l'encadrement
des officines, des
grossistes-répartiteurs
et des laboratoires
pharmaceutiques ?**

L'ARP encadre l'ensemble des établissements pharmaceutiques à travers la délivrance des autorisations, la conduite d'inspections, le suivi du respect des normes



et l'application de sanctions en cas de manquement. Cet encadrement vise à garantir un système pharmaceutique fiable, équitable et conforme aux standards internationaux, condition indispensable à la confiance des citoyens.

En quoi l'ARP contribue-t-elle au développement de la production locale et à la souveraineté pharmaceutique ?

La souveraineté pharmaceutique est un enjeu stratégique majeur. L'ARP y contribue en créant un environnement réglementaire favorable à la production locale, en offrant un cadre prévisible aux investisseurs et en accompagnant le développement industriel dans le respect des standards internationaux. La création de l'Agence répond précisément à cette exigence de maturation réglementaire et de renforcement des capacités nationales de production de médicaments et de vaccins.

Quels sont les chantiers prioritaires de l'ARP en matière de digitalisation et de traçabilité ?

La transformation numérique est au cœur de la modernisation de l'ARP. L'Agence travaille

au déploiement de systèmes de traçabilité, à la digitalisation des procédures réglementaires, à la création de bases de données intégrées et à l'intégration progressive de technologies avancées, notamment l'intelligence artificielle. Cette modernisation s'accompagne d'un renforcement de la sécurité des systèmes d'information et des compétences numériques des équipes.

Quel message souhaitez-vous adresser aux professionnels du médicament et aux citoyens ?

Aux professionnels, l'ARP adresse un message de confiance et de responsabilité partagée. L'Agence se veut une autorité de contrôle, mais aussi un partenaire engagé pour l'intérêt général. Elle appelle à un respect rigoureux des normes et à une collaboration constructive. Aux citoyens, elle réaffirme son engagement total à garantir leur sécurité et à renforcer durablement la confiance dans le système pharmaceutique national.

Quel message souhaitez-vous adresser aux administrateurs, aux collaborateurs et aux partenaires institutionnels ?

Je tiens d'abord à saluer l'engagement des équipes et des dirigeants qui ont façonné l'Agence. Une nouvelle étape s'ouvre désormais : celle du rassemblement, de la stabilisation et de la performance. Au personnel, j'appelle à une mobilisation collective guidée par l'exigence du service public et la culture de l'excellence. Au Conseil de réglementation, il revient d'exercer pleinement son rôle stratégique d'orientation et de contrôle. À nos partenaires institutionnels, l'ARP réaffirme son engagement en faveur de la transparence, de la redevabilité et d'une coopération renforcée.

Quel dernier message souhaitez-vous partager ?

L'ARP dispose aujourd'hui d'un cadre juridique solide, d'un plan d'actions ambitieux et de ressources humaines qualifiées. Notre défi collectif est clair : restaurer la confiance, renforcer la crédibilité de l'institution et hisser l'ARP au niveau des meilleures agences de régulation pharmaceutique. Avec unité, discipline et engagement, nous réussirons au service exclusif de la santé des populations sénégalaises. ●



Certificat Parcours Administrateur

Présentation du programme

Le Certificat Parcours Administrateur (CPA) résulte d'un partenariat stratégique entre Forvis Mazars et Sciences Po Executive Education, deux institutions de référence aux expertises complémentaires, engagées dans la professionnalisation de la gouvernance en Afrique.

Scanner le Qr code suivant pour en savoir plus.



forvismazars.com/sn

**forvis
mazars**

X

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



ENTRETIEN

IBRAHIMA SORY DIALLO, VICE – PRÉSIDENT ASPEM

“LE SECTEUR BIOMÉDICAL PRIVÉ PEUT MOBILISER DES FINANCEMENTS INNOVANTS”

Monsieur Ibrahima Sory Diallo, Vice – Président de l’Association sénégalaise des professionnels de l’équipement médical (ASPEM), également Directeur Général de Technologies Services définit le rôle et la place qu’occupe cette structure dans l’écosystème de la santé au Senegal. Il insiste aussi sur le rôle que le secteur biomédical privé peut jouer dans la réussite de la réforme hospitalière.

L'ASPEM occupe une place stratégique dans l'écosystème de la santé. Comment définissez-vous son rôle et sa valeur ajoutée ?

Créée en 2007, l'ASPEM regroupe aujourd'hui plus de soixante entreprises représentant plus de 80 % du secteur biomédical sénégalais. Certaines disposent de plus de trente-cinq ans d'expérience, ce qui confère à l'association une expertise unique. Les membres de l'ASPEM interviennent sur toute la chaîne de valeur : définition des spécifications techniques, installation des équipements, formation des utilisateurs, maintenance et service après-vente. Grâce à leurs partenariats avec les fabricants internationaux, ils introduisent des technologies de pointe dans les hôpitaux sénégalais.

Ces dernières années, plusieurs entreprises membres ont également investi dans la production locale de dispositifs médicaux, en cohérence avec la politique nationale de souveraineté pharmaceutique. L'ASPEM est ainsi devenue un interlocuteur technique privilégié de l'État sur les questions de maintenance biomédicale, d'innovation technologique et de réglementation.

Comment évaluez-vous aujourd'hui le fonctionnement opérationnel des établissements publics de santé ?

L'État a consenti des efforts importants pour moderniser les infrastructures, renforcer les procédures et améliorer la formation du personnel. Cependant, un décalage persiste entre les exigences administratives et les réalités du terrain hospitalier. Cette rigidité affecte la qualité des investissements, la disponibilité des équipements, la continuité des soins et, plus largement, la performance du système hospitalier. Le défi est désormais d'orienter la gouvernance vers la performance, la responsabilisation et l'atteinte de résultats mesurables.

Quel est l'impact de la dette hospitalière sur la relation entre hôpitaux et fournisseurs ?

La dette hospitalière, estimée à près de vingt milliards de francs CFA, est un fardeau lourd pour les entreprises biomédicales. Les retards de paiement perturbent la chaîne d'approvisionnement, provoquent des ruptures, augmentent les coûts et fragilisent la trésorerie des fournisseurs. Cette situation a déjà conduit

certaines entreprises à cesser leurs activités. Elle affecte directement la disponibilité des équipements et la qualité des soins. Pour restaurer la confiance, un apurement rapide et une discipline contractuelle renforcée sont indispensables.

Quelles conditions sont nécessaires pour rétablir une relation contractuelle équilibrée ?

La première condition est le respect des engagements financiers : les paiements doivent être prévisibles et effectués dans les délais. La transparence des procédures d'achat est également essentielle, tout comme la sécurisation juridique des contrats. Les deux parties doivent être évaluées sur la base d'indicateurs de performance. Enfin, les entreprises biomédicales ont besoin de visibilité budgétaire pour investir, former leurs équipes et garantir la disponibilité des équipements.

En quoi les mécanismes de leasing, crédit-bail ou PPP peuvent-ils aider à moderniser les plateaux techniques ?

Dans un contexte de ressources limitées, ces mécanismes permettent d'accéder rapidement à des



technologies récentes sans mobiliser immédiatement des budgets importants. Ils transforment une dépense d'investissement en charges étalées dans le temps. Leur efficacité dépend toutefois d'un cadre réglementaire adapté et d'une concurrence saine entre les fournisseurs. Ils constituent un levier majeur pour accélérer la modernisation des plateaux techniques hospitaliers.

Comment une maintenance préventive et contractualisée peut-elle améliorer la performance hospitalière ?

Il est incohérent d'investir massivement dans des équipements sans prévoir leur maintenance. Une maintenance préventive contractualisée améliore la disponibilité des dispositifs, réduit les pannes, prolonge la durée de vie des équipements et diminue les coûts liés aux interruptions de service. Elle permet également de suivre la performance des équipements grâce à des indicateurs précis. La maintenance doit être considérée comme un investissement stratégique, non comme une charge.

Quel rôle le secteur biomédical privé peut-il jouer dans la réussite de la réforme hospitalière ?

Le secteur biomédical privé dispose aujourd'hui d'une expertise mature couvrant l'ensemble des besoins : études, conception, construction, équipement et maintenance. Il peut porter des projets d'envergure dans le cadre de partenariats public-privé et mobiliser des financements innovants. L'ASPEM travaille également avec l'État sur la réglementation des dispositifs médicaux, un chantier essentiel pour renforcer la sécurité sanitaire. Le secteur privé peut contribuer à la gouvernance hospitalière par le transfert de compétences, la digitalisation des processus et la mise en place d'indicateurs de performance. La réussite de la réforme dépendra de la capacité des acteurs publics et privés à construire une vision commune fondée sur la confiance, la transparence et la responsabilité. ●

**Signature de convention de
financement pour la construction
d'une case des tout-petits**





CAP

Cercle des Administrateurs Publics

***S'inspirer de l'excellence
pour transformer le secteur parapublic***

Le **CAP** est une **association apolitique**, professionnelle et engagée dans la **modernisation de l'Administration publique**. Il constitue un **espace de reflexion, de concertation**, et de **mobilisation** pour accompagner les pouvoirs publics dans la conduite des **politiques publiques**.

Il regroupe les **chefs des organes délibérants** des **entités** du **secteur parapublic** dans le respect des **valeurs républicaines** et de la **bonne gouvernance**.

MEMBRES & VIE ASSOCIATIVE

Ouvert aux **présidents** des organes délibérants du secteur parapublic

Un réseau engagé pour une gouvernance éthique, transparente et une excellence administrative.

ACTIVITES DU CAP

Renforcement de **capacités**

Vulgarisation des politiques publiques

Promotion des **bonnes pratiques**

Pour plus d'informations, visitez notre site web

