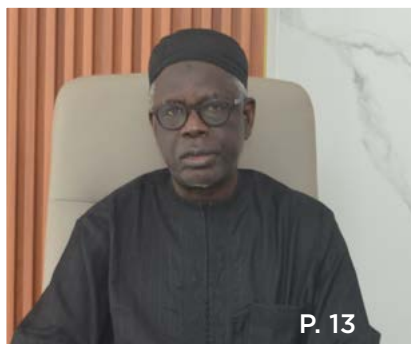




LE CAP RENFORCE SON ANCRAGE INSTITUTIONNEL



Mamadou Sarr (BNDE) :
Le levier bancaire au service du
développement national



NGone Fall Seck (Forvis Mazars) :
L'expertise au service d'une
gouvernance publique sécurisée



Oumar Watt (SENUM) :
Accélérer la transformation
numérique du service public

Une nouvelle identité visuelle à la hauteur de ses **ambitions**



A l'heure des transformations de nos économies, les Ports redeviennent les phares de nos villes et de nos régions.

Pour consacrer la pertinence de ses missions, le Port Autonome de Dakar fait sa mue et change profondément son image.

Une identité moderne, dynamique et inclusive au service d'un Sénégal résolument tourné vers la culture de la performance.



Mot du Président

« TRANSFORMER L'ÉTAT : DE L'AMBITION À L'EXÉCUTION »

Le Sénégal se trouve aujourd'hui à un moment charnière de son histoire institutionnelle et économique. Alors que l'Agenda National de Transformation exige un appareil public **performant**, un secteur financier **robuste** et des mécanismes de financement **innovants**, une réalité s'impose : les outils existent, mais leur mise en œuvre demeure **incomplète**. C'est cette tension entre **ambition** et **exécution** que révèlent les contributions réunies dans ce numéro du CAP.

Les banques publiques jouent un rôle singulier dans l'écosystème financier national. Elles financent des projets **structurants** que les banques commerciales, guidées par la **rentabilité immédiate**, n'intègrent pas dans leurs priorités. Mais elles évoluent dans un environnement contraint : rareté des ressources longues, concurrence de groupes internationaux mieux capitalisés, exigences prudentielles strictes et risques de gouvernance.

La BNDE illustre ces défis, mais aussi les voies de dépassement : **gouvernance renforcée**, **planification stratégique**, partenariats ciblés, mobilisation de ressources concessionnelles et digitalisation.

Là où les banques financent la dette, le FONSIS intervient en **fonds propres**, au moment où les projets sont encore fragiles. Avec un effet de levier pouvant atteindre **1 pour 10**, il démontre qu'un franc public bien structuré peut en mobiliser neuf du secteur privé.

La réforme du secteur parapublic ne souffre pas d'un manque de

textes, mais d'un **déficit d'application**. La loi d'orientation n°2022-08 devait moderniser la gouvernance publique : **contrôle interne**, **audit interne**, **performance**, **reddition des comptes**, **contrats de performance**, **comités spécialisés**. Plus de **quatre années** après, elle n'est toujours pas appliquée dans l'enseignement supérieur, la santé et plusieurs autres segments du secteur parapublic.

« Structurer le capital, appliquer la loi, coordonner l'action publique : les trois urgences pour transformer durablement l'économie sénégalaise. »

La rationalisation annoncée par le Premier ministre le 4 mars 2026 est pertinente : réduction des **doublons**, assainissement des structures, maîtrise des dépenses publiques. Mais elle reste centrée sur une logique **budgétaire**. Réduire les coûts n'est pas transformer les organisations. Fermer



ou fusionner des structures n'est pas moderniser la gouvernance. **Rationaliser n'est pas réformer.**

Le Sénégal dispose des institutions financières, des textes juridiques et des ambitions nécessaires pour transformer son économie.

Mais la transformation dépend désormais de trois urgences : **structurer le capital**, pour attirer l'investissement privé et financer les projets structurants ; **appliquer la loi**, pour moderniser la gouvernance publique et rendre les réformes sectorielles possibles ; **coordonner le pilotage institutionnel**, pour donner au secteur parapublic une direction claire et performante.

Au fond, la transformation publique n'est pas une affaire de nouveaux textes, mais de **volonté d'exécution**. Les réformes existent, les institutions sont en place, les instruments financiers sont disponibles. Ce qui déterminera notre capacité collective à franchir un cap, c'est notre discipline à appliquer la loi, notre lucidité à structurer le capital et notre exigence à coordonner l'action publique. Le Sénégal dispose de tous les leviers pour réussir. Il nous revient désormais de les activer avec constance, rigueur et sens de l'État — et c'est précisément la **mission du CAP** : éclairer, accompagner et renforcer la gouvernance publique pour que chaque réforme devienne une réalité.

Lansana Gagny SAKHO

Adm.A., C.M.C.

SOMMAIRE

ACTUALITÉS

**TOURNÉE
ÉCONOMIQUE DU
PRÉSIDENT BASSIROU
D. FAYE À KOLDA :**

**impulser la
territorialisation
des politiques
publiques**

P. 06



**P.08 - Financer les infrastructures
sans alourdir la dette publique :**

le modèle FONSI

 **FONSI**



BANQUES PUBLIQUES AU SÉNÉGAL

P. 13

**Financement national du
développement, enjeux,
défis et solutions**

Mamadou SARR, PCA BNDE



GOVERNANCE PUBLIQUE, RÉFORMES & INNOVATION

P. 20 - Le CAP renforce son ancrage institutionnel



P. 24 - Gouvernance publique : le CAP consolide son leadership institutionnel à travers une formation sur les obligations d'avril



INTERVIEW

P. 26

**Ngoné Fall SECK, Associée
et Directrice du Consulting
Forvis Mazars : « Investir
dans des conseils
d'administration
capables de jouer
pleinement leur
rôle, apporte
des bénéfices
concrets »**



P. 30 - Plaidoyer pour réformer l'Etat et réinventer une Administration publique moderne

(Souleymane Nasser NIANE, Ancien
Conseiller au B.O.M, Ancien Directeur de la Fonction
publique, Ancien Expert des Nations Unies)



ADMINISTRATION

P. 36 - Rationalisation du secteur parapublic : Et si l'urgence était ailleurs

(Lansana Gagny SAKHO Président du CAP)

ENTRETIEN

P. 41

**Mamadou FAYE, Directeur Général
de la BNDE : « À travers le plan
envol 2025-2029, la bnde entend
jouer son rôle de banque de
développement au service du
sénégal »**

NUMÉRIQUE

P. 45

**New Deal technologique :
Accélérer la transformation
numérique du service public**

(Oumar WATT, PCASénégal Numérique
SA)





TOURNÉE ÉCONOMIQUE DU PRÉSIDENT BASSIROU D. FAYE À KOLDA :

IMPULSER LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le Président de la République du Sénégal, Bassirou Diomaye Diakhar Faye, a séjourné du 23 au 25 avril 2026, dans la région de Kolda, pour une tournée économique axée sur l'équité territoriale et l'impact des politiques publiques. Plus

qu'un déplacement institutionnel, cette visite apparaît comme une tentative de redéfinition du contrat entre l'État et ses territoires régionaux. En effet, la tournée économique présidentielle intervient dans un contexte où la question territoriale devient progressivement

centrale dans le débat public sénégalais.

Loin d'être anodin, le choix de Kolda n'est pas fortuit. Située au cœur du Fouladou, zone agricole stratégique, la région de Kolda représente un laboratoire grandeur nature pour la mise en œuvre



de l'Agenda National de Transformation "Vision 2050"

Ainsi, il s'agit, pour le Président Bassirou Diomaye Faye, de s'assurer que les investissements engagés par l'État se traduisent effectivement par des infrastructures utiles, des services de proximité plus accessibles et des perspectives de développement plus solides pour les habitants de cette région éloignée.

Plusieurs activités ont meublé le séjour du président de la République Bassirou Diomaye Faye dans la région de Kolda.

L'un des moments clés de la tournée économique a été la visite de la SODEFITEX, à Vélingara. Cette étape traduit la volonté des autorités étatiques d'accompagner le développement de la filière pour redynamiser la filière coton dans la région.

Une démarche qui vise non seulement l'augmentation des rendements, mais aussi la création d'activités industrielles connexes capables de retenir la richesse produite dans les territoires eux-mêmes. D'ailleurs, la production du coton est passée de 15 000 tonnes à 25 000 tonnes lors de la récente campagne agricole avec des rendements record.

UN TEMPS FORT DU PROGRAMME DE LA VISITE ÉCONOMIQUE DU CHEF DE L'ÉTAT

Toujours dans ce département, il a visité le secteur G du bassin rizicole de l'Anambé pour s'enquérir de la situation des producteurs et du bassin. Après Vélingara, le président de la République s'est rendu dans la commune de Kolda où il a inauguré le SAMU avant de procéder à la pose de la première pierre du pôle mère-enfant.

La pose de la première pierre d'un nouveau site agro-industriel de SONACOS SA à Médina Yoro Foulah, a aussi constitué un temps fort du programme de la visite

économique du chef de l'Etat. Porté par SONACOS SA en partenariat avec APIX-SA, le projet dont le coût global est estimé à 18,75 milliards de FCFA, prévoit la création de 200 emplois dès sa phase initiale, avec une montée en puissance pouvant atteindre 1 500 postes à terme.

Le Président de la République, Bassirou Diomaye Faye, a également inauguré le parc agro-industriel de Kolda dont la réalisation s'inscrit dans le cadre du Projet Agropole Sud, déployé dans les régions de Ziguinchor, Kolda et Sédhiou. Implanté dans la commune de Dioulacolon sur une superficie de 15 hectares, dont 5 hectares déjà aménagés, ce parc est réalisé sous la tutelle du ministère de l'Industrie et du Commerce, pour un coût de 2,32 milliards de francs CFA déboursé par la Banque islamique de développement.

En marge de sa tournée économique, le Président de la République Bassirou Diomaye Faye a accordé une audience aux élus de la région de Kolda avant de conclure son séjour sous le signe du spirituel en rendant une visite de courtoisie au khalife général de Médina Gounass, à l'occasion du Daaka, un grand rassemblement religieux qui occupe une place centrale dans la vie religieuse du pays. (Source : médias locaux). ●

FINANCER LES INFRASTRUCTURES SANS ALOURDIR LA DETTE PUBLIQUE

La question n'est plus seulement de mobiliser des ressources, mais de savoir comment les organiser.

REPENSER LE RÔLE DE L'ÉTAT : DU FINANCEMENT À L'ORGANISATION DEL'INVESTISSEMENT

Dans un contexte marqué par des besoins croissants en infrastructures et une pression croissante sur les finances publiques, la question du financement de la transformation économique se pose avec une acuité nouvelle.

Les banques seules ne peuvent y répondre. L'État seul ne le peut pas davantage. C'est dans cet espace que s'inscrit le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS).

L'enjeu n'est plus seulement de financer, mais de créer les conditions favorables à l'investissement.

Bras financier de l'État pour les investissements stratégiques, le FONSIS agit comme un levier de politique économique : il

organise la rencontre entre projets, capitaux et partenaires, et contribue à structurer un marché de l'investissement crédible et durable.

LE CHAÎNON MANQUANT : LE CAPITAL PATIENT POUR LA TRANSFORMATION DES PROJETS

Le principal frein au financement des projets structurants

réside dans l'insuffisance de capital patient, c'est-à-dire de financements capables d'absorber les risques initiaux et de s'inscrire dans des horizons de long terme.

Entre des banques naturellement orientées vers des financements sécurisés et des investisseurs privés intervenant à des stades avancés, un espace demeure insuffisamment couvert : celui de la structuration et de la maturation des projets.

Or, un projet ne devient pas spontanément un investissement.

Le passage de l'un à l'autre suppose un travail de structuration, de réduction du risque et d'alignement des parties prenantes. C'est précisément à ce niveau que le FONDIS intervient, en apportant des fonds propres et une expertise permettant de transformer des projets en opportunités investissables, et ainsi de catalyser l'investissement privé.

UN MODÈLE DE CO-INVESTISSEMENT PUBLIC-PRIVÉ À FORT EFFET DE LEVIER

Le modèle du FONDIS repose sur une logique de co-investissement public-privé, dans laquelle l'intervention publique agit comme un déclencheur de financements complémentaires. Avec un effet de levier pouvant atteindre un ratio de 1 pour 10, chaque franc investi permet de mobiliser

jusqu'à neuf francs additionnels du secteur privé, illustrant la capacité à démultiplier l'impact de la dépense publique et à orienter les capitaux vers des projets structurants.

Au-delà de cet effet quantitatif, la valeur ajoutée réside dans la capacité du FONDIS à concevoir et structurer des opérations adaptées aux réalités du marché.

Cette capacité repose sur trois fonctions complémentaires :

- la réduction du risque en amont, à travers la structuration des projets et la réalisation d'études de faisabilité permettant de les rendre bancables ;
- le développement de partenariats, notamment sous forme de partenariats public-privé ou de joint-ventures, permettant un partage équilibré des risques et des rendements ;
- la création de véhicules d'investissement dédiés, tels que WE! Fund, le Fonds Islamique de Relance et OYASS Capital, orientant les capitaux vers des segments spécifiques, notamment les PME à fort potentiel, et contribuant au financement durable de l'économie réelle.

Le FONDIS agit ainsi comme un véritable architecte du financement, capable d'aligner les intérêts des différents acteurs et de sécuriser l'exécution des projets.

UNE ARTICULATION VERTUEUSE AVEC LES BANQUES ET L'ÉCOSYSTÈME FINANCIER NATIONAL

Le FONDIS ne se substitue pas aux banques : il crée les conditions de leur intervention sur des projets qu'elles ne pourraient financer seules. En apportant les fonds propres qui sécurisent la structure financière d'un projet d'infrastructure, il rend possible la mobilisation de la dette bancaire ; transformant ainsi des projets risqués en opportunités de financement crédibles pour l'ensemble de l'écosystème financier.

Dans la structuration de tout projet d'investissement, deux composantes sont fondamentales : les fonds propres (Equity) et la dette. Le FONDIS intervient exclusivement en Equity, c'est-à-dire en apportant les fonds propres nécessaires à la réalisation des projets, tandis que les banques fournissent la Dette senior.

Cette répartition des rôles est essentielle : elle permet de mobiliser l'épargne bancaire tout en partageant les risques de manière équilibrée. Les banques apportent leur capacité de financement par endettement et leur expertise en matière de crédit, tandis que le FONDIS apporte son capital patient, sa capacité à supporter les risques de long terme et sa légitimité institutionnelle pour sécuriser et crédibiliser les projets auprès des partenaires. Cette synergie

crée un cercle vertueux où chaque acteur intervient là où il est le plus efficient, au bénéfice de l'économie nationale.

Au-delà des banques, le FONSIS entretient des relations de complémentarité avec l'ensemble des institutions financières, développe des synergies avec les entités publiques de financement et apporte un appui technique à l'État, en matière de restructuration et de valorisation d'actifs publics à potentiel marchand, contribuant ainsi à une gestion plus stratégique du portefeuille de l'État.

Cette intégration dans l'écosystème financier national garantit une utilisation optimale des ressources publiques et une coordination efficace des interventions, au service d'une croissance inclusive et durable.

DE LA STRUCTURATION À L'IMPACT : DES RÉALISATIONS ET DES PROJETS QUI DÉMONTRENT UN MODÈLE

Le modèle du FONSIS n'est pas théorique. Il produit déjà des résultats concrets, qui illustrent une même logique : rendre finançables des projets qui ne l'étaient pas, structurer des filières économiques et orienter le capital vers des priorités stratégiques.

Dans le secteur de l'eau, le projet de Grand Transfert d'Eau, dont la structuration est en phase de finalisation, illustre la capacité à structurer des infrastructures complexes, à forte intensité capitalistique.

Dans le domaine agricole, la méga-ferme BIOSOY, développée sur 2 400 hectares dans la région de Louga, illustre une capacité concrète

à structurer des projets agro-industriels intégrés, combinant production, transformation et accès aux marchés. Cette dynamique est également portée par le projet Agropole Sud, en phase de relance.

Le modèle déployé trouve également une traduction concrète dans des secteurs à forte dimension sociale. Dans le domaine de la santé, le FONSIS accompagne l'État dans la structuration de projets hospitaliers.

Ainsi, l'hôpital de Tivaouane, d'une capacité de 300 lits, sera mis en service au courant de l'année, tandis que les travaux du nouvel hôpital Dantec, de 660 lits, seront finalisés. D'autres projets hospitaliers sont en cours de maturation, traduisant une volonté d'inscrire durablement ce modèle dans le renforcement du système de santé.

L'action du FONSIS se traduit également par un soutien direct au tissu économique. En 2025, 16,55 milliards FCFA ont été



Hôpital de Tivaouane



investis pour accompagner 47 entreprises, dans des secteurs aussi divers que le numérique, l'agroalimentaire, l'industrie ou la santé. Cette intervention ciblée permet de combler un déficit structurel de financement en fonds propres et de soutenir l'émergence d'un secteur privé plus robuste et plus compétitif.

Enfin, dans un contexte d'exploitation des ressources pétrolières et gazières, la constitution d'un Fonds Intergénérationnel traduit une ambition structurante : convertir une richesse épuisable en actifs durables au bénéfice des générations futures. Ce fonds a

franchi un cap historique avec la mobilisation de sa première dotation et s'apprête à entrer dans sa phase opérationnelle avec la réalisation de ses premiers investissements.

Cette dynamique s'inscrit dans une trajectoire d'accélération, portée par un portefeuille de projets structurants en cours de développement ou de maturation dans des secteurs clés tels que les infrastructures, l'énergie, l'agro-industrie et les services.

Le Dakar Millennium Center, premier quartier d'affaires de classe internationale au Sénégal,

amorcera ainsi sa phase opérationnelle en fin d'année.

Tous ces projets témoignent d'une montée en puissance progressive du modèle, inscrite dans une logique cohérente : structurer le capital, maîtriser le risque et créer les conditions d'un investissement privé durable.

LE FONDIS DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Après une période de consolidation, le FONDIS



s'inscrit désormais dans une dynamique de montée en puissance, visant à amplifier l'impact de ses actions sur la transformation économique.

Cette ambition s'inscrit toutefois dans un environnement qui appelle encore certaines adaptations.

L'expérience des dernières années a mis en évidence des limites du cadre juridique et opérationnel applicable, notamment en matière d'articulation avec les textes régissant le secteur parapublic, la législation fiscale et domaniale, les partenariats public-privé et les marchés publics.

Ces contraintes peuvent affecter l'agilité du Fonds, la lisibilité de son positionnement et, dans certains cas, la confiance de partenaires privés.

Il est urgent de travailler à lever ces obstacles, en dotant le FONSIIS d'un cadre juridique mieux adapté à la spécificité de sa mission, condition nécessaire au passage à l'échelle que les priorités nationales appellent.

La gouvernance : condition de crédibilité et levier de mobilisation des capitaux

Les résultats observés et les ambitions affichées ne peuvent être dissociés du cadre de gouvernance dans lequel s'inscrit l'action du FONSIIS.

Sa crédibilité repose sur une gouvernance transparente, indépendante et rigoureuse, alignée sur les meilleurs standards internationaux, en particulier les principes de Santiago. Ces principes, qui régissent la conduite des fonds souverains à travers le monde, imposent une discipline stricte en matière de transparence, de gestion des risques et d'indépendance décisionnelle.

Le FONSIIS les a intégrés comme le socle de son fonctionnement, offrant à ses partenaires un cadre d'intervention sécurisé et prévisible.

Dans une logique de renforcement continu de sa gouvernance, le Conseil d'administration a engagé une procédure de sélection d'administrateurs indépendants, afin d'aligner pleinement la composition de l'instance sur les exigences des Principes de Santiago et des normes nationales.

Conclusion : structurer le capital pour transformer durablement l'économie

Dans un environnement marqué par la rareté des ressources publiques et une concurrence accrue pour l'accès aux financements, la question centrale n'est plus uniquement celle des moyens, mais celle de leur organisation.

Ce ne sont plus les ressources qui font la différence, mais la

capacité à les structurer, à les orienter et à les inscrire dans une logique de long terme.

Le FONSIIS s'inscrit au cœur de cette évolution. En articulant capital patient, structuration des projets, mobilisation de partenaires et discipline de gouvernance, il contribue à faire émerger un modèle de financement plus robuste, plus crédible et plus aligné sur les priorités nationales.

La consolidation de cette dynamique dépend désormais de la capacité à réunir les conditions d'un véritable passage à l'échelle, notamment à travers l'adaptation de l'environnement juridique et institutionnel, indispensable pour préserver l'agilité du modèle et renforcer la confiance des partenaires.

À mesure que ces conditions seront réunies, le FONSIIS est appelé à jouer un rôle croissant dans la mobilisation des capitaux privés et la transformation structurelle de l'économie sénégalaise.

Le capital n'est pas seulement une ressource : il devient, lorsqu'il est bien gouverné, un instrument au service des priorités stratégiques du pays. ●

Cheikh Sidya El Moutar BEYE
Président du Conseil
d'administration FONSIIS.SA

PLACE DANS LE FINANCEMENT NATIONAL DU DÉVELOPPEMENT : ENJEUX, DÉFIS ET SOLUTIONS

INTRODUCTION :

Le développement endogène est au cœur de l'Agenda National de Transformation (ANT 2050) du Gouvernement et 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 du statut juridique et de la finalité première qui les caractérisent, 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 bien situer 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 (1), des enjeux et défis auxquels elles sont confrontées (2) et des pistes de solutions à partir, le cas échéant, de l'exemple de la Banque nationale pour le développement économique (BNDE) du Sénégal (3).

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 qu'il convient de recouvrer.

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 au 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, souvent, peu d'appétence pour certains projets dont le la rentabilité, selon leur grille de lecture 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 social que financière.

Le secteur bancaire national apparaît donc comme, à la fois, acteur et instrument

complémentaires de couverture des besoins de financement public ; et cela à un degré plus élevé et plus contraignant que l'est, probablement, son homologue privé ; notamment étranger.

Aussi, son action s'inscrit-elle dans un ensemble, plus vaste et complexes, de problématiques globales tenant à la fois de considérations de rentabilité financière, d'utilité économique, voire de scrupules moraux dont découlent des contraintes et des défis divers à relever.

En 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 presque au rang de devoirs, elles trouvent leur justification dans le statut de propriétaire total ou majoritaire de l'établissement et de la finalité qui lui est assignée.

Les formes de soutien et d'accompagnement peuvent : financements directs de projets, garanties accordées (engagements sous signature), 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 de dépôt trop ; caractéristiques qui 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 fut, 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 meilleurs demandes de crédits ; ce qui augmente leur profitabilité et renforce leur

solidité financière (fonds propres, total bilan, résultats, etc.) entraînant le renforcement de leur domination du secteur; pendant que 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 et il ne peut point être question de s'en affranchir ou de 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. La

gouvernance des établissements de crédit s'est fortement améliorée, aujourd'hui avec les règles supranationales et un système de régulation et de supervision du secteur qui offrent le maximum de gages d'une gestion vertueuse et sécurisée des actifs financiers gérés. Pour autant, le risque de résurgence des pratiques qui, naguère, ont mis à terre ces 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 tirent leur source de multiplication des organismes publics dédiés au financement des politiques de même nature et peuvent se transformer en faits, s'il n'existe pas une bonne coordination des missions et actions. L'installation d'une concurrence « sauvage » et l'existence de doublons notamment 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 tracées ci-après :

3 – PISTES DE SOLUTIONS :

On peut identifier un certain nombre de solutions relèvent 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 utilisés à 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 par leur nature de fonds publics, devant être réorientée vers la prise en charge d'autres priorités publiques non couvertes par ailleurs. Et les faits montrent que par le jeu des placements 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, organisé et encadré. Il s'agirait, par exemple, d'établir des conventions précisant les conditions et modalités, par 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 nationale. Isl 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'accent 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 peut 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 constitue 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 certains 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 d'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 renouvelé 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 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 indépendant ; et 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 dans le document officiel

- 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. ●

Mamadou SARR

**Président du Conseil
d'Administration de la BNDE**



ASPEM

ASSOCIATION SÉNÉGALAISE DES PROFESSIONNELS
DE L'EQUIPEMENT MÉDICAL

PLUS
DE

50

ENTREPRISES
BIOMÉDICALES

ENGAGÉES
POUR UNE
GOUVERNANCE
HOSPITALIÈRE
PERFORMANTE

ENGAGÉES
POUR DES
SOINS DE
QUALITÉ



S/C CNES SIS AU 5, AVENUE CARDE, BP : 3819 DAKAR - SÉNÉGAL
TÉL : +221 33 823 0974 - CEL : +221 77 648 20 27 - FAX : 33 822 96 58
MAIL : contact@aspem.sn - WEB : www.aspem.sn



LE CAP AU CŒUR DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE

La semaine du 24 au 29 mars 2026 aura marqué un tournant majeur dans la dynamique de gouvernance publique au Sénégal. En l'espace de quelques jours, le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) a été reçu successivement par deux ministères stratégiques : le Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle et technique, et le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation.

Ces rencontres, conduites par le Président du CAP, **Dr Lansana Gagny SAKHO**, accompagné du Vice-président, **M. Cheikh BADIANE**, ainsi que des Présidents des organes délibérants des entités sous tutelle, s'inscrivent dans une dynamique institutionnelle désormais bien installée : celle d'un **dialogue structuré, continu et exigeant** entre les

tutelles techniques et les organes délibérants des entreprises publiques.

Depuis la promulgation de la **loi d'orientation n°2022-08**, la gouvernance du secteur parapublic repose sur un principe central : l'alignement stratégique entre les **politiques publiques définies par l'État** et les **plans stratégiques de développement** élaborés par les entreprises publiques.

Cet alignement n'est pas une option ; il constitue la condition première de la performance, de la cohérence institutionnelle et de la redevabilité. C'est précisément pour renforcer cette cohérence que le CAP a engagé, depuis plusieurs mois, une série de rencontres avec les ministères sectoriels, les directions générales, les corps de contrôle et les partenaires institutionnels.



La rencontre du 27 mars 2026 avec le **Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle** s'inscrit dans cette logique. Les échanges ont permis de rappeler la nécessité d'une synergie d'action entre les organes délibérants et les directions opérationnelles, afin de garantir une gouvernance fluide, cohérente et alignée sur les priorités nationales en matière d'emploi, de formation, d'insertion professionnelle et de compétitivité économique. Le Ministre **Amadou Moustapha Ndieck SARRE** a salué cette démarche proactive, soulignant que la performance des établissements publics dépend de la qualité du pilotage stratégique assuré par leurs conseils d'administration et

de leur capacité à traduire les orientations gouvernementales en actions concrètes.

Quelques jours plus tôt, le CAP avait été reçu par le **Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation**, dans le même esprit de concertation. Cette rencontre a permis d'aborder les enjeux spécifiques des établissements publics d'enseignement supérieur, dont les missions – formation, recherche, innovation – sont au cœur de la compétitivité nationale.

Mais elle a surtout mis en lumière un **problème structurel d'alignement** : les textes actuellement appliqués dans le secteur de l'enseignement supérieur – notamment la **loi n°94-79 sur les franchises et libertés universitaires**, la **loi n°2015-26 relative aux universités publiques**, et la **loi n°2019-02 sur le statut du personnel enseignant** – sont en **déphasage avec les exigences de la loi 2022-08**.

LE CAP SE POSITIONNE COMME UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE DES MINISTÈRES DE TUTELLE

Ce déphasage crée une situation paradoxale : alors que la loi 2022-08 impose une gouvernance modernisée, une gestion axée sur les résultats, des comités spécialisés, une reddition des comptes renforcée et une articulation claire entre tutelles, organes délibérants et directions exécutives, les

universités continuent de fonctionner sous un régime juridique antérieur, conçu pour un modèle d'autonomie universitaire qui ne prend pas en compte les nouvelles obligations de gouvernance du secteur parapublic.

Les franchises universitaires, l'autonomie de police administrative, l'autonomie pédagogique et scientifique, ainsi que les règles spécifiques de gestion du personnel enseignant, créent un cadre institutionnel qui n'a jamais été harmonisé avec les exigences de gouvernance, de performance et de contrôle introduites par la loi 2022-08.

Face à ce constat, le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, le **Professeur Daouda NGOM** a **officiellement exprimé son souhait de bénéficier d'un appui institutionnel** pour corriger les dysfonctionnements identifiés et engager une mise en cohérence progressive du cadre juridique applicable aux universités publiques. Cette demande témoigne d'une volonté claire de moderniser la gouvernance universitaire et de l'aligner sur les standards nationaux.

En réponse à cette sollicitation, le CAP s'est engagé à procéder à une **saisine officielle du Contrôle financier**, afin de mettre en place un **accompagnement conjoint** du Ministère de l'Enseignement

supérieur. Cet accompagnement aura pour objectif d'identifier les zones de conflit normatif, de proposer des pistes d'harmonisation, de renforcer les capacités des organes délibérants universitaires et d'assurer une meilleure application des obligations réglementaires.

Dans les deux ministères, le CAP a rappelé que **l'alignement stratégique** doit être vivant, dynamique et actualisé régulièrement, notamment lors de l'élaboration des budgets, des plans pluriannuels d'investissement, des contrats de performance et des rapports annuels. Cette exigence rejoint les prescriptions du Contrôle financier et s'inscrit dans la logique de la gestion axée sur les résultats désormais imposée à toutes les entités publiques.

À travers ces rencontres successives, le CAP confirme son rôle de plateforme nationale de gouvernance, chargée d'accompagner les administrateurs publics dans l'exercice de leurs responsabilités. Cette mission s'appuie sur des outils structurants, dont la **Convention CAP-ONECCA du 29 août 2025**, qui renforce l'expertise financière, comptable et d'audit au service des organes délibérants. Le CAP se positionne ainsi comme un **partenaire stratégique** des ministères de tutelle, capable de contribuer à la professionnalisation des conseils d'administration, à l'harmonisation des pratiques et à l'amélioration de la performance publique.

La double rencontre de cette semaine illustre la volonté

du CAP de bâtir un **dialogue institutionnel durable**, fondé sur la transparence, la responsabilité et la recherche de performance. Elle ouvre la voie à une collaboration renforcée avec l'ensemble des ministères sectoriels, dans le but d'élever les standards de gouvernance, de renforcer la discipline institutionnelle et de contribuer à la transformation durable du secteur parapublic. Le CAP entend poursuivre cette dynamique avec les tutelles techniques, afin de consolider un écosystème de **gouvernance moderne, cohérent et performant** au service du Sénégal. ●





Avec e-Sénégal, l'administration devient plus accessible. Depuis un ordinateur ou un smartphone, les usagers peuvent effectuer plusieurs démarches essentielles en quelques clics, notamment :

- Le casier judiciaire (dans les juridictions pilotes)
- Le certificat de nationalité
- L'autorisation de visite de détenu
- L'attestation de non-appartenance à la Fonction publique

Ces premiers services illustrent les bénéfices concrets de la dématérialisation : gain de temps, réduction des coûts, transparence accrue et amélioration de la qualité du service public.



Véritable guichet unique numérique, la plateforme e-Sénégal incarne la volonté des autorités de rapprocher l'administration des citoyens en simplifiant l'accès aux services publics et en modernisant leur délivrance.

Au cœur de cette transformation, Sénégal Numérique S.A. assume pleinement son rôle de bras technique de l'État. De la conception au déploiement, jusqu'à l'exploitation de la plateforme, ses équipes ont mis en place une infrastructure sécurisée, performante et centrée sur l'expérience utilisateur. En collaboration étroite avec le ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique, porteur du New Deal Technologique, l'objectif est clair : garantir un accès rapide, fiable et transparent aux services administratifs, sans contraintes ni lourdeurs.



Vers un écosystème numérique intégré avec le New Deal Technologique

Le lancement de e-Sénégal s'inscrit dans la dynamique du New Deal Technologique, qui vise à faire du numérique un levier stratégique de développement.

Dans cette perspective, la plateforme d'interopérabilité permettra aux administrations d'échanger des données de manière fluide et sécurisée, limitant les redondances et simplifiant davantage les démarches. Parallèlement, le projet SENGEC, dédié à la gestion électronique du courrier et des documents administratifs, contribuera à une administration plus efficace, tracable et réactive.



RENFORCER LA DISCIPLINE DE GOUVERNANCE : UNE FORMATION AU COEUR DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

Le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) a organisé, le 30 mars 2026 à l'Hôtel Radisson, une session de formation d'une importance majeure consacrée aux **obligations réglementaires du mois d'avril** et à la consolidation de la **gouvernance des entités du secteur parapublic**. Cette rencontre, qui a réuni plus d'une cinquantaine de Présidents de Conseils d'Administration et de dirigeants d'organismes publics, s'inscrit dans un contexte marqué par la transformation profonde du cadre juridique et institutionnel, impulsée par la **loi d'orientation n°2022-08**.

Cette loi constitue aujourd'hui la pierre angulaire de la modernisation du secteur parapublic. Elle a élargi son périmètre, renforcé les responsabilités des **organes délibérants**, consacré la **gestion axée sur les résultats**, introduit l'obligation de **comités spécialisés**, et imposé une discipline accrue en matière de **reddition des comptes**. Elle a également clarifié les rôles des tutelles, renforcé les mécanismes d'audit interne et modernisé les exigences de suivi du portefeuille de l'État. Dans ce nouveau paysage institutionnel, les Présidents de Conseils d'Administration sont appelés à jouer un rôle déterminant dans

la performance et la crédibilité des entités publiques.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit le **courrier du Contrôle financier n°525/PR/SGPR/CF/Of/Ym du 19 décembre 2024**, qui rappelle avec précision les échéances trimestrielles et annuelles, ainsi que les documents obligatoires à produire. Ce courrier, devenu un référentiel opérationnel pour les PCA, insiste sur la nécessité de respecter les délais, notamment ceux du mois d'avril, période stratégique où doivent être examinés les **états financiers**, les **rapports de gestion**, les **rapports sociaux**, les **rapports d'audit**, les **rapports de performance** et

les documents issus des **corps de contrôle**. La formation du CAP a permis d'expliquer en profondeur ces exigences, d'en clarifier la portée et d'en faciliter l'appropriation.

L'atelier a été animé par deux contrôleurs d'État du Contrôle financier et un membre de l'ONECCA, conformément à la **Convention de partenariat CAP-ONECCA signée le 29 août 2025**. Cette convention a instauré un cadre de collaboration durable entre les deux institutions, fondé sur la mutualisation des expertises, la promotion de la **transparence financière**, le renforcement du **contrôle interne**, l'amélioration des pratiques comptables et la diffusion de **référentiels de gouvernance** adaptés aux entités publiques. L'intervention de l'ONECCA dans cette formation illustre la mise en œuvre concrète de ce partenariat stratégique, qui vise à professionnaliser davantage les organes délibérants.

LA NÉCESSITÉ D'HARMONISER LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE AU SEIN DU SECTEUR PARAPUBLIC

La session du 30 mars a permis d'aborder, avec une grande précision, les responsabilités légales des chefs des organes délibérants, les obligations documentaires du mois d'avril, les mécanismes de supervision des rapports, les interactions avec les directions générales, les auditeurs internes et les

commissaires aux comptes, ainsi que les risques institutionnels liés à la non-conformité. Les participants ont analysé des documents types, étudié des cas pratiques et échangé directement avec les experts sur les difficultés rencontrées dans leurs entités. L'approche interactive adoptée, avec des questions ouvertes après chaque module, a favorisé un dialogue riche et a permis de lever de nombreuses zones d'ombre.

Au-delà de l'aspect technique, cette formation a mis en lumière un enjeu plus large : la nécessité d'harmoniser les pratiques de gouvernance au sein du secteur parapublic. Les écarts observés entre entités, les retards récurrents, les insuffisances documentaires et les incohérences relevées par les corps de contrôle montrent que la professionnalisation des organes délibérants est devenue une priorité nationale. En renforçant les capacités des PCA, le CAP contribue directement à la **crédibilité institutionnelle**, à la **transparence financière** et à la **performance publique**.

Les participants ont salué la qualité des interventions, la clarté des outils fournis et la pertinence des échanges. Ils repartent mieux préparés pour superviser la production des documents de gestion, anticiper les échéances, dialoguer efficacement avec les tutelles et garantir la conformité réglementaire de leurs entités. Cette formation marque une étape importante dans la mise en œuvre de la **loi 2022-08** et dans l'opérationnalisation du partenariat **CAP-ONECCA**.

En consolidant son rôle d'acteur central de la gouvernance publique, le CAP confirme sa vocation : accompagner les administrateurs, diffuser les bonnes pratiques, renforcer la discipline institutionnelle et contribuer à la transformation durable du secteur parapublic. La session du 30 mars 2026 en est une illustration forte, et ouvre la voie à de nouvelles initiatives destinées à élever encore davantage les standards de gouvernance au Sénégal. ●



**NGONÉ FALL SECK, ASSOCIÉE ET DIRECTRICE DU
CONSULTING FORVIS MAZARS :**

« INVESTIR DANS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION CAPABLES DE JOUER PLEINEMENT LEUR RÔLE, APPORTE DES BÉNÉFICES CONCRETS »

Alors que le Sénégal engage une réforme en profondeur de la gouvernance de ses entreprises publiques et parapubliques, la question de la professionnalisation des conseils d'administration s'impose comme un impératif stratégique. Dans ce contexte, Forvis Mazars a initié, en partenariat avec Sciences Po Executive Education, le Certificat Parcours Administrateur, premier dispositif de ce type ancré dans les réalités africaines et aligné sur les standards internationaux de gouvernance. Ngoné Fall SECK, Associée et Directrice du Consulting, nous livre sa vision.

La REVUE CAP : Quelles ont été les motivations stratégiques à l'origine du Parcours Administrateur, et en quoi le partenariat entre Forvis Mazars en AOC et Sciences Po Executive Education en fait-il un dispositif inédit dans la région ?

Ngoné Fall SECK : La création du Parcours Administrateur est née de plusieurs constats issus de notre pratique quotidienne aux côtés des organes de

gouvernance, tant dans le secteur public que privé. Ces expériences ont mis en évidence la nécessité de la professionnalisation et le renforcement des compétences des conseils d'administration. L'ambition du Parcours est donc simple : professionnaliser les conseils d'administration et accompagner les administrateurs à mieux cadrer les priorités, arbitrer les décisions structurantes et exercer une supervision plus renforcée.

Le partenariat avec Sciences Po Executive Education s'est

imposé naturellement : Forvis Mazars apporte la connaissance du terrain et de l'environnement africain, l'expertise technique sur des domaines clés tels que la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques, les finances ou encore les technologies tandis que Sciences Po apporte la rigueur académique et l'excellence pédagogique.

L'objectif est clair : offrir une certification d'excellence, ancrée dans les réalités locales, mais alignée sur les standards internationaux de gouvernance.



Comment l'évolution récente du cadre réglementaire transforme-t-elle le rôle des Conseils d'administration dans les organisations publiques et parapubliques ?

Les réformes récentes, en particulier la loi d'orientation 2022-08, redéfinissent en profondeur le rôle des organes délibérants

Les réformes récentes, en particulier la loi d'orientation 2022-08, redéfinissent en profondeur le rôle des organes délibérants. La loi renforce les obligations de performance, de redevabilité et de transparence, et clarifie les responsabilités du Conseil, notamment en matière de supervision stratégique, de contrôle de gestion, et d'évaluation de la performance. Elle impose une gouvernance plus professionnelle : meilleure composition des conseils, fonctionnement plus rigoureux, reporting plus structuré et mécanismes de contrôle renforcés.

Dans ce contexte, le Conseil devient un organe de pilotage stratégique : il fixe le cap, contrôle l'exécution, et s'assure que la performance est mesurée et expliquée.

Quels sont, selon vous, les principaux défis de gouvernance auxquels les institutions sénégalaises doivent faire face dans les prochaines années ?

Pour le Sénégal, je vois d'abord un défi de clarification des rôles et des responsabilités entre l'État actionnaire, les tutelles, les directions générales et les Conseils. Quand la frontière entre « pilotage stratégique » et « gestion

opérationnelle » est floue, la redevabilité se dilue. À l'inverse, un cadre clair permet au Conseil de jouer pleinement son rôle.

Ensuite, plusieurs chantiers vont monter en puissance :

- la professionnalisation des Conseils (compétences, disponibilité, indépendance, fonctionnement des comités),
- la qualité de l'information transmise au Conseil (données fiables, indicateurs pertinents, trajectoires pluriannuelles),
- la maîtrise des risques au sens large : conformité, achats, contrôle interne, ESG, mais aussi cybersécurité et risque réputationnel.

Enfin, la gouvernance des grands projets et des partenariats publics privés sera déterminante pour sécuriser les décisions et suivre l'exécution avec rigueur.

Quels bénéfices concrets les pouvoirs publics peuvent-ils attendre d'une gouvernance mieux outillée et plus professionnelle ?

Investir dans des conseils capables de jouer pleinement

leur rôle apporte des bénéfices concrets : clarifier les mandats et les délégations, structurer des comités utiles, exiger une information fiable et exploitable, et instaurer une vraie discipline de suivi des décisions. C'est aussi porter une culture d'éthique et de redevabilité : prévention des conflits d'intérêts, transparence sur les résultats et sur les écarts. Les bénéfices sont tangibles : des organisations plus solides, des services mieux rendus aux citoyens, une confiance renforcée des partenaires; et, pour l'État, une meilleure maîtrise des engagements et des risques.



Les référentiels internationaux (OCDE, IFC, Banque mondiale) s'accordent sur l'idée qu'une gouvernance fondée sur l'intégrité, la transparence et la professionnalisation des conseils améliore l'efficacité et la maîtrise des risques. Quels seraient, selon vous, les principaux points de vigilance auxquels les administrateurs des organisations publiques et parapubliques doivent accorder une attention particulière ?



Quand la frontière entre pilotage stratégique et gestion opérationnelle est floue, la redevabilité se dilue.

Je retiens quatre points de vigilance majeurs :

1) La qualité de l'information et la capacité à « challenger » le management : un conseil ne peut pas exercer son rôle si les dossiers arrivent tard, sont incomplets, ou ne présentent pas de scénarios et d'impacts. Le point de vigilance, c'est donc d'exiger une information fiable, des indicateurs de performance et de risques, et une traçabilité des décisions.

2) La maîtrise des risques et de la conformité : dans le

public, un risque devient très vite un risque budgétaire et réputationnel (marchés publics, contentieux, engagements hors bilan, continuité de service). Les administrateurs doivent veiller, comme l'exige la loi 2022-08, à l'existence de dispositifs solides de contrôle interne.

3) L'intégrité de la gouvernance et la clarté des responsabilités : la première fragilité, c'est souvent la confusion entre pilotage stratégique, tutelle et gestion opérationnelle. Le Conseil doit s'assurer que les rôles sont clairs, que les conflits d'intérêts sont prévenus et gérés, et que la redevabilité est réelle.

4) La capacité d'anticipation des mutations sociétales, technologiques et environnementales. Le Conseil doit détecter les signaux faibles et préparer l'organisation aux transformations à venir.

Ces quatre vigilances conditionnent la qualité des arbitrages, la soutenabilité financière et, au final, la confiance des citoyens et des partenaires dans l'action publique.

Quel message pourriez-vous adresser aux décideurs publics et aux dirigeants d'entreprises concernant l'importance de la gouvernance aujourd'hui ?

Aujourd'hui, la gouvernance n'est plus une question de conformité ; c'est un véritable levier de

performance et de durabilité. Les organisations qui réussiront seront celles dont les Organes délibérants sont formés, engagés, diversifiés et capables d'assumer pleinement leur rôle stratégique. Dans cette logique, il serait pertinent que l'État du Sénégal envisage de rendre obligatoire, pour les administrateurs des entreprises publiques et parapubliques, une certification structurante en gouvernance (à l'image de la Côte d'Ivoire avec le Certificat des Administrateurs de Sociétés Publiques), afin d'harmoniser les compétences, d'élever les standards et de sécuriser la décision publique.



Aujourd'hui, la gouvernance n'est plus une question de conformité ; c'est un véritable levier de performance et de durabilité.

Investir dans la professionnalisation des administrateurs, c'est investir dans la performance, la transparence et la confiance : trois conditions indispensables pour transformer nos organisations et renforcer l'impact public. ●



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

ADMINISTRATION : PLAIDOYER POUR RÉFORMER L'ÉTAT ET RÉINVENTER UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE MODERNE

Depuis plusieurs décennies, plus précisément, depuis les années 1990, un débat récurrent et soutenu, autour des questions liées à la gouvernance, à la réforme des institutions, de la réforme de l'État, de la modernisation de l'administration et de la fonction publique, s'invite dans l'espace public, porté par des acteurs pertinents du monde universitaire, de la société civile et des professionnels du service public, sans que cela n'entraîne un impact significatif dans l'évolution de notre architecture institutionnelle et administrative.

Le Sénégal, après la Constitution de 1963 a connu celle de 2001 encore en vigueur. Des modifications ont été introduites en 2016 suite au référendum et plus récemment avec la dissolution du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) et du Haut Conseil des Collectivités Territoriales

(HCCT) par l'abrogation des deux lois numéro 2012–28 du 28 décembre 2012 relatif au CESE et le numéro 2016–24 du 14 juillet 2016 portant organisation et fonctionnement du HCCT.

On ne le dira jamais assez. En considérant les expressions plurielles sur la gouvernance et les fortes attentes émanant des différents segments de notre société, le moment semble venu d'aller résolument vers l'adoption **d'une nouvelle Constitution**, celle-là véritablement consensuelle, et au moyen d'un référendum, pour lui conférer la légitimité nécessaire.

L'allocution prononcée par son Excellence Bassirou Diomaye Faye, Président de la République, le lundi 20 janvier 2025, à l'occasion de la première édition de la conférence des Administrateurs et Managers Publics, apparaît comme un moment fondateur pour camper définitivement les contours du contenu et de la démarche à suivre pour inscrire durablement

nos attentes en matière de gouvernance dans la nouvelle Constitution. L'allocution du Président de la République est apparue ferme, très forte et surtout porteuse d'une volonté politique inébranlable. En effet, dit-il : "dès ma prise de fonction, le 02 avril 2024, j'ai souligné l'impérieuse nécessité de repenser notre gouvernance et de réinventer notre administration, de sorte qu'elle puisse répondre de façon optimale à l'ambition que nous portons pour le Sénégal. Cette ambition a pris forme dans la Vision Sénégal 2050, qui constitue, désormais, la boussole de l'action publique."

C'est la raison pour laquelle, je voudrais par cette contribution, aider à donner corps à cette vision qui a, par cette allocution, embrassé les différents segments de la gouvernance, depuis la réforme de l'Etat, la modernisation de l'administration, la réforme de la fonction publique et la territorialisation des politiques publiques.

1. RÉFORMER L'ETAT ET REPENSER NOTRE ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE

Dans le préambule de notre constitution, il est dit entre autres que, le Peuple du Sénégal souverain, conscient de la nécessité d'affirmer et de consolider les fondements de la Nation et de l'Etat, proclame :

- Le principe intangible de l'intégrité du territoire national et de l'unité nationale dans le respect des spécificités culturelles de toutes les composantes de la Nation ;
- L'inaltérabilité de la souveraineté nationale qui s'exprime à travers des procédures et consultations transparentes et démocratiques ;
- La séparation et l'équilibre des pouvoirs conçus et exercés à travers des procédures démocratiques ;
- Le respect des libertés fondamentales et des droits du citoyen comme base de la société sénégalaise.
- Le respect et la consolidation d'un Etat de droit dans lequel l'Etat et les citoyens sont soumis aux mêmes normes juridiques sous le contrôle d'une justice indépendante et impartiale ;

Au niveau de l'Etat et de la souveraineté, la Constitution aurait pu consacrer formellement que le Sénégal est un **“Etat unitaire décentralisé”** pour soutenir les exigences, depuis longtemps proclamées par ailleurs, de renforcer notre politique de déconcentration et de décentralisation territoriale.

Les différentes institutions sont incarnées au travers des trois (3)

pouvoirs que sont l'Exécutif, le Législatif et le Judiciaire.

La nouvelle constitution en cours de préparation devrait intégrer des consensus forts sur certains aspects, notamment :

- L'effacement de l'hyper-présidentialisme, le Président Diomaye étant disposé, au-delà des compétences à transférer



au gouvernement (Premier ministre notamment) à un rééquilibrage des pouvoirs avec le pouvoir Législatif.

- Le Premier ministre disposerait de pouvoir propres, pas seulement en matière de nomination, mais également dans le contenu et l'orientation de certaines politiques, notamment dans des matières qui auraient un impact réel avec le vécu des populations pour engager sa propre responsabilité. Le président de la République doit continuer de définir la politique de la Nation et de veiller sur la conduite des politiques publiques par le Premier Ministre et le Gouvernement. Il devrait cependant concéder que certaines des politiques puissent révéler la compétence et la perspicacité du Premier ministre, nommé, qui donne ainsi corps, par délégation, à certains aspects qui ne relèvent pas du domaine réservé. Les domaines réservés restent dans le giron du Président de la République (Défense et sécurité, diplomatie.). Le Premier Ministre devra également concéder une large délégation de pouvoirs envers des ministres dans des domaines considérés et vers les autorités déconcentrées (Gouverneurs et Préfets)

Dans la nouvelle constitution, le Sénégal serait dit **“un Etat**

unitaire décentralisé” avec un régime semi-présidentiel rationalisé. Le Président de la république reste la **“Clé de voute”** du système. Il définit et oriente la politique de la Nation. Le Premier ministre disposerait de pouvoirs propres qui lui permettent, par sa perspicacité et par son coefficient personnel, d'imprimer le cours de certaines actions publiques. C'est cette façon d'envisager les relations au sein de l'Exécutif, qui donnerait sens à la déclaration de politique générale du Premier ministre et justifierait sa responsabilité devant le Parlement et le Président. Le Premier ministre assure la coordination de l'activité gouvernementale. L'éclatement des pouvoirs présidentiels appellent également un renforcement du pouvoir législatif, notamment dans le domaine de l'initiative des Lois (et un rétrécissement conséquent du domaine réglementaire). Les propositions de lois doivent supplanter les projets d'initiative gouvernementale.

- Le pouvoir législatif devra tenir véritablement sa place et remplir pleinement ses missions : en votant les lois, en contrôlant les activités gouvernementales et par l'évaluation des politiques publiques.
- Dans le domaine judiciaire, les “Assises de la Justice” qui se sont tenues en 2024, ont retenu une trentaine de

recommandations soumise à la décision du Président de la république. En vérité, plusieurs occasions, ont permis, cette dernière décennie, une réflexion féconde sur la réforme de la Justice. Les enjeux aujourd'hui tournent autour du renforcement de l'indépendance des Juges, de l'amélioration du climat des affaires pour gagner la confiance des investisseurs et du fonctionnement régulier des Cours et Tribunaux. Les contraintes budgétaires sont connues ainsi que celles liées à l'insuffisance des ressources humaines (Magistrats, greffiers, Avocats). Certaines recommandations relatives à l'instauration du Juge des libertés, à la résolution des longues détentions et aux retours de parquets notamment, sont dignes d'intérêt ainsi que la création d'une Cour Constitutionnelle. Cependant il faut “courageusement” aller au-delà et envisager de lever l'immunité du Président et de rendre justiciables les membres du Gouvernement par une procédure “d'empêchement”. La notion de « Haute Trahison » et la Haute Cour de Justice devraient être reconsidérées au profit d'une approche judiciaire orthodoxe.

- Au niveau du dispositif institutionnel, le CESE, le

HCCT ou le SENAT, dont la vocation est d'offrir des espaces de dialogue et de construction de politiques publiques, à des segments importants de la Société (Société civile, Syndicats, Corporations, Patronats, Collectivités territoriales etc.) devraient retrouver, quelle que soit l'appellation, leur place dans la nouvelle Constitution.

- Enfin, c'est au niveau de la décentralisation, qui a pourtant occupé une place importante dans l'allocution du 20 janvier 2025 du Chef de l'Etat, que la lisibilité des options du gouvernement est la moins visible. L'interaction, entre la décentralisation et les pôles territoriaux, n'est pas établie de manière évidente. Le régime précédent a instauré la départementalisation encore en vigueur. L'élargissement des pouvoirs des territoires, qui aspirent à plus de responsabilités dans le cadre de la déconcentration et de la décentralisation appelle, de passer résolument, de manière consensuelle, avec « les Pôles territoires », à la régionalisation.

2. LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET LA REFONDATION DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Il faut reconnaître que depuis plus d'une année, certaines

initiatives ont été prises dans le sens de réfléchir à une meilleure rationalisation de notre administration et sa modernisation. Le chef de l'Etat a, dans ce cadre, initié des réflexions sur la requalification de notre administration et du service public et a beaucoup orienté les esprits vers le recours au numérique et au « **New deal technologique** ».

Le besoin de procéder à la rationalisation de notre administration n'est pas seulement dicté par les difficultés du moment. En fait, comme pour tout organe, l'administration a besoin non seulement de se régénérer à intervalle régulier, (en moyenne tous les dix ans) mais également de bénéficier entre les intervalles d'un dispositif de veille et de contrôle pour valider les intrants (choix politiques) qui souvent impliquent des excroissances et autres imperfections qu'il convient de corriger. Pendant longtemps, à partir des années 1980, le **Bureau Organisation et Méthodes (BOM)**, la **Commission de Rationalisation des Structures et des Emplois Publics (Corasep)** et la **Cellule de Contrôle des Effectifs et de la Masse salariale (CCEMS)** ont joué les rôles de « gardiens du temple ».

En réalité l'architecture administrative qui a servi de support aux différents régimes sortants, ne devrait pas, si la rupture annoncée est avérée, pouvoir offrir les mêmes opportunités ainsi que les mêmes commodités pour une

bonne exécution des politiques actuelles.

Or donc, depuis plus d'un an, le régime actuel est pour le moins confortablement installé dans le « corset » hérité des régimes précédents. Le réalisme commande de **changer de paradigme** et de mener un **audit stratégique et organisationnel de tous les ministères** et de la superstructure de l'Etat, pour décider d'une **nouvelle architecture** de l'administration et de l'Etat compatible avec le Référentiel 2050.

Du point de vue de l'approche, il s'agit de privilégier une méthode itérative d'implantation et de substitution de paradigmes nouveaux en matière de gouvernance (des directions à la place des agences, une Fonction publique d'emplois en lieu et place de la Fonction publique de carrière, moins d'Etat et mieux d'Etat, un processus compétitif de recrutement, un nouveau système de rémunération et d'évaluation des agents etc.) qui établissent progressivement un environnement étatique et administratif réformé et modernisé.

Une lecture croisée des allocutions du Président Diomaye et du Premier Ministre, ce 20 janvier 2025, laisse à penser qu'une volonté politique forte existe aujourd'hui, pour soutenir une démarche holistique qui pourrait s'articuler autour des six axes stratégiques ci-après :

- I. Mener des audits stratégiques et

- organisationnels de tous les ministères, agences et autres entités pour une rationalisation qui garantit un strict retour à l'orthodoxie. L'agence, dans notre nomenclature administrative est, et devrait rester une exception, de même que la direction générale. Il s'agit d'optimiser le fonctionnement de l'Etat et de l'administration, d'améliorer l'efficacité du fonctionnement des services et de réaliser des économies par une réduction drastique du train de vie de l'Etat.
2. Refonder le cadre juridique de la Fonction publique et de l'administration pour passer progressivement à un **nouveau droit de la Fonction publique**. En effet, la Fonction publique de carrière à atteint ses limites. La Fonction Publique d'emplois est aujourd'hui plus en adéquation avec les exigences du moment de par sa capacité à absorber les talents venus d'horizons divers et pour des durées contractuelles plus flexibles et plus compatibles avec des niveaux de rémunération plus élevés et une masse salariale contenue. La productivité des agents est plus grande de même que les performances et les résultats de l'administration.
 3. Procéder à un dénombrement biométrique des agents de l'Etat par un recensement exhaustif qui assure un contrôle des effectifs plus efficient (revue de toutes les positions administratives statutaires de sortie temporaire et définitive et stricte application des lois et règlements) ; audit des fichiers de la Fonction publique et de la Solde et mise en place d'un dispositif permanent de contrôle et d'ajustement ;
 4. Redéfinir un système de rémunération plus juste et plus équitable et assurer une meilleure maîtrise de la masse salariale par l'élaboration d'une nouvelle grille salariale (simplifiée) avec juste cinq à six lignes de paie sur le bulletin de salaire (la solde globale, les sujétions, les bonifications liées au rendement), afin d'éviter avec la multiplication des éléments variables de la solde, les effets cumulatifs et pervers liés aux glissements catégoriels des avancements au grade et à l'ancienneté
 5. Moderniser la nouvelle architecture administrative et simplifier les procédures et formalités administratives par le recours à tous les moyens et instruments modernes et adaptés (numérisation, digitalisation, informatisation, recours à l'IA etc...). Toute la panoplie du « New Deal Technologique » qui connaît déjà des avancées significatives, devrait pouvoir y trouver sa place ;
 6. Enfin, promouvoir la bonne gouvernance et le dialogue social, pour constamment enraceriner l'éthique, la déontologie, le professionnalisme et la responsabilisation ; favoriser l'émergence d'un leadership visionnaire et transformationnel ; encourager la rationalisation des organisations syndicales pour faciliter un partenariat constructif et fécond indispensable à la paix sociale.
 7. Les audits stratégiques et organisationnels, qui permettraient une meilleure rationalisation des structures, des emplois et des effectifs dans l'administration et au niveau du secteur parapublic, constituent l'axe à partir duquel pourrait s'articuler toute la réforme de modernisation de l'administration et de l'Etat.
- Notre fonction publique doit être également refondée. La nomenclature des emplois ne correspond pas aux différents profils présentés par nos compatriotes qui ont pu bénéficier de formations diverses à travers le monde.

La catégorisation des agents à partir des corps qui font la charpente de notre fonction publique, est caractérisée par une certaine **rigidité** qui correspondait à l'absorption des sortants de nos écoles nationales de formation. C'est **le dépérissement progressif de la fonction publique de carrières et l'avènement de la fonction publique d'emplois assis sur la contractualisation en fonction des emplois définis** préalablement, qui devrait déterminer le mode de recrutement, le niveau de rémunération et la durée du contrat dans le service public.

Le mode de recrutement, pour l'essentiel, serait basé sur un appel à concurrence dans le cadre d'un processus compétitif. La rémunération serait établie en fonction du niveau du poste et du profil du candidat. La contractualisation entraînerait progressivement l'extinction de la plupart des corps des fonctionnaires pour arriver à un système où la catégorisation serait faite à partir des niveaux de formation et des compétences, adossée à une grille de rémunération simplifiée, mais plus motivante. La sécurité sociale, la prévoyance retraite

(FNR et IPRES) de même que les assurances retraite et maladies seront repensées globalement pour un meilleur accompagnement durant la période d'activité et après la retraite des agents du service public. **La fonction publique d'emplois permettra d'attirer les meilleurs dans la fonction publique et de restaurer la crédibilité et l'autorité de l'administration publique. ●**

Souleymane Nasser NIANE,

*Ancien Conseiller au B.O.M, Ancien
Directeur de la Fonction publique,
Ancien Expert des Nations Unies*



RATIONALISATION DU SECTEUR PARAPUBLIC : **ET SI L'URGENCE ÉTAIT AILLEURS**



Depuis l'adoption de la **loi d'orientation n°2022-08**, le Sénégal s'est doté d'un **cadre juridique ambitieux** destiné à transformer la **gouvernance du secteur parapublic**. Cette loi devait marquer une rupture profonde : **performance institutionnelle, contrôle interne, audit interne, reddition des comptes, discipline administrative, pilotage stratégique, contrats de performance, plans stratégiques alignés** sur les politiques publiques. Elle devait être la **colonne vertébrale** d'un secteur parapublic moderne, lisible, cohérent, capable de soutenir durablement les ambitions du pays.

Pourtant, quatre ans après sa promulgation, un constat s'impose avec une force presque dérangeante : **la loi n'est pas appliquée**. Ni dans l'**enseignement supérieur**. Ni dans la **santé**. Ni dans plusieurs autres segments du secteur parapublic. Et ce simple fait suffit à révéler un **problème institutionnel profond**, car les **décrets d'application** ne sont toujours pas publiés, laissant les secteurs fonctionner sous des **textes anciens**, parfois dépassés, souvent incomplets, toujours insuffisants pour porter une réforme moderne.

Dans l'enseignement supérieur, les universités publiques continuent d'être régies par trois textes principaux : la **loi n°94-79** sur les franchises et libertés universitaires, la **loi n°2015-26** relative aux universités publiques, et la **loi n°2019-02** portant statut du personnel enseignant. Ces textes ont leur importance : ils garantissent l'**autonomie académique**, organisent les organes universitaires, définissent les missions pédagogiques, structurent les carrières des enseignants. Mais ils appartiennent à une époque où la gouvernance publique n'était pas encore structurée autour de la **performance**, du **contrôle interne**, de l'**audit**, de la **reddition des comptes** et de la **gestion axée sur les résultats**. Ils ne prévoient ni **plan stratégique**, ni **contrat de performance**, ni **comité d'audit**, ni **dispositif de contrôle interne**, ni **politique d'audit interne**, ni **rapport annuel de performance**, ni **obligations documentaires strictes**. Ils ne prévoient pas non plus les **sanctions institutionnelles** prévues par la loi 2022-08 en cas de carence des organes délibérants.

**UNE UNIVERSITÉ QUI
N'APPLIQUE PAS LA
LOI NE PEUT PAS SE
RÉFORMER**

Les conséquences sur la **réforme universitaire** sont profondes. Les universités évoluent dans un cadre juridique qui ne correspond plus aux **standards nationaux** ni **internationaux**.

Elles ne disposent pas des outils nécessaires pour **piloter leur performance**, **évaluer leurs résultats**, **anticiper les risques**, **rendre compte** de leur gestion ou **aligner leurs actions** sur les priorités nationales. Les organes délibérants fonctionnent selon des règles anciennes, sans les mécanismes modernes de gouvernance prévus par la loi 2022-08. Les obligations du **Contrôle financier**, notamment celles rappelées dans le **courrier n°525 du 19 décembre 2024**, ne sont pas respectées. La réforme universitaire, qui repose sur la **qualité**, la **performance** et la **transparence**, se trouve ainsi fragilisée, ralentie, parfois même paralysée. Une université qui n'applique pas la loi ne peut pas se réformer. Une réforme qui ne s'appuie pas sur un cadre juridique moderne ne peut pas réussir.



**Les universités
évoluent dans un
cadre juridique qui ne
correspond plus aux
standards nationaux
ni internationaux —**

Le secteur de la **santé** connaît exactement la même situation. Les hôpitaux publics, les établissements sanitaires, les

agences de santé et les structures techniques fonctionnent encore sous la **loi n°98-08** portant réforme hospitalière, la **loi n°2015-01** sur la formation professionnelle et technique pour les structures associées, et divers textes sectoriels adoptés avant la loi 2022-08. Ces textes organisent les missions sanitaires, définissent les organes de gestion, structurent les statuts du personnel, mais ne prévoient pas les mécanismes modernes de gouvernance imposés par la loi 2022-08. Les hôpitaux ne disposent pas de **contrats de performance**, les **comités spécialisés** ne sont pas en place, les **dispositifs de contrôle interne** sont faibles, les **audits internes** inexistant, les **rapports annuels de performance** rarement produits, et les obligations documentaires prévues par le Contrôle financier ne sont pas respectées de manière uniforme.

Les conséquences sur la **réforme hospitalière** sont tout aussi graves que dans l'enseignement supérieur. Les établissements de santé ne peuvent pas démontrer leur **performance**, optimiser leurs **ressources**, anticiper leurs **risques**, améliorer la **qualité des soins** ou rendre compte de leur gestion. Les organes délibérants ne disposent pas des outils nécessaires pour piloter efficacement les hôpitaux. Les tutelles techniques ne peuvent pas évaluer la performance des établissements. L'État ne peut pas aligner les politiques publiques sur des données fiables. La réforme hospitalière,

pourant indispensable, se trouve ainsi entravée par l'absence d'application de la loi.

Ce débat sur l'application de la loi et sur l'**ancrage institutionnel** du secteur parapublic n'est pas propre au Sénégal. D'autres pays africains ont été confrontés aux mêmes défis, mais ont fait des choix institutionnels clairs qui leur ont permis d'avancer plus vite et plus efficacement. La comparaison est éclairante, car elle montre que la question n'est pas seulement juridique : elle est **structurelle, organisationnelle, stratégique**.

En Côte d'Ivoire, le secteur parapublic est piloté par

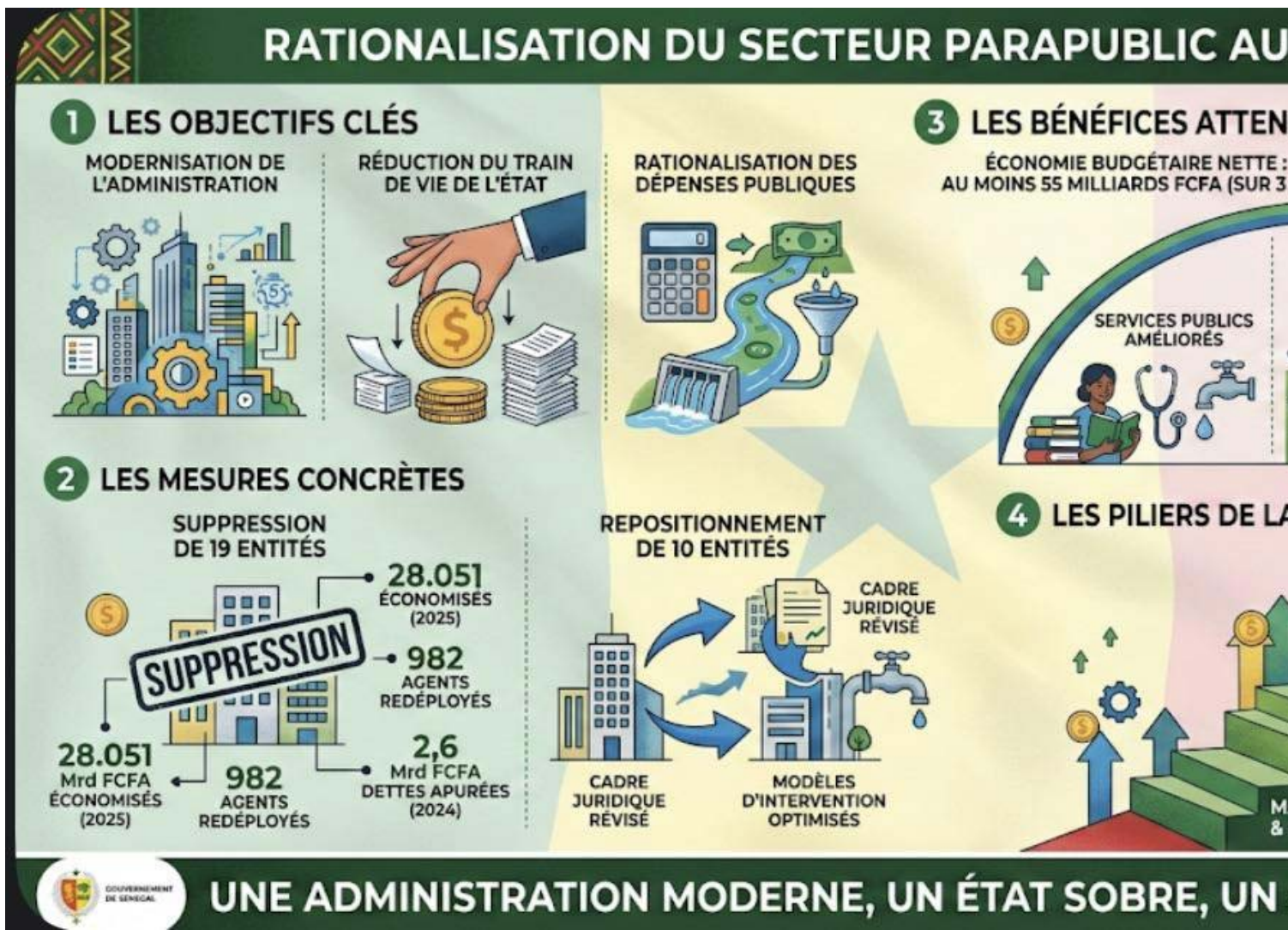
la **Direction Générale du Portefeuille de l'État (DGPE)**, dotée d'un mandat puissant : **suivi de la performance, évaluation des entreprises publiques, contrôle des conseils d'administration, publication de rapports annuels, discipline de gestion**. La DGPE influence les **nominations**, les **contrats de performance**, les **restructurations** et les décisions

stratégiques. Ce dispositif a permis de réduire les pertes, d'améliorer la transparence et de renforcer la gouvernance.

À Djibouti, le portefeuille public est supervisé directement par la **Présidence de la République**, via une agence dédiée. Ce choix traduit une volonté de donner au secteur parapublic un **pilotage transversal**, capable de



Ce débat sur l'application de la loi et sur l'ancrage institutionnel du secteur parapublic n'est pas propre au Sénégal



dépasser les logiques sectorielles et les rivalités administratives. Ce modèle a permis de restructurer rapidement plusieurs entreprises publiques, de renforcer la **discipline financière** et d'améliorer la **qualité du reporting**.

Ces deux exemples montrent une chose simple : lorsque le **pilotage du secteur parapublic** est clair, centralisé et doté d'une **autorité forte**, la réforme avance. Lorsqu'il est dispersé, ambigu ou limité à une logique budgétaire, la réforme stagne.

C'est dans ce contexte que les mesures de **rationalisation** annoncées par le Premier

ministre doivent être analysées. Elles sont pertinentes, nécessaires, courageuses. Elles répondent à une urgence réelle : la **maîtrise des dépenses publiques**, la réduction des doublons, l'assainissement des structures, la clarification des missions. Mais elles s'inscrivent dans une logique essentiellement **budgétaire**, centrée sur la réduction des coûts, la compression des charges, la limitation des dépenses. Cette approche est indispensable, mais elle n'est pas suffisante. Car **maîtriser les dépenses n'est pas piloter la performance**. Réduire les coûts n'est pas transformer les organisations. Fermer ou fusionner des structures n'est pas moderniser la gouvernance. La rationalisation, telle qu'elle est engagée aujourd'hui, est un volet important, mais elle ne constitue pas une réforme du secteur parapublic. Elle en est seulement un fragment.

Pour qu'une rationalisation produise des résultats durables, elle doit s'appuyer sur un **dispositif institutionnel fort**, capable de suivre la performance, d'imposer l'application des textes, de coordonner les tutelles, de contrôler les organes délibérants, de publier des rapports annuels, de sanctionner les carences, de piloter les restructurations, de suivre les contrats de performance, de garantir la discipline institutionnelle. Or ce dispositif, au Sénégal, est **quasiment inexistant**. Le secteur parapublic est aujourd'hui ancré au **ministère des Finances**, sans

véritable capacité de **pilotage stratégique**, sans pouvoir transversal, sans autorité institutionnelle suffisante pour imposer l'application de la loi.

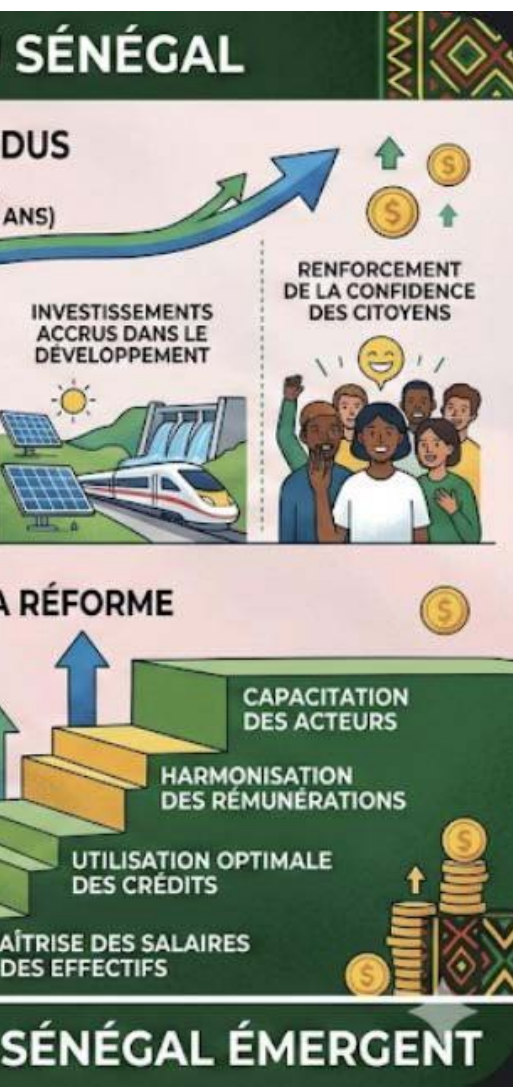


Pour qu'une rationalisation produise des résultats durables, elle doit s'appuyer sur un dispositif institutionnel fort

Le pilotage stratégique du parapublic exige une **vision transversale**, une **capacité d'arbitrage**, une **autorité institutionnelle** qui dépasse la seule logique budgétaire. La rationalisation engagée est une excellente initiative. Mais pour produire tout son impact, elle doit s'accompagner d'un **repositionnement institutionnel fort**. C'est uniquement à ce prix que nous construirons un secteur parapublic **cohérent, lisible et performant**, capable de soutenir durablement les ambitions du pays. ●

*Par Lansana Gagny SAKHO
Adm.A., C.M.C.*

*Président du Cercle des
Administrateurs Publics*





MAMADOU FAYE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BNDE :

« À travers le Plan Envol 2025-2029, la BNDE entend jouer son rôle de banque de développement au service du Sénégal »

À l'occasion de cet entretien avec la Revue CAP, le Directeur Général de la Banque Nationale pour le Développement Économique (BNDE), Monsieur Mamadou FAYE, revient sur la vision portée par le plan stratégique ENVOL 2025–2029, les priorités qui structurent ce nouveau cycle, les performances enregistrées en 2025 et l'impact de la Banque au service du financement de l'économie sénégalaise.

La Revue CAP : La BNDE a engagé un nouveau cycle stratégique à travers le plan ENVOL 2025–2029. Quelle est la vision globale qui sous-tend ce plan ?

Mamadou FAYE : La vision qui sous-tend le Plan Envol 2025–2029 est celle d'une BNDE résolument positionnée comme un instrument stratégique au service du financement du développement et de la souveraineté économique du Sénégal.

Ce plan a été élaboré à la suite de ma prise de fonction, à l'issue d'un travail de réflexion approfondi que j'ai personnellement dirigé, avec une forte implication des équipes de la Banque. Nous avons fait le choix assumé de conduire cet exercice en interne, sans recours à un cabinet externe, afin de capitaliser sur notre connaissance fine de l'institution, de nos réalités opérationnelles et des enjeux du tissu économique national.

Il en ressort une ambition claire : bâtir une banque plus solide, plus performante et plus agile, capable d'accompagner efficacement les secteurs prioritaires, de soutenir durablement les PME/PMI et de jouer un rôle moteur dans la

transformation structurelle de l'économie sénégalaise.

Cette vision repose sur trois ambitions majeures : renforcer l'impact économique de la Banque, améliorer significativement sa performance financière et opérationnelle, et affirmer son rôle de partenaire de référence de l'État et du secteur privé dans la transformation structurelle de l'économie sénégalaise.

À travers le Plan Envol 2025–2029, la BNDE ambitionne ainsi de conjuguer exigence de rentabilité et mission de développement, en plaçant l'innovation, la qualité de service et la proximité client au cœur de son action. La BNDE entend jouer pleinement son rôle de banque de développement au service du Sénégal, dans la continuité de sa devise qui est « *Ensemble, entreprendre l'avenir* ».

Quelles sont les grandes priorités stratégiques qui structurent ce nouveau plan ?

ENVOL 2025–2029 est structuré autour de cinq priorités qui se renforcent mutuellement : l'accroissement du financement de l'économie, la modernisation et la digitalisation, la proximité

et l'inclusion, la rentabilité et la maîtrise des risques, et enfin le capital humain et la gouvernance.



Le résultat est là : nos ratios de rentabilité et d'efficacité retrouvent des niveaux conformes aux standards du secteur, et le coefficient d'exploitation poursuit sa décrue conformément à notre feuille de route, avec un objectif de 62 % à horizon 2029.

La première priorité consiste à renforcer durablement la contribution de la BNDE au financement de l'économie sénégalaise : accompagnement des projets liés à l'énergie, aux infrastructures et à l'agriculture, soutien aux PME/PMI, déploiement de produits adaptés aux particuliers, professionnels et entreprises. Nos partenariats

avec les démembrements de l'État — ministère de l'Agriculture, du commerce et de l'industrie, Fonds pour l'Habitat Social, Agence Nationale Aquatique, DER, FONGIP — constituent un levier central de cette priorité.



Sur le marché bancaire sénégalais, la BNDE améliore significativement sa position concurrentielle. Ce n'est pas un coup isolé — c'est le fruit d'une trajectoire méthodique portée par des équipes engagées

La deuxième priorité porte sur la modernisation et la digitalisation : l'exercice 2026 marquera l'engagement d'une transformation structurante visant à positionner la BNDE comme une banque digitale de référence, avec un modèle alliant agences de proximité et services numériques accessibles.

La troisième priorité concerne la proximité, l'inclusion financière et la diaspora. Forte de ses importantes implantations régionales — de Dakar à

Ziguinchor, de Saint-Louis à Tambacounda — la BNDE ambitionne de devenir la banque de confiance des sénégalais, qu'ils soient au pays ou de la diaspora, en leur offrant une relation directe, sécurisée et digitale.

Enfin, deux priorités transversales : le renforcement du capital humain, à travers la formation et la création de l'Académie BNDE en préparation, et la maîtrise durable de nos équilibres financiers, dans le strict respect des exigences prudentielles de la BCEAO.

Comment évaluez-vous les performances récentes de la BNDE ?

Les performances 2025 marquent un tournant décisif. Dans un environnement national et international difficile, marqué par une concurrence intense et des tensions économiques, la BNDE réalise l'une des meilleures performances de son histoire.

Le total bilan a franchi le cap des **854 milliards FCFA**, contre 555 milliards FCFA en 2023, soit une progression cumulée de 54% en 2 ans. Cette trajectoire s'inscrit dans la dynamique de relance des activités de la banque entamée depuis sa prise de fonction.

En fin 2025, la collecte de ressources auprès de la clientèle a atteint **379 milliards FCFA**, en hausse de **+44 %** par rapport à 2024. Le fonds de commerce a progressé de 8 % avec plus de 9 500 nouveaux comptes particuliers et plus de 2 000 nouveaux comptes PME/PMI,

subséquentement à la stratégie de renouvellement et de renforcement du portefeuille inscrite dans le plan ENVOL 2025-2029.

Le Produit Net Bancaire a progressé de 14 % pour atteindre 23,8 milliards FCFA, porté notamment par une forte augmentation de la marge sur commissions. Surtout, le résultat net est passé de 1,2 milliard en 2024 à **5,6 milliards FCFA en 2025**, soit une multiplication par près de cinq. Nos indicateurs de rentabilité retrouvent ainsi des niveaux conformes aux standards de la place.

Sur le marché bancaire sénégalais, la BNDE améliore significativement sa position concurrentielle. Ce n'est pas un coup isolé — c'est le fruit d'une trajectoire méthodique portée par des équipes engagées.

La banque a engagé un travail de correction de vulnérabilités. Quelles ont été les principales actions menées dans ce sens ?

Nous avons conduit un travail méthodique sur plusieurs fronts simultanés, avec un principe clair : une banque solide est la condition d'une banque utile.

Sur la qualité de l'actif, nous avons renforcé le suivi et le recouvrement des créances, avec des opérations spécifiques réalisées au cours de l'exercice. Le coût du risque s'en est trouvé nettement amélioré.

Sur la gouvernance, les organes de la Banque ont été renouvelés,

avec la nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration et l'arrivée de nouveaux Commissaires aux Comptes. Les subdélégations de pouvoirs ont été révisées pour une meilleure clarté des responsabilités.

Sur le pilotage de la performance et la qualité, la BNDE a renouvelé avec succès sa **certification ISO 9001 pour trois ans** et adopté une nouvelle politique Qualité alignée sur ENVOL 25-29. Un dispositif d'écoute client innovant a été mis en place, avec une entité dédiée au parcours client (CX).

Sur le système d'information, nous avons conduit une montée de version structurante, avec l'automatisation de plusieurs processus internes — ce qui renforce la maîtrise du risque opérationnel. Le développement de l'application mobile a été poursuivi, en partenariat avec une fintech locale.

Enfin, sur le capital humain, un programme structurant a été engagé : acquisition d'un SIRH, mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences intégrant un plan de succession, création de l'Académie BNDE, et Programme Jeunes Professionnels KANGAM.

Le résultat est là : nos ratios de rentabilité et d'efficacité retrouvent des niveaux conformes aux standards du secteur, et le coefficient d'exploitation poursuit sa décrue conformément à notre feuille de route, avec un objectif de 62 % à horizon 2029.

Quels indicateurs illustrent aujourd'hui l'impact de la banque sur l'économie ?

L'impact d'une banque de développement se mesure à sa capacité à irriguer l'économie réelle. Cet impact se lit à travers cinq dimensions concrètes.

Premièrement, le financement de l'État et des projets structurants : la BNDE est un partenaire de premier rang pour le Sénégal, accompagnant des projets tels que PROCASEF-IDA, PATIP-JF, PAISD, ainsi que le co-financement PAVIE avec la DER.

Deuxièmement, l'accompagnement des PME/PMI : plus de 2 000 nouveaux comptes entreprises ouverts en 2025, répartis dans des secteurs variés (commerce, services, agriculture). Nos financements soutiennent les secteurs structurants de l'économie — services, BTP, industrie, commerce et agriculture.

Troisièmement, l'ancrage territorial : avec 42 597 comptes à fin 2025 et une présence qui s'étend désormais de Dakar à Ziguinchor, la BNDE est au plus près de ses clients. L'ouverture de nouvelles agences à Al Foutiyou, Lamine Guèye et Bourguiba, la réouverture de Potou et Soprim, et l'acquisition d'un site à Dahra traduisent une gestion proactive de notre patrimoine.

Quatrièmement, les partenariats institutionnels : nous avons noué ou consolidé des partenariats stratégiques avec le ministère de l'Agriculture, le Fonds pour l'Habitat Social,



En somme, 854 milliards de bilan, 42 597 clients, 13 implantations régionales et des partenariats solides : ce sont les chiffres qui disent concrètement notre impact.

l'Agence Nationale Aquatique, la DER, le FONGIP, ainsi que la Fédération Sénégalaise de Football. La filiale Al Rahma a également bénéficié d'un appui structurant au lancement de ses activités. La distinction de notre Directeur Général parmi « Les 100 qui transforment l'Afrique » par Financial Afrik confirme le rayonnement de l'institution.

Cinquièmement, l'engagement sociétal et environnemental : soutien à l'Équipe Nationale de football, célébration des 10 ans de la Banque, participation à la Journée Nationale de l'Élevage, campagnes de don de sang, Octobre Rose, et le projet solaire de Thiès. Nous sommes convaincus que la performance économique doit aller de pair avec le développement durable et l'inclusion sociale.

En somme, 854 milliards de bilan, 42 597 clients, 13 implantations régionales et des partenariats solides : ce sont les chiffres qui disent concrètement notre impact. ●

PETROSEN

EXPLORATION & PRODUCTION

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

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

PROJETS ET REALISATIONS

LE PROJET GTA (GRAND TORTUE AHMEYIM)

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

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

LE PROJET SANGOMAR

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

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

LE PROJET YAKAAR-TERANGA

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

NOUVELLES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

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

NEW DEAL TECHNOLOGIQUE, ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SERVICE PUBLIC

Le Sénégal entre dans une phase décisive de sa transformation numérique. Après les stratégies, les annonces et les promesses, l'heure est désormais à l'exécution. Le lancement, le 24 mars 2026, des projets structurants du New Deal technologique marque un tournant en ce sens que le numérique cesse d'être une ambition pour devenir un levier concret de transformation.

Un levier au service de la cohérence de l'action publique, de la modernisation de l'administration et d'une relation renouvelée entre l'État, les citoyens et les acteurs économiques.

Depuis plusieurs années, les stratégies numériques se multiplient en Afrique comme ailleurs. Elles poursuivent des objectifs similaires consistant à moderniser les services publics, stimuler l'innovation et renforcer la souveraineté. L'expérience internationale montre aujourd'hui que ces ambitions peuvent se traduire en résultats tangibles à condition de dépasser une approche purement technologique.

Des pays comme l'Estonie ont démontré qu'une transformation bien conduite permet de simplifier radicalement les démarches administratives, d'améliorer la transparence et de renforcer la confiance des citoyens. Plus près du continent, le Rwanda s'est imposé comme une référence en matière de digitalisation des services publics, avec des plateformes numériques accessibles et largement utilisées.

Ces exemples montrent une chose essentielle. **La transformation numérique ne repose pas uniquement sur des outils, mais sur une capacité à repenser les processus, à décloisonner les institutions et à placer l'utilisateur au centre.**

C'est précisément dans cette dynamique que s'inscrit le New Deal technologique.

Parmi les projets engagés, la plateforme nationale d'interopérabilité constitue un socle structurant. Elle répond à un enjeu bien identifié, la



fragmentation des systèmes administratifs.

En facilitant l'échange sécurisé des données entre institutions, elle permet de réduire les redondances, d'accélérer les procédures et d'améliorer la qualité du service rendu.

Elle introduit également une évolution majeure dans la relation avec l'utilisateur. Le principe du « once only » permet au citoyen de ne fournir ses informations qu'une seule fois. Ce changement, en apparence technique, a des implications profondes. Il simplifie l'expérience administrative, renforce l'efficacité et contribue à réduire les marges d'opacité dans certaines interactions.

CETTE DYNAMIQUE OUVRE DES PERSPECTIVES IMPORTANTES

Le portail e-Sénégal s'inscrit dans cette même logique. En proposant un guichet unique, il vise à rendre les services publics accessibles à distance, de manière continue et plus lisible. Une telle évolution rapproche l'administration des standards d'expérience auxquels les citoyens sont désormais habitués dans le secteur privé.

Cette dynamique ouvre des perspectives importantes. Une administration plus accessible et plus efficace favorise la formalisation de l'économie, améliore l'environnement des affaires et renforce l'attractivité du pays.



La transformation numérique ne repose pas uniquement sur des outils, mais sur une capacité à repenser les processus, à décloisonner les institutions et à placer l'utilisateur au centre

Cependant, pour que ces bénéfices se concrétisent pleinement, une condition reste déterminante. L'appropriation par les usagers.

L'expérience de nombreux pays montre que l'accès technique ne suffit pas. **Le développement des compétences numériques, la sensibilisation et l'accompagnement sont essentiels pour garantir une utilisation effective des services.**

La littératie numérique devient ainsi un levier stratégique pour transformer l'investissement technologique en impact réel.

Le programme de connectivité universelle par satellite s'inscrit dans cette logique d'inclusion. En élargissant l'accès, notamment dans les zones rurales, il crée les conditions d'une participation plus large des populations à l'économie numérique. Cette extension du réseau ouvre également de nouvelles opportunités pour les services publics, l'éducation, la santé ou encore l'entrepreneuriat.

Dans le même temps, la volonté de renforcer la souveraineté numérique traduit une vision de long terme. L'hébergement local des données et le développement d'un cloud national participent à la construction d'un écosystème numérique plus autonome. Dans un contexte mondial où la donnée devient un actif stratégique, cette orientation renforce la capacité du Sénégal à maîtriser ses ressources et à protéger ses intérêts.

Au fond, le principal enjeu du New Deal technologique réside dans la capacité à orchestrer l'ensemble de ces initiatives. L'expérience internationale est claire. Les transformations réussies sont celles qui reposent sur une gouvernance solide, une coordination efficace et une continuité dans l'action.

Les risques existent, fragmentation, duplication ou sous-utilisation des outils. Mais ils ne sont pas une fatalité. Ils constituent plutôt des points de vigilance bien identifiés, que les expériences d'autres pays permettent aujourd'hui d'anticiper.

Les ambitions affichées en matière d'emplois, de contribution au PIB et de développement de l'écosystème numérique témoignent d'une volonté claire de faire du numérique un moteur de croissance au Sénégal. Cette ambition est réaliste, à condition de maintenir une cohérence entre les politiques publiques, les besoins du secteur privé et les attentes des citoyens.

Le New Deal technologique ne se limite pas à un programme d'infrastructures ou de plateformes. Il s'inscrit dans une transformation plus large de l'action publique plus intégrée, plus transparente et davantage orientée vers les résultats.



Au fond, le principal enjeu du New Deal technologique réside dans la capacité à orchestrer l'ensemble de ces initiatives.

Le Sénégal dispose aujourd'hui des bases nécessaires pour réussir cette transition. L'enjeu est désormais de maintenir le cap, d'assurer la cohérence des initiatives et de favoriser leur appropriation à grande échelle.

La transformation numérique loin d'être une destination est un processus. Et dans ce processus, le Sénégal a l'opportunité de s'inscrire parmi les pays qui auront su transformer un virage technologique en avantage stratégique durable. ●

Par Oumar WATT

*Président du Conseil
d'administration de Sénégal
Numérique SA*



NOUVELLE STRATÉGIE NUMÉRIQUE DU SÉNÉGAL





SOGIP, 10 ans d'infrastructures, 10 ans d'impact

UNE DÉCENNIE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE

Créée en décembre 2015, la Société de Gestion des Infrastructures Publiques dans les Pôles Urbains de Diamniadio et du Lac Rose (SOGIP SA) s'inscrit pleinement dans la politique nationale d'aménagement du territoire, avec pour mission centrale de concevoir, développer, exploiter et valoriser des infrastructures publiques de dernière génération. Elle intervient

sur l'ensemble de la chaîne de valeur des infrastructures : de la structuration des projets à la mobilisation des financements, en passant par la réalisation, l'exploitation, la maintenance et la rentabilisation des équipements.

Cette approche intégrée traduit une évolution majeure dans la gestion publique des infrastructures, désormais pensée dans une logique de performance, de durabilité et de création de valeur. Portée par des exigences d'excellence, de

transparence et de rigueur dans la gestion, la SOGIP s'inscrit dans une dynamique d'innovation institutionnelle, en développant des modèles de gestion capables de concilier intérêt général, performance opérationnelle et rentabilité économique. En dix ans, la SOGIP a contribué à poser les bases d'une nouvelle vision des infrastructures publiques au Sénégal : des infrastructures intégrées, durables et génératrices de valeur, au cœur du développement territorial et du rayonnement du pays.

DES INFRASTRUCTURES STRUCTURANTES AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME NATIONAL

Au cours de cette première décennie d'existence, la SOGIP a accompagné la mise en service et l'exploitation d'infrastructures majeures, conçues comme de véritables outils sportif, événementiel, logistique, commercial et touristique contribuant à une transformation structurelle de l'économie nationale.

Le **Dakar Arena**, complexe multifonctionnel de plus de **15 149 places**, s'impose aujourd'hui comme une infrastructure phare du sport et de la culture en Afrique, grâce à des équipements de dernière génération et une modularité avancée.

Le **Stade Abdoulaye Wade**, avec une capacité de **50 000 places**, répond aux standards internationaux les plus exigeants, intégrant des solutions technologiques et environnementales innovantes. Au-delà de sa vocation sportive, il se positionne également comme un espace polyvalent, accueillant des événements corporate, des manifestations culturelles, des dîners de gala, des séminaires et divers rassemblements d'envergure.

Le **Centre des Expositions**, avec ses **21 000 m² modulables répartis en 6 halls**, se positionne comme une plateforme incontournable pour les échanges commerciaux et les grands rendez-vous économiques, offrant une

capacité d'accueil et une flexibilité adaptée aux standards internationaux.

Le **Marché d'Intérêt National**, étendu sur **24 hectares** et doté d'infrastructures de conservation, de contrôle sanitaire et de distribution, constitue un levier majeur de modernisation de la chaîne agroalimentaire et de sécurisation des approvisionnements. À côté, la **Gare des Gros Porteurs**, implantée sur **9,75 hectares**, assure la régulation des flux de transport routier, facilite la desserte sous-régionale et contribue à désengorger Dakar.

Enfin, l'**Hôtel Radisson de Diamniadio**, avec ses **152 chambres et suites**, complète cet écosystème en apportant une offre d'hébergement de standing international, essentielle au développement du tourisme d'affaires et à l'accueil des événements d'envergure.

GOUVERNANCE, PARTENARIATS ET MODÈLES DE PERFORMANCE

L'expérience capitalisée au cours de cette décennie met en lumière une réalité désormais établie : la performance des infrastructures publiques ne repose pas uniquement sur leur qualité intrinsèque, mais également sur la pertinence de leur gouvernance, de leur mode d'exploitation et de leur capacité à générer de la valeur dans la durée. Dans ce contexte, la SOGIP s'inscrit résolument dans une dynamique

d'optimisation et d'innovation, en faisant évoluer ses modèles de gestion vers des approches plus ouvertes, plus agiles et plus performantes. Cette orientation se traduit notamment par le recours à des opérateurs privés spécialisés pour l'exploitation, le développement du naming des infrastructures, l'ouverture à des partenariats stratégiques, au niveau national et international.

Des projets structurants pour accompagner la montée en puissance du pôle de Diamniadio

Dans le prolongement de cette dynamique, la SOGIP engage une nouvelle phase de développement, orientée vers la consolidation de l'écosystème existant et l'enrichissement de l'offre de services autour de ses infrastructures.

Parmi les projets structurants en cours, le centre d'hébergement occupe une place centrale. Ce projet vise la réalisation d'établissements adaptés aux standards du tourisme d'affaires et aux besoins des grands événements. Il répond à une demande croissante en capacité d'accueil dans le pôle. Dans le même esprit, le projet de mise en place d'un Smart Parking s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue de l'expérience usager. Cette solution vise à optimiser la gestion des flux, à fluidifier les accès et à renforcer la qualité d'accueil lors des manifestations d'envergure. Par ailleurs, la SOGIP explore le projet de développement d'un parc commercial, destiné à compléter

l'offre existante par des services de commerce et de loisirs.

Le Conseil d'administration de par ses missions, s'attache à assurer la solidité financière de la société, la cohérence des investissements et la pérennité des infrastructures, tout en veillant à ce que les choix opérés s'inscrivent dans une vision de long terme.

UNE DÉCENNIE ACCOMPLIE, UNE AMBITION RENOUVELÉE

Dix ans après sa création, la SOGIP forte de son expérience aborde une nouvelle phase de son développement avec maturité. Au-delà de sa mission opérationnelle, la SOGIP s'affirme désormais comme un acteur structurant du développement territorial, au cœur des dynamiques de transformation du pays. Par son action, elle contribue activement à renforcer la compétitivité du Sénégal, à améliorer son attractivité et à consolider son positionnement sur la scène régionale et internationale. Ainsi, cette première décennie n'apparaît pas comme un aboutissement, mais comme le socle d'une ambition renouvelée : celle de bâtir, à travers des infrastructures modernes, performantes et durables, les conditions d'un développement soutenu et inclusif. ●

Dr Boubacar SOLLY

***Président du Conseil
d'Administration SOGIP-SA***





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 réflexion, 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



#ASTUCE YAXANAL



*Lave, **rin**ce, économise*

