

LE PRÉSIDENT BASSIROU DIOMAYE FAYE ACCÉLÈRE LE PARI DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

P.06



P.32

**M. MAMADOU LAMINE LOUM,
ANCIEN PREMIER MINISTRE
DU SÉNÉGAL**

« Le renforcement des compétences des administrateurs constitue un enjeu majeur pour la qualité de la gouvernance. »



P.11

**M. MOUSTAPHA KA, PRÉSIDENT
DE L'OFFICE NATIONALE DE LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION (OFNAC)**

« L'intégrité ne se décrète pas : elle se construit, se protège et se réalise par l'engagement collectif des institutions et des citoyens. »



P.48

**M. EL HADJI SIDY DIOP,
ASSOCIÉ, PDG DE FACE
AFRICA TAX & LEGAL**

« La sécurisation fiscale des entités publiques participe à la protection de la valeur publique et à la souveraineté fiscale. »

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



SANCTUARISER LA GOUVERNANCE, PROFESSIONNALISER L'ÉTAT, RESTAURER LA SOUVERAINETE PUBLIQUE



Le Sénégal aborde une étape décisive de son histoire institutionnelle. Les réformes engagées depuis l'adoption de la loi d'orientation n°2022 08, la refondation du secteur parapublic, la montée en puissance des organes de contrôle et la volonté affirmée du Président de la République de restaurer la souveraineté économique composent un paysage où la gouvernance n'est plus un simple cadre administratif : elle devient une

infrastructure stratégique, un levier de stabilité, de performance et de crédibilité nationale.

Dans ce contexte, le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) assume une responsabilité centrale : professionnaliser les organes délibérants, diffuser les standards contemporains de gouvernance, renforcer la discipline institutionnelle et accompagner l'État dans la construction d'un secteur pa-

rapublic capable de produire des résultats, de maîtriser ses risques et de protéger durablement la valeur publique.

Cette édition du Magazine du CAP s'inscrit dans cette dynamique. Elle met en lumière les réformes structurantes, les dirigeants qui incarnent la discipline républicaine, les institutions qui modernisent leurs pratiques et les chantiers qui redessinent l'architecture de l'État.

UN ÉTAT QUI SE RECONSTRUIT PAR LA DISCIPLINE ET LA COHÉRENCE

La tournée effectuée par le Président Bassirou Diomaye Faye dans le corridor Dakar–Diamniadio–AIBD a révélé une philosophie de gouvernance : bâtir une souveraineté économique dans les infrastructures qui relient, les usines qui transforment, les territoires qui se développent et les emplois créés sur le sol national. Cette vision rejoint une conviction que nous portons au CAP : la souveraineté n'est pas un discours, c'est une discipline de pilotage, fondée sur la prévisibilité institutionnelle, la rigueur budgétaire et la cohérence de la parole publique.

LA LOI 2022 08 : UN SOCLE JURIDIQUE QUI DOIT DEVENIR UNE CULTURE

La loi d'orientation n°2022 08 a posé les fondements d'une gouvernance moderne : formation obligatoire des administrateurs, maîtrise des risques, contrôle interne, audit interne indépendant, comités spécialisés, contrats de performance et responsabilisation des dirigeants. Mais une loi n'a d'effet que lorsqu'elle devient une culture. Le défi du moment est précisément celui-ci : transformer un cadre juridique exemplaire en pratiques institutionnelles exemplaires.

Les dérives observées dans certaines entités fragilisation de l'audit interne, multiplication anarchique de filiales, confusion des rôles, décisions irrégulières exposant l'État à des condamnations judiciaires montrent que la réforme doit être accompagnée, expliquée, professionnalisée et surveillée. C'est dans cette perspective que le CAP agit.

11 AOÛT 2026 : L'ACTE FONDATEUR DE L'ACADÉMIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

La réunion tenue le 11 août 2026 entre le CAP et l'ENA, conduite par Lansana Gagny SAKHO et accueillie par le Directeur général de l'ENA, Mor FALL, a posé les bases d'un chantier majeur : la création de l'Académie du Secteur Parapublic.

Cette Académie deviendra le cadre national de formation, d'accompagnement et d'évaluation des dirigeants publics. Elle incarnera la doctrine de la loi 2022 08 : professionnaliser les administrateurs, renforcer la discipline institutionnelle, diffuser les standards contemporains de gouvernance et installer durablement une culture de performance. Elle ne sera pas un programme de formation : elle sera une infrastructure de souveraineté administrative, un instrument de stabilisation du pilotage public et un levier de performance nationale.

UN SECTEUR PARAPUBLIC QUI MONTRE LA VOIE

Cette édition met en lumière celles et ceux qui incarnent la discipline républicaine et la rigueur institutionnelle.

Dr Aïssatou Sougou, qui modernise la régulation pharmaceutique et installe la souveraineté sanitaire.

Cheikh Ibrahima Ndiaye, qui transforme le système ferroviaire et fait du TER un modèle de performance.

Babacar Ngingue, qui structure les investissements stratégiques et bâtit la souveraineté économique à travers le FONSIS.

Leur action démontre que la gouvernance n'est pas un slogan : c'est une responsabilité, une méthode, une exigence.

SANCTUARISER LES PROGRAMMES STRUCTURANTS : UNE DOCTRINE NATIONALE

Le CAP défend une doctrine claire : les programmes stratégiques à impact durable doivent être sanctuarisés et logés à la Présidence de la République. Le Oil & Gas, les mines, la promotion des investissements, le portefeuille de l'État, les infrastructures structurantes, la modernisation administrative et la transformation numérique ne sont pas des segments techniques : ce sont les fondements de la souveraineté économique.

Sanctuariser ces programmes, c'est protéger l'État contre ses propres fluctuations, garantir la continuité du pilotage, renforcer la discipline stratégique et offrir aux partenaires une visibilité institutionnelle.

UN ÉCOSYSTÈME DE GOUVERNANCE EN RECONSTRUCTION

Cette édition donne également la parole à des institutions clés : ISACI IIA Sénégal, qui rappelle que l'audit interne est un pilier de gouvernance.

OFNAC, qui montre que l'intégrité est une architecture institutionnelle.

APIX SA, qui modernise l'accès au foncier et territorialise l'investissement.

FACE Africa Tax & Legal, qui éclaire les enjeux fiscaux du secteur parapublic.

Mabingue Ngom, qui appelle à un État des résultats fondé sur la discipline de l'exécution.

Le Certificat Parcours Administrateur, qui forme une nouvelle génération d'administrateurs compétents et responsables.

CONCLUSION : GOUVERNER PAR LA DISCIPLINE, TRANSFORMER PAR LA COMPÉTENCE

Le Sénégal dispose aujourd'hui de tous les leviers pour franchir un cap historique : une loi moderne, des organes de contrôle renforcés, des dirigeants engagés, des institu-

tions en transformation et une volonté politique affirmée. Ce qui manque désormais, ce n'est pas une nouvelle réforme : c'est une discipline nationale de gouvernance, capable de transformer les textes en résultats, les visions en réalisations et les ambitions en souveraineté.

Le CAP continuera d'accompagner cette transformation, avec une conviction simple :

La gouvernance n'est pas un mot : c'est une compétence.

La souveraineté n'est pas un slogan : c'est une discipline.

Et l'avenir du Sénégal dépend désormais de sa capacité à professionnaliser ceux qui le dirigent.



SOMMAIRE



08

LE PRÉSIDENT BASSIROU DIOMAYE FAYE ACCÉLÈRE LE PARI DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

**Du TER à Sébikotane, de l'industrie textile à Diamniadio :
une vision structurante pour un Sénégal qui produit, transforme et crée
de l'emploi sur son propre sol**



11

**OFNAC :
CONSTRUIRE
UN SYSTEME
NATIONAL
D'INTEGRITE
PUBLIQUE**

**De la prévention de la corruption à la
modernisation de la gouvernance**



16

**HOMMAGE A MAMADOU FAYE,
PREMIER PRESIDENT DE LA
COUR DES COMPTES**

**Un magistrat d'État, un bâtisseur
institutionnel, un partenaire
fondateur du cap**



18

**VERS UNE ACADEMIE
DU SECTEUR
PARAPUBLIC :
Professionaliser,
discipliner,
transformer**

**SANCTUARISER LES PROGRAMMES STRUCTURANTS
POUR PROTEGER L'ÉTAT :
UNE DOCTRINE DE PERFORMANCE ET DE PILOTAGE
STRATEGIQUE**

20

**Un tournant historique pour la souveraineté
économique du Sénégal**



23

**VERS L'ÉTAT DES
RESULTATS : PARACHEVER
L'ECOSYSTEME DE LA
PERFORMANCE AU
SENEGAL**

**Un État à un tournant de son
histoire administrative**

**POUR UNE CHARTE DE
GOUVERNANCE DU SECTEUR
PARAPUBLIC**

**Restaurer la discipline de l'État,
corriger les dérives et refonder la
performance publique**

26



29

**FACE AFRICA TAX & LEGAL ET LE CERCLE DES
ADMINISTRATEURS PUBLICS :**

**Une alliance stratégique scellée au Noom hôtel pour
refonder la gouvernance publique au Sénégal**



32

PROGRAMME CERTIFICAT PARCOURS ADMINISTRATEUR (CPA)

**Une génération d'administrateurs mieux formée, plus exigeante, plus
consciente de son rôle stratégique**

**METTRE EN LUMIERE
CELLES ET CEUX QUI
MONTRENT LA VOIE**

34

Un devoir républicain



35

**ENTRETIEN AVEC MME AISSATOU
SOUGOU, DIRECTRICE GÉNÉRAL
DE L'ARP**



39

**ENTRETIEN AVEC M.
BABACAR GNINGUE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU FONSI**



43

**RENCONTRE AVEC MONSIEUR CHEIKH
IBRAHIMA NDIAYE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE
LA SENTER SA**



48

**LES ENJEUX FISCAUX
DU SECTEUR PUBLIC ET
PARAPUBLIC SÉNÉGALAIS :**

**De la non prise en compte des
réalités du secteur à la souveraineté
fiscale**



52

**ENTRETIEN AVEC
MME CATHY CISS,
DIRECTRICE DES
ZONES ÉCONOMIQUES
SPÉCIALES DE APIX-SA**



55

ATTRACTIVITE, GOUVERNANCE ET RISQUE-PAYS

**Le Sénégal face au décrochage des IDE et
la reconstruction stratégique de son image
internationale**



57

**GOUVERNANCE, MAITRISE DES RISQUES ET AUDIT IN-
TERNE DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC**

**Pour une modernisation durable de la performance et de
la redevabilité au Sénégal**



60

**SEMINAIRE NATIONAL SUR
L'AUDIT INTERNE :**

**Entre avancées juridiques,
exigences de gouvernance
et fragilités persistantes du
secteur parapublic**



64

**COUMBA
DIALLO : PCA
DU THEATRE
NATIONAL
DANIEL SORANO**



LE PRÉSIDENT BASSIROU DIOMAYE FAYE ACCÉLÈRE LE PARI DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

Du TER à Sébikotane, de l'industrie textile à Diamniadio : une vision structurante pour un Sénégal qui produit, transforme et crée de l'emploi sur son propre sol

Il est des journées qui, par la cohérence des projets visités et la densité des messages portés, révèlent la philosophie d'un mandat. La tournée effectuée par le président de la République, Bassirou Diomaye Faye, au mois de juin dans le corridor stratégique Dakar–Diamniadio–AIBD, appartient à cette catégorie. En parcourant successivement le nouveau tronçon du TER, le chantier de la gare de Sébikotane et l'usine AVCI Global Industrie, le chef de l'État

n'a pas seulement inspecté des infrastructures : il a donné à voir une vision économique, une méthode de gouvernance, une direction stratégique. Celle d'un Sénégal qui veut bâtir sa souveraineté économique non pas dans les slogans, mais dans les réalisations concrètes, dans les infrastructures qui relient, dans les usines qui transforment, dans les territoires qui se développent, dans les emplois créés sur le sol national.

Cette tournée, marquée par

trois temps forts, illustre une même logique : construire une économie capable de produire, de transformer et d'employer, en rompant progressivement avec les dépendances structurelles qui ont longtemps limité l'impact des politiques publiques. Elle montre un État qui veut maîtriser ses infrastructures, valoriser ses ressources, renforcer ses capacités industrielles, territorialiser la croissance et réduire les vulnérabilités externes.

Le TER : une avancée décisive vers une mobilité souveraine

La première séquence de cette tournée a conduit le chef de l'État à bord du Train Express Régional, sur le nouveau tronçon reliant Diamniadio à l'Aéroport international Blaise-Diagne (AIBD). Cette extension, dont la mise en service est annoncée pour les prochains mois, constitue une étape majeure dans la modernisation du réseau ferroviaire national. Elle permettra une liaison directe entre Dakar et l'aéroport, répondant aux standards internationaux de mobilité et renforçant la connectivité du pays.

Le président a salué l'engagement des partenaires du projet et annoncé que cette deuxième phase du TER devrait être opérationnelle dès septembre 2026, à quelques semaines des Jeux olympiques de la jeunesse. Depuis son lancement commercial en décembre 2021, le TER a déjà transporté plus de 60 millions de voyageurs, témoignant de son rôle central dans la mobilité urbaine. Le chef de l'État a également évoqué une vision plus large : l'extension future du réseau vers d'autres régions, notamment Tambacounda, afin de faire du rail un véritable levier de développement territorial.

Cette ambition ferroviaire n'est pas seulement une question de transport : elle est un choix économique. Un pays qui maîtrise sa mobilité maîtrise sa

productivité, sa compétitivité, sa capacité à attirer les investissements et à fluidifier les échanges. Le rail devient ainsi un instrument de souveraineté, un outil de structuration du territoire, un levier de réduction des coûts logistiques et un catalyseur de croissance.

Sébikotane : une gare qui devient un moteur de développement territorial

La deuxième étape de la tournée a été consacrée au lancement officiel des travaux de la future gare de Sébikotane, une infrastructure pensée comme une réponse directe aux aspirations des populations locales. Située au cœur d'un corridor en pleine expansion, cette gare est conçue comme un pôle multimodal intégrant TER, bus, taxis et services urbains.

« Gouverner, c'est savoir infléchir un plan lorsqu'un territoire exprime une aspiration juste », souligne la Présidence. Cette gare, édifée sur 1,2 hectare, comprendra un bâtiment voyageurs, des quais pour autocars, des espaces pour taxis, des parkings, une passerelle piétonne, des commerces et des équipements de sécurité. Elle met en avant le savoir-faire national : architecture sénégalaise, entreprise locale, exploitation confiée à des compétences nationales.

L'aspect environnemental est également central : 4 000 m² d'espaces verts, 165 arbres plantés, matériaux locaux pour réduire l'empreinte carbone. Le président a insisté sur la vocation sociale du projet : faciliter les déplacements des habitants de Sébikotane et des localités environnantes, tout en accompagnant la croissance démographique.

Mais la gare de Sébikotane est bien plus qu'une infrastructure de transport : elle est un levier de développement territorial.





Une vision cohérente : infrastructures, industrie, emploi

Le directeur général de l'APIX, Bacary Sèga Bathily, a souligné que Sébikotane est appelée à devenir « une véritable ville urbaine ». Le maire a évoqué des projets connexes : hôtel, centre commercial, nouvelles activités économiques. Le président a également annoncé la construction prochaine d'un centre de santé, répondant aux besoins d'une population en forte croissance.

Cette gare deviendra un point d'ancrage pour de nouvelles dynamiques économiques : installation d'entreprises, création d'emplois, développement de services, attractivité territoriale. Elle incarne une vision où la mobilité n'est pas seulement un moyen de déplacement, mais un outil de transformation urbaine.

AVCI Global Industrie : l'industrialisation textile comme pilier de souveraineté

La dernière étape de la tournée a été l'inauguration de l'usine AVCI Global Industrie, spécialisée dans le textile. Cette unité industrielle symbolise la volon-

té des autorités de renforcer la transformation locale des matières premières. Alors que le Sénégal exporte traditionnellement son coton sous forme brute, cette usine permettra de créer davantage de valeur ajoutée sur le territoire national.

Le projet générera près de 200 emplois directs, principalement au bénéfice des femmes et des jeunes, et prévoit un important dispositif de transfert de compétences. Il s'inscrit dans une stratégie visant à faire de l'industrie textile un secteur capable de soutenir la croissance, de réduire les importations et de renforcer la souveraineté économique du pays.

L'usine AVCI Global Industrie n'est pas seulement une unité de production : elle est un signal stratégique. Elle montre que le Sénégal veut rompre avec le modèle extractif, où les matières premières quittent le pays sans être transformées. Elle montre que l'État veut bâtir une économie qui produit, transforme, exporte et emploie. Elle montre que l'industrialisation n'est pas un slogan, mais une réalité qui se construit dans les zones économiques, dans les usines, dans les chaînes de valeur, dans les compétences locales.

À travers ces trois étapes, le président Diomaye Faye a voulu démontrer que les investissements dans les infrastructures de transport et le développement industriel ne sont pas des initiatives isolées. Ils répondent à une même logique : bâtir une économie plus souveraine, plus résiliente, plus créatrice de valeur.

Le TER améliore la mobilité et la connectivité.

La gare de Sébikotane structure le territoire et stimule l'activité économique.

L'usine AVCI Global Industrie renforce la transformation locale et l'emploi.

En articulant ces projets, l'État construit une trajectoire où la souveraineté économique n'est plus un slogan, mais une réalité qui se matérialise dans les infrastructures, les usines, les emplois et les territoires.

Le chemin reste exigeant, mais c'est par ces réalisations concrètes, l'une après l'autre, que se construit une économie capable de produire, de transformer et de créer de l'emploi sur son propre sol. À travers ces projets, le Sénégal affirme sa volonté de consolider une croissance portée par la production nationale, la valorisation de ses ressources et l'amélioration des conditions de vie des populations.

De la prévention de la corruption à la modernisation de la gouvernance



Dans un contexte marqué par des exigences croissantes de transparence, de redevabilité et de performance publique, l'intégrité s'impose aujourd'hui comme l'un des fondements essentiels d'une gouvernance efficace et d'un développement durable. Au-delà de sa dimension éthique, elle constitue un facteur déterminant de confiance entre les institutions publiques, les citoyens et les partenaires

de l'État. La corruption, à l'inverse, fragilise les mécanismes de décision, altère la qualité du service public, réduit l'efficacité de la dépense publique et compromet les objectifs de développement économique et social.

Conscient de ces enjeux, le Sénégal a engagé ces dernières années d'importantes réformes visant à renforcer la gouvernance publique et à promouvoir une

culture durable de l'intégrité. La loi d'orientation 1102022-08 relative au secteur parapublic a consacré de nouveaux standards de gouvernance fondés sur la performance, le contrôle interne, l'audit, la gestion des risques et la responsabilisation des dirigeants. Dans le même élan, les réformes de 2025 ont renforcé le dispositif national de prévention et de lutte contre la corruption à travers la refondation de l'OFNAC, l'élargissement du régime de déclaration de patrimoine, l'instauration d'un cadre juridique de protection des lanceurs d'alerte ainsi que la consécration du droit d'accès à l'information.

Ces évolutions traduisent un changement de paradigme conforme aux standards internationaux de gouvernance publique. Les orientations portées par la Convention des Nations Unies contre la corruption, les Principes de l'OCDE sur l'intégrité publique ainsi que les travaux des principales institutions internationales consacrent désormais une approche systémique dans laquelle la prévention des risques, la gestion de l'intégrité, la transparence, la redevabilité et la participation citoyenne constituent les principaux leviers d'une action publique performante et durable. Les réformes engagées par le Sénégal s'inscrivent pleinement dans cette dynamique de modernisation de la gouvernance.

Elles traduisent également une ambition plus large consistant à renforcer la confiance dans les institutions publiques et à créer les conditions d'une gestion plus efficace des ressources publiques au service du développement national.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la vision portée par l'OFNAC à travers son Plan stratégique de Développement 2026-2030, qui ambitionne de faire de l'institution « un organisme au service du citoyen, garant de l'intégrité publique et privée pour un développement économique et social durable ».

La présente contribution se propose d'examiner les liens étroits entre intégrité, prévention de la corruption et bonne gouvernance, à la lumière des réformes récentes et des nouveaux instruments mis en place pour renforcer la transparence, la redevabilité et la performance des organismes publics et parapublics.

L'intégrité : fondement de la confiance publique et de la performance des institutions

L'intégrité constitue le socle sur lequel repose toute action publique légitime. Bien au-delà d'une exigence morale ou juridique, elle traduit l'engagement des responsables publics à agir exclusivement dans l'intérêt général, avec honnêteté, impartialité et sens des responsabilités. Dans les États

modernes, la confiance des citoyens envers les institutions dépend largement de la capacité de celles-ci à faire prévaloir les principes de transparence, de redevabilité et de probité dans la gestion des affaires publiques.

La Constitution du Sénégal a érigé la bonne gouvernance et la transparence en principes fondamentaux de l'action publique. Elle rappelle également, à travers son article 25-3, que la lutte contre la corruption constitue un devoir citoyen. Ces principes appellent une exigence particulière d'exemplarité de la part des responsables investis de missions publiques.

A cet égard, j'ai eu l'occasion de rappeler, lors de ma prise de fonction à la tête de l'OFNAC, que l'exemplarité ne doit pas être juste un slogan. Elle doit se traduire concrètement dans les comportements, les décisions et la gestion des ressources publiques. Les citoyens n'attendent pas seulement des institutions qu'elles sanctionnent les manquements ; ils attendent également qu'elles incarnent elles-mêmes les valeurs qu'elles promeuvent.

L'intégrité constitue également un facteur de performance. Une gouvernance fondée sur la transparence, la responsabilité et le respect des règles favorise une meilleure utilisation des ressources publiques, améliore la qualité des services rendus aux citoyens et renforce la crédibilité des institutions. À l'inverse, la corruption fragilise l'action pu-

blique, réduit l'efficacité de la dépense publique et compromet les perspectives de développement économique et social.

Faire de la prévention le premier rempart contre la corruption

Pendant longtemps, les politiques de lutte contre la corruption ont reposé principalement sur une logique répressive. Si la détection des infractions et la sanction de leurs auteurs demeurent indispensables, l'expérience a montré que ces interventions surviennent souvent après la réalisation du préjudice et lorsque les conséquences sur les ressources publiques, la qualité du service public ou la crédibilité des institutions sont déjà avérées.

C'est pourquoi les stratégies contemporaines de lutte contre la corruption accordent une place croissante à la prévention. L'objectif n'est plus seulement de réprimer les comportements répréhensibles, mais également d'agir en amont afin d'identifier les vulnérabilités, de réduire les risques et de promouvoir un environnement institutionnel favorable à l'intégrité. Cette orientation est pleinement prise en compte par la nouvelle architecture de l'OFNAC ainsi que par son Plan stratégique de Développement 2026-2030 qui place la prévention au cœur de son action.

Cette approche préventive s'appuie sur une logique de maîtrise des risques qui consiste à agir sur les facteurs favorisant l'apparition des pratiques corruptrices avant qu'elles ne produisent leurs effets. Elle implique notamment l'identification des secteurs les plus exposés, tels que les marchés publics, la gestion des ressources humaines, les procédures d'autorisation administrative, la gestion financière ou encore la gouvernance des entreprises publiques. L'information, l'éducation, la communication, la formation, les codes d'éthique, les dispositifs de contrôle interne et les mécanismes de prévention des conflits d'intérêts constituent ainsi des instruments complémentaires permettant de réduire les vulnérabilités et de renforcer durablement l'intégrité des organisations.

La prévention implique également la mise en place de mécanismes permettant la détection précoce des comportements à risque. À cet égard, les réformes adoptées en 2025 ont consacré un cadre juridique de protection des lanceurs d'alerte et renforcé les dispositifs de signalement des atteintes à la probité. Ces mécanismes participent à une meilleure remontée de l'information et à l'anticipation des risques avant qu'ils ne produisent des effets préjudiciables pour les institutions et les citoyens.

Au fond, la prévention constitue aujourd'hui l'investissement le plus rentable dans la lutte contre la corruption. Une institution qui identifie ses risques, sensibilise ses agents, encourage les

comportements éthiques et dispose de mécanismes efficaces de détection précoce réduit significativement les probabilités de survenance des actes de corruption. En d'autres termes, une corruption évitée produit davantage de valeur publique qu'une corruption simplement sanctionnée après coup.

La loi n°2022-08 : un levier de modernisation et de gouvernance du secteur parapublic

L'intégrité et la prévention de la corruption ne peuvent produire des effets durables sans un cadre institutionnel et organisationnel adapté. C'est dans cette perspective que s'inscrit la loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic. Au-delà de la réorganisation du dispositif de suivi et de contrôle des organismes publics et parapublics, cette réforme traduit une volonté de modernisation de la gouvernance publique fondée sur la transparence, la responsabilité et la recherche de la performance.

L'une des principales innovations du texte réside dans l'introduction d'instruments de gouvernance orientés vers les résultats. À travers les plans stratégiques de développement, les contrats de performance et les mécanismes de suivi institués, la loi invite les dirigeants et les organes délibérants à dépasser une logique de gestion centrée exclusivement sur le respect des procédures pour

s'inscrire dans une culture de responsabilité, d'anticipation et de résultats.

La réforme accorde également une place centrale à la maîtrise des risques et à l'amélioration des mécanismes de contrôle. A travers la mise en place de dispositifs de contrôle interne, d'audit interne, de contrôle de gestion et de cartographie des risques, elle vise à doter les organismes publics et parapublics d'outils leur permettant d'anticiper les vulnérabilités, de sécuriser leurs opérations et d'améliorer la qualité de leur gouvernance.

Dans le même esprit, la loi renforce les responsabilités des organes délibérants et des dirigeants en consolidant les mécanismes de supervision, de suivi et de reddition des comptes. Cette évolution traduit une conviction de plus en plus partagée dans les réformes contemporaines de gouvernance : la qualité des résultats dépend étroitement de la qualité des dispositifs de pilotage, de contrôle et de responsabilisation mis en place au sein des organisations.

Au-delà de ses dimensions administratives et financières, la loi n°2022-08 participe ainsi à l'émergence d'une culture de gestion fondée sur la performance, la redevabilité, la transparence et la maîtrise des risques. À cet égard, elle rejoint pleinement les approches modernes de prévention de la corruption qui privilégient le renforcement des systèmes de gouvernance comme moyen de réduire les risques d'irrégularités, de mauvaise gestion et d'atteinte à la probité.

La meilleure protection contre les risques de corruption demeure souvent une gouvernance bien conçue, fondée sur la transparence, la responsabilité, la maîtrise des risques et l'évaluation des résultats.

Ainsi comprise, la loi 1102022-08 ne constitue pas seulement un instrument d'organisation et de contrôle du secteur parapublic. Elle apparaît comme un levier de modernisation de l'action publique et comme l'un des fondements d'un environnement institutionnel plus favorable à l'intégrité, à la responsabilité et à la performance des organismes publics et parapublics. Cette évolution n'est pas anodine. Elle implique que les conseils d'administration, les directions générales et l'ensemble des structures de contrôle interne soient davantage mobilisés autour de la maîtrise des risques, de la qualité de la décision, du suivi des performances et de la redevabilité. L'intégrité ne relève plus seulement d'une exigence éthique ; elle devient une composante de la gouvernance et de la performance organisationnelle.

Les nouveaux instruments du système national d'intégrité : déclaration de patrimoine, protection des lanceurs d'alerte, accès à l'information et rôle stratégique de l'OFNAC

La consolidation de l'intégrité publique repose sur l'existence d'un écosystème cohérent associant transparence, redevabilité, participation citoyenne, prévention des risques et responsabilisation des gestionnaires publics. Dans cette perspective, les réformes adoptées en 2025 ne doivent pas être appréhendées comme des dispositifs isolés, mais comme les composantes complémentaires d'un système national d'intégrité destiné à renforcer la gouvernance publique.

Ainsi, la déclaration de patrimoine contribue à la prévention des conflits d'intérêts, à la détection des enrichissements injustifiés et au renforcement de la redevabilité des responsables publics. La protection des lanceurs d'alerte favorise, quant à elle, la remontée sécurisée d'informations d'intérêt public et permet une détection plus précoce des atteintes à la probité. De son côté, la loi relative à l'accès à l'information consolide la transparence de l'action publique en renforçant les capacités de contrôle citoyen et l'accès du public à l'information détenue par les organismes assujettis.

Pris séparément, chacun de ces mécanismes répond à un objectif spécifique. Ensemble, ils contribuent à créer un environnement institutionnel plus favorable à l'intégrité en agissant simultanément sur la transparence, la prévention, l'alerte, la redevabilité et le contrôle citoyen.

Au cœur de cette architecture

se trouve l'OFNAC, dont les missions ont été réaffirmées et renforcées afin d'assurer la cohérence d'ensemble du dispositif. Au-delà de son rôle de réception des déclarations de patrimoine et des signalements, l'Office est appelé à jouer une fonction stratégique d'impulsion, de sensibilisation, de veille, de recommandation et d'accompagnement des réformes en matière de gouvernance publique.

Cette orientation est confortée par le Plan stratégique de Développement 2026-2030 qui inscrit l'action de l'OFNAC dans une dynamique de transformation durable des comportements, des organisations et des pratiques de gestion. L'ambition poursuivie est de contribuer à l'émergence d'une véritable culture de l'intégrité fondée sur la prévention, la connaissance des risques, l'éthique publique, l'engagement citoyen et la responsabilité des acteurs.

Ainsi, la déclaration de patrimoine, la protection des lanceurs d'alerte, l'accès à l'information et l'action de l'OFNAC ne constituent pas seulement une succession de réformes. Ils forment les piliers d'un système national d'intégrité destiné à promouvoir une gouvernance publique plus transparente, plus responsable et plus performante.

Conclusion

L'intégrité est aujourd'hui au cœur des défis de gouvernance auxquels sont confrontées les administrations et les organismes publics.



Dans un environnement marqué par des exigences accrues de performance, de transparence et de redevabilité, elle constitue non seulement une garantie de bonne gestion des ressources publiques, mais également un facteur essentiel de confiance et de crédibilité institutionnelle.

Les réformes engagées ces dernières années, notamment à travers la loi n°2022-08 relative au secteur parapublic, le renforcement du régime de déclaration de patrimoine, la protection des lanceurs d'alerte, la consécration du droit d'accès à l'information et la refondation de l'OFNAC, traduisent une volonté affirmée de consolider les fondements d'une gouvernance plus responsable, plus performante et davantage orientée vers les résultats.

Au-delà des exigences juridiques, l'intégrité constitue désormais un impératif de

gouvernance. Dans les organismes publics et parapublics, elle conditionne la qualité de la décision, la confiance des parties prenantes, l'efficacité de la gestion et la capacité des institutions à produire durablement des résultats au service des citoyens. Dans un environnement où les attentes des citoyens en matière de transparence et de redevabilité ne cessent de croître, les institutions sont appelées à développer des systèmes de gouvernance capables d'anticiper les risques, d'encourager les comportements exemplaires et de promouvoir une amélioration continue de leurs pratiques. C'est à cette condition que les réformes engagées produiront des effets durables et permettront de consolider un système national d'intégrité au service du développement économique et social du Sénégal.

Dans cette perspective, au terme de cette réflexion, une

conviction s'impose : l'intégrité ne se décrète pas. Elle se construit comme une valeur, se protège par la prévention, s'exprime dans la gouvernance, se consolide par des institutions fortes et se réalise par l'engagement collectif des responsables publics, des acteurs privés et des citoyens.

Monsieur Moustapha Ka

Président de l'Office Nationale de Lutte contre la Corruption (OFNAC)

Références :

Plan stratégique de Développement de l'OFNAC 2026-2030.

Loi n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'État et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

Loi n°2025-12 du 3 septembre 2025 portant création de l'Office national de lutte contre la Corruption (OFNAC).

Loi n°2025-13 du 3 septembre 2025 relative à la déclaration de patrimoine.

Loi n°2025-14 du 4 septembre 2025 portant statut et protection des lanceurs d'alerte.

Loi n°2025-15 du 4 septembre 2025 relative à l'accès à l'information.

HOMMAGE A MAMADOU FAYE, PREMIER PRESIDENT DE LA COUR DES COMPTES

Un magistrat d'État, un bâtisseur institutionnel, un partenaire fondateur du CAP

Il est des hommes dont la carrière épouse si intimement la trajectoire de l'État qu'ils en deviennent des repères, des balises, des consciences. Mamadou FAYE, Premier Président de la Cour des Comptes, appartient à cette catégorie rare de serviteurs publics dont la rigueur, la droiture et la constance ont marqué durablement la gouvernance nationale. Aujourd'hui, alors qu'il a déjà transmis le flambeau à son successeur, il laisse derrière lui un héritage institutionnel d'une densité exceptionnelle, forgé dans la discipline républicaine, la probité et une fidélité absolue à l'intérêt général.

Magistrat de formation, énarque de la Section Coopération, promotion 1988, Mamadou FAYE a consacré sa vie à la consolidation de l'État, à la protection du patrimoine public et à la défense de la transparence financière. Son parcours est celui d'un homme qui a gravi, avec constance et mérite, les échelons de la magistrature financière, jusqu'à atteindre la fonction la plus élevée : celle de Premier Président de la Cour des Comptes,



institution supérieure de contrôle des finances publiques du Sénégal. Sous son autorité, la Cour des Comptes a renforcé son indépendance, modernisé ses méthodes, amélioré la qualité de ses rapports et consolidé son rôle de gardienne de la redevabilité pu-

blique dans un contexte où la sincérité des comptes et la discipline financière sont devenues des exigences cardinales de la gouvernance nationale.

Ceux qui ont travaillé à ses côtés savent combien sa parole était précise, mesurée, toujours juste.

Sa posture, empreinte de sérénité et de rigueur, a souvent été un point d'équilibre dans les moments où la République avait besoin de clarté. Il a rappelé, avec constance, que la gestion des deniers publics est un acte de confiance entre l'État et les citoyens, et que cette confiance ne peut être préservée que par la vérité des comptes, la discipline financière et la responsabilité des dirigeants.

Mais l'œuvre de Mamadou FAYE dépasse les frontières nationales. Il a porté haut l'expertise sénégalaise sur la scène internationale, occupant des responsabilités qui témoignent de la reconnaissance dont il jouissait auprès des institutions supérieures de contrôle du monde entier. Il a eu le privilège et l'honneur de présider l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI), contribuant à structurer la coopération entre les cours des comptes du continent et à renforcer les standards africains de contrôle supérieur. Il a également présidé l'Association des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques ayant en Commun l'Usage du Français (AISC-CUF), où il a œuvré à la diffusion des bonnes pratiques, à l'harmonisation des méthodes et à la consolidation d'un réseau francophone d'excellence en matière de contrôle des finances publiques.

Son engagement international s'est prolongé à travers la présidence de la Commission de Renforcement des Capacités des Institutions Supérieures de Contrôle à Compétence Juridictionnelle, organe stratégique chargé d'accompagner les ISC dans la modernisation de leurs pratiques, la formation de leurs magistrats et l'amélioration de leurs performances juridictionnelles. Enfin, il a été membre du Comité Directeur de l'INTOSAI pour un mandat de six ans, participant ainsi à la gouvernance de l'organisation mondiale des institutions supérieures de contrôle. Cette présence au sein de l'INTOSAI, cercle restreint où se dessinent les orientations internationales du contrôle public, témoigne de la stature d'un homme dont l'expertise dépassait largement les frontières du Sénégal.

L'hommage que le CAP rend aujourd'hui à Mamadou FAYE revêt une dimension particulière. C'est en effet sous sa présidence que fut signé, en mars 2024, le premier protocole d'accord entre la Cour des Comptes et le Cercle des Administrateurs Publics (CAP). Ce partenariat fondateur, qui demeure un moment structurant pour notre organisation, a posé les bases d'un dialogue institutionnel inédit entre l'organe supérieur de contrôle des finances publiques et les présidents des conseils d'administration, de surveillance et d'orientation des entités pa-

rapubliques. En acceptant de signer ce partenariat, Mamadou FAYE a donné au CAP un signal fort : celui de la reconnaissance institutionnelle et de l'exigence républicaine. Il a permis à notre organisation de s'inscrire dans une dynamique de professionnalisation, de discipline administrative et de partage de bonnes pratiques, qui demeure au cœur de sa mission.

Aujourd'hui, alors qu'il a déjà passé le flambeau, la République lui doit un hommage sincère. Elle lui doit la reconnaissance due à ceux qui ont consacré leur vie à la consolidation de l'État, à la protection de l'intérêt général et à la défense de la transparence publique. Elle lui doit également la gratitude pour l'exemple qu'il laisse : celui d'un magistrat dont la parole a toujours été juste, dont la posture a toujours été digne, et dont l'engagement a toujours été guidé par la loi, la probité et la discipline républicaine.

Que cet hommage soit à la hauteur de son parcours.

Que son départ rappelle à chacun que la force d'une institution repose sur les femmes et les hommes qui la servent avec honneur.

Et que son nom demeure associé, au sein du CAP, à ce premier acte fondateur qui a scellé une relation de confiance entre deux institutions engagées dans la promotion d'une gouvernance publique exemplaire.

VERS UNE ACADEMIE DU SECTEUR PARAPUBLIC : PROFESSIONNALISER, DISCIPLINER, TRANSFORMER



La réunion du 11 août 2026 entre l'École Nationale d'Administration (ENA) et le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) a constitué une étape décisive dans la construction du dispositif national de professionnalisation des dirigeants publics. Accueillie par le Directeur général de l'ENA, Mor FALL, la délégation du CAP, conduite par son Président, Lansana Gagny SAKHO, a posé les fondations d'une architecture institutionnelle nouvelle, désormais consolidée dans la convention ENA – Contrôle financier.

Les échanges ont confirmé une conviction essentielle : la

La performance institutionnelle repose sur la compétence...

performance institutionnelle repose sur la compétence, la discipline, la méthode et la professionnalisation systémique des femmes et des hommes qui portent l'action publique. Cette vision s'inscrit dans l'esprit de la loi d'orientation n°2022-08, qui impose une transformation profonde du secteur parapublic en consacrant la formation obligatoire, la reddition des comptes, la

maîtrise des risques, la discipline budgétaire, la gestion axée sur les résultats et la transparence. La nouvelle convention traduit cette exigence en un cadre opérationnel structuré, adossé à l'ENA et articulé autour du Contrôle financier, garant de la conformité, de la rigueur budgétaire et de la discipline institutionnelle.

C'est dans ce contexte que les parties ont acté la création de l'Académie du Secteur Parapublic, appelée à devenir l'infrastructure nationale de formation, d'accompagnement et d'évaluation des dirigeants publics. Cette Académie ne constitue pas un simple programme pédagogique :

elle devient un instrument de souveraineté administrative, un levier de stabilisation du pilotage public, un espace de diffusion des standards de gouvernance et un outil de performance nationale. Elle est conçue pour répondre aux fragilités structurelles identifiées dans les organes de gouvernance, notamment la faible maîtrise des risques, l'insuffisance du contrôle interne, la dispersion des pratiques, la méconnaissance des responsabilités fiduciaires et l'absence d'un cadre national de formation obligatoire.

L'académie bénéficiera d'une gouvernance consolidée

Adossée à l'ENA, forte de plus de six décennies d'expertise, l'Académie bénéficiera d'une gouvernance consolidée, d'une capacité académique éprouvée et d'un réseau de formateurs de haut niveau. Le CAP apportera son expertise unique en matière de gouvernance des organes délibérants, de maîtrise des risques, de reddition des comptes et de discipline institutionnelle. Toutefois, conformément aux décisions de la réunion et à la nouvelle convention, il est clairement établi que le CAP, bien qu'initiateur de la démarche et porteur intellectuel du projet, n'est pas signataire du pro-

tocole. Son rôle est celui d'un bénéficiaire institutionnel, pleinement associé aux contenus, aux référentiels et aux activités de formation, mais sans responsabilité juridique dans la mise en œuvre du dispositif. Cette distinction garantit la neutralité du programme, préserve l'équilibre institutionnel et évite toute confusion dans les responsabilités de gouvernance.

Le Contrôle financier assure le pilotage technique du dispositif, garantissant l'intégration des normes de conformité, de rigueur budgétaire et de performance dans les contenus pédagogiques. La supervision assurée par le Ministre, Secrétaire général de la Présidence, confère au dispositif une autorité institutionnelle forte et un alignement direct avec les priorités nationales.

Parce que la souveraineté n'est pas un slogan : c'est une discipline

La réunion a également permis d'acter les fondements du Parcours national obligatoire de l'administrateur, destiné aux Présidents des Conseils d'administration, Directeurs généraux, Directeurs administratifs et financiers, auditeurs internes et responsables du contrôle interne. Ce parcours

constitue désormais l'ossature du dispositif de professionnalisation prévu par la convention. Il sera complété par des modules thématiques, des canevas de gouvernance, un mécanisme d'évaluation annuelle.

Le financement du dispositif repose sur une dotation inscrite dans le budget de l'État, complétée par une contribution des entités du secteur public et parapublic, garantissant la pérennité et la qualité du programme.

En consolidant cette démarche, l'ENA, le Contrôle financier et le CAP ne créent pas seulement un cadre de formation : ils posent les fondations d'une infrastructure nationale de gouvernance, destinée à transformer durablement l'État, à stabiliser son pilotage, à renforcer sa crédibilité et à sanctuariser la performance publique. L'Académie du Secteur Parapublic devient ainsi un instrument stratégique au service d'un État moderne, performant et souverain.

Parce que la gouvernance n'est pas un mot : c'est une compétence.

Parce que la souveraineté n'est pas un slogan : c'est une discipline.

Parce que l'avenir du Sénégal dépend désormais de sa capacité à professionnaliser ceux qui le dirigent, conformément aux exigences de la loi 2022-08.



SANCTUARISER LES PROGRAMMES STRUCTURANTS POUR PROTÉGER L'ÉTAT : UNE DOCTRINE DE PERFORMANCE ET DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Un tournant historique pour la souveraineté économique du Sénégal

Le Sénégal aborde une période décisive de son histoire institutionnelle, économique et stratégique. Les secteurs qui conditionnent sa trajectoire pour les trente prochaines années : Oil & Gas, mines, promotion des investissements, portefeuille de l'État, gouvernance parapublique, diplomatie économique, finances publiques, infrastructures structurantes, transformation numérique, modernisation administrative ne sont plus des segments techniques. Ils sont devenus les fondements de la souveraineté économique, les leviers de la compétitivité nationale, les moteurs de la croissance durable, et les instruments de la stabilité macroéconomique.

Dans un environnement où les cycles politiques sont courts mais les cycles d'investissement sont longs,

où les arbitrages ministériels changent mais les engagements financiers demeurent, où les partenaires internationaux exigent de la visibilité mais les structures publiques offrent parfois de la volatilité, une doctrine s'impose : les programmes structurants à impact durable doivent être sanctuarisés et logés à la Présidence de la République, afin d'être protégés des tribulations politiques et de bénéficier d'un pilotage stratégique stable, cohérent et discipliné.



LE OIL & GAS : UN SECTEUR OÙ LA PERFORMANCE DÉPEND DE LA STABILITÉ DU PILOTAGE

Cette doctrine n'est pas une abstraction théorique. Elle est la réponse directe aux dérives qui ont fragilisé la performance de l'État.

La dette de PETROSEN, devenue un symbole de désalignement stratégique, n'aurait jamais atteint un niveau critique si le pilotage du Oil & Gas avait été stabilisé au niveau présidentiel. Une entité qui porte des engagements de plusieurs centaines de milliards ne peut dépendre de dynamiques ministérielles fluctuantes.

La dette de PETROSEN n'est pas seulement un problème financier : c'est la manifestation d'une gouvernance exposée aux variations politiques, dépourvue de discipline stratégique et privée de la continuité institutionnelle indispensable à un secteur aussi sensible. Dans un pays où les ressources naturelles conditionnent la crédibilité financière, la stabilité macroéconomique et la capacité d'investissement public, la gouvernance du Oil & Gas doit être sanctuarisée pour

éviter que les décisions techniques soient influencées par des contingences politiques.

LE SECTEUR MINIER : UN PILIER DE SOUVERAINETÉ QUI EXIGE UNE VISION DE LONG TERME

Le secteur minier illustre la même nécessité. Les ressources du Sénégal zircon, or, phosphates, minerais critiques sont des actifs stratégiques dont la valorisation dépend d'une vision de long terme. Les cycles d'investissement sont longs, les négociations contractuelles engagent l'État sur plusieurs décennies, et la crédibilité institutionnelle est un facteur déterminant pour attirer les majors internationales.

Lorsque les arbitrages changent à chaque remaniement, les projets prennent du retard, les investisseurs se retirent et les opportunités se dissipent. Sanctuariser la stratégie minière à la Présidence permet de garantir une continuité de pilotage, une cohérence réglementaire et une discipline institutionnelle indispensable pour sécuriser les chaînes de valeur, renforcer la transparence, moderniser la gouvernance et protéger les intérêts stratégiques du pays.

Le secteur minier n'est pas un domaine technique : c'est un pilier de souveraineté économique, un levier de transformation industrielle et un moteur de compétitivité nationale.

LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS : UN LEVIER DE PUISSANCE NATIONALE QUI DOIT ÊTRE STABILISÉ

La promotion des investissements constitue un autre pilier où la sanctuarisation devient indispensable. Après avoir été la première destination d'IDE en Afrique de l'Ouest, le Sénégal a connu un décrochage qui révèle une fragilité structurelle : dispersion institutionnelle, superposition des mandats, cacophonie des acteurs publics, absence de pilotage centralisé.

Dans un environnement où la compétition régionale s'intensifie, le pays ne peut se permettre de laisser son attractivité dépendre des fluctuations politiques. Loger la stratégie nationale d'investissement à la Présidence, c'est affirmer que l'attractivité n'est pas un segment administratif, mais un levier de souveraineté économique.

C'est garantir que les réformes, les projets financés par les partenaires techniques et financiers, et les initiatives de facilitation ne soient pas ralentis ou dilués par les changements de ministres. C'est offrir aux investisseurs une lisibilité institutionnelle, une stabilité de pilotage et une cohérence stratégique qui renforcent la confiance et la crédibilité du pays.

LE PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT : UN ACTIF STRATÉGIQUE QUI EXIGE DISCIPLINE ET COHÉRENCE

La gestion du portefeuille de l'État complète ce quadriptyque stratégique. Les entreprises publiques sont des actifs nationaux dont la performance, la gouvernance et la rentabilité conditionnent la santé financière du pays.

Leur pilotage exige une discipline de gestion, une évaluation régulière et une vision de long terme qui ne peuvent être garanties si les arbitrages changent à chaque remaniement.

Les dérives observées gouvernance faible, filialisations incohérentes, chevauchements de mandats, dispersion institutionnelle sont la conséquence directe d'un pilotage éclaté. Les difficultés d'aligne-

ment stratégique entre les entités du secteur parapublic ne se seraient jamais posées si la stratégie nationale avait été centralisée à la Présidence.

Un État ne peut être performant si ses entités stratégiques ne sont pas alignées sur une vision unique, stable et cohérente.

SANCTUARISER POUR MIEUX PILOTER : DISCIPLINE, COHÉRENCE ET PERFORMANCE

La sanctuarisation des programmes structurants est également un impératif pour la performance institutionnelle. Elle permet de stabiliser les organes délibérants, de renforcer la discipline de gestion, de clarifier les responsabilités, de réduire les conflits de compétences, d'améliorer la coordination interministérielle, et de garantir que les décisions stratégiques soient prises dans un cadre où la vision transcende les contingences politiques.

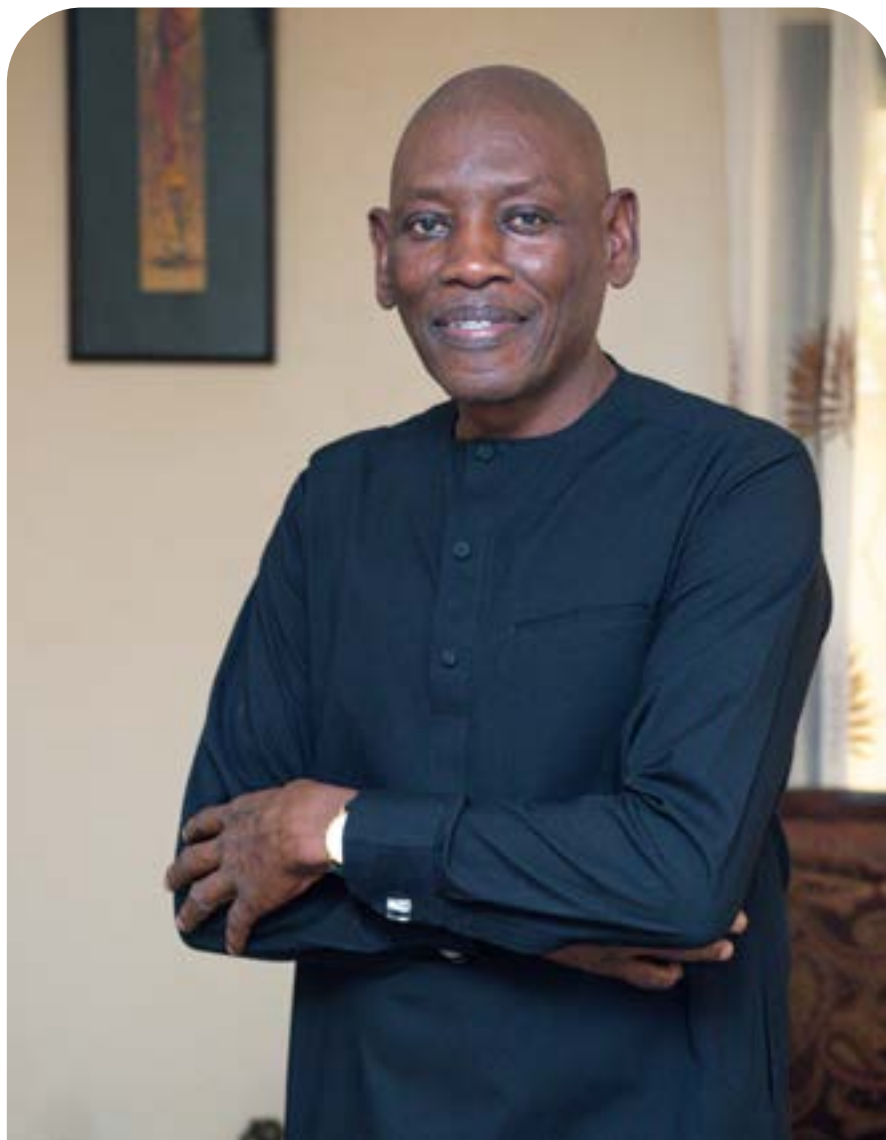
Elle protège l'État contre ses propres fluctuations, en garantissant que les transformations engagées aujourd'hui ne seront pas compromises demain. Elle renforce la confiance des partenaires internationaux, qui recherchent la stabilité et la visibilité dans les projets qu'ils soutiennent. Elle offre enfin un cadre institutionnel où la reddition de comptes est plus claire, où les responsabilités sont mieux identifiées, et où l'évaluation des performances peut être menée avec rigueur.

UNE DOCTRINE NATIONALE POUR UN ÉTAT AGILE, COHÉRENT ET RÉSILIENT

Dans un moment où le Sénégal doit restaurer sa crédibilité financière, sécuriser ses ressources naturelles, renforcer son attractivité, moderniser son administration et optimiser son portefeuille public, cette doctrine de sanctuarisation devient un impératif.

Elle affirme que certaines ambitions ne sont pas seulement gouvernementales : elles sont nationales, et doivent être traitées comme telles. Elle rappelle que la gouvernance n'est pas seulement une affaire de structures, mais une affaire de vision, de discipline et de responsabilité. Elle ouvre enfin la voie à un État plus agile, plus cohérent et plus résilient, capable de construire dans la durée et de délivrer une valeur publique durable.

Un État à un tournant de son histoire administrative



La transformation ne dépend pas de la multiplication des visions, mais de la capacité de l'État à traduire l'ambition nationale dans la vie quotidienne : service livré à temps, décision qui produit ses effets, donnée qui éclaire l'arbitrage, promesse publique tenue. C'est là que se gagne la confiance et que se mesure la maturité d'un État.

Valoriser les acquis pour changer d'échelle

Le Sénégal ne part pas de zéro : il dispose d'une tradition administrative solide, de corps de contrôle expérimentés, d'un cadre budgétaire modernisé, d'outils numériques, d'une capacité statistique et d'expériences sectorielles utiles. Le défi n'est plus seulement de réformer, mais de faire converger ces acquis vers une même discipline : celle du résultat public.

Dans les ministères, agences, collectivités, hôpitaux ou entreprises publiques, des équipes produisent des données fiables, respectent des délais et innovent malgré les contraintes. Ces réussites constituent un patrimoine public qui doit être reconnu et porté à l'échelle.

Cette contribution propose une lecture exigeante de la transformation de l'État sénégalais. Elle s'appuie sur les acquis du pays tradition administrative, réformes budgétaires, outils numériques, corps de contrôle, Sénégal 2050, modernisation du secteur parapublic pour défendre une conviction simple : le

Sénégal peut franchir un palier décisif s'il passe d'une culture de conformité à une culture d'impact. La Gestion axée sur les résultats doit devenir une discipline de gouvernement : priorités claires, budgets alignés, mesure de ce qui compte, usage des données, professionnalisation des dirigeants publics et redevabilité.

Le secteur parapublic, force d'exécution majeure, doit être évalué non seulement sur la régularité comptable, mais sur sa contribution à la transformation nationale, à la qualité du service, à la continuité, à l'efficacité de la dépense, à l'impact territorial et à la souveraineté économique.

De la conformité à l'impact : un changement de culture

Le Sénégal dispose déjà d'instruments importants : LOLF, budget-programme, SIGIF, corps de contrôle, réforme du secteur parapublic, Sénégal 2050 — mais les instruments ne font pas une culture. Ils n'ont d'effet que lorsqu'ils modifient les comportements, les arbitrages et les responsabilités. La performance repose sur des objectifs lisibles, des données fiables, des compétences adaptées, une évaluation crédible et une redevabilité réelle.

Une plateforme financière qui n'influence pas les décisions reste un registre ; un indicateur sans apprentissage devient un rituel ; un audit sans suite affaiblit la confiance ; un contrat de performance sans conséquences se réduit à une formalité. La GAR est une chaîne complète : responsabilités, données, revues, décisions, apprentissage.

La tradition juridique pro-

tège contre l'arbitraire, mais devient limitante lorsque la conformité absorbe l'énergie au détriment du résultat attendu. Une dépense peut être régulière sans être utile ; une activité peut être réalisée sans transformer la situation. Passer à l'impact signifie prolonger la régularité par trois questions : le service a-t-il été livré ? le résultat est-il observable ? le citoyen en ressent-il l'amélioration ?

Professionnaliser le pilotage public

Une administration obtient ce qu'elle choisit de valoriser. Si elle valorise la conformité, elle produira des dossiers réguliers ; si elle valorise l'impact, elle devra développer les compétences, les données, les marges de gestion et la redevabilité nécessaires.

Professionnaliser le pilotage public consiste à aligner les exigences confiées aux dirigeants avec les capacités nécessaires pour les atteindre. Un programme national de certification des gestionnaires publics, adapté aux réalités sénégalaises, pourrait devenir un levier décisif, couvrant la chaîne de résultats, le budget-programme, les marchés publics, la gouvernance, les risques, les données, le suivi-évaluation et la relation avec l'utilisateur.

Sept questions devraient guider tout dirigeant : quel résultat doit progresser, quelle

expérience citoyenne doit s'améliorer, quel indicateur prouve le progrès, quelle donnée est fiable, quel risque menace l'exécution, quel blocage doit être arbitré, quelle réussite peut être reproduite.

Relier les responsabilités : Finances, secteurs et Primature

Le budget-programme repose sur une intuition forte : les ressources doivent être reliées à des objectifs de politique publique. Le ministère des Finances garantit la soutenabilité ; les ministères sectoriels évaluent les effets ; les entités parapubliques exécutent ; la Primature assure la cohérence et la levée des blocages.

La performance naît lorsque ces rôles convergent. Il s'agit d'organiser des revues de performance utiles, capables de distinguer les retards justifiables, les problèmes de coordination, les insuffisances de financement, les défaillances de gestion et les obstacles réglementaires, puis de déboucher sur des décisions.

Mesurer ce qui compte : gouverner les données

La qualité de la transformation dépend de ce que l'État choisit de mesurer.

Trop souvent, les administrations comptent ce qui est facile plutôt que ce qui compte réellement. Une administration de l'impact doit distinguer intrants, activités, produits, effets et impacts, et mesurer ce qui change pour les citoyens.

La performance repose sur une ressource fragile : la confiance dans les chiffres. Lorsque les données sont fragmentées ou contestées, l'indicateur perd sa force. Le Sénégal doit investir dans une gouvernance nationale des données de performance : référentiels communs, définitions standardisées, interopérabilité, audits de qualité, publication progressive des données pertinentes.

La donnée n'a de valeur que lorsqu'elle éclaire un arbitrage ou rend visible un résultat.

Contrats de performance : autonomie et responsabilité

La modernisation du secteur parapublic appelle une nouvelle génération de contrats de performance : plus lisibles, plus exigeants, centrés sur la soutenabilité financière, les résultats sectoriels et la qualité du service rendu. Un bon contrat dit clairement ce qui est attendu, avec quels moyens, dans quels délais, avec quels risques et quelles conséquences correctives ou valorisantes.

L'autonomie managériale n'a de sens que si elle s'accom-

pagne d'une responsabilité claire et assumée.

Faire de l'État des résultats une discipline nationale

Le Sénégal n'a pas besoin d'un nouveau slogan ; il a besoin d'une discipline renouvelée de l'exécution. Les visions, les textes, les institutions et les compétences existent. Le défi consiste désormais à relier ces acquis pour produire des résultats publics visibles, mesurables et utiles.

Chaque institution doit devenir un contributeur mesurable à la transformation nationale. La transformation se gagnera dans la constance des décisions suivies d'effet, la qualité des services, la rigueur des données, la professionnalisation des dirigeants et la capacité de l'État à apprendre de ses réussites comme de ses écarts.

Chaque rapport d'audit doit faire l'objet d'un traitement systématique : analyse, plan d'actions, calendrier, responsables identifiés et suivi institutionnel. Il ne s'agit pas de sanctionner pour sanctionner, mais de préserver la crédibilité de l'État.

Le secteur parapublic porte une responsabilité historique. Situé au carrefour de la stratégie nationale et du service aux

populations, il peut démontrer qu'une administration moderne n'est pas seulement celle qui respecte les règles, mais celle qui transforme la règle en impact, le budget en service, l'indicateur en décision et la vision en progrès tangible.

Sénégal 2050 ne se réalisera pas par la seule force de la vision, mais par la discipline de l'exécution. C'est cette discipline mesurée, responsable et orientée vers le citoyen qui fera de la performance non une contrainte, mais une promesse tenue.

Mabingue Ngom Ancien Directeur, Nations Unies

Mabingue Ngom est un expert du développement international et des politiques publiques, avec plus de 30 ans d'expérience au sein d'institutions majeures telles que l'UNFPA, le Fonds mondial, l'IPPF et l'Administration sénégalaise. Ancien Directeur régional et Représentant auprès de l'Union africaine, il accompagne aujourd'hui le Groupe de la Banque mondiale et l'UNICEF dans des missions de conseil stratégique. Auteur, chercheur et acteur citoyen engagé, il est formé en Afrique, en Europe et aux États-Unis, et est bilingue français-anglais.

Restaurer la discipline de l'État, corriger les dérives et refonder la performance publique



Le Sénégal se trouve à un tournant décisif de son histoire administrative. Depuis plusieurs années, le secteur parapublic, pourtant conçu comme le bras opérationnel de l'État, traverse une crise silencieuse mais profonde, dont les tensions sociales ne sont que la partie visible. Les grèves, les ruptures de dialogue, les conflits

internes et les condamnations judiciaires ne sont pas des accidents isolés : ils traduisent un mal structurel, un affaiblissement progressif de la gouvernance publique, une perte de discipline administrative et une dilution des responsabilités.

La loi d'orientation n°2022-08, adoptée pour moderniser, encadrer et discipliner la gestion

des entités publiques, a posé les bases d'une gouvernance moderne. Elle consacre la gestion axée sur les résultats, renforce les organes délibérants, impose des comités spécialisés, sanctuarise l'audit interne et exige des études d'opportunité pour la création de filiales. Pourtant, les pratiques observées s'éloignent dangereusement de cet esprit.

Les dérives se multiplient, révélant un décalage inquiétant entre le cadre juridique et la réalité institutionnelle.

C'est dans ce contexte que l'idée d'une Charte de gouvernance du secteur parapublic, inspirée des meilleures pratiques internationales et notamment de l'expérience ivoirienne, apparaît comme une nécessité stratégique. Une charte n'est pas un texte supplémentaire : c'est une doctrine, une boussole, un engagement collectif qui permet de transformer des réformes dispersées en un système cohérent, lisible et durable. Elle offrirait au Sénégal un cadre unificateur, capable de corriger les dysfonctionnements, de restaurer la discipline administrative et de refonder la performance publique.

***Les grèves,
les ruptures de
dialogue, les conflits
internes et les
condamnations
judiciaires ne sont
pas des accidents
isolés***

La crise actuelle met en lumière des dérives qui affaiblissent l'État. L'amateurisme managérial, d'abord, s'installe à la tête de certaines entités, où des directeurs généraux adoptent des postures d'autorité politique, exhibent des signes extérieurs de prestige et confondent la fonction avec un

statut personnel. Cette théâtralisation du pouvoir révèle une méconnaissance profonde de la mission. Diriger une entité parapublique n'est pas un privilège : c'est un métier, qui exige une formation, une expérience, une culture de la responsabilité et une maîtrise des règles de gouvernance. Une Charte de gouvernance permettrait de définir clairement les compétences requises, les obligations de formation, les règles de déontologie et les standards de comportement attendus des dirigeants publics, mettant fin à la confusion entre autorité institutionnelle et prestige personnel.

Les dérives les plus préoccupantes touchent les fonctions essentielles de contrôle. La loi impose la mise en place d'une politique d'audit interne destinée à apprécier les risques, à lancer l'alerte de façon précoce et à formuler des recommandations. Pourtant, dans certaines entités, l'audit interne est supprimé, suspendu ou marginalisé. Le fragiliser revient à ouvrir la voie à l'arbitraire, aux décisions unilatérales, aux licenciements abusifs et à la gestion personnelle des affaires publiques. Une Charte de gouvernance sanctuariserait l'audit interne, en définissant son indépendance, ses prérogatives, ses obligations de reporting et son rôle dans la prévention des risques. Elle garantirait que nul dirigeant ne puisse contourner les mécanismes de contrôle, et que l'État dispose d'un système d'alerte fiable et permanent.

La multiplication anarchique de filiales constitue un autre symptôme de la dérive actuelle. L'article 16 exige une étude d'opportunité et un plan d'affaires démontrant la pertinence et la viabilité de la structure envisagée. Cette exigence est régulièrement contournée. La prolifération de filiales sans étude d'impact, sans cohérence stratégique et parfois sans autorisation formelle fragilise les entités mères, dilue les responsabilités et crée des zones de non-droit où les dérives prospèrent. Une Charte de gouvernance imposerait une méthodologie stricte de création de filiales, un processus d'évaluation préalable, un contrôle renforcé des organes délibérants et une traçabilité des décisions stratégiques, mettant fin à la fragmentation incontrôlée du secteur.

***Diriger une entité
parapublique n'est
pas un privilège :
c'est un métier, qui
exige une formation***

La crise de gouvernance est aggravée par un phénomène qui mine silencieusement la crédibilité de l'administration publique : la prolifération de diplômes faciles, notamment les « masters 2 de la VDN ». Ce phénomène affaiblit la méritocratie, dévalorise les compétences réelles, installe une culture de contournement et crée un environnement où l'ascension professionnelle dépend davantage de l'apparence que de la qualification.

Une Charte de gouvernance permettrait de restaurer la méritocratie, en définissant des standards de recrutement, des exigences de qualification, des mécanismes de vérification des diplômes et des sanctions en cas de fraude.

À ces dérives s'ajoute un préjudice financier direct pour l'État. Les condamnations judiciaires prononcées contre des entités publiques pour licenciements abusifs, ruptures irrégulières de contrats ou sanctions disciplinaires non conformes entraînent des indemnités lourdes, supportées in fine par le contribuable.

Chaque décision managériale prise en violation des règles de droit expose l'État à des dommages et intérêts, à des arriérés salariaux, à des réparations pour préjudices moraux et à des frais de procédure. Une Charte de gouvernance instaurerait une responsabilité managériale explicite, en définissant les conséquences juridiques, financières et disciplinaires des décisions irrégulières, protégeant ainsi le contribuable contre les dérives individuelles.

La fragmentation du secteur parapublic, relevée dans votre interview au Nouvel Observateur, constitue un autre défi majeur. La coexistence de structures aux mandats similaires dilue les responsabilités, fragilise la coordination et affaiblit l'impact des politiques publiques. Une Charte de gou-

vernance offrirait un cadre d'harmonisation, en définissant les principes de rationalisation, les critères de fusion ou de suppression, les règles de coordination et les mécanismes de pilotage stratégique. Elle permettrait de passer d'un secteur parapublic éclaté à un secteur parapublic cohérent, lisible et orienté vers les résultats.

Chaque décision managériale prise en violation des règles de droit expose l'État à des dommages et intérêt

Enfin, la crise actuelle révèle une fragilité institutionnelle plus profonde : l'absence d'un pilotage stratégique centralisé du secteur parapublic. Une Charte de gouvernance permettrait de clarifier l'architecture institutionnelle, de renforcer le rôle des organes délibérants, de définir les responsabilités des tutelles et d'installer un pilotage stratégique à la Présidence ou à la Primature, capable d'arbitrer, de coordonner et de discipliner l'ensemble du secteur.

Le Sénégal dispose aujourd'hui de toutes les conditions pour franchir ce cap : une loi d'orientation moderne, des organes de contrôle expérimentés, des dirigeants publics sensibilisés aux exigences de gouvernance

et une ambition nationale portée par les réformes en cours. Ce qui manque désormais, ce n'est pas une nouvelle réforme, mais un cadre unificateur, capable de transformer des avancées dispersées en un système cohérent.

Une Charte de gouvernance du secteur parapublic serait ce cadre. Elle permettrait de passer d'un secteur parapublic administré à un secteur parapublic piloté, discipliné, responsable et pleinement aligné sur les ambitions nationales. Elle offrirait aux dirigeants publics un référentiel commun, aux citoyens une garantie de transparence et à l'État un instrument de performance durable.

Une Charte de gouvernance permettrait de clarifier l'architecture institutionnelle

Le Magazine du CAP, fidèle à sa mission de vulgarisation des politiques publiques, ouvre ce débat avec conviction : la gouvernance n'est pas un slogan, c'est une discipline. Et c'est cette discipline qui permettra au Sénégal de transformer son secteur parapublic en un levier de souveraineté, de compétitivité et de performance.

FACE AFRICA TAX & LEGAL ET LE CERCLE DES
ADMINISTRATEURS PUBLICS :

Une alliance stratégique scellée au Noom hôtel pour refonder la gouvernance publique au Sénégal



Le 23 juillet 2026, dans l'atmosphère feutrée et résolument professionnelle du Noom Hotel Dakar, un acte majeur a été posé pour l'avenir de la gouvernance publique au Sénégal. Ce jour-là, FACE Africa Tax & Legal et le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) ont signé une Convention-cadre de partenariat stratégique, scellant une

alliance qui dépasse le cadre formel d'un protocole pour s'inscrire dans une dynamique nationale de transformation institutionnelle.

La cérémonie, empreinte de solennité et de vision partagée, a réuni les deux signataires : El Hadji Sidy Diop, Président Directeur Général de FACE Africa Tax & Legal et Dr. Lan-

sana Gagny Sakho, Président du Cercle des Administrateurs Publics. Leur signature, apposée dans un cadre qui symbolise l'excellence et la modernité, a donné à ce partenariat une portée particulière : celle d'un engagement commun pour une gouvernance publique plus rigoureuse, plus responsable et plus performante.

Depuis sa création, le CAP s'est imposé comme un acteur central de la modernisation du secteur parapublic. Sa mission est essentielle : professionnaliser les organes délibérants, renforcer les capacités des présidents et administrateurs, diffuser une culture de bonne gouvernance, de discipline administrative, de redevabilité et de performance, et accompagner les dirigeants publics dans la compréhension des responsabilités qui leur incombent. Le CAP est devenu un espace de réflexion, d'expertise et d'influence, où se construit une gouvernance publique moderne, structurée et alignée sur les standards internationaux. Ses actions, qu'il s'agisse de formations, de publications, d'ateliers ou de sensibilisations, ont contribué à installer durablement l'idée que la gouvernance n'est pas seulement une exigence administrative, mais une discipline stratégique au service de l'État.

Face à lui, FACE Africa Tax & Legal apporte une expertise complémentaire et indispensable. Cabinet indépendant de référence, il est reconnu pour sa maîtrise du droit des affaires, de la fiscalité, de la conformité, de la gestion des risques et de l'accompagnement des institutions publiques et privées. Depuis plus d'une décennie, FACE Africa éclaire les dirigeants sur leurs responsabilités juridiques et financières, anticipe les risques, sécurise les décisions stratégiques et traduit les évolutions législatives en outils opérationnels.

Sa capacité à intervenir sur des problématiques complexes, à structurer des dispositifs de conformité et à accompagner les organisations dans la maîtrise de leurs obligations en fait un partenaire naturel pour toute institution soucieuse de gouvernance exemplaire.

La signature du protocole au Noom Hotel Dakar est donc l'expression d'une complémentarité évidente. Elle unit deux institutions animées par la même volonté de renforcer la gouvernance publique et d'accompagner les administrateurs dans un environnement où les enjeux juridiques, financiers et éthiques sont de plus en plus exigeants. Le partenariat prévoit la mise en place de séminaires, de conférences, d'ateliers techniques, de sessions de renforcement des capacités et de publications conjointes, autant d'initiatives destinées à soutenir les administrateurs publics dans la compréhension et la maîtrise des enjeux contemporains de gouvernance. Il ouvre également la voie à des travaux de recherche, des études, des notes techniques et des missions d'assistance institutionnelle, qui permettront d'éclairer les réformes en cours et d'accompagner les organismes publics dans leur transformation.

Au-delà des activités, ce partenariat porte une vision : contribuer à l'émergence d'un secteur parapublic plus solide, plus discipliné, mieux préparé aux défis juridiques et finan-

ciers, et pleinement aligné sur les orientations nationales. Il s'inscrit dans un contexte où les autorités publiques appellent à une gouvernance plus rigoureuse, à une maîtrise accrue des procédures administratives et comptables, et à une responsabilisation plus forte des dirigeants. En désignant FACE Africa Tax & Legal comme partenaire technique du CAP, les deux organisations affirment leur volonté de bâtir un cadre de coopération durable, fondé sur la complémentarité des expertises et sur une vision partagée de la gouvernance publique.

Le Magazine du CAP, fidèle à sa mission de vulgarisation des politiques publiques, se fait l'écho de cette dynamique. En publiant cet article, il met en lumière un partenariat qui, au-delà de sa dimension institutionnelle, porte une ambition collective : accompagner les administrateurs publics, soutenir les réformes, diffuser les bonnes pratiques et contribuer à l'édification d'un secteur parapublic exemplaire, au service du développement du Sénégal. Cette alliance stratégique ouvre une nouvelle page où la gouvernance publique se construit avec méthode, expertise et engagement, dans un esprit de responsabilité partagée et de confiance renouvelée.

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.



Une génération d'administrateurs mieux formée, plus exigeante, plus consciente de son rôle stratégique

Dans sa vocation de promotion de la gouvernance publique et de valorisation des pratiques exemplaires, le Magazine du CAP consacre cette édition à un programme devenu une référence : le Certificat Parcours Administrateur (CPA), porté par Sciences Po Executive Education et Forvis Mazars.

Lancé en 2026, ce parcours certifiant a déjà formé plusieurs cohortes d'administrateurs issus du secteur public, du secteur privé et des institutions stratégiques. Leur retour d'expérience témoigne de l'impact concret du programme sur la qualité de la gouvernance, la maîtrise des risques, la posture en conseil d'administration et la capacité d'anticipation des dirigeants.

Nous publions ici les témoignages du Parrain du programme, l'ancien Premier Ministre Mamadou Lamine Loum, ainsi que ceux de deux Alumni, Khalid Ben Walid Ndiaye, PCA de SENICO, et Malick Ndiaye, membre du Collège de l'ARTP.



Mamadou Lamine Loum, Ancien Premier Ministre du Sénégal

Parrain des premières cohortes du CPA

« Être le parrain des premières cohortes de cette formation certifiante a été pour moi un réel honneur. J'ai accepté ce rôle par conviction, persuadé que le renforcement des compétences des administrateurs constitue un enjeu majeur pour la qualité de la gouvernance de nos organisations.

La simulation finale des séances de Conseil d'administration, que j'ai eu le privilège de présider dans le rôle de PCA, m'a permis d'apprécier la richesse des échanges, la pertinence des enseignements et la qualité du programme. J'ai également pu mesurer l'engagement, la rigueur et la capacité d'analyse des participants face à des enjeux complexes.

“ J'ai accepté ce rôle par conviction, persuadé que le renforcement des compétences des administrateurs constitue un enjeu majeur pour la qualité de la gouvernance de nos organisations

Cette expérience conforte ma conviction que de telles initiatives contribuent à faire émerger une nouvelle génération d'administrateurs, prête à exercer son mandat avec responsabilité, intégrité et vision. La dimension académique du programme, son ouverture internationale grâce au partenariat avec Sciences Po Executive Education, son ancrage dans les réalités locales via l'expertise de Forvis Mazars, ainsi que la diversité des profils, en font une initiative remarquable et porteuse de progrès. »



Khalid Ben Walid Ndiaye, Président du Conseil d'Administration de SENICO

Une hybridation des pratiques de gouvernance

« Comme tout leader, l'administrateur a le devoir de s'inscrire dans une démarche de formation continue afin d'anticiper les mutations de son environnement, d'enrichir son jugement et de renforcer la qualité des décisions stratégiques.

“Le partage d'expériences a nourri une réflexion approfondie sur les arbitrages entre stratégie

Nos échanges entre administrateurs des secteurs public et privé ont favorisé une véritable hybridation des pratiques de gouvernance. Le partage d'expériences a nourri une réflexion approfondie sur les arbitrages entre stratégie, contrôle, exécution, allocation des ressources, gestion des risques et attentes des parties prenantes.

Nous sommes convaincus que cette formation contribuera durablement à renforcer l'efficacité des conseils d'administration en améliorant la qualité des délibérations, la capacité d'anticipation et la rapidité des prises de décision, afin de créer une valeur durable pour les organisations et leurs parties prenantes. »



Malick Ndiaye, Membre du Collège de l'ARTP

Une maîtrise complète de la posture d'administrateur

« Le Certificat Parcours Administrateur aura été une expérience déterminante. En six mois, ce programme offre ce que ni l'expérience ni la pratique seule ne donnent facilement : une maîtrise formelle et complète de la posture d'administrateur, de la stratégie à la gestion des risques, de la cybersécurité à la responsabilité des dirigeants, en passant par le savoir-être indispensable en conseil d'administration.

“Le partage d'expériences a nourri une réflexion approfondie sur les arbitrages entre stratégie

Le point culminant reste la simulation grandeur nature d'un conseil d'administration : des cas réels, des rôles assumés, des arbitrages collectifs à trancher. C'est là que la théorie devient réflexe. Une formation que je recommande à tout décideur public ou privé. Quel que soit votre parcours, elle vous enrichit dans la façon d'aborder une salle de conseil. »

METTRE EN LUMIERE CELLES ET CEUX QUI MONTRENT LA VOIE : UN DEVOIR REPUBLICAIN



Dans un secteur parapublic souvent caricaturé, parfois injustement décrié, il existe des femmes et des hommes qui, loin des brouhahas médiatiques, incarnent la discipline républicaine, la rigueur institutionnelle et la responsabilité publique. Leur action quotidienne, méthodique et silencieuse, démontre que la gouvernance peut être une compétence, une éthique, une exigence et une promesse tenue. Les mettre en lumière n'est pas un exercice de communication : c'est un devoir républicain.

Cette édition du Magazine du CAP consacre une place particulière à trois dirigeants dont l'engagement illustre la transformation profonde du secteur parapublic et la montée en puissance d'une nouvelle génération de responsables publics alignés sur les standards contemporains de performance, de transparence et de souveraineté.

Dr Aïssatou SOUGOU, Direc-

trice générale de l'ARP, porte une vision fondée sur la maîtrise des risques, la transparence réglementaire et l'excellence opérationnelle. Sous son leadership, l'Agence Sénégalaise de Réglementation Pharmaceutique s'est dotée d'une architecture institutionnelle moderne, d'un dispositif de contrôle renforcé et d'une stratégie numérique ambitieuse. Elle incarne une régulation qui protège, qui anticipe et qui inspire confiance, en plaçant la souveraineté pharmaceutique au cœur de l'action publique.

Cheikh Ibrahima NDIAYE, Directeur général de la SENTER, a engagé une transformation exemplaire du système ferroviaire national. En installant les standards internationaux de performance, en modernisant l'exploitation du TER, en renforçant la sécurité et en préparant l'extension vers Thiès, il démontre qu'une entreprise publique peut atteindre les niveaux les plus élevés d'excellence opérationnelle. Sa vision

fait du TER un instrument de souveraineté de la mobilité, un levier de compétitivité et un modèle de discipline technique.

Babacar NGINGUE, Directeur général du FONSI, structure les investissements stratégiques du pays avec une méthode fondée sur la rigueur financière, la mobilisation du capital privé et la création de valeur durable. En transformant les revenus pétroliers et gaziers en actifs pérennes à travers le Fonds Intergénérationnel, en développant des infrastructures majeures et en soutenant les PME par le capital-investissement, il incarne une souveraineté économique qui se construit dans les actes, dans les projets et dans la capacité à attirer et structurer l'investissement.

Ces trois dirigeants montrent ce que doit devenir le secteur parapublic : un espace où la compétence prime sur le statut, où la discipline institutionnelle remplace l'arbitraire, où la performance devient une culture, et où la souveraineté se matérialise dans les infrastructures, les régulations, les investissements et les résultats.

Ils rappellent, chacun à leur manière, que la gouvernance n'est pas un slogan : c'est une responsabilité, une méthode, une exigence. Et que l'État ne se renforce pas par les discours, mais par les femmes et les hommes qui, chaque jour, portent la République avec rigueur, loyauté et sens du devoir.

ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ARP

Dans sa mission de promotion de la gouvernance publique et de valorisation des pratiques exemplaires au sein des institutions nationales, le Magazine du Cercle des Administrateurs Publics (CAP), véritable vitrine institutionnelle à l'attention des pouvoirs publics, donne la parole aux dirigeants qui portent la transformation de l'action publique.

C'est dans cette perspective que nous avons souhaité interroger la Directrice Générale de l'Agence Sénégalaise de Réglementation Pharmaceutique (ARP), Dr Aissatou SOUGOU, acteur central du pilotage opérationnel d'un secteur stratégique pour la santé publique et la souveraineté sanitaire.

Cet entretien met en lumière sa vision de la performance institutionnelle, les réformes qu'elle conduit pour renforcer l'efficacité de la régulation, les défis de modernisation auxquels l'ARP doit répondre, ainsi que les perspectives d'évolution d'un écosystème pharmaceutique en pleine mutation.

À votre arrivée à la tête de l'ARP, quels sont les premiers leviers que vous souhaitez activer pour renforcer l'efficacité opérationnelle de l'Agence ?

Dès les premiers mois de mon mandat, le Conseil de Réglementation a validé la nouvelle architecture organisationnelle de l'Agence. Ma conviction, en prenant mes fonctions, était en effet qu'une agence de régula-



tion ne vaut que par la solidité de ses fondations : son organisation, sa gouvernance et sa crédibilité. Cette refonte institutionnelle dote aujourd'hui l'Agence d'une organisation lisible, centrée sur ses missions cœur de métier : homologation, inspection, contrôle qualité, pharmacovigilance et chaîne d'approvisionnement.

J'ai également déjà mis en place, dès cette première phase, une charte éthique, un comité d'éthique et un réseau de référents internes, parce que la performance d'un régulateur se mesure aussi à la confiance qu'il inspire.

Enfin, j'ai voulu donner à l'ARP un cap commun et mesurable : notre évaluation OMS de ni-

veau de maturité 3 pour les vaccins, prévue en décembre 2026, sert de boussole à toutes nos réformes, organisationnelles, réglementaires ou numériques.

Car ma conviction profonde est simple : les hommes passent, les actions demeurent. Une institution ne peut se construire sur l'instabilité de sa direction, elle doit être un phare, stable et repérable, quels que soient les visages qui s'y succèdent. L'ARP a déjà les compétences pour rivaliser avec les plus grandes agences au monde, et s'impose comme une référence dans l'espace africain francophone. C'est cette continuité institutionnelle que je place au cœur de mon action.

Quelles réformes prioritaires souhaitez-vous engager pour améliorer la fluidité, la transparence et la rapidité des procédures réglementaires ?

La priorité que je porte, en concertation étroite avec le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, est la modernisation en profondeur de nos procédures d'autorisation de mise sur le marché. L'objectif est simple : des délais de traitement prévisibles et publiés, des dossiers types harmonisés avec les standards de l'UEMOA, et des commissions techniques resserrées, pour que chaque demande soit instruite avec la même rigueur et dans des délais mesurables.

En parallèle, nous développons actuellement un dispositif d'inspection fondé sur le risque, qui concentrera nos ressources là où l'enjeu sanitaire est le plus élevé, plutôt que sur une logique uniforme et chronophage. Et pour accompagner les opérateurs économiques dans cette transition, nous travaillons à la mise en place d'un Bureau d'Accompagnement à l'Industrie Pharmaceutique, guichet unique de pédagogie réglementaire qui traduira nos exigences en appui concret aux industriels.

La transparence, enfin, n'est pas un supplément d'âme : c'est une condition de légitimité. Chaque procédure que nous réformons est documentée, tracée et communiquée, pour que les acteurs du secteur sachent précisément à quoi s'attendre et dans quels délais.

Toutes ces réformes s'inscrivent pleinement dans l'Agenda de

Transformation Sénégal 2050 : notre ambition est de contribuer pleinement à la souveraineté pharmaceutique du pays, en protégeant notre écosystème et en veillant à ce que nos industries disposent des mêmes accréditations que celles des pays les plus avancés. Nous sommes fiers, à ce titre, d'avoir déjà atteint le niveau de maturité 3 de l'OMS pour le médicament. Notre prochain jalon, en décembre 2026, est d'obtenir ce même niveau de maturité 3, cette fois pour les vaccins. Le niveau de maturité 4 sera ensuite notre étape suivante, avec un objectif clair à terme : devenir une Autorité de Référence reconnue par l'OMS, aux côtés de la FDA américaine, du Japon, du Canada et des autres grandes agences de référence mondiales.

“ **Chaque procédure que nous réformons est documentée, tracée et communiquée** ”

Face à l'évolution des risques sanitaires, comment l'ARP compte-t-elle moderniser son dispositif d'anticipation, de surveillance et de gestion des alertes ?

La sécurité sanitaire se joue sur trois temps : anticiper, détecter, réagir. Sur l'anticipation, nous renforçons notre dispositif de pharmacovigilance et de contrôle qualité en laboratoire, pour qu'aucun signal faible ne passe inaperçu.

Sur la détection, nous avons lancé la Semaine Nationale de Lutte contre les Médicaments Sous-Standard et Contrefaits, placée sous le très haut patronage des autorités, qui mobilise à la fois les professionnels de santé et le grand public autour d'un même impératif : la vigilance partagée.

Mais la surveillance ne se limite pas aux laboratoires et aux systèmes d'alerte : elle commence par la proximité avec la population. Notre premier client, à l'ARP, c'est la population sénégalaise, nous sommes avant tout une agence d'utilité et d'intérêt de santé publique. Nous voulons donc renforcer nos actions de sensibilisation et de prévention, pour que le recours aux médicaments falsifiés devienne l'exception plutôt que la règle. Cela suppose de comprendre les causes profondes de cette prolifération : est-ce un problème d'accès, de prix abordable, d'information ? Nous devons apporter des réponses précises à ces questions pour agir sur les causes, et pas seulement sur les symptômes.

Nous voulons également nous rapprocher des sociétés savantes et des ordres professionnels, pharmaciens comme médecins, pour mieux impliquer les praticiens de santé, en officine comme en cabinet médical, dans le signalement spontané des cas de pharmacovigilance. Notre ambition ultime est un véritable changement de comportement : que ce soit la population elle-même qui devienne actrice de la dénonciation du médicament falsifié.

Cela ne se décrète pas ; cela se construit par la proximité et par des messages qui parlent vraiment aux gens.

Sur la réaction, nous nous inspirons directement des standards du Global Benchmarking Tool de l'Organisation mondiale de la Santé, qui structurent toute notre feuille de route. C'est un choix exigeant, mais c'est la seule manière de garantir que nos capacités de gestion des alertes sanitaires soient à la hauteur des risques transfrontaliers auxquels notre région est exposée, falsification, ruptures d'approvisionnement, qualité défectueuse.

Quels outils numériques ou innovations technologiques souhaitez-vous déployer en priorité pour accélérer la digitalisation des services de l'ARP ?

La digitalisation n'est pas un projet parmi d'autres à l'ARP : c'est le fil conducteur de notre modernisation. Nous développons actuellement un Portail Import ARP, qui permettra aux opérateurs de déposer, suivre et obtenir leurs autorisations d'importation en ligne, avec une traçabilité complète pour nos équipes d'inspection et de contrôle.

Le deuxième chantier, tout aussi important, concerne l'autorisation de mise sur le marché elle-même. Le délai réglementaire est de cent vingt jours, mais nous constatons, en toute transparence, qu'il est aujourd'hui largement dépassé au Sénégal, avec des dossiers qui peuvent attendre

plus d'une année. Nous développons donc actuellement un portail de soumission en ligne pour les demandeurs : il leur donnera une visibilité complète sur l'état d'avancement de leur dossier, tout en facilitant considérablement notre propre traçabilité interne. Cette réforme a vocation, à terme, à permettre à l'Agence de conduire l'ensemble du processus de bout en bout.

“ Le chantier le plus stratégique reste néanmoins l'intégration de l'intelligence artificielle

Nous engageons également la digitalisation de notre propre gouvernance interne, avec le déploiement en cours d'un e-workflow pour la gestion du courrier, d'un ERP pour le pilotage administratif et financier, et d'un système d'information de gestion des ressources humaines. Ce sont des outils moins visibles de l'extérieur, mais tout aussi structurants pour la performance de l'Agence.

Le chantier le plus stratégique reste néanmoins l'intégration de l'intelligence artificielle. Elle nous sert déjà à détecter des signaux de pharmacovigilance, y compris par un balayage large des réseaux sociaux et du web, et nous tra-

vaillons actuellement à l'intégrer dans l'évaluation des dossiers d'autorisation de mise sur le marché. Nous avons engagé des partenariats et des discussions en ce sens, car nous voulons être une agence résolument moderne, à la pointe des outils qui font aujourd'hui la régulation pharmaceutique.

L'ensemble de ces chantiers répond à une même finalité : matérialiser progressivement nos procédures pour réduire les délais, limiter les marges d'appréciation discrétionnaire et offrir aux usagers une expérience prévisible et transparente. Le numérique est, pour un régulateur, le meilleur allié de l'intégrité : il documente chaque étape et rend chaque décision traçable.

Comment comptez-vous structurer et renforcer le dialogue avec les acteurs du secteur pharmaceutique afin d'améliorer la qualité de la régulation ?

La toute première chose que j'ai faite en arrivant à la tête de l'ARP a été d'aller à la rencontre des acteurs du secteur. Car, comme j'ai coutume de le dire, une agence de régulation se distingue par sa capacité à être à l'écoute de ceux qu'elle sert, et à savoir faire preuve d'agilité et de flexibilité chaque fois que cela est possible, même si les textes réglementaires, eux, doivent rester rigides, car nul n'est autorisé à s'y soustraire.

J'ai déjà mis en place un forum de concertation structuré avec les acteurs du secteur, à fréquence dédiée.

Ces rencontres, je les ai voulues régulières et non ponctuelles, dotées de leurs propres outils de gouvernance, avec un suivi rigoureux, au niveau de l'Agence, des discussions et des conclusions qui en ressortent. C'est une pratique que j'ai identifiée comme l'une des meilleures au monde en la matière, et elle a été accueillie avec un enthousiasme réel par les acteurs du secteur eux-mêmes.

“ Une régulation efficace ne se décrète pas depuis un bureau

Une régulation efficace ne se décrète pas depuis un bureau ; elle se construit avec les acteurs qu'elle encadre. C'est pourquoi le Bureau d'Accompagnement à l'Industrie Pharmaceutique que nous sommes en train de mettre en place ne sera pas qu'un outil de pédagogie réglementaire : c'est un espace de dialogue permanent avec les industriels, les grossistes-répartiteurs et les officines, pour anticiper ensemble les difficultés d'application avant qu'elles ne deviennent des blocages.

Ce dialogue, je le porte également sur la scène régionale et internationale : lors de la 78^e Assemblée mondiale de la Santé à Genève, j'ai eu des échanges bilatéraux avec plusieurs partenaires stratégiques, Gavi, la CEPI, l'Institut Sérique de l'Inde, ou encore l'agence américaine du médicament, pour ancrer

l'ARP dans les grands réseaux de coopération réglementaire, notamment autour des transferts de technologie vaccinale.

Comment l'ARP peut-elle concilier exigence de contrôle, pédagogie réglementaire et accompagnement du développement industriel national ?

Je récuse l'idée qu'un régulateur exigeant serait nécessairement un frein au développement industriel : c'est même l'inverse. Une réglementation prévisible, appliquée avec rigueur et de manière proportionnée au risque, est ce qui permet à une industrie pharmaceutique nationale de gagner en crédibilité, y compris à l'export.

Notre approche par le risque nous permet précisément cette conciliation : elle concentre le poids du contrôle sur les opérateurs et les produits qui présentent le plus d'enjeux, tout en allégeant la charge sur ceux qui démontrent une conformité constante. Et notre futur bureau d'accompagnement industriel est pensé pour incarner cette philosophie : nous ne voulons pas seulement sanctionner le non-respect des règles, nous voulons outiller les industriels pour qu'ils les respectent en amont. C'est ainsi que se construit, pas à pas, la souveraineté pharmaceutique.

Quelles sont, selon vous, les perspectives majeures et les défis prioritaires qui marqueront l'évolution de l'ARP dans les prochaines années ?

Le rendez-vous le plus immédiat est celui de décembre 2026, avec l'évaluation OMS de

benchmarking pour les vaccins : c'est un test exigeant, mais surtout un formidable accélérateur de transformation interne. Au-delà, notre objectif est clair : inscrire l'ARP dans la voie du statut d'Autorité de Référence de l'Organisation mondiale de la Santé, qui ouvrirait à notre pays une reconnaissance internationale rare sur le continent.

Cette ambition se double d'un rayonnement régional : notre candidature pour accueillir la conférence 2027 du Réseau des Agences de Réglementation Pharmaceutique de l'Organisation de la Coopération Islamique illustre notre volonté de faire de Dakar une place de référence pour la régulation pharmaceutique en Afrique et dans l'espace islamique.

Le défi, enfin, est de tenir ce cap dans la durée : consolider une gouvernance moderne, sécuriser notre cadre juridique en cohérence avec le statut d'établissement public à caractère spécifique de l'ARP, et faire de chaque réforme non un aboutissement, mais une étape vers un système pharmaceutique national plus sûr et plus souverain.

Au fond, notre ambition dépasse la seule performance de l'ARP. Nous voulons bâtir une autorité réglementaire qui protège les populations, inspire confiance aux partenaires et contribue pleinement à la souveraineté sanitaire du Sénégal. Si, dans quelques années, les Sénégalaises et les Sénégalais ont davantage confiance dans les médicaments qu'ils utilisent, alors nous aurons pleinement rempli notre mission.

ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU FONSI



“

Parmi les projets majeurs, le Grand Transfert d'Eau (GTE) constitue une avancée déterminante

En structurant des projets majeurs comme le Grand Transfert d'Eau, le Dakar Millennium Center, la centrale de 500 MW ou la reconstruction de l'Hôpital Aristide Le Dantec, le FONSI joue un rôle central dans la consolidation de la souveraineté économique du Sénégal. Dans cet interview, le Directeur général du FONSI Baba-car GNINGUE revient sur les grandes missions du fonds

Comment le FONSI s'inscrit-il dans la dynamique impulsée par le Président de la République, visant à renforcer

la performance publique et la souveraineté économique du Sénégal ?

Le FONSI est le bras financier de l'État chargé de concrétiser les projets stratégiques avec le secteur privé. Il incarne le nouveau paradigme voulu par le Président de la République : financer la transformation économique par l'investissement privé, en rupture avec les modèles fondés sur l'endettement public. Il agit comme un levier de la Vision Sénégal 2050, en utilisant les ressources publiques pour attirer des capitaux privés là où ils ne vont pas

spontanément et en structurant l'investissement plutôt qu'en se limitant au financement.

Nous investissons dans des secteurs stratégiques pour réduire les dépendances et créer des actifs durables. Chaque franc public vise à mobiliser plusieurs francs privés, avec un effet de levier pouvant atteindre 1 pour 10. Notre gouvernance, conforme aux principes de Santiago, garantit transparence et indépendance, et le rattachement à la Présidence de la République en 2025 a renforcé la coordination stratégique.

En définitive, le FONSI met le capital-investissement au service des priorités nationales pour créer de la valeur, des emplois et des infrastructures durables, sans alourdir la dette publique, contribuant ainsi à la performance publique et à la souveraineté économique du Sénégal.

Plusieurs projets structurants ont été engagés dans les secteurs de l'eau, de l'agro-industrie, de la santé et des infrastructures. Quels sont ceux qui illustrent le mieux la montée en puissance du FONSI ces dernières années ?

La montée en puissance du FONSI se traduit par une présence accrue dans les secteurs clés de l'économie nationale

La montée en puissance du FONSI se traduit par une présence accrue dans les secteurs clés de l'économie nationale. Au-delà d'investissements structurants comme SEN'EAU, le BRT, le Réseau Gazier du Sénégal, l'hôpital Matlaboul Fawzaïni, ou des projets en cours tels que les hôpitaux de Tivaouane et Aristide Le Dantec ainsi que la ferme BIOSOY, notre portefeuille s'est nettement élargi.

Parmi les projets majeurs, le Grand Transfert d'Eau (GTE) constitue une avancée déterminante. Structuré en PPP, il

transportera sur près de 300 km l'eau du lac de Guiers vers les pôles urbains et agricoles, notamment les Niayes, sécurisant l'alimentation en eau de 11 millions de personnes et l'irrigation de 12 000 hectares, renforçant ainsi la souveraineté hydrique.

Le Dakar Millennium Center (DMC) transformera l'ancienne base militaire de Ouakam en un quartier d'affaires et d'innovation de classe mondiale. Dans l'énergie, le FONSI participe au développement de la centrale de 500 MW au gaz local, en partenariat avec la SENELEC, pour réduire le coût de l'électricité et consolider la souveraineté énergétique.

En santé, le Hub Médical et Paramédical de Dakar, financé majoritairement par le secteur privé, valorise l'assiette foncière résiduelle de l'hôpital Aristide Le Dantec et renforcera l'autonomie sanitaire, tout en soutenant le tourisme médical.

Ces projets démontrent la capacité du FONSI à accompagner l'Agenda de Transformation Sénégal 2050, en structurant et en dérisquant des initiatives d'envergure pour les rendre attractives aux capitaux privés.

Le lancement de Kajom Capital, co-développé par le FONSI et l'IFC, constitue une innovation importante dans l'écosystème du capital patient. Quelle est la vocation de ce véhicule et comment s'articule-t-il avec les autres instruments du FONSI ?

Kajom Capital est né d'un constat clair : pour beaucoup

de Sénégalais, devenir propriétaire reste un parcours long et incertain. Le FONSI a donc créé ce véhicule pour offrir à un large public la possibilité d'accéder à la propriété. Kajom Capital permet à tout Sénégalais disposant d'un revenu régulier, qu'il soit du secteur formel ou informel, de devenir éligible. C'est une véritable innovation sociale, qui ouvre l'accès au logement au chauffeur de taxi, au commerçant ou à l'artisan.

Le dispositif fonctionne comme

Ces projets démontrent la capacité du FONSI à accompagner l'Agenda de Transformation Sénégal 2050

un mécanisme d'épargne-logement. En souscrivant un contrat Kajom, deux options s'offrent à l'usager : aller jusqu'au terme et devenir propriétaire, ou se retirer avant la fin et récupérer une partie des montants versés. Cette double sécurité est au cœur du modèle. L'ambition est de financer 20 000 logements en dix ans.

Comme les autres instruments du FONSI, Kajom Capital répond à un besoin spécifique du marché sénégalais. Chaque véhicule financier a sa vocation propre, mais tous poursuivent le même objectif : proposer des solutions innovantes aux défis de notre économie et aux besoins des Sénégalais.

Le secteur de la santé est au cœur des priorités nationales. Comment le FONSIIS accompagne-t-il la modernisation des infrastructures hospitalières, notamment à travers les projets de Tivaouane, de l'hôpital Aristide Le Dantec et des autres chantiers en cours ?

Le FONSIIS, via sa filiale Polimed, accompagne l'État dans la modernisation des infrastructures sanitaires en créant les conditions nécessaires à une mobilisation accrue de l'investissement privé, sans recours systématique à l'endettement public. En 2025, la réhabilitation de l'Hôpital Matlaboul Fawzaïni de Touba, d'une capacité de 104 lits, a été livrée avec succès, entièrement réalisée par des entreprises sénégalaises et sans endettement direct de l'État.

La reconstruction de l'Hôpital Aristide Le Dantec, développée sur six niveaux pour 660 lits, constitue l'un de nos projets les plus emblématiques. Le nouvel hôpital de Tivaouane, doté de 300 lits, renforcera l'offre de soins dans la région de Thiès, avec une livraison imminente.

Le programme de quatre hôpitaux régionaux en PPP est une priorité stratégique pour améliorer la couverture sanitaire et relever le plateau technique. La structuration et le financement du Hub Médical et Paramédical de Dakar, porté majoritairement par des capitaux privés, renforceront l'autonomie sanitaire, réduiront les évacuations médicales

et attireront des praticiens de haut niveau.

Dans tous ces projets, le FONSIIS apporte bien plus que du financement : il mobilise sa capacité de structuration, de pilotage et de dérisquage, indispensables pour concrétiser les ambitions sanitaires de l'État.

Dans tous ces projets, le FONSIIS apporte bien plus que du financement

Le Fonds Intergénérationnel entre dans une phase opérationnelle déterminante. Quelle est la vision qui guide ce mécanisme et comment le FONSIIS entend-il assurer la transformation des revenus pétroliers et gaziers en actifs durables pour les générations futures ?

Le Fonds Intergénérationnel (FIG) repose sur une idée simple mais déterminante : convertir une ressource épuisable, le pétrole et le gaz, en un capital productif destiné aux générations présentes et futures. Le FIG reçoit chaque année au moins 10 % des revenus pétroliers et gaziers, qu'il valorise à travers des investissements rentables et à faible risque.

Instrument financier endogène, il jouera un rôle majeur dans l'économie nationale pour trois raisons : constituer une réserve de secours mobi-



convertir une ressource épuisable, le pétrole et le gaz, en un capital productif destiné aux générations présentes et futures

lisable en cas de chocs économiques, contribuer à la diversification de l'économie via des investissements stratégiques hors hydrocarbures, et bâtir une manne financière pour les générations futures, garantissant ainsi la justice intergénérationnelle.

En 2025, des avancées importantes ont été réalisées : réception de la première dotation, création juridique de FIG S.A., installation des organes de gouvernance et validation de la stratégie d'investissement. Au-delà de sa vocation d'épargne, le FIG est un instrument de souveraineté économique, au service de la Vision Sénégal 2050, permettant au pays de construire une économie plus diversifiée et plus résiliente face aux chocs.

Le financement des PME demeure un enjeu majeur pour la compétitivité nationale. Comment les différents véhicules d'investissement du FONSIIS --- tels que WE! Fund, OYASS Capital ou le Fonds Islamique de Relance --- contribuent-ils à renforcer le tissu économique ?

Au Sénégal, les PME/TPE représentent 99,8 % des entreprises mais ne génèrent que 30 % du chiffre d'affaires cumulé, contre 70 % pour seulement 0,2 % de grandes entreprises. Ce déséquilibre révèle un potentiel de croissance largement inexploité. Pour le libérer, il faut du capital patient, rôle assuré par le capital-investissement. Le FONISIS a ainsi mis en place des fonds basés au Sénégal offrant quatre avantages : un horizon de long terme, un partage du risque avec l'entrepreneur, un renforcement de la gouvernance et une meilleure attractivité bancaire grâce à des fonds propres consolidés.

Après Teranga Capital lancé en 2016, trois instruments complémentaires ont été déployés : WE! Fund (11 Mds FCFA pour les entreprises à impact genre), OYASS Capital (50 Mds FCFA pour les PME à fort potentiel) et le Fonds Islamique de Relance (20 Mds FCFA pour les entreprises en difficulté mais prometteuses). En 2025, ces trois fonds ont investi 6,26 milliards FCFA dans 19 PME évoluant dans des secteurs stratégiques. L'objectif est de faire émerger des champions nationaux et de bâtir une économie plus diversifiée et résiliente.

Le FONISIS entretient une relation complémentaire avec les banques publiques et privées. Comment votre intervention en fonds propres facilite-t-elle la mobilisation de la dette bancaire et la structuration de projets d'envergure ?

Le FONISIS ne remplace pas les banques, il facilite leur intervention. Là où les banques perçoivent un risque, le FONISIS identifie une opportunité : en apportant des fonds propres, il sécurise la structure financière des projets et les rend bancables. Dans tout investissement, deux piliers coexistent : l'Equity et la Dette. Le FONISIS intervient exclusivement en Equity, apportant capital patient, stabilité et confiance, tandis que les banques fournissent la dette senior grâce à leur liquidité et leur expertise crédit. Cette complémentarité crée un pacte gagnant-gagnant, chaque acteur jouant son rôle pour générer un cercle vertueux.



Le FONISIS ne remplace pas les banques, il facilite leur intervention.

Au-delà des banques, nous développons des synergies avec l'ensemble des institutions financières et apportons un appui technique à l'État pour restructurer et valoriser ses actifs publics à potentiel marchand, créant ainsi des effets de levier significatifs. En définitive, le FONISIS est plus qu'un investisseur : c'est un architecte du financement, réunissant investisseurs, banques et partenaires techniques pour structurer des projets d'envergure qui n'auraient pas émergé sans ce rôle de facilitateur et de développeur.

Quelles sont les priorités stratégiques que vous entendez porter au cours des prochaines années afin de consolider la souveraineté économique du Sénégal et d'amplifier l'impact du FONISIS ?

Nos priorités s'inscrivent dans la durée et dans la Vision Sénégal 2050, autour de cinq chantiers majeurs. La livraison du Grand Transfert d'Eau, réponse essentielle au défi de la souveraineté hydrique, demeure centrale. La première phase du Dakar Millennium Center (DMC) renforcera l'attractivité de Dakar. L'extension de Kajom Capital, avec l'objectif de financer 10 000 logements en cinq ans, constitue un levier structurant pour l'accès au logement.

La diversification économique sera accélérée grâce au Fonds Intergénérationnel (FIG), destiné à soutenir les investissements stratégiques et les compétences de demain, consolidant une économie plus résiliente et souveraine. Enfin, le renforcement des investissements privés dans la santé, notamment avec la livraison du Hub Médical & Paramédical, vise à faire de Dakar un pôle régional de référence.

Ces chantiers reposent sur un principe unique : mobiliser l'expertise et les capitaux privés dans des partenariats équilibrés au service de la Vision Sénégal 2050.

RENCONTRE AVEC MONSIEUR CHEIKH IBRAHIMA
NDIAYE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SENTER SA

Vice-Président de l'Union Internationale des Chemins de fer/UIC Afrique



La SENTER SA, Société nationale de Gestion du Patrimoine du Train Express Régional, est l'autorité concédante, de sécurité et d'exploitation du TER. Acteur central de la mobilité moderne, elle porte la transformation du système ferroviaire sénégalais à travers l'excellence opérationnelle, la performance publique, la digitalisation et la préparation des futures extensions du réseau. Son action s'inscrit pleinement dans les ambitions nationales de mobilité durable et dans la Vision Sénégal 2050. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'entretien du Directeur général Ibrahima NDIAYE qui suit.

Monsieur le Directeur général, comment la SENTER s'aligne-t-elle sur les orientations du Président de la République en matière de gouvernance publique fondée sur la performance, la transparence et la redevabilité ?

Depuis mai 2024, la SENTER s'est engagée dans une dynamique pleinement conforme aux orientations du Président de la République, en adoptant une gouvernance fondée sur la performance, la transparence et la redevabilité. Cette démarche repose sur une vision qui positionne la SENTER comme une institution ferroviaire moderne, responsable de la sécurité, de l'exploitation et du développement du TER, et orientée vers une gestion axée

sur les résultats. Elle s'inspire de pratiques internationales où la culture du résultat, la mesure de la performance et le suivi-évaluation sont des standards. La loi d'orientation 2022-08 sur le secteur parapublic et les décisions des conseils des ministres de 2025 et de juin 2026 ont renforcé cette exigence en instaurant un système d'évaluation systématique des entreprises publiques. L'ambition est de faire de la SENTER une référence de l'excellence ferroviaire au service d'une mobilité moderne et durable, ce qui se traduit par l'élaboration du Plan stratégique de développement 2027-2031 et d'un contrat de performance structurant notre modèle technique, opérationnel et économique.

Comment analysez-vous l'appropriation du TER par les usagers et quels enseignements en tirez-vous pour la gestion future du service ?

Quatre ans et demi après sa mise en service, le TER s'est imposé comme le premier système de transport de masse moderne du Sénégal, avec une fréquentation quotidienne de près de 90 000 voyageurs. Les objectifs du plan de transport sont atteints, avec une rame toutes les dix minutes, une ponctualité de 98 %, un taux de satisfaction de 96 %, et plus de 270 000 tonnes équivalent CO₂ évitées. Plus de 98 millions de voyageurs ont été transportés, et le cap des 100 millions sera franchi en septembre 2026, lors de la mise en service de l'extension vers l'AIBD. L'appropriation rapide du TER s'explique par les défis structurels de Dakar, marquée par une congestion chronique, une croissance démographique soutenue, un parc automobile en expansion, et une perte économique estimée à 6 % du PIB. Dans ce contexte, les grandes métropoles africaines ont un besoin vital de systèmes de transport fiables, efficaces et durables. Le TER apporte une réponse concrète en fluidifiant les déplacements entre Dakar et sa banlieue et en offrant un service conforme aux standards internationaux.

Quels sont les objectifs de la transformation numérique engagée par la SENTER et quelles innovations sont prévues à court terme ?

La digitalisation constitue un

levier essentiel de l'amélioration de l'expérience voyageurs et de la modernisation du modèle économique du TER. L'objectif est de permettre à chaque usager d'accéder facilement à l'information-voyageur, aux services de préparation du trajet et aux solutions de paiement digital, tout en réduisant les files d'attente et en sécurisant les recettes commerciales. Après l'introduction des paiements via Mobile Money, nous avons lancé l'application TER INFOS, qui offre l'information en temps réel sur le trafic, les correspondances et les options de paiement.

La prochaine étape consiste-

le TER s'est imposé comme le premier système de transport de masse moderne du Sénégal

ra à intégrer les paiements par cartes bancaires internationales et à déployer le Wifi gratuit en gare et à bord, notamment en perspective des JOJ Dakar 2026. Cette stratégie, alignée sur le New Deal Technologique, a été saluée par le trophée du meilleur service client 2025.

Quelles mesures la SENTER met-elle en œuvre pour renforcer l'équilibre financier du TER et réduire sa dépendance aux financements publics ?

Le TER assure une mission de

service public dont la rentabilité est avant tout socio-économique, avec une tarification volontairement accessible. En mai 2024, le diagnostic révélait que les recettes commerciales ne couvraient qu'environ la moitié des charges d'exploitation et de maintenance. Nous avons donc engagé une restructuration complète du modèle de performance technique, opérationnelle et économique, articulée autour de l'optimisation des charges, de l'augmentation de la fréquentation, de la diversification des sources de revenus, de la renégociation du contrat d'exploitation, et de la réorientation du TER vers une logique régionale. Cette stratégie a déjà produit des résultats significatifs, avec une réduction des charges de maintenance, une augmentation des recettes, et la récupération de 9,5 milliards FCFA grâce à la renégociation du contrat. L'objectif est de garantir une soutenabilité financière tout en réservant les financements publics aux investissements structurants.

Quels sont les objectifs opérationnels de l'augmentation du nombre de rames, notamment en perspective des JOJ Dakar 2026 ?

Les JOJ Dakar 2026 constituent un défi logistique majeur et une opportunité stratégique pour le Sénégal. Le TER, désigné transporteur ferroviaire officiel, devra assurer le déplacement des délégations, des accrédités, des visiteurs et du grand public.

Pour répondre à cette demande exceptionnelle, nous avons renforcé le plan de transport avec une rame toutes les huit minutes, ce qui a nécessité l'acquisition de nouvelles rames, portant le parc à 22 unités. Cette montée en capacité répond également à la croissance de la demande liée à l'extension vers l'AIBD et à l'ouverture de la gare de Sébikhotane. À moyen terme, le projet ROSCO permettra d'acquérir des rames à double étage, mieux adaptées aux flux massifs entre Dakar et Diamniadio, tandis que les rames actuelles seront déployées sur les futures dessertes interurbaines.

Quelles dispositions ont été prises pour sécuriser la disponibilité des pièces de rechange et garantir la continuité de l'exploitation ?

La disponibilité des pièces de rechange est un défi majeur pour un parc ferroviaire de petite taille situé loin des centres industriels. Pour garantir la continuité du service, nous avons identifié les fournisseurs stratégiques, renforcé la planification anticipée des besoins, et mis en place une assistance technique auprès d'opérateurs disposant de parcs similaires. Depuis septembre 2024, un stock stratégique de pièces a été reconstitué pour un montant de 3 milliards FCFA, afin d'anticiper les besoins liés aux JOJ et d'éviter toute immobilisation de rames. Pour sécuriser durablement la chaîne d'approvisionnement, une dérogation encadrée au code des marchés publics est indispensable, comme c'est le cas dans la plupart des opé-

rateurs ferroviaires internationaux.

Quel rôle la SENTER joue-t-elle dans la planification et la préparation des futures extensions du réseau ferroviaire national ?

Le Sénégal a engagé une transformation ferroviaire majeure, avec l'ambition de construire 2 000 kilomètres de voies à écartement standard d'ici 2050. L'axe Dakar-Thiès-Tambacounda constitue la priorité, avec comme première étape l'extension du TER vers Thiès, inscrite dans la SND 2025-2030. La SENTER, maître d'ouvrage déléguée, a lancé les études d'avant-projet grâce à un financement de 10 millions d'euros de l'AFD et de l'Union européenne. L'objectif est de mettre en place une desserte cadencée permettant de transporter jusqu'à 350 000 voyageurs par jour.



Le Sénégal a engagé une transformation ferroviaire majeure

Plus largement, la SENTER pilote la conception du schéma directeur ferroviaire national, en cohérence avec la territorialisation et le développement économique du pays.

Comment la SENTER contribue-t-elle à la Vision Sénégal 2050 en matière d'innovation, de transition énergétique et de résilience opérationnelle ?

La SENTER est un acteur clé de la Vision Sénégal 2050, en

apportant son expertise opérationnelle et son engagement pour une mobilité durable. Notre ambition est d'incarner une référence de l'excellence opérationnelle, avec un niveau de sécurité exemplaire — zéro accident depuis le début. L'innovation occupe une place centrale, notamment avec le projet TER Solaire, qui combine ferroviaire et énergie renouvelable. Ce projet, primé à Genève en 2025, permettra de produire 15 MWh, rendant le TER autonome en électricité durant la journée et réduisant de moitié sa facture énergétique. Il s'inscrit dans une logique de transition énergétique, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de résilience opérationnelle.

Quelles sont les priorités stratégiques pour consolider la position de la SENTER comme acteur majeur de la mobilité moderne et du développement ferroviaire ?

Les priorités stratégiques du Plan 2027-2031 reposent sur la souveraineté ferroviaire, l'excellence opérationnelle, la valorisation du capital humain, la viabilité financière, l'extension du réseau TER, l'intermodalité, et le rayonnement international. Elles visent à renforcer les compétences locales, diversifier les revenus, accélérer les extensions, intégrer les modes de transport et consolider la résilience des infrastructures. Ces orientations permettront de confirmer la SENTER comme un acteur central de la mobilité moderne, de la performance publique et du développement ferroviaire du Sénégal.

« Gouverner est un Métier : comprendre, structurer et transformer l'action publique africaine »

Gouverner est un Métier est un ouvrage majeur consacré à la transformation des systèmes publics africains. Il s'appuie sur plus de vingt années de pratique institutionnelle pour démontrer que la performance publique n'est ni un slogan ni un idéal abstrait, mais une réalité possible lorsque les États adoptent des méthodes rigoureuses, des standards clairs et une vision structurée de l'action publique.

L'ouvrage analyse les défis contemporains auxquels les pays africains sont confrontés : pression démographique, transition numérique, vulnérabilités climatiques, exigences citoyennes, compétition internationale et montre que la question centrale n'est plus quoi faire, mais comment construire des institutions capables d'exécuter.

À travers une architecture complète allant du diagnostic à l'action, il explore les piliers de la performance : gouvernance, leadership, gestion du changement, capital humain, digitalisation, finances publiques, modèles d'agences, contrats de performance, coordination institutionnelle, souveraineté opérationnelle et vision stratégique à horizon 2035.

L'ouvrage assume trois principes structurants : lucidité, pour nommer ce qui ne fonctionne pas ; constructivité, pour proposer des solutions crédibles ; ancrage, pour fonder chaque recommandation sur des expériences africaines et internationales mesurables.

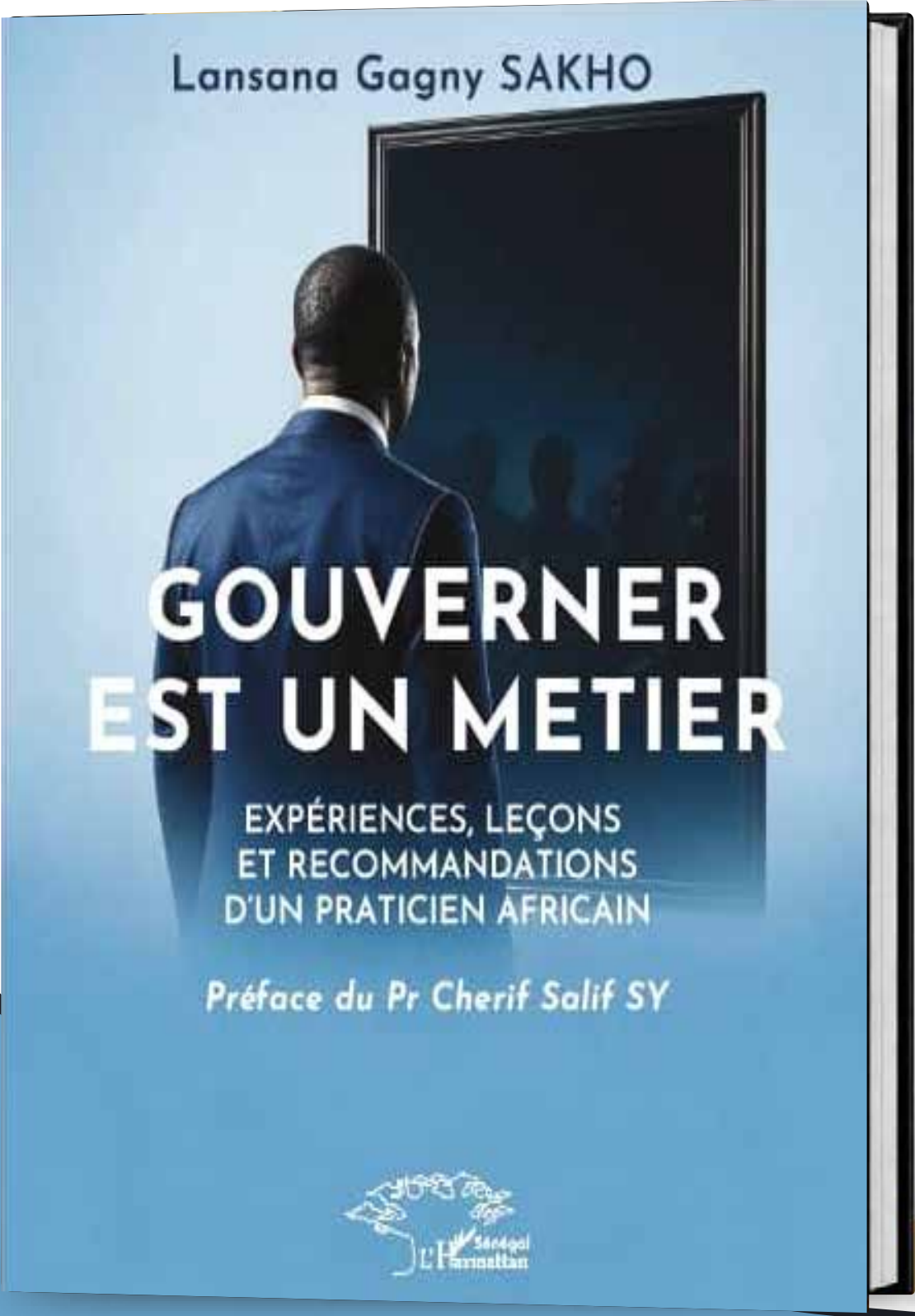
Destiné aux décideurs publics, aux dirigeants d'agences, aux cadres supérieurs et à tous ceux



qui portent la responsabilité de faire fonctionner l'État, ce livre offre des repères solides, une méthode éprouvée et une vision profondément ancrée dans la réalité du terrain africain.

Il constitue une contribution essentielle au débat sur la gouvernance contemporaine et s'inscrit dans la mission du CAP : promouvoir une culture de performance, de responsabilité et de souveraineté opérationnelle au sein des institutions africaines.

Lansana Gagny SAKHO

The book cover features a man in a dark blue suit seen from behind, standing in a doorway and looking into a dark room where several silhouettes of people are visible. The background of the cover is a light blue gradient.

GOUVERNER EST UN METIER

EXPÉRIENCES, LEÇONS
ET RECOMMANDATIONS
D'UN PRATICIEN AFRICAIN

Préface du Pr Cherif Salif SY



BIENTÔT DISPONIBLE EN KIOSQUE

LES ENJEUX FISCAUX DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC SÉNÉGALAIS : DE LA NON PRISE EN COMPTE DES RÉALITÉS DU SECTEUR À LA SOUVERAINETÉ FISCALE



À l'heure où les plus hautes autorités placent la performance publique, la redevabilité et la souveraineté économique au cœur de l'action de l'État, la fiscalité des entreprises publiques et parapubliques demeure un sujet encore peu exploré.

Ces entités figurent parmi les premiers contribuables du pays et, ce que l'on oublie souvent, parmi les premiers redevables légaux : elles collectent la TVA, opèrent les retenues à la source, gèrent des patrimoines considérables et portent les projets les plus structurants de l'État.

Dans ces conditions, un risque fiscal mal identifié dans une société nationale peut, en définitive, peser sur les finances publiques elles-mêmes. À l'inverse, une gestion fiscale rigoureuse, appuyée sur des revues périodiques, une cartographie des risques et une veille réglementaire permanente, contribue à protéger la valeur publique.

La sécurisation fiscale des entités publiques constitue ainsi un enjeu de bonne gouvernance, au même titre que le contrôle interne ou l'audit des comptes.

Dans la gestion courante des entreprises publiques et parapubliques, quatre points de friction fiscale apparaissent particulièrement importants.

Quatre points de friction fiscale qui impactent le secteur public et parapublic sénégalais

⇒ Les délais de restitution des crédits de TVA : un enjeu de trésorerie

Un crédit de TVA qui dort est de la trésorerie publique immobilisée.

De nombreuses entités publiques et parapubliques, notamment celles qui réalisent des opérations exonérées avec conservation du droit à déduction ou soumises au précompte, accumulent structurellement un crédit de TVA que leur doit le Trésor public.

Lorsque la restitution tarde, l'entité finance sur sa propre trésorerie un impôt qu'elle a pourtant effectivement supporté. Ce crédit peut représenter, au fil des exercices, l'équivalent de plusieurs mois de charges de fonctionnement.

Dans ce contexte, la qualité du dossier joue un rôle essentiel dans la célérité du remboursement. La rigueur documentaire n'est pas une simple formalité : elle permet de transformer un droit théorique à restitution en ressource effective pour l'entreprise publique.

⇒ Un régime fiscal de droit commun qui tient peu compte des missions de service public

La fiscalité des entreprises s'applique, en principe, indif-

féremment aux entreprises privées et aux entités publiques exerçant une activité commerciale.

Or, ces dernières supportent des contraintes que le secteur privé ne connaît pas : des tarifs réglementés ou plafonnés qu'elles ne peuvent ajuster face à un choc de coûts, des obligations de continuité et d'accessibilité du service ou, encore, des missions structurellement déficitaires assumées pour le compte de l'actionnaire public.

À régime fiscal identique, la marge de manœuvre n'est donc pas nécessairement la même. Un résultat négatif peut ainsi coexister avec une gestion parfaitement rigoureuse.

Les subventions versées par l'État peuvent certes contribuer à l'équilibre de l'exploitation de certaines de ces entités. Pour autant, certaines spécificités liées aux missions de service public demeurent imparfaitement saisies par le droit commun, notamment dans des secteurs caractérisés par des mécanismes de concession ou d'affermage. Par exemple, le code général des impôts du Sénégal ignore totalement l'affermage peut-être, par mégarde.

Cette situation pose ainsi la question de la prise en compte, par la norme fiscale, des spécificités attachées à certaines modalités d'exercice du service public.

⇒ Le traitement fiscal des subventions publiques : un enjeu de qualification

Les subventions d'exploita-

tion et d'équipement reçues de l'État font l'objet de règles fiscales spécifiques de rattachement au résultat imposable.

En particulier, les subventions d'équipement ne sont pas soumises à l'impôt sur les sociétés dans leur intégralité au titre de l'exercice de leur encaissement. Leur réintégration au résultat imposable s'effectue selon les modalités prévues par le Code général des impôts, lesquelles diffèrent selon que la subvention a servi à financer un bien amortissable ou un bien non amortissable.

Dans ce contexte, l'enjeu réside moins dans l'interprétation de la règle fiscale que dans la correcte qualification de la subvention, l'identification de son affectation et l'application rigoureuse du régime correspondant.

Une documentation permettant d'établir la nature de la subvention, son objet et son utilisation demeure ainsi essentielle afin de sécuriser son traitement fiscal et de justifier, en cas de contrôle fiscal, les modalités de son rattachement au résultat imposable.

⇒ L'articulation entre l'impôt sur les sociétés et les prélèvements au profit de l'État actionnaire

Un quatrième point de friction fiscale tient à la coexistence de deux prélèvements de nature distincte sur les résultats et sur les ressources de certaines entités du secteur parapublic.

D'une part, ces entités sont soumises à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun.

D'autre part, elles peuvent être amenées à verser à l'État, en sa qualité de propriétaire ou d'actionnaire, des prélèvements sous forme de dividendes ou autres.

Ces prélèvements ne constituent pas un impôt supplémentaire ou complémentaire de l'impôt sur les sociétés, mais il s'agit d'une coexistence de deux mécanismes répondant à des logiques différentes : l'un relève de l'État en tant que puissance publique à travers l'impôt sur les sociétés, et l'autre, de l'État propriétaire ou actionnaire au titre de la rémunération de sa participation ou non.

Leur cumul peut néanmoins peser significativement sur les ressources conservées par l'entité publique et, par conséquent, sur sa capacité d'auto-financement et d'investissement.

Identifier ces enjeux ne revient pas à critiquer l'administration fiscale. Il s'agit plutôt de dresser un état des lieux technique permettant de mieux anticiper leurs incidences financières et de nourrir le dialogue entre les différentes parties prenantes.

Quelle place pour la fiscalité dans la gouvernance des entités publiques

Au-delà de leur dimension strictement technique, ces différents points de friction posent la question de la place

de la fiscalité dans la gouvernance des entreprises publiques et parapubliques.

À cet égard, trois dimensions apparaissent essentielles.

La première est celle de la visibilité. Le conseil d'administration devrait disposer, au moins une fois par an, d'une revue fiscale indépendante identifiant les risques et les manques à gagner, ainsi que d'une cartographie actualisée des risques fiscaux.

La deuxième est celle de la discipline. Elle suppose notamment un calendrier des obligations fiscales et sociales, une revue des déclarations significatives avant leur dépôt et un examen systématique des implications fiscales des contrats importants.

La troisième est celle de la préparation. La vérification fiscale n'est pas un accident : elle constitue un événement prévisible de la vie d'une entreprise, qui se gère du premier avis jusqu'à la fin de la procédure contradictoire.

L'enjeu est ainsi de faire de la fonction fiscale un instrument de pilotage entre les mains des dirigeants et des conseils d'administration, plutôt qu'un centre de risques subis.

De l'adaptation de la réglementation fiscale aux réalités du secteur public à la souveraineté fiscale

Les quatre points de friction identifiés ne relèvent pas uniquement de la gestion quotidienne des entreprises concernées. Ils interrogent également, à des degrés différents, l'adaptation du cadre fiscal aux réalités du secteur public et parapublic.

La réforme en cours du Code général des impôts constitue, à cet égard, un rendez-vous majeur pour le pacte fiscal.

Les problématiques précédemment exposées permettent d'identifier plusieurs sujets importants qu'il faut adresser : les délais de restitution des crédits de TVA et leur respect effectif, le traitement des subventions publiques, la prise en compte des sujétions de service public, notamment celles liées à la concession et à l'affermage, ainsi que l'articulation entre l'impôt de droit commun et les contributions dues à l'État actionnaire.

La prise en compte de ces problématiques permettrait ainsi de traiter à la racine, certains des points de friction rencontrés dans la gestion fiscale des entreprises publiques et parapubliques.

Plus largement, cette réflexion renvoie à la capacité de la norme fiscale à prendre en compte les réalités économiques et les modalités particulières d'exercice de certaines missions de service public.

Cette réflexion sur l'adaptation du cadre fiscal aux réalités du secteur parapublic s'inscrit, plus largement, dans la question de la souveraineté fiscale.

La souveraineté fiscale peut être entendue comme la capacité d'un État à concevoir sa propre norme fiscale, à l'adapter à ses réalités, à la faire appliquer et à en tirer les ressources nécessaires au financement de ses politiques publiques, sans dépendre excessivement des financements extérieurs ni d'une expertise qu'il ne maîtrise pas.

Elle se joue à trois niveaux.

Le premier est celui de la norme. Il s'agit de disposer d'un Code général des impôts pensé pour les réalités économiques nationales, notamment celles des concessions, de l'affermage et des délégations de service public.

Le deuxième est celui de la ressource. Chaque crédit de TVA restitué à l'entreprise publique, chaque risque fiscal sécurisé dans une entité publique et chaque assiette d'imposition mieux appréhendée participent à la mobilisation des ressources internes, qui demeure le socle de l'indépendance budgétaire.

Le troisième est celui de l'expertise. Un État souverain fiscalement est également un État capable de s'appuyer sur des compétences nationales pour négocier, réformer et contrôler.

Cette souveraineté ne signifie toutefois pas l'isolement. En effet, les chantiers d'harmonisation conduits au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO montrent qu'une souveraineté exercée en commun, à l'échelle régionale et impliquant les acteurs du secteur privé national peuvent également contribuer à mieux protéger nos États face aux grands acteurs économiques mondiaux.

Conclusion

Nous sommes d'avis que les problématiques fiscales rencontrées par les entreprises publiques et parapubliques dépassent la seule question de la conformité aux obligations fiscales.

Les délais de restitution des crédits de TVA affectent directement leur trésorerie. L'application du régime fiscal de droit commun doit composer avec les contraintes particulières attachées à certaines missions de service public. Le traitement des subventions nécessite une qualification et une documentation rigoureuses. Enfin, la coexistence de l'impôt sur les sociétés et les prélèvements de l'État actionnaire peut avoir une incidence sur les capacités d'autofinancement et d'investissement des entités concernées.

Ces différents enjeux justifient que la fiscalité doit être pleinement intégrée aux mécanismes de gouvernance des

entreprises publiques et parapubliques.

Ces enjeux alimentent également une réflexion plus large sur l'évolution du cadre fiscal sénégalais et sur sa capacité à appréhender les réalités économiques nationales.

À ce titre, nous croyons fermement que la sécurisation fiscale des entités publiques participe non seulement à la protection de la valeur publique et du bien commun, mais également aux enjeux plus larges de mobilisation des ressources internes et de souveraineté fiscale.

El Hadji Sidy DIOP, Expert fiscal

Associé, PDG de FACE Africa tax & legal

Cabinet sénégalais de conseil juridique et fiscal leader au Sénégal dans plusieurs secteurs d'activités, récemment distingué par le Financial Time en 2026, ITR Awards en 2025 et 2026 et le Forum des leaders sénégalais (Leadsen) en 2025 et 2026

FACE Africa tax & legal est également un cabinet panafricain avec une filiale et une présence effective en Côte d'Ivoire, au Bénin, en Guinée et au Togo avec des correspondants dans six autres pays de la sous-région

ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE DES ZONES ECONOMIQUES SPECIALES DE APIX-SA



Dans sa mission de promotion de la gouvernance publique et de valorisation des pratiques exemplaires, le Magazine du CAP donne la parole aux dirigeants qui portent les réformes structurantes de l'État. C'est dans cette dynamique que nous avons souhaité interroger Madame Cathy Ciss, Directrice des Zones Économiques Spéciales à l'APIX-SA, au moment où le Sénégal engage une transformation

majeure de sa gouvernance foncière avec le GUFIZAI, nouveau dispositif destiné à sécuriser l'accès au foncier, territorialiser l'investissement et renforcer la souveraineté économique.

Cet entretien éclaire la vision de APIX-SA, les réformes conduites pour intégrer le GUFIZAI dans l'architecture nationale de l'investissement, et les perspectives d'un écosystème productif en pleine mutation

Comment le projet GUFIZAI traduit-il, dans le secteur foncier, l'exigence de rigueur et de bonne gouvernance rappelée par le Président de la République lors du Conseil des ministres ?

Le Chef de l'État a été très clair lors du Conseil des ministres du 1er juillet 2026 : la gestion du foncier ne doit plus constituer une source de tensions entre l'État, les collectivités territoriales et les investisseurs. Le Premier Ministre a également souligné l'ampleur des contentieux fonciers en milieu urbain ainsi que leurs conséquences sur le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, appelant à une réforme foncière globale, intégrée et intersectorielle, fondée sur une gouvernance équitable et durable.

Le projet GUFIZAI répond directement à cette exigence. Il vise à centraliser, sécuriser et assurer la traçabilité de l'ensemble du processus d'accès au foncier destiné à l'investissement, en réduisant les zones d'incertitude susceptibles d'alimenter les contentieux.

Le cadre juridique des Zones Aménagées pour l'Investissement (ZAI), quant à lui, permettra d'établir des règles claires, harmonisées et opposables pour l'aménagement, l'attribution et l'exploitation des terrains dédiés aux activités économiques, offrant ainsi davantage de transparence et de prévisibilité aux investisseurs et aux acteurs territoriaux.

En clarifiant les responsabilités entre l'État et les collectivités territoriales, en digitalisant les procédures et en formalisant les régimes juridiques applicables, notamment le bail emphytéotique et les modalités de délivrance du titre foncier, le GUF/ ZAI s'inscrit pleinement dans la dynamique de rigueur, de transparence et de bonne gouvernance portée par Son Excellence Monsieur le Président de la République.

En quoi l'APIX-SA joue-t-elle un rôle déterminant dans la modernisation de l'accès au foncier et dans la territorialisation de l'investissement au Sénégal ?

APIX-SA occupe une position stratégique dans cet écosystème. Elle est à la fois l'interlocuteur privilégié des investisseurs, en raison de sa mission de promotion et de facilitation des investissements, et l'administrateur des Zones Économiques Spéciales.

Cette double responsabilité lui confère une vision globale des besoins fonciers liés à l'investissement productif, des attentes des opérateurs économiques en matière d'offre d'installation ainsi que des projets d'investissement dans les différents secteurs d'activité.

Par ailleurs, à travers son rôle de secrétariat du Conseil Présidentiel pour l'Investissement (CPI), l'APIX contribue à l'amélioration continue de l'environnement des affaires au Sénégal. L'Agence dispose également d'une connaissance des disponibilités foncières mobilisables pour l'investissement, qu'il s'agisse des zones déjà opérationnelles comme les ZES de

Diamniadio, Diass et Sandiara ou encore des projets en structuration tels que les Zones Aménagées pour l'Investissement.

À ce titre, il convient de rappeler que le Président de la République a procédé à la pose de la première pierre de la ZAI de Médina Yoro Foulah, dans la région de Kolda, le 24 avril 2026.

À travers les ZAI, APIX-SA traduit concrètement l'ambition présidentielle de territorialiser l'investissement au-delà du corridor Dakar-Diamniadio-Thiès. En accompagnant des projets d'aménagement dans les huit pôles territoires, elle contribue à une répartition plus équilibrée des opportunités économiques sur l'ensemble du territoire national, en cohérence avec la Stratégie Nationale de Développement 2025-2029 et la Vision Sénégal 2050.

Le rôle de l'APIX est également celui d'un facilitateur institutionnel : elle pilote la conception du GUF/ et du cadre juridique des ZAI en collaboration avec les administrations compétentes, afin de prendre en compte les besoins des investisseurs tout en respectant les exigences de conformité et de souveraineté qui relèvent de l'État.

Le GUF/ est présenté comme une rupture. Quels changements concrets apportera-t-il pour les investisseurs et pour les collectivités territoriales ?

Pour les investisseurs, la rupture se mesure d'abord en termes de lisibilité, de rapidité et de sécurisation des démarches.

Aujourd'hui, l'accès au foncier destiné à l'investissement peut nécessiter plusieurs démarches auprès de différentes administrations, avec une visibilité par-

fois limitée sur les délais et les circuits de traitement.

Le GUF/ ambitionne de transformer cette réalité en proposant un point d'entrée unique permettant d'orienter, d'instruire et de sécuriser les demandes foncières, avec une traçabilité complète de chaque étape du processus.

Pour les collectivités territoriales, l'évolution sera également structurante. Le GUF/ instaurera un cadre formalisé de dialogue entre l'État, les collectivités et les investisseurs, favorisant une meilleure articulation entre les projets économiques et les stratégies de développement territorial.

Il permettra également d'anticiper davantage les retombées économiques, sociales et fiscales des investissements au bénéfice des territoires concernés.

Enfin, en réduisant l'incertitude juridique qui pèse sur certains porteurs de projets de bonne foi, le GUF/ contribuera à restaurer la confiance des acteurs économiques et à sécuriser durablement les investissements.

Les Zones Aménagées pour l'Investissement (ZAI) sont au cœur de la stratégie nationale. Comment l'APIX entend-elle en faire un levier de compétitivité et d'émergence de champions locaux ?

Les ZAI constituent un outil majeur de structuration de l'écosystème économique national. En proposant un cadre juridique stable, des infrastructures adaptées et des procédures simplifiées, elles créent les conditions favorables à l'implantation des entreprises sénégalaises aux côtés d'investisseurs internationaux.

L'objectif est de favoriser les synergies, les transferts de compétences, l'intégration dans les chaînes de valeur et la montée en gamme progressive des PME et entreprises locales.

APIX-SA veille à ce que le cadre juridique des ZAI intègre des mécanismes adaptés aux acteurs nationaux, en cohérence avec le Code des Investissements et les dispositifs d'accompagnement existants, afin que les opportunités offertes par ces espaces bénéficient pleinement au tissu économique sénégalais.

L'ambition est double : attirer des investissements structurants capables de générer des chaînes de valeur locales et favoriser l'émergence de champions nationaux dans des secteurs stratégiques tels que l'agro-industrie, le textile, la logistique ou encore les industries de transformation.

La coopération internationale accompagne fortement ce chantier. Quel apport stratégique la GIZ et les partenaires techniques apportent-ils à l'APIX dans la mise en place du GUFi et des ZAI ?

L'accompagnement des partenaires techniques, au premier rang desquels la Coopération allemande à travers la GIZ, constitue un appui important dans la conception du GUFi et du cadre juridique des ZAI.

Cet accompagnement porte notamment sur le partage d'expertise en matière de gestion foncière moderne et numérisée, l'appui technique à l'élaboration des textes ainsi que l'organisation d'ateliers techniques associant l'ensemble des administrations concernées.

Cette coopération s'inscrit dans la dynamique de renforcement des relations bilatérales entre le Sénégal et l'Allemagne, illustrée par la visite officielle du Président de la République en République fédérale d'Allemagne du 21 au 23 juin 2026, ainsi que par le forum économique germano-sénégalais.

Au-delà de l'appui technique, ce partenariat contribue à renforcer la crédibilité de la réforme auprès des investisseurs nationaux et internationaux, en apportant une expertise reconnue et en renforçant la confiance dans le nouveau dispositif.

Quels résultats concrets attendez-vous de l'atelier technique élargi de Diamniadio, et quelle est la feuille de route opérationnelle pour rendre le GUFi pleinement fonctionnel ?

L'atelier technique élargi tenu à Diamniadio a constitué une étape importante dans le processus de mise en œuvre du GUFi et du cadre juridique des ZAI.

Il a permis de réunir les différentes administrations concernées, foncier, urbanisme, collectivités territoriales, secteur privé, autour d'une compréhension commune des enjeux et des prochaines étapes.

Les résultats attendus sont concrets : finalisation progressive des arbitrages juridiques, clarification des procédures et des circuits de traitement des demandes foncières, définition précise des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués.

La feuille de route repose sur plusieurs étapes : poursuite des travaux techniques pour finali-

ser les textes, concertation avec les collectivités territoriales et les organisations professionnelles, déploiement progressif des outils numériques et mise en place des procédures internes du guichet.

Une phase test est prévue dans la région de Thiès afin de garantir un dispositif juridiquement solide et opérationnellement efficace avant sa généralisation.

Quel message souhaitez-vous adresser aux acteurs publics et privés engagés dans cette réforme foncière structurante pour l'économie nationale ?

La réussite de cette réforme repose sur l'engagement collectif de toutes les parties prenantes.

Aux administrations publiques, je voudrais rappeler que le GUFi et les ZAI constituent avant tout des outils de coordination destinés à renforcer l'efficacité de l'action publique en matière foncière, conformément aux orientations de modernisation et de bonne gouvernance portées par le Chef de l'État.

Aux collectivités territoriales, le message est celui d'un partenariat renouvelé : la territorialisation de l'investissement ne pourra réussir sans leur implication pleine et entière.

Aux investisseurs nationaux et internationaux, nous adressons un message de confiance : le Sénégal se dote progressivement d'outils institutionnels et juridiques adaptés à ses ambitions, afin d'offrir un accès au foncier plus sécurisé et plus favorable à la réalisation des projets.

L'APIX restera pleinement mobilisée pour accompagner cette transformation, dans un esprit de dialogue, de rigueur et de service à l'économie nationale.

ATTRACTIVITE, GOUVERNANCE ET RISQUE-PAYS : LE SENEGAL FACE AU DECROCHAGE DES IDE ET LA RECONSTRUCTION STRATEGIQUE DE SON IMAGE INTERNATIONALE

Il est des moments où les chiffres ne décrivent plus seulement une situation économique : ils deviennent un diagnostic institutionnel. Le Sénégal traverse aujourd'hui l'un de ces moments. Les données publiées en 2026 par la CNUCED, Moody's, Standard & Poor's, le FMI, la BCEAO et plusieurs cabinets d'analyse montrent une réalité qui dépasse les statistiques : la gouvernance est devenue un risque-pays. Et lorsque la gouvernance devient un risque-pays, l'attractivité se dégrade, la confiance s'effrite, et la souveraineté économique cesse d'être un horizon pour devenir une urgence nationale. Le World Investment Report 2026 a livré un verdict sans appel : en 2025, le Sénégal n'a reçu que 37 millions de dollars d'IDE, contre 3 319 millions en 2024, soit une chute de 98,9 % en douze mois. Un pays qui était encore 2e destination d'IDE en Afrique en 2023 est tombé au 46e rang sur 52 économies africaines. Cette chute n'est pas un simple signal de marché : elle est un jugement. Un jugement rendu par des investisseurs qui ont observé, calculé, comparé et décidé d'aller ailleurs. Pourtant, les fondamentaux économiques ne sont pas mauvais. La croissance 2025 est estimée entre 7,9 % (FMI) et 8,4 % (Nations Unies), portée par la première année pleine de pro-

duction pétrolière. Le stock d'IDE accumulé dépasse 24,9 milliards de dollars, supérieur à celui de la Côte d'Ivoire. Le pays dispose d'atouts réels : position géographique stratégique, infrastructures modernes, capital humain qualifié, potentiel énergétique. Le paradoxe est donc clair : un pays solide sur le plan économique, mais fragilisé par son récit institutionnel.

Quand la gouvernance devient un risque-pays

Les investisseurs ne sanctionnent pas l'économie sénégalaise. Ils sanctionnent la gouvernance sénégalaise. Cette distinction est fondamentale. Elle signifie que le redressement est possible, mais qu'il exige des actes précis, cohérents, lisibles et disciplinés. Quatre signaux ont convergé pour créer une perception de risque : une instabilité institutionnelle perçue, une renégociation agressive des contrats pétroliers, la révélation de la



dette cachée, et une dépendance coûteuse au marché régional. Ces signaux ont produit un effet cumulatif : la gouvernance est devenue le principal risque-pays du Sénégal.

Le coût du récit : quand l'image médiatique devient une variable financière

Le Cabinet Gaye & Associés Consulting (GAC) a introduit en 2026 un instrument inédit : l'Indice de Risque Narratif Pays (IRNP). Cet indice mesure la pression qu'exerce le récit médiatique international sur la crédibilité financière du Sénégal. Les résultats sont spectaculaires : l'IRNP est passé de 23,4 en 2022 à 85,4 en 2026, plaçant le pays en zone critique. Le récit de risque est désormais 5,1 fois plus visible que le récit d'opportunité.

Cette bascule signifie que la parole publique est devenue un actif financier. Une déclaration faite à Dakar peut devenir un titre à Londres, puis une note d'analyste, puis une ligne dans une évaluation de risque-pays. Lorsque les messages institutionnels sont contradictoires, le marché conclut à l'absence de ligne stratégique, et la prime de risque s'élève.

Le Sénégal est donc confronté à une double crise : une crise de gouvernance et une crise de récit. Et ces deux crises se renforcent mutuellement.

Le paradoxe : des atouts réels invisibles derrière le brouillard de la défiance

Les documents analysés montrent un paradoxe frappant : le Sénégal dispose d'atouts réels, mais ceux-ci sont désormais sous-visibilisés dans le récit international.

La croissance est forte, les infrastructures sont modernes, les projets énergétiques avancent, les zones économiques se développent.

Mais ces atouts sont éclipsés par un récit dominé par la dette, le FMI, les tensions institutionnelles et les signaux contradictoires.

Le pays est en train de gagner la bataille des chiffres, mais de perdre celle du récit.

La voie du redressement : discipline, cohérence, prévisibilité – et un nouveau gouvernement qui veut reconstruire

Le redressement est possible. Il exige des actes structurants. Mais il exige aussi un leadership politique capable de restaurer la confiance, de reconstruire la notoriété du pays et de redonner à l'État une parole cohérente, lisible et crédible.

C'est précisément le chantier que

le nouveau gouvernement, sous l'autorité du président Bassirou Diomaye Faye, a commencé à ouvrir.

Le chef de l'État a exprimé une volonté claire : reconstruire l'image du Sénégal, restaurer sa crédibilité financière, rétablir la confiance des investisseurs, et replacer le pays dans une trajectoire de stabilité institutionnelle. Cette volonté n'est pas seulement politique : elle est stratégique. Elle reconnaît que la souveraineté économique ne peut se construire que sur une gouvernance disciplinée, une parole institutionnelle unifiée et une transparence restaurée.

Le président a engagé une démarche qui repose sur trois piliers.

D'abord, la restauration de la prévisibilité institutionnelle. Le nouveau gouvernement a clarifié les rôles, stabilisé les centres de décision et mis fin aux signaux contradictoires qui avaient alimenté la défiance. Cette stabilisation est un préalable indispensable à la reconstruction de la confiance.

Ensuite, la réhabilitation de la discipline budgétaire. Le plan Jubbanti Koom, qui vise un déficit de 5,4 % en 2026 et de 3 % en 2027, est désormais porté avec une volonté de constance. Le chef de l'État a rappelé que la discipline budgétaire n'est pas une contrainte imposée par les partenaires : c'est une condition de souveraineté.

Enfin, la reconstruction de la notoriété internationale du Sénégal. Le président a engagé une diplomatie économique active, fondée sur la transparence, la cohérence et la lisibilité. Il a compris que la réputation d'un pays est un actif stratégique, et que cet actif doit

être reconstruit avec méthode, patience et constance.

Le nouveau gouvernement a également entrepris de réhabiliter la relation avec les partenaires financiers, en réouvrant le dialogue avec le FMI et en réaffirmant la volonté de restaurer la transparence de la dette. Cette démarche est essentielle : elle permet de réduire la prime de risque, de stabiliser la notation souveraine et de rétablir l'accès aux financements concessionnels.

La gouvernance comme infrastructure de l'attractivité

Le Sénégal se trouve à un moment décisif. Les chiffres de 2025 sont sévères, mais ils ne sont pas irréversibles. Des pays ayant traversé des crises comparables ont démontré que le redressement est possible lorsque la discipline, la cohérence et la constance remplacent la volatilité et l'imprévisibilité.

Le nouveau gouvernement a compris cette leçon. Il a compris que la souveraineté économique ne se proclame pas : elle se construit. Elle se construit dans les actes, dans la discipline, dans la transparence, dans la cohérence, dans la parole institutionnelle maîtrisée. Elle se construit dans la capacité de l'État à redevenir lisible, prévisible et crédible.

Le Sénégal peut reprendre la main. Et il commence à le faire. Mais il doit accepter une vérité simple : la gouvernance est désormais la première infrastructure de l'attractivité. C'est cette infrastructure que le chef de l'État a décidé de reconstruire. Et c'est cette reconstruction qui déterminera, dans les années à venir, la place du Sénégal dans l'économie mondiale.



GOUVERNANCE, MAITRISE DES RISQUES ET AUDIT INTERNE DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC : POUR UNE MODERNISATION DURABLE DE LA PERFORMANCE ET DE LA REDEVABILITE AU SENEGAL

Le Sénégal a engagé, depuis plusieurs décennies, une transformation profonde de son architecture de gouvernance publique. Cette dynamique, amorcée avec la loi n° 90-07 du 26 juin 1990, a franchi un cap décisif avec l'adoption de la Loi d'orientation n° 2022-08 du 19

avril 2022, qui refonde le cadre de gestion du secteur parapublic et du portefeuille de l'État. Cette réforme, complétée par le Décret n° 2025-670 du 29 avril 2025, marque une étape majeure dans la modernisation de la gouvernance publique en consacrant la maîtrise des risques, le contrôle interne,

l'audit interne et la redevabilité comme des leviers essentiels de performance.

L'État sénégalais affirme ainsi une volonté claire : passer d'une administration centrée sur les procédures à une administration orientée vers les résultats, la transparence et la gestion proactive des risques. Dans cette évolution,

l'Institut Sénégalais des Auditeurs et Contrôleurs Internes (ISACI-IIA Sénégal), affilié à l'IIA Global, joue un rôle déterminant en diffusant les meilleures pratiques internationales et en renforçant les capacités des administrateurs, des dirigeants, des membres de Comités d'audit et des auditeurs internes.

La maîtrise des risques : une exigence centrale de la gouvernance moderne

La gestion des risques est désormais au cœur de la gouvernance publique. La Loi d'orientation n° 2022-08 impose aux entités parapubliques l'élaboration d'une cartographie des risques et l'adoption d'un référentiel de contrôle interne destiné à anticiper les événements susceptibles d'affecter la réalisation des missions de service public.

Les organisations évoluent dans un environnement marqué par des mutations rapides : transformations technologiques, complexité réglementaire, pressions financières, risques de fraude, enjeux réputationnels.

Dans ce contexte, la gestion des risques n'est plus une fonction périphérique : elle devient un outil de pilotage stratégique, permettant d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques qui pourraient compromettre la performance ou la continuité des services publics.

La cartographie des risques,

en offrant une vision globale et hiérarchisée des vulnérabilités, devient un instrument d'aide à la décision pour les organes de gouvernance, les directions générales et les fonctions de contrôle. Elle permet de passer d'une gestion réactive à une gestion anticipative, fondée sur la prévention et la maîtrise.

Les autorités administratives indépendantes : indépendance, responsabilité et exemplarité

Les autorités administratives indépendantes occupent une place croissante dans l'architecture institutionnelle du pays. Leur indépendance est une garantie d'impartialité, mais elle ne saurait être synonyme d'absence de contrôle. Au contraire, ces institutions doivent incarner une exemplarité de gouvernance, fondée sur la transparence, la gestion des risques, le contrôle interne, l'audit interne et la reddition des comptes.

Le renforcement des mécanismes de gouvernance, des dispositifs de gestion des risques, des systèmes de contrôle interne et des fonctions d'audit interne apparaît indispensable pour préserver un équilibre entre autonomie institutionnelle et responsabilité managériale. Dans cette perspective, l'organe délibérant joue un rôle stratégique, en s'appuyant sur son principal mécanisme technique de surveillance : le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit : pilier de supervision et de gouvernance

Le Décret n° 2025-670 consacre le Comité d'Audit comme un comité spécialisé permanent chargé d'assister l'organe délibérant dans ses missions de surveillance, de contrôle et de gouvernance. Il devient le point d'ancrage de la supervision stratégique, en offrant une vision indépendante de l'exposition aux risques et de la qualité du contrôle interne.

Le Comité d'Audit assure la surveillance de la gouvernance, l'examen de la cartographie des risques, l'évaluation du contrôle interne, la supervision de l'audit interne, l'analyse de l'information financière et le suivi des recommandations des organes de contrôle. Il constitue ainsi le mécanisme permettant aux organes délibérants de disposer d'une assurance raisonnable sur la qualité de la gouvernance et du management des risques.

L'audit interne : une fonction indépendante au service de la performance

Aucune gouvernance moderne ne peut être pleinement efficace sans une fonction d'audit interne indépendante, objective et correctement dotée en ressources.

Le Décret n° 2025-670 impose aux entités publiques la mise en place d'une fonction d'audit interne conforme aux normes professionnelles reconnues, avec un rattachement fonctionnel au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance.

L'audit interne fournit une assurance objective destinée à améliorer les opérations, renforcer la maîtrise des risques, améliorer les processus de gouvernance, protéger les ressources de l'organisation et renforcer le contrôle interne. Pour remplir efficacement sa mission, cette fonction doit disposer d'un accès libre à l'information, d'une autonomie de fonctionnement, de ressources adéquates et du respect des normes internationales de l'IIA.

La professionnalisation des PCA et des membres des Comités d'Audit : une condition de réussite

La création d'un Comité d'Audit ne garantit pas, en soi, une gouvernance efficace. Son efficacité dépend directement des compétences de ses membres. Or, de nombreux administrateurs, PCA et membres de Comités d'Audit ne disposent pas toujours d'une formation spécialisée en gouvernance, gestion des risques, contrôle interne ou audit interne.

La professionnalisation des acteurs de la gouvernance devient donc un impératif. ISA-

CI-IIA Sénégal entend renforcer son offre de formation et d'accompagnement afin de soutenir durablement la mise en œuvre des réformes engagées et d'assurer que les administrateurs disposent des compétences nécessaires pour exercer pleinement leurs responsabilités fiduciaires.

Le suivi des recommandations : le véritable test de la gouvernance

La gouvernance ne se mesure pas à la production de rapports, mais à la mise en œuvre effective des recommandations formulées par les organes de contrôle. Le Comité d'Audit doit veiller à la mise en place de tableaux de bord permettant de suivre le taux de mise en œuvre des recommandations, les recommandations critiques non exécutées, l'évolution des risques résiduels et les retards constatés dans les plans d'action.

Ce qui n'est pas suivi ne s'améliore pas. Le suivi des recommandations constitue ainsi le test ultime de la gouvernance.

Conclusion : une opportunité historique pour la gouvernance publique

Les réformes engagées dans le secteur public et parapublic offrent une opportunité historique de modernisation de la gouvernance publique. La Loi d'orientation n° 2022-08 et le Décret n° 2025-670 ont posé les fondements d'un cadre

moderne fondé sur la gouvernance, la maîtrise des risques, le contrôle interne, l'audit interne et la redevabilité.

Le défi n'est plus l'adoption des textes, mais leur mise en œuvre effective. La réussite de cette transformation repose sur une gouvernance forte, une cartographie des risques actualisée, un contrôle interne robuste, une fonction d'audit interne indépendante et un Comité d'Audit compétent.

À travers ses missions de formation, de sensibilisation et d'accompagnement, ISACI-IIA Sénégal continuera à jouer un rôle majeur dans la professionnalisation des acteurs de la gouvernance publique, afin de contribuer à l'émergence d'institutions plus performantes, plus résilientes et davantage orientées vers la création de valeur au service des citoyens.

Dr. Aissatou Thioro Dia Ndiaye – PhD, MBA, CA, CIA, CRMA, COSO et CFE
Présidente ISACI-IIA Senegal
2023-2028

Dr Aissatou Thioro Dia Ndiaye est experte en surveillance interne (internal oversight) avec plus de 30 ans d'expérience. Elle est spécialiste en audit interne, contrôle interne, évaluation, conformité et gestion des risques. Elle a occupé plusieurs fonctions de surveillance interne dans les organisations internationales.



SEMINAIRE NATIONAL SUR L'AUDIT INTERNE :

ENTRE AVANCEES JURIDIQUES, EXIGENCES DE GOUVERNANCE ET FRAGILITES PERSISTANTES DU SECTEUR PARAPUBLIC

Le 23 juillet 2026, le Cercle des Administrateurs Publics (CAP) a organisé, au Noom Hotel Dakar, un séminaire d'une portée stratégique consacré à l'audit interne, à la maîtrise des risques et au renforcement de la gouvernance dans les organismes publics et parapublics. Cette rencontre,

tenue en partenariat avec l'Institut Sénégalais des Auditeurs et Contrôleurs Internes (ISACI / IIA Sénégal), s'inscrit dans la dynamique de réforme impulsée par la Loi n°2022-08 du 19 avril 2022, qui redéfinit en profondeur les exigences de gouvernance du secteur parapublic.

Ce séminaire a permis de revisiter les fondements juridiques de la réforme, d'explorer les standards internationaux de l'audit interne, et surtout de mettre en lumière les défis persistants qui continuent de fragiliser l'efficacité du contrôle interne, malgré l'existence d'un cadre légal clair et ambitieux.



Un cadre juridique robuste : la Loi n°2022-08 comme socle de modernisation

La Loi d'orientation n°2022-08 consacre le principe de bonne gouvernance, renforce la redevabilité, modernise les mécanismes de contrôle et impose une discipline de gestion fondée sur les résultats. Elle élargit le périmètre du secteur parapublic, harmonise les règles applicables aux éta-

blissements publics, agences, structures assimilées et sociétés publiques, et introduit des innovations majeures.

Parmi ces innovations, la loi impose à chaque entité de mettre en place un dispositif de contrôle interne, de procéder à une cartographie des risques, d'adopter un référentiel de contrôle interne, et de concevoir une politique d'audit interne fondée sur les risques. L'article 57 rappelle que « chaque entité du secteur parapublic institue un dispositif de contrôle interne et un manuel de procédures, dont l'application est suivie par un

auditeur interne et évalué en permanence par l'organe délibérant ». Cette disposition place l'audit interne au cœur du pilotage institutionnel.

Le Décret n°2025-670 complète ce dispositif en rendant obligatoire la création d'un Comité d'audit, composé d'administrateurs disposant d'une expertise avérée en audit, finance ou comptabilité. Ce comité devient le bras technique du Conseil d'administration, garantissant une surveillance structurée, indépendante et continue des risques, des contrôles, de l'audit interne et de la conformité.



Une réalité institutionnelle plus complexe : l'indépendance de l'audit interne encore fragile

Malgré la clarté du cadre juridique, le séminaire a mis en évidence une problématique majeure, déjà soulignée dans le courrier adressé au Premier Ministre : le positionnement hiérarchique de l'auditeur interne demeure, dans la pratique, contraire à l'esprit de la loi et aux

standards internationaux.

Dans de nombreuses entités du secteur parapublic, l'audit interne continue d'être rattaché directement au Directeur général, alors même que ce dernier est l'objet des évaluations, des constats et des recommandations de l'auditeur. Cette situation crée une confusion des rôles, affaiblit la capacité d'alerte, limite la portée des recommandations et expose l'auditeur interne à des pressions hiérarchiques incompatibles avec sa mission.

Les conséquences sont lourdes : des rapports d'audit modifiés, des alertes atténuées, des constats minimisés, et parfois

même des auditeurs internes démis de leurs fonctions pour avoir produit des analyses jugées « inconfortables » par l'organe exécutif. Ces dérives, contraires à l'esprit de la Loi n°2022-08, privent l'État d'un outil essentiel de prévention des risques et de fiabilisation de la gestion publique.

Les normes internationales de l'IIA, les standards de gouvernance de l'OCDE et les référentiels OHADA convergent pourtant vers un principe fondamental : l'audit interne doit être rattaché fonctionnellement au Conseil d'administration ou au Comité d'audit, et administrativement au Directeur général.

Ce double rattachement garantit l'indépendance, la fluidité opérationnelle et la qualité du contrôle.

L'exemple de l'agent comptable, dont l'indépendance est protégée par son rattachement direct à la Direction générale du Trésor, illustre parfaitement la nécessité d'un positionnement institutionnel clair pour les fonctions de contrôle. Ce modèle démontre que l'indépendance ne peut être effective que si le rattachement hiérarchique est placé hors de la chaîne de décision opérationnelle.

Un séminaire qui met en lumière les écarts entre la loi et la pratique

Les échanges ont révélé un paradoxe : le Sénégal dispose aujourd'hui d'un cadre juridique parmi les plus avancés en Afrique en matière de gouvernance du secteur parapublic, mais les pratiques internes n'ont pas encore pleinement intégré les exigences de la réforme.

Les administrateurs ont souligné que l'absence d'un arrêté de clarification sur le positionnement de l'audit interne entretient une ambiguïté institutionnelle. Cette ambiguïté permet à certains organes exécutifs de maintenir des schémas de gouvernance contraires à la loi, fragilisant la prévention des risques et limitant la capacité du Conseil

d'administration à exercer son rôle fiduciaire.

Le séminaire a ainsi mis en évidence la nécessité d'un réalignement institutionnel, afin que les dispositions de la Loi n°2022-08 ne restent pas théoriques, mais deviennent pleinement opérationnelles.

Le partenariat CAP – ISACI : un levier pour corriger les fragilités de gouvernance

La signature officielle d'un accord de partenariat entre le CAP et l'ISACI / IIA Sénégal constitue une avancée majeure. Ce partenariat permettra d'accompagner les entités dans la mise en œuvre des exigences légales, de renforcer les capacités des administrateurs, de diffuser les standards internationaux et de soutenir le repositionnement institutionnel de l'audit interne.

Il s'agit d'un engagement structurant, aligné sur les priorités nationales de modernisation de l'État, de consolidation de la gouvernance publique et de sécurisation des ressources publiques.

Vers une gouvernance fondée sur la preuve, l'indépendance et la maîtrise des risques

En clôturant la journée, les intervenants ont rappelé que la gouvernance moderne repose sur une logique de pilotage par les risques, de discipline de gestion, de redevabilité et de transparence. La Loi n°2022-08 et le Décret n°2025-670 offrent un cadre juridique robuste ; l'audit interne fournit l'assurance indépendante ; le Comité d'audit garantit la supervision ; et les administrateurs, désormais mieux outillés, peuvent exercer pleinement leur rôle fiduciaire.

Le séminaire a également mis en lumière un impératif institutionnel : l'indépendance de l'audit interne n'est pas une option, mais une condition de survie du dispositif de contrôle interne. Sans elle, la gouvernance reste vulnérable, les risques sont sous-estimés, et la performance publique demeure exposée à des fragilités structurelles.

À travers cette initiative, le CAP réaffirme son engagement à promouvoir une gouvernance exemplaire, une maîtrise accrue des risques et une professionnalisation continue des organes délibérants du secteur parapublic. Ce séminaire marque une étape décisive dans la modernisation de l'État et dans l'installation d'une culture de performance durable.

COUMBA DIALLO : PCA DU THEATRE NATIONAL DANIEL SORANO ET PORTE-PAROLE DU CAP



Dans le cadre du séminaire national sur l'audit interne organisé par le CAP et l'ISACI, ce questionnaire vise à recueillir l'appréciation de Madame Coumba DIALLO, Présidente du Conseil d'administration du théâtre national Daniel SORANO, porte-parole du CAP sur la pertinence des thématiques abordées.

Quelle est votre appréciation générale du séminaire, notamment sur la pertinence des thématiques abordées ?

Le séminaire a été d'une grande qualité, avec des thématiques pertinentes, structurantes et directement liées aux responsabilités des organes délibérants. Les échanges ont permis de mieux comprendre les enjeux de gouvernance, de

maîtrise des risques et les exigences de la Loi n°2022-08, en offrant une vision claire des défis institutionnels actuels.

Les échanges sur la Loi n°2022-08 et le Décret n°2025-670 ont-ils permis de clarifier les responsabilités du Conseil d'administration en matière de contrôle interne et d'audit ?

Les discussions ont permis de clarifier de manière très nette les responsabilités du Conseil d'administration en matière de contrôle interne, de supervision de l'audit, de cartographie des risques et de discipline institutionnelle. Le séminaire a mis en lumière que le CA doit garantir l'indépendance de l'audit interne à travers le Comité d'audit, et exercer un rôle fiduciaire fondé sur la preuve, la redevabilité et la conformité aux standards internationaux.

Le positionnement institutionnel de l'audit interne, tel que discuté durant la session, vous semble-t-il conforme aux besoins de gouvernance de SORANO ?

Le positionnement institutionnel présenté durant le séminaire correspond aux besoins de toutes les entités du secteur parapublic. L'indépendance de l'audit interne est essentielle pour garantir la fiabilité des constats, la qualité du contrôle interne et la crédibilité de la gouvernance.

Un rattachement fonctionnel au Conseil d'administration ou au Comité d'audit, combiné à un rattachement administratif à la Direction générale, apparaît comme le schéma le plus adapté pour préserver l'intégrité du dispositif.

“ Les échanges ont permis de mieux comprendre les enjeux de gouvernance

Comme dans la grande majorité des entités du secteur parapublic, cette question n'est pourtant pas réglée dans la pratique au SORANO. L'audit interne continue d'être placé sous l'autorité directe de l'organe exécutif, ce qui crée des zones de tension récurrentes entre l'auditeur interne et la Direction générale. Cette ambiguïté institutionnelle fragilise la capacité d'alerte, limite la portée des recommandations et expose l'auditeur à des pressions hiérarchiques incompatibles avec sa mission.

La Loi n°2022-08 est restée muette sur le positionnement hiérarchique de l'audit interne, laissant un vide juridique qui permet à certains organes exécutifs de maintenir des schémas contraires aux standards internationaux. Cette question doit être tranchée rapidement, car le rattachement fonctionnel de l'audit interne au Conseil d'adminis-

tration constitue, dans les référentiels de l'IIA, de l'OCDE et de l'OHADA, le premier verrou contre la mauvaise gouvernance. Sans ce verrou, le dispositif de contrôle interne reste vulnérable, les risques sont sous-estimés et la gouvernance demeure exposée à des fragilités structurelles.

Les modules proposés ont-ils répondu aux attentes des administrateurs en termes de maîtrise des risques, de lecture des rapports d'audit et de compréhension des dispositifs de contrôle interne ?

Les modules ont pleinement répondu aux attentes des administrateurs, en offrant une compréhension approfondie de la maîtrise des risques, de la lecture des rapports d'audit, de l'interprétation des constats et de l'analyse des dispositifs de contrôle interne. Ils ont permis de clarifier les mécanismes essentiels du pilotage par les risques et de renforcer la capacité des administrateurs à exercer une supervision éclairée.

“ Sans ce verrou, le dispositif de contrôle interne reste vulnérable

Ces modules apportent des outils concrets pour anticiper les risques, détecter les signaux faibles, questionner la cohérence des pratiques internes et apprécier la pertinence des re-

commandations formulées par l'audit interne. Ils contribuent à installer une vigilance active, fondée sur la preuve, la discipline de gestion et la compréhension des obligations légales qui encadrent la gouvernance du secteur parapublic.

En renforçant la capacité des administrateurs à analyser les constats, à évaluer la robustesse du contrôle interne et à identifier les zones de vulnérabilité, la formation leur permet d'exercer un rôle fiduciaire plus affirmé, aligné sur les exigences de la Loi n°2022-08, les standards internationaux et les impératifs de performance publique.

Souhaiteriez-vous que le CAP et l'ISACI proposent un module spécifique dédié aux besoins des Conseils d'administration des structures culturelles comme SORANO ?

Les structures culturelles comme SORANO évoluent dans un environnement institutionnel singulier, marqué par des enjeux de gestion artistique, de patrimoine culturel, de programmation, de ressources humaines artistiques et de conformité financière qui diffèrent profondément des réalités des autres entités du secteur parapublic. Ces organisations doivent concilier des impératifs de création, de diffusion culturelle, de préservation patrimoniale et de gestion administrative, ce qui génère des risques opérationnels spécifiques, souvent mal appréhendés dans les dispositifs classiques de contrôle interne.

Dans ce contexte, un module dédié serait particulièrement pertinent pour accompagner les administrateurs dans la compréhension fine des risques propres au secteur culturel, notamment ceux liés à la programmation artistique, aux contrats de production, à la gestion des droits, aux partenariats culturels, aux ressources humaines artistiques et aux contraintes budgétaires souvent fluctuantes. Ce module permettrait également de renforcer la capacité des administrateurs à analyser les dispositifs de contrôle interne adaptés, à identifier les zones de vulnérabilité et à exercer pleinement leur rôle fiduciaire dans un environnement où la créativité doit coexister avec la rigueur de gestion.

Un tel module offrirait des référentiels spécialisés, des études de cas sectorielles, des outils pratiques et des éclairages sur les meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance culturelle. Il contribuerait à professionnaliser davantage les Conseils d'administration des structures culturelles, en leur donnant un cadre de formation réellement aligné sur leurs réalités opérationnelles et sur les spécificités institutionnelles de leur mission.

Ce besoin s'inscrit dans une logique de professionnalisation ciblée, indispensable pour garantir une gouvernance culturelle solide, conforme aux exigences de la Loi n°2022-08, aux standards internationaux et aux impératifs de performance publique.

Votre mot de la fin en tant que porte-parole du CAP

En tant que porte-parole du Cercle des Administrateurs Publics, je voudrais saluer l'engagement et la qualité des échanges qui ont marqué cette session de formation. Nous avons démontré, une fois encore, que la professionnalisation des organes délibérants, la maîtrise des risques, la discipline institutionnelle et l'indépendance des fonctions de contrôle ne sont pas de simples principes, mais des exigences fondamentales pour garantir une gouvernance publique solide et crédible.

“ **Notre partenariat avec l'ISACI illustre cette volonté de bâtir un écosystème où l'audit interne**

La formation que nous venons de conduire s'inscrit dans une dynamique nationale de modernisation impulsée par la Loi n°2022-08, mais elle rappelle surtout que la gouvernance ne se décrète pas : elle se construit, elle se renforce, elle s'entretient. Les administrateurs doivent être outillés, informés, responsabilisés, afin d'exercer pleinement leur rôle fiduciaire et de protéger l'intérêt général avec rigueur et constance.

Le CAP continuera à jouer

son rôle de catalyseur, en diffusant les standards internationaux, en accompagnant les Conseils d'administration, en renforçant les compétences et en soutenant l'installation durable d'une culture de performance publique. Notre partenariat avec l'ISACI illustre cette volonté de bâtir un écosystème où l'audit interne, le contrôle interne et la supervision stratégique deviennent les piliers d'une gouvernance moderne, transparente et responsable.

Je tiens à remercier l'ensemble des participants pour leur disponibilité, leur hauteur de vue et leur engagement. Ensemble, nous faisons progresser la gouvernance du secteur parapublic, et nous posons les fondations d'un État plus efficace, plus intègre et plus performant.

Mme Coumba DIALLO
Coumba DIALLO (Queen Biz) est une professionnelle sénégalaise spécialisée en relations internationales, ancienne collaboratrice du Ministère des Affaires étrangères et ex-Directrice opérationnelle des Relations internationales à la CGS21. Elle est Présidente du Conseil d'administration du Théâtre National Daniel Sorano et porte-parole du Cercle des Administrateurs Publics, avec un engagement politique et humanitaire reconnu à l'international. Elle maîtrise la gestion de projet, les négociations internationales, et s'exprime en français, anglais, wolof et mandingue.

Le Magazine de la culture, de l'entrepreneuriat et des talents africains



Nos points de vente

📍 Librairie Quatre Vents

📍 Moukat Distribution

📍 Aéroport AIBD

📍 Harmattan Dakar

📍 Relay Gare de Dakar

78 809 09 09 / 77 523 71 38

direction@etoileafricaine.com

www.etoileafricaine.com





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

