CAP MAGAZINE

LE BULLETIN DU CERCLE DES ADMINISTRATEURS PUBLICS

Septembre - Octobre 2026 | Numéro 005 | Site web : www.cercle-administration.sn | Diffusion Gratuite | Publication du CAP



WASHINGTON-DAKAR : LA RELANCE

P.08



DR. IBRAHIMA SALL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE AUTOROUTES DU SÉNÉGAL (SN ADS SA)

P.20



M. PAPE MOMAR LO, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU RÉSEAU GAZIER DU SÉNÉGAL (RGS)

P.16



M. MOMAR DIOUF, FONDATEUR DE 3MD ENERGY

P.23

DIGISSOL
DIGITAL SERVICES & SOLUTIONS



Nous ne livrons pas seulement des projets.

Nous opérons vos plateformes.

Conçues pour votre métier. Exploitées dans la durée.

Pour transformer le numérique en levier de votre activité.

Cloud & collaboration

Au-delà des outils (Microsoft 365, Google Workspace, solution souveraine ouverte), un environnement cloud maîtrisé de bout en bout : migration, adoption, support.

Applications métier

Nous transformons vos processus métier en plateformes numériques pour dématérialiser vos opérations, structurer vos données et piloter votre activité.

Congrès & événements

Une plateforme complète pour concevoir, gérer et valoriser vos événements : inscriptions, e-badges et contrôle d'accès, application mobile et suivi en temps réel.

IA & automatisation

De l'identification des opportunités au déploiement opérationnel : diagnostic de maturité, formation des équipes et agents métier sur vos données.

www.digissol.com | contact@digissol.com | +221 33 868 35 35

DIRE D'OÙ L'ON PART, POUR MIEUX TENIR LE CAP

Discipline des comptes, souveraineté économique, professionnalisation de la gouvernance publique : ce numéro du CAP Magazine donne à voir, à travers neuf contributions, un même mouvement de redressement qui se construit simultanément sur plusieurs fronts

Ce cinquième numéro du CAP Magazine paraît dans un contexte que nul ne saurait minorer. La dette publique consolidée s'est établie à 132 % du PIB fin 2024, les arriérés de paiement pèsent sur la trésorerie de nos entreprises, et la croissance hors hydrocarbures demeure fragile. C'est dans cette conjoncture exigeante que s'est négociée, à Washington, la rencontre avec le Fonds Monétaire International, deux semaines à peine après la conclusion d'un accord technique portant sur un nouveau programme triennal. Mais, comme le montre notre article consacré à cette séquence, la discipline budgétaire n'y a jamais été présentée comme une fin en soi : la sanctuarisation des bourses de sécurité familiale, la consolidation de la couverture maladie universelle et la reprise du dialogue avec le secteur privé national en sont la contrepartie assumée. Le Pôle Études, Recherche et Évaluation du Cabinet Gaye & Associés Consulting le confirme à travers sa note sur la loi de finances rectificative 2026 : l'aide à l'énergie, triplée à 790 milliards de FCFA, absorbe l'essentiel du choc subi par le pouvoir d'achat des ménages, au prix d'un recul de 555 milliards de FCFA de l'investissement public. Dire d'où l'on part, pour reprendre les mots mêmes du Premier Ministre, c'est précisément cela : assumer un arbitrage plutôt que le dissimuler.



UNE SOUVERAINETÉ QUI SE CONSTRUIT PAR L'INFRASTRUCTURE ET L'INDUSTRIE

La souveraineté ne se décrète pas, elle s'équipe. Les entretiens que nous publions avec les dirigeants du Réseau Gazier du Sénégal, de la Société Nationale Autoroutes du Sénégal et de 3MD Energy en apportent une démonstration convergente.

Le réseau gazier national, destiné à alimenter le Gas-to-Power et le Gas-to-Industry, prépare un mix énergétique moins dépendant des importations. Le réseau autoroutier, passé d'une configuration centrée sur Dakar à un maillage territorial, est devenu un actif stratégique dont la préservation conditionne, selon les mots de son Directeur général, la lutte contre la « dette grise ».

Et 3MD Energy démontre, depuis Dakar, qu'un champion industriel sénégalais peut produire plus de mille postes électriques préfabriqués, réduire la facture d'importation de plus de 10 milliards de FCFA et s'exporter dans sept pays de la sous-région. Trois secteurs différents, une même leçon : la souveraineté économique se construit dans la durée, par l'investissement productif et le contenu local, non par la seule déclaration d'intention.

UNE GOUVERNANCE PUBLIQUE QUI SE PROFESSIONNALISE

Le troisième fil de ce numéro touche directement à la raison d'être du Cercle des Administrateurs Publics.

Le Conseil des Ministres du 10 septembre 2026 a procédé à l'un des renouvellements les plus massifs de dirigeants d'entités publiques et parapubliques de l'histoire récente. Le CAP, dont nous rappelons dans ces pages qu'il est un cercle de fonctions et non un cercle de personnes, y voit moins une rupture qu'une confirmation de sa vocation : accueillir chaque nouveau président de conseil dans une doctrine de gouvernance déjà structurée, et rappeler à tous les chefs d'organes délibérants que leur mandat appelle exemplarité, humilité, loyauté et sens du devoir. Le Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes, que nous avons interrogé sur la généralisation des appels à candidatures, décrit le même mouvement de fond : une administration qui passe d'une logique statutaire à une culture du mérite, des résultats et de la redevabilité. Deux lectures d'un même chantier : celui d'une fonction publique qui choisit ses dirigeants sur critères plutôt que sur statut.

UNE ARCHITECTURE JURIDIQUE ENCORE À PARACHEVER

Mais cette dynamique ne pourra produire tous ses effets sans l'achèvement du chantier réglementaire qui doit la porter. Notre article sur le dossier Yakaar-Teranga le démontre : plus de quatre ans après sa promulgation, la loi d'orientation n°2022-08 n'a reçu que trois décrets d'application sur la vingtaine de textes auxquels elle renvoie elle-même, ce qui a permis à une décision stratégique majeure d'échapper aux canaux de coproduction prévus par la loi. La contribution de l'Ordre National des Experts-Comptables et des Comptables agréés du Sénégal, consacrée au rôle du Commissaire aux comptes, aboutit au même constat par une autre voie : le cadre juridique introduit par la loi 2022-08 est moderne et conforme aux meilleures pratiques, mais le défi des prochaines années n'est plus celui de la conception de la réforme, il est celui de son effectivité. C'est la conviction que le CAP porte depuis sa création et qu'il continuera de défendre : sans organe permanent chargé d'en assurer la mise en œuvre dans la durée, aucune loi de gouvernance, même la mieux conçue, ne se traduit pleinement dans les faits.

CONCLUSION

Discipline des comptes, souveraineté par l'infrastructure et l'industrie, professionnalisation des nominations, achèvement de l'architecture réglementaire du secteur parapublic : ces quatre chantiers, que ce numéro documente chacun à sa manière, ne sont pas quatre histoires séparées. Ils forment la même trajectoire, celle d'un État qui choisit de dire d'où il part pour mieux tenir le cap qu'il s'est fixé. C'est cette trajectoire que le Cercle des Administrateurs Publics s'attache, numéro après numéro, à éclairer et à accompagner.

Dr Lansana Gagny Sakho

Adm.A., C.M.C.

Président du Cercle des Administrateurs Publics

Horizons Éco

Comprendre l'économie. Détecter les opportunités.

LE MAGAZINE QUI ÉCLAIRE L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE

ANALYSES | ENJEUX | OPPORTUNITÉS

- DÉCRYPTER LES GRANDS ENJEUX ÉCONOMIQUES
- METTRE EN LUMIÈRE LES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT
- DONNER LA PAROLE AUX EXPERTS ET AUX ACTEURS CLÉS
- SUIVRE LES SECTEURS QUI TRANSFORMENT LE SÉNÉGAL



Une lecture essentielle pour comprendre le Sénéga d'aujourd'hui et anticiper demain.

DOSSIERS DE FOND | ENTRETIENS EXCLUSIFS | ANALYSES D'EXPERTS | FOCUS SECTORIELS ET TENDANCES

DÉCOUVREZ HORIZONS ÉCO

SOMMAIRE

P.08 Washington-Dakar : La double bataille de la relance



P.11 Déclaration de politique générale Le Premier Ministre fixe le cap de la rigueur et de la souveraineté



P.13 LFR 2026 : Quels effets sur le pouvoir d'achat, l'investissement et l'activité productive ?



P.16 Entretien avec le Directeur Général du Réseau Gazier du Sénégal

P.20 Les Autoroutes du Sénégal au cœur de la transformation territoriale



P.23 3MD Energy : Un champion industriel sénégalais au service de la souveraineté énergétique et de la création de richesse





P.27 SEN-TER SA : Le TER, une référence de la mobilité durable



P.29 Interview exclusive avec le Directeur Général du BOM

P.34 Pour une direction générale du secteur parapublic





P.37 Le CAP, une institution qui se pense au-delà des mandats

P.40 Yakaar-Teranga : Le dysfonctionnement est dans les décrets d'application de la loi 2022-08





P.43 Les missions du Commissaire aux comptes à la lumière de la loi n° 2022-08

WASHINGTON-DAKAR : LA RELANCE



Rencontre décisive avec le FMI, apurement annoncé de la dette intérieure, dialogue renoué avec le patronat sénégalais, consolidation des bourses de sécurité familiale : la séquence de mi-septembre 2026 dessine une même ligne, redresser les comptes sans sacrifier le tissu productif national ni les filets sociaux

C'est dans un contexte économique exigeant dette publique consolidée réévaluée à 132 % du PIB fin 2024, arriérés de paiement pesant lourdement sur la trésorerie des entreprises, croissance hors hydrocarbures encore fragile que le Président de la République, Bassirou Diomaye Faye, a effectué, à partir du 14 septembre 2026, une mission de travail à Washington auprès des principaux partenaires économiques et financiers du Sénégal.

Cette séquence internationale ne peut se lire isolément : elle prolonge, sur la scène financière mondiale, une dynamique engagée à Dakar dès les premiers jours de septembre reprise du dialogue avec le secteur privé national, engagement à apurer la dette intérieure, et consolidation des filets sociaux. C'est cette cohérence entre le front extérieur et le front intérieur qui donne son sens véritable à la mission américaine.

Le FMI, rendez-vous central d'une visite tournée vers la relance

La rencontre avec Kristalina Georgieva, Directrice générale du FMI, est intervenue deux semaines à peine après la conclusion, le 1er septembre 2026, d'un accord technique portant sur un nouveau programme de trois ans appuyé par la Facilité élargie de crédit. Pour le Sénégal, engagé depuis plusieurs mois dans un travail de vérité sur ses comptes publics et de correction du mis-reporting statistique dénoncé par le Gouvernement, cet accord technique constitue une étape décisive mais son entrée en vigueur reste suspendue à l'approbation du Conseil d'administration du FMI, que les deux parties ont affiché leur volonté commune d'obtenir rapidement.



Devant la Directrice générale, le Chef de l'État a réaffirmé la détermination du Gouvernement à mener à leur terme les réformes déjà engagées : consolidation des finances publiques, retour à la viabilité de la dette, et amélioration du climat de l'investissement privé. La meilleure gestion de la dette, la mobilisation des recettes intérieures, la rationalisation des dépenses publiques et l'amélioration du climat des affaires ont constitué le cœur des échanges soit très exactement les axes déjà portés par le Premier Ministre dans sa Déclaration de Politique Générale du 8 septembre et par le Conseil des Ministres qui l'a suivie.

Une dimension sociale assumée : les bourses de sécurité familiale au cœur du programme

Le programme négocié avec le FMI n'a pas été présenté comme un exercice de seule rigueur comptable. À la demande expresse du Chef de l'État, une dimension sociale y a été intégrée, avec trois engagements précis : le renforcement du Programme national de bourses de sécurité familiale, la préservation des bourses des étudiants, et la consolidation de la couverture maladie universelle. Le message adressé au Fonds est sans ambiguïté : l'ajustement budgétaire ne doit pas se faire au détriment des ménages les plus vulnérables. Dans le même esprit, la réforme des subventions à l'énergie devra être progressive et mieux ciblée, afin que l'effort de redressement bénéficie en priorité à ceux qui en ont le plus besoin plutôt que d'être appliqué de façon indifférenciée.

Ce choix de sanctuariser les bourses de sécurité familiale, alors même que le Gouvernement engage l'un des redressements budgétaires les plus rigoureux de son histoire récente, illustre la ligne défendue par le Chef de l'État depuis sa Déclaration de Politique Générale : la discipline des comptes publics n'est pas une fin en soi, elle doit se traduire par la résolution concrète des difficultés des Sénégalais l'un des cinq engagements structurants rappelés par le Premier Ministre devant le Conseil des Ministres du 10 septembre 2026.

La relance par le dialogue avec le secteur privé national

La séquence de Washington ne s'est pas construite dans le vide : elle fait suite, à quelques jours près, à un mouvement engagé à Dakar en faveur du secteur privé sénégalais. Le Président de la République avait en effet reçu, dès le 3 septembre 2026, le Conseil national du Patronat (CNP), saluant la contribution des acteurs et organisations du secteur privé au développement économique et à la création d'emplois. À cette occasion, le Chef de l'État avait rappelé au Gouvernement la nécessité de recevoir régulièrement les acteurs économiques nationaux et d'accentuer l'accompagnement de l'État pour améliorer le climat des affaires avec un accent particulier mis sur l'implication du patronat dans la finalisation des réformes du Code général des Impôts et du Code des Douanes, ainsi que sur l'amélioration de l'accès des PME et PMI à la commande publique.



Le Premier Ministre a prolongé cette dynamique en annonçant, dans le prolongement de sa Déclaration de Politique Générale, des rencontres prochaines avec le patronat et les syndicats pour assurer le suivi du Pacte national de stabilité pour une croissance inclusive et durable signe que le dialogue social et économique national est désormais traité comme un levier de premier plan de la stratégie de redressement, au même titre que les négociations avec les bailleurs internationaux.

Le paiement de la dette intérieure, condition de la relance par le tissu productif national

C'est dans ce même mouvement que s'inscrit l'engagement pris à Washington, au sortir de la rencontre avec le FMI, d'accélérer le règlement des arriérés de paiement dus aux entreprises privées sénégalaises. Cette annonce fait directement écho à la demande formulée par le CNP et relayée par le Chef de l'État lui-même : l'apurement de la dette intérieure de l'État conditionne la capacité des entreprises nationales, notamment des PME et PMI, à retrouver une trésorerie saine, à reprendre leurs investissements et à créer des emplois en particulier au bénéfice de la jeunesse sénégalaise.

Le message porté à Washington est ainsi cohérent avec celui porté à Dakar : la relance économique du Sénégal ne se limitera pas à l'afflux de capitaux extérieurs négociés avec les institutions financières internationales. Elle passe tout autant par la restauration de la confiance et de la capacité financière des entreprises sénégalaises elles-mêmes, condition d'une croissance ancrée dans le tissu productif national plutôt que dépendante des seuls financements externes.

Des partenariats complémentaires au service de la même trajectoire

La séquence américaine a par ailleurs permis de conforter d'autres relais de la stratégie de relance : une mobilisation annoncée d'environ 300 millions de dollars par l'entreprise Cybastion en faveur de la digitalisation du pays, avec une participation directe de start-up sénégalaises à la mise en œuvre des projets ; des échanges avec la Chambre de Commerce des États-Unis et le Corporate Council on Africa sur les secteurs prioritaires ouverts à l'investissement américain énergie, agriculture, infrastructures, logistique, santé, numérique ; ainsi qu'une rencontre avec Ajay Banga, Président du Groupe de la Banque mondiale, qui a confirmé son accompagnement de la stabilisation macroéconomique et du financement soutenable des politiques publiques, avec une attention particulière portée à la jeunesse, à la protection sociale et à la territorialisation de la croissance au-delà de Dakar.

De Dakar à Washington, la même doctrine se dessine : redresser les comptes publics sans renoncer ni au tissu productif national, ni aux filets de protection sociale qui protègent les ménages les plus vulnérables. La validation prochaine du programme avec le FMI, l'apurement annoncé de la dette intérieure envers les entreprises sénégalaises, la reprise du dialogue avec le patronat national et la sanctuarisation des bourses de sécurité familiale ne sont pas des annonces séparées : elles forment un même message, celui d'un État qui, selon les mots mêmes du Premier Ministre devant l'Assemblée nationale, entend être jugé sur ses résultats et qui a choisi de dire, clairement, d'où il part pour mieux tenir le cap qu'il s'est fixé.

DECLARATION DE POLITIQUE GENERALE

Le Premier Ministre fixe le cap de la rigueur et de la souveraineté



Devant l'Assemblée nationale, le Gouvernement acte la rationalisation du secteur parapublic et une nouvelle doctrine de gestion du portefeuille de l'État

Le mardi 8 septembre 2026, devant une Assemblée nationale réunie en séance extraordinaire, le Premier Ministre Ahmadou Al Aminou Mohamed Lo a prononcé sa Déclaration de Politique Générale. Au-delà de l'exercice constitutionnel, ce discours porte un message que le Cercle des Administrateurs Publics ne peut qu'accueillir avec conviction : la gouvernance des ressources publiques n'est plus présentée comme une contrainte technique, mais comme la condition même de la souveraineté nationale. Et de bout en bout de cette Déclaration, le secteur parapublic occupe une place que le CAP appelait de ses vœux depuis plusieurs éditions.

Reprenant les termes du Premier Ministre, « un gouvernement qui

UN ÉTAT QUI DIT D'OÙ IL PART

demande à être jugé sur ses résultats doit d'abord dire d'où il part ». Le tableau dressé est sans complaisance : une dette publique consolidée réévaluée à 132 % du PIB fin 2024, soit plus de 23 500 milliards de FCFA, un déficit revu à 13,7 %, une croissance hors hydrocarbures encore fragile à 2,2 % en 2025. Le Premier Ministre a inscrit son action dans la continuité du Plan de Redressement Économique et Social « Jubbanti Koom » et de la Vision Sénégal 2050, réaffirmant que le cap de la souveraineté, fixé par le Président de la République Bassirou Diomaye Faye, sera maintenu. Il a rappelé qu'à fin août 2026, le taux de réalisation de la mobilisation des ressources domestiques atteignait 56,9 %, signe d'une trajectoire engagée mais encore inachevée.

LA VÉRITÉ DES COMPTES : LE POIDS DE LA DETTE

Le Premier Ministre a insisté sur ce qu'il a qualifié de « dissimulation statistique », dénonçant des années durant lesquelles les chiffres réels de l'endettement n'ont pas été portés à la connaissance de la Représentation nationale ni des partenaires du Sénégal. Selon lui, cette dissimulation « n'a pas seulement faussé des tableaux : elle a renchéri notre signature et fermé des guichets » chaque Sénégalais en ayant payé le prix à travers les taux auxquels le pays emprunte désormais. Au-delà du stock de dette lui-même, le Gouvernement pointe un coût induit considérable : d'importants arriérés de paiements intérieurs, dont la résorption pèse directement sur la viabilité de nombreuses PME-PMI et sur l'emploi dans les grandes entreprises. C'est dans ce contexte que s'inscrit le Mémorandum de politique économique et financière 2026-2029 négocié avec le FMI, dont le Premier Ministre a tenu à préciser qu'il ne fait que reprendre les engagements déjà pris dans le programme présidentiel « Diomaye Président » et le Plan Jubbanti Koom : mobilisation de ressources additionnelles, ciblage des subventions, réduction des exonérations fiscales, rationalisation des dépenses publiques et, précisément, bonne gouvernance des ressources publiques. « Qu'est-ce qu'on a concédé contre les intérêts du Sénégal ? Rien », a-t-il martelé devant les députés.

LE SECTEUR PARAPUBLIC, PIERRE ANGULAIRE DE LA STRATÉGIE 2027-2029

C'est l'annonce qui intéresse au premier chef les administrateurs publics : la nouvelle Stratégie 2027-2029 de rationalisation des dépenses publiques, qui actualise celle de 2025-2027, consacre l'un de ses trois axes à la « gouvernance du secteur parapublic », aux côtés de la maîtrise de la masse salariale et du renforcement de l'efficacité des investissements publics.

Le Gouvernement a confirmé la suppression de 19 agences, la fusion de 7 structures en 3 entités, et le repositionnement stratégique de 10 autres.

Ce chantier, présenté en Conseil des ministres dès le 4 mars 2026 par l'ancien Premier Ministre, sera parachevé au plus tard fin novembre 2026, avec l'appui d'un cabinet spécialisé. Un Comité interministériel de pilotage sera installé sous l'autorité directe du Premier Ministre lui-même signal fort d'un portage désormais assumé au plus haut niveau de l'exécutif.

Ce mouvement de rationalisation ne peut être lu isolément. Il rejoint directement les préoccupations exprimées par le CAP dans ses précédentes livraisons éditoriales : la dispersion institutionnelle, la multiplication anarchique de filiales et la dilution des responsabilités que la loi d'orientation n°2022-08 entendait précisément corriger. Le Gouvernement semble aujourd'hui transformer en actes ce que le CAP appelait de ses vœux : une discipline de pilotage centralisée, plutôt qu'un secteur parapublic éclaté.

UNE DOCTRINE RÉNOVÉE DE GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT

Le Premier Ministre a annoncé l'actualisation et le renforcement de la Doctrine de Gestion du Portefeuille de l'État, désormais axée sur l'optimisation opérationnelle, la rentabilité, la génération de recettes et le pilotage des sociétés en difficulté. C'est exactement la doctrine de sanctuarisation et de pilotage stratégique que le CAP a portée dans ses colonnes : des entreprises publiques évaluées sur leur performance, non plus seulement sur leur conformité comptable.

Plusieurs illustrations concrètes, égrenées dans la Déclaration, donnent corps à cette doctrine. La SENELEC engagera une stratégie de filialisation structurée autour d'un schéma vertical par métiers : une société mère holding de structure légère assurant le pilotage stratégique, et des filiales opérationnelles (Production, Transport, Distribution et Commercialisation, Chaîne Gaz) clairement responsabilisées sur leurs coûts et leurs résultats un modèle de gouvernance en groupe que le CAP a déjà défendu pour l'ensemble du secteur parapublic.

PETROSEN SA exercera le leadership stratégique national de la politique pétrole-gaz, appuyé si nécessaire par un partenaire international de référence. La SOMISEN, dans le secteur minier, sera structurée en filiales spécialisées, dans la même logique de clarification des responsabilités. Les opérateurs publics du logement SICAP, SN-HLM, CDC Habitat, Fonds pour l'Habitat social, SAFRU, Banque de l'Habitat du Sénégal et Kajom Capital seront réorganisés et mieux articulés entre eux, pour mettre fin à la dispersion des interventions dans ce secteur stratégique.

Le Premier Ministre a également revendiqué un traitement direct des situations de crise dans le secteur parapublic : le règlement du conflit social à la SN-HLM (« l'efficacité dans la discrétion », selon ses mots), le sauvetage de la société pharmaceutique MEDIS, alors au bord du dépôt de bilan, l'examen des résultats d'audit de la SENELEC et de l'Hôpital Principal de Dakar, ainsi que le plan de redressement de la Société nationale La Poste, appelée à devenir un levier d'inclusion territoriale, numérique et financière. Autant de dossiers qui illustrent, concrètement, ce que le CAP appelle une gouvernance par la preuve plutôt que par le slogan.

Enfin, le Premier Ministre a annoncé l'installation, auprès de la Primature, de Communautés de pratiques, destinées à mobiliser les meilleures compétences de la Nation administration, universités, secteur privé, diaspora au service de la décision publique. Une initiative qui fait écho à la vocation même du CAP et de l'Académie du Secteur Parapublic en gestation avec l'ENA : professionnaliser durablement le pilotage de l'État.

L'EXEMPLARITÉ COMME PRINCIPE DE GOUVERNANCE

Le Chef du Gouvernement a également rappelé que les déclarations de patrimoine des membres de l'Exécutif ont été déposées dans les délais légaux, et annoncé l'installation, avant fin septembre 2026, de la Commission nationale d'accès à l'information prévue par la loi n°2025-15. « L'exemplarité se pratique, elle ne se proclame pas », a-t-il affirmé une formule qui fait écho au plaidoyer constant du CAP pour une gouvernance fondée sur la preuve plutôt que sur le discours.

UN SIGNAL QUE LE CAP ENTEND ACCOMPAGNER

Pour le Cercle des Administrateurs Publics, cette Déclaration de Politique Générale confirme une conviction : la souveraineté économique du Sénégal se joue autant dans la discipline budgétaire que dans la qualité de la gouvernance des organes délibérants du secteur parapublic. Entre la suppression et la fusion d'entités, la filialisation de groupes stratégiques comme SENELEC, et le redressement d'entreprises en difficulté, le Gouvernement engage un chantier de grande ampleur qui appelle une professionnalisation renforcée des administrateurs appelés à le piloter.

Le CAP réaffirme sa disponibilité à accompagner le Gouvernement et la Présidence de la République dans la mise en œuvre de ce chantier, fort de son expertise en gouvernance des organes délibérants, en maîtrise des risques et en formation des dirigeants publics.

LFR 2026 : QUELS EFFETS SUR LE POUVOIR D'ACHAT, L'INVESTISSEMENT ET L'ACTIVITÉ PRODUCTIVE ?

Une simulation macroéconomique et sectorielle à partir de la Matrice de Comptabilité Sociale du Sénégal

Par le Cabinet Gaye et Associés consulting (GAC)

9 sur 10
francs de pouvoir d'achat menacés par la hausse du carburant sont sauvés par l'aide à l'énergie

141 000
Sénégalais évitent de tomber dans la pauvreté grâce à cette aide

159 Mds
FCFA de richesse en moins, surtout à cause de la baisse des investissements publics

1 Qu'est-ce qui a changé dans le budget ?

En janvier, l'Assemblée nationale a voté le budget de l'État pour 2026. En septembre, le Gouvernement l'a corrigé : c'est la loi de finances rectificative. Entre-temps, le prix du pétrole acheté à l'étranger a flambé, la croissance attendue a presque été divisée par deux et une bonne partie des recettes prévues ne sera pas au rendez-vous. Pour faire face, l'État a fait deux grands choix : tripler l'aide qui maintient bas les prix de l'électricité et des carburants, et réduire de 555 milliards FCFA ses investissements (routes, bâtiments, équipements…).

Croissance attendue	Aide à l'énergie	Investissement public	Recettes du plan de relance
5,0 % → 2,7 %	250 → 790 Mds	− 555 Mds	763 → 312 Mds
presque divisée par 2	*multipliée par 3*	*de chantiers et d'équipements*	*moins de la moitié*

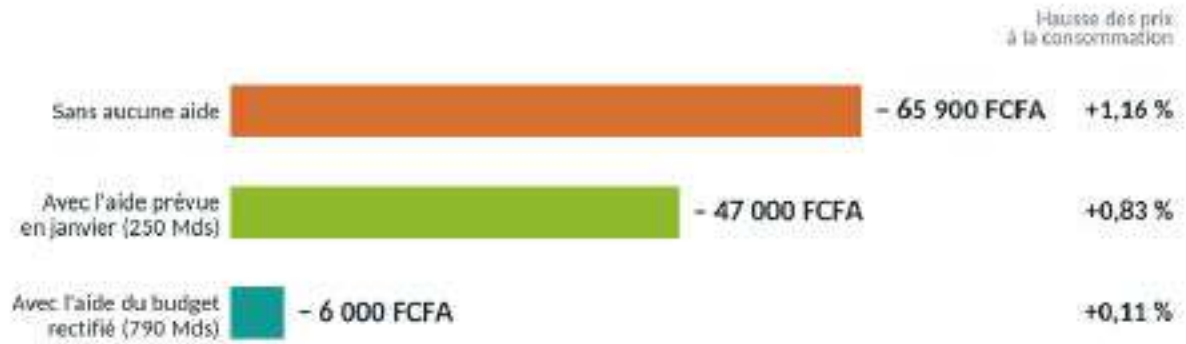
Comment avons-nous mesuré les effets ?

Imaginez l'économie sénégalaise comme un grand marché où 26 métiers s'achètent des choses les uns aux autres : le pêcheur achète du carburant, le transporteur aussi, le commerçant paie le transporteur… Quand le prix du carburant monte, la hausse passe de main en main jusqu'au panier de la ménagère. Nous avons reproduit ce réseau d'échanges à partir des comptes officiels de l'économie, puis simulé une hausse de 20 % du prix des carburants importés dans trois situations : sans aide, avec l'aide prévue en janvier, et avec l'aide du budget rectifié.

2 Le bouclier : l'aide à l'énergie protège les familles

Sans aucune aide, la hausse du carburant ferait perdre à chaque ménage l'équivalent d'environ **65 900 FCFA** de pouvoir d'achat, soit plusieurs mois de dépenses alimentaires pour une famille modeste. Avec l'aide portée à 790 milliards, cette perte tombe à **6 000 FCFA**. Autrement dit, **sur 10 francs de pouvoir d'achat menacés, l'aide en sauve 9.**

Pouvoir d'achat perdu par ménage, selon le niveau d'aide à l'énergie



Moyenne illustrative sur 2 millions de ménages urbains et périurbains : ce n'est pas un montant versé ou retiré à chaque famille. Source : simulations GAC.

Les prix restent donc presque stables (+0,11 %). Mais tout ne bouge pas de la même façon : le **poisson (+1,9 %)** et le **transport (+1,7 %)** augmentent davantage, car ils consomment beaucoup de carburant, tandis que la facture d'**électricité baisse (– 7,2 %)** grâce à l'aide.

L'effet se voit aussi sur la pauvreté. Sans aide, près de **150 000 personnes** passeraient sous le seuil de pauvreté. Avec l'aide du budget rectifié, elles seraient moins de **9 000** : environ **141 000 Sénégalais sont ainsi préservés.**

Combien de personnes basculeraient dans la pauvreté ?



Source : simulations GAC à partir de l'Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM 2021/22).

Les régions les plus exposées sont Fatick, Ziguinchor, Saint-Louis et Tambacounda, où beaucoup de familles vivent juste au-dessus du seuil de pauvreté : une petite hausse des prix suffit à les faire basculer. C'est là qu'une aide mieux ciblée serait la plus utile.

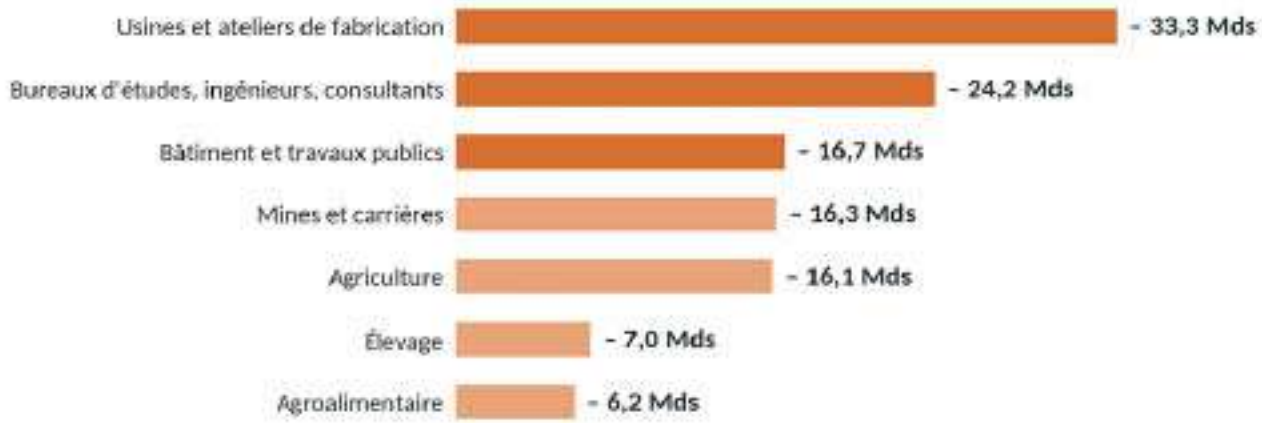
3 Le revers : moins d'investissement, moins de travail pour les entreprises

Pour financer cette aide, l'État réduit ses investissements de 555 milliards. Sur le papier, c'est une économie. Dans la réalité, chaque franc que l'État n'investit plus est un franc qui ne va pas au maçon, au fournisseur de ciment, au bureau d'études ou au transporteur, qui dépenseront eux-mêmes moins à leur tour.

> ***C'est un peu comme une famille qui, pour payer sa facture d'électricité, arrête le chantier de sa maison : le mois passe mieux, mais le maçon, le menuisier et le vendeur de ciment du quartier perdent leur travail.***

Résultat : avec l'aide seule, l'économie ne perdait que **8 milliards** FCFA de richesse produite. En ajoutant la baisse des investissements, la perte grimpe à **159 milliards**, soit **20 fois plus** (environ 1 % de la richesse produite par le pays).

Richesse perdue par secteur quand l'aide s'accompagne de la baisse des investissements (en milliards FCFA)



Source : simulations GAC sur la Matrice de comptabilité sociale du Sénégal 2022.

Les plus touchés sont les usines et ateliers, les bureaux d'études et le bâtiment : des secteurs qui emploient beaucoup de jeunes diplômés et d'ouvriers, et qui font travailler de nombreuses PME en sous-traitance. Ici, ce n'est pas la hausse du pétrole qui fait le plus de dégâts, c'est la baisse des investissements. Ce coût n'apparaît pas dans les comptes du budget : il se lit dans les chantiers arrêtés, les carnets de commandes vides et les contrats non renouvelés.

À retenir

Le budget rectifié protège aujourd'hui le porte-monnaie des familles, mais au prix de commandes en moins pour les entreprises qui préparent la croissance de demain. Les deux effets sont bien réels, et l'un ne se comprend pas sans l'autre.

4 Nos recommandations

1. **Protéger les investissements qui font le plus travailler l'économie locale.** Avant de couper, trier les projets : garder en priorité ceux qui font appel à des entreprises sénégalaises, qui sont déjà bien avancés ou qui répondent à des besoins essentiels.

2. **Mieux cibler l'aide à l'énergie.** Aider d'abord les familles vulnérables, les transports collectifs et les activités les plus exposées comme la pêche, plutôt que tout le monde de la même manière.

3. **Rendre les recettes prévues plus réalistes.** Pour chaque recette attendue, préciser d'où elle viendra, quand, et comment on la suivra, pour éviter de la revoir de près de 60 % en cours d'année.

4. **Continuer à mesurer.** Affiner l'outil pour distinguer investissement public et privé, et voir quels ménages, des plus modestes aux plus aisés, profitent réellement de l'aide.

Précautions de lecture : ces résultats sont des simulations. Ils donnent des ordres de grandeur et des tendances, pas des prévisions exactes. Sources : simulations GAC à partir de la Matrice de comptabilité sociale du Sénégal 2022, de l'EHCVM 2021/22 et du projet de LFR 2026 (septembre 2026).

Gaye & Associés Consulting

Cabinet Gaye & Associés Consulting (GAC)

Site web : **www.cabinetgac.com** Tél. : **+221 77 765 10 10**

Courriel : **contact@cabinetgac.com** | **bgaye@cabinetgac.com**



PAPE MOMAR LO, DIRECTEUR GENERAL DU RÉSEAU GAZIER DU SENEGAL

« Le réseau gazier, national un catalyseur de l'industrialisation du Sénégal »

À la tête du Réseau Gazier du Sénégal (RGS S.A.), Pape Momar LO pilote l'un des projets les plus structurants de l'Agenda national de Transformation. Destiné à acheminer le gaz naturel vers les centrales électriques et les futures zones industrielles, le réseau gazier national constitue un levier majeur de souveraineté énergétique, de compétitivité économique et d'industrialisation. Dans cet entretien accordé au Magazine du CAP, il revient sur l'état d'avancement du projet, les ambitions du Gas-to-Power et du Gas-to-Industry, ainsi que sur les enjeux de gouvernance, de sécurité et de contenu local qui accompagnent cette infrastructure stratégique.

Le Réseau Gazier du Sénégal occupe une place centrale dans la valorisation des ressources gazières nationales. Quelle vision stratégique portez-vous pour cette société et quelle contribution doit-elle apporter à la souveraineté énergétique du Sénégal ?

Notre ambition est de faire du réseau gazier national un instrument structurant de la transformation énergétique et industrielle du Sénégal.

La mission du RGS consiste à créer l'infrastructure nécessaire pour acheminer le gaz naturel produit au Sénégal vers les centrales électriques, les zones industrielles et, à terme, vers d'autres usages économiques susceptibles de soutenir durablement la croissance nationale.

Au-delà de la simple construction d'un réseau de transport de gaz, il s'agit de mettre en place les fondations d'un nouveau modèle énergétique permettant au Sénégal de valoriser pleinement ses ressources naturelles au profit de son développement.

En plaçant le gaz naturel au cœur du mix énergétique, le Sénégal disposera d'une énergie plus compétitive, plus accessible et plus respectueuse de l'environnement. Cette évolution contribuera à réduire le coût de l'électricité pour les ménages et les entreprises, à améliorer la compétitivité de notre économie et à renforcer l'attractivité du territoire pour les investisseurs.

Mais au-delà de ces avantages économiques, le réseau gazier national constitue avant tout un outil de souveraineté énergétique. Il permettra au Sénégal de réduire sa dépendance aux importations de combustibles, de sécuriser ses approvisionnements et de mieux maîtriser son avenir énergétique conformément aux ambitions portées par l'Agenda national de Transformation Sénégal 2050.

Les essais d'acceptation en usine des canalisations destinées au Segment Nord se sont poursuivis en mai 2026. Quel est aujourd'hui l'état d'avancement de ce segment et quelles sont les prochaines étapes déterminantes du projet ?

Le projet connaît aujourd'hui une avancée conforme aux objectifs fixés.

Les canalisations destinées au Segment Nord ont fait l'objet d'essais d'acceptation concluants auprès du fabricant. Après leur réception au Port autonome de Dakar en août 2026, la pose officielle des premières canalisations a été lancée dans la région de Saint-Louis en présence des autorités compétentes.

> **« Faire du réseau gazier national un instrument structurant de la transformation énergétique et industrielle du Sénégal**

Les travaux terrestres sont désormais engagés et progressent conformément au calendrier prévisionnel. En parallèle, les équipements destinés aux installations offshore poursuivent leur processus de fabrication avant leur acheminement vers les sites concernés.

Les prochaines phases porteront sur la poursuite des travaux terrestres et maritimes, la réalisation des tests techniques, la mise en place des dispositifs d'exploitation et la préparation de la mise en service progressive du réseau. L'objectif demeure de disposer d'une infrastructure pleinement opérationnelle dans les délais prévus.

Comment le déploiement des stratégies Gas-to-Power et Gas-to-Industry pourra-t-il contribuer à la réduction du coût de l'électricité, à la compétitivité des entreprises et au développement industriel du Sénégal ?

Ces deux stratégies constituent le socle de la politique nationale de valorisation du gaz naturel.

La stratégie Gas-to-Power vise à substituer progressivement les combustibles liquides importés par le gaz naturel pour la production d'électricité. Cette évolution permettra d'améliorer la sécurité énergétique du pays tout en réduisant significativement les coûts de production de l'électricité.

La baisse du coût de l'énergie constituera un avantage direct pour les ménages mais également pour les entreprises. Elle permettra de renforcer la compétitivité de notre tissu économique, d'encourager l'investissement et de soutenir la croissance.

La stratégie Gas-to-Industry, quant à elle, vise à utiliser le gaz comme un facteur d'industrialisation. Le développement de nouvelles activités industrielles, pétrochimiques et manufacturières alimentées en gaz naturel créera de nouveaux pôles de croissance, générateurs d'emplois qualifiés et de valeur ajoutée.

En combinant ces deux approches, le Sénégal pourra transformer une ressource naturelle en véritable moteur de développement économique.

La réalisation et l'exploitation d'un réseau national de gazoducs présentent des enjeux majeurs en matière de sécurité, de maîtrise des risques et de protection de l'environnement. Quels dispositifs le RGS prévoit-il pour répondre durablement à ces exigences ?

La sécurité constitue une priorité absolue dans la conception et l'exploitation du réseau gazier national.

Toutes les études techniques, environnementales, sociales et sécuritaires ont été réalisées conformément aux standards internationaux avant le démarrage du projet. Des études d'impact environnemental et social, des études de dangers ainsi que les dispositifs de prévention et de gestion des risques ont été élaborés pour l'ensemble des segments du réseau.

Sur le plan technique, les gazoducs seront équipés de systèmes de surveillance et de contrôle de dernière génération permettant une supervision permanente des installations. Des dispositifs de détection des anomalies et de réaction rapide seront mobilisés pour garantir un niveau élevé de sécurité.

En parallèle, le RGS met en œuvre un important programme de gestion environnementale et sociale intégrant le dialogue avec les communautés, la prise en compte des populations affectées et la réduction des impacts environnementaux.

Notre ambition est de développer une infrastructure sûre, durable et conforme aux meilleures pratiques internationales.

Quel modèle de gouvernance et de suivi de la performance avez-vous mis en place pour assurer une exécution rigoureuse, transparente et durable de ce projet stratégique ?

Compte tenu de l'importance stratégique du projet, le RGS a mis en place un dispositif de gouvernance associant les principales parties prenantes du secteur énergétique national.



Nous nous appuyons sur l'expertise de cabinets spécialisés et de partenaires internationaux disposant d'une expérience reconnue dans le développement des infrastructures gazières.

> **« Développer une infrastructure sûre, durable et conforme aux meilleures pratiques internationales.**

La gouvernance du projet repose sur plusieurs mécanismes de pilotage et de contrôle permettant d'assurer un suivi rigoureux de l'exécution technique, financière et opérationnelle. Des instances dédiées suivent l'avancement des travaux, la qualité des réalisations, la maîtrise des risques ainsi que le respect des délais et des budgets.

Cette organisation garantit la transparence du projet et favorise une prise de décision fondée sur la performance et la responsabilité.

Lors de l'Offshore Technology Conference 2026 à Houston, vous avez présenté les ambitions gazières du Sénégal. Quels enseignements retenez-vous de cette participation ?

Cette participation a offert au Sénégal une plateforme de visibilité exceptionnelle auprès des principaux acteurs mondiaux du secteur énergétique.

Elle nous a permis de présenter notre stratégie de valorisation des ressources gazières, nos projets d'infrastructures ainsi que les opportunités d'investissement associées au développement du réseau gazier national.

Les échanges avec les industriels, investisseurs et opérateurs internationaux ont confirmé l'intérêt croissant porté au potentiel énergétique du Sénégal et à la qualité des réformes engagées pour favoriser l'émergence d'une industrie gazière compétitive.

Cette participation renforce notre conviction que le Sénégal dispose aujourd'hui des atouts nécessaires pour s'imposer comme un acteur énergétique majeur dans la sous-région.

Quelle place le RGS accorde-t-il au contenu local et à la participation des entreprises sénégalaises ?

Le contenu local est au cœur de notre stratégie.

Notre ambition est que les retombées du projet bénéficient pleinement aux entreprises et aux compétences nationales. C'est dans cette perspective que nous avons intégré des obligations fortes de contenu local dans nos procédures de passation des marchés et développé des partenariats avec les institutions nationales compétentes.

Nous accordons également une attention particulière à la formation des ressources humaines sénégalaises afin de préparer l'émergence d'une expertise locale capable de participer à la conception, à la réalisation et à l'exploitation des infrastructures gazières du pays.

L'objectif est de faire du réseau gazier national un vecteur de transfert de compétences et de développement du tissu économique national.

Quel message souhaiteriez-vous adresser à Son Excellence Monsieur le Président de la République ?

Je voudrais tout d'abord renouveler nos remerciements à Son Excellence Monsieur le Président de la République pour la confiance accordée au RGS et pour son engagement constant en faveur de la valorisation des ressources naturelles du Sénégal.

Le réseau gazier national représente bien davantage qu'un projet d'infrastructure. Il constitue un instrument de souveraineté, un moteur de compétitivité et un catalyseur d'industrialisation.

Grâce à cette infrastructure, le Sénégal pourra créer davantage de valeur à partir de ses propres ressources, renforcer sa résilience énergétique et soutenir durablement sa transformation économique.

Les équipes du RGS restent pleinement mobilisées pour livrer une infrastructure à la hauteur des ambitions nationales et contribuer à faire du gaz un véritable levier de développement, de prospérité et de souveraineté pour les générations futures.

À travers le développement du réseau gazier national, le Sénégal ne se contente pas de construire une nouvelle infrastructure énergétique ; il pose les bases d'un nouveau modèle de développement fondé sur la valorisation de ses ressources naturelles, la création de valeur locale et le renforcement de sa souveraineté économique.

Pour, Pape Momar LO, l'enjeu dépasse largement la seule question de l'approvisionnement en gaz. Il s'agit de mettre en place l'infrastructure qui permettra au pays de réussir sa transition énergétique, de soutenir l'essor industriel attendu dans le cadre de Sénégal 2050, de renforcer la compétitivité des entreprises et d'améliorer durablement les conditions de vie des populations.

Au croisement des ambitions de souveraineté énergétique, d'industrialisation, de contenu local et de performance publique, le RGS apparaît aujourd'hui comme l'un des projets les plus structurants de la décennie. Sa réussite constituera non seulement un tournant majeur pour le secteur énergétique, mais également un puissant accélérateur de transformation économique pour les générations futures.

En construisant aujourd'hui les fondations du réseau gazier national, le Sénégal prépare déjà l'économie de demain : une économie plus souveraine, plus compétitive, plus industrielle et davantage créatrice de richesse pour ses citoyens.





LES AUTOROUTES DU SÉNÉGAL AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION TERRITORIALE

Construire un Sénégal connecté

L'ambition portée aujourd'hui par le Sénégal en matière d'infrastructures autoroutières dépasse largement la question de la mobilité. Il s'agit de bâtir un réseau structurant capable d'accompagner la transformation économique du pays, de favoriser l'intégration des territoires et d'améliorer durablement les conditions de vie des populations.

Longtemps organisé autour de Dakar selon une configuration qualifiée de réseau « en pintade », caractérisée par des axes convergeant vers la capitale, le pays s'oriente progressivement vers une organisation « en toile d'araignée », fondée sur un maillage territorial permettant de connecter les différents pôles économiques sans nécessairement transiter par Dakar.

Pour porter cette vision, l'État a créé la Société Nationale Autoroutes du Sénégal (SN ADS SA), chargée de la gestion, du développement, de l'exploitation et de la préservation du patrimoine autoroutier national.

Au-delà de l'exploitation des infrastructures existantes, la société exerce également les fonctions d'autorité concédante déléguée de l'État pour les contrats de partenariat public-privé relatifs aux autoroutes et assure la gestion physique, comptable et financière des actifs transférés par l'État.

Un réseau qui prend forme

L'ambition nationale se matérialise déjà par plus de 300 kilomètres d'autoroutes en exploitation.

Le corridor Dakar-Diamniadio-AIBD, long de 42 kilomètres, constitue la première génération d'autoroutes modernes du Sénégal. Il comprend neuf gares de péage, plusieurs aires de service et de repos ainsi qu'un dispositif complet de sécurité et d'assistance aux usagers.

L'autoroute AIBD-Mbour-Thiès et Thiès-Touba, d'un linéaire de 170 kilomètres, a considérablement rapproché les principaux pôles religieux, économiques et touristiques du pays.

Dernière réalisation en date, l'autoroute Mbour-Fatick-Kaolack, longue de 100 kilomètres, vient renforcer la connectivité du centre du pays et participe au désenclavement de plusieurs territoires stratégiques.

Mais ce développement est loin d'être achevé. Plus de 200 kilomètres supplémentaires sont actuellement en construction sur l'axe Dakar-Saint-Louis, tandis que la VDN 4 doit permettre de fluidifier davantage les déplacements dans la région de Dakar.

À plus long terme, plusieurs projets sont à l'étude afin d'étendre le réseau vers l'intérieur du pays : Kaolack-Tambacounda, Saint-Louis-Rosso, Touba-Matam, Kaolack-Ziguinchor, Diourbel-Kaolack ou encore Thiès-Tivaouane.

La vision est claire : construire progressivement un véritable réseau national interconnecté au service de la mobilité, de la compétitivité économique et de l'intégration territoriale.

Trois modèles d'exploitation adaptés aux réalités économiques



L'exploitation du réseau autoroutier sénégalais repose aujourd'hui sur trois mécanismes distincts.

Le premier est celui de la concession, appliqué à l'autoroute Dakar-Diamniadio-AIBD. Dans ce modèle, un opérateur privé prend en charge l'exploitation, l'entretien et la maintenance de l'infrastructure dans le cadre d'un contrat de longue durée.

Le deuxième modèle est celui de la régie intéressée, retenu pour les tronçons AIBD-Mbour-Thiès et Thiès-Touba. Les recettes générées sont reversées à l'État tandis que l'exploitant est rémunéré sur la base de ses performances.

Enfin, le tronçon Mbour-Kaolack fait l'objet d'une formule de quasi-régie, reposant sur une société d'exploitation contrôlée majoritairement par l'État à travers la SN ADS.

Ces différents schémas permettent d'adapter l'exploitation aux réalités économiques et financières propres à chaque infrastructure.

Pour Dr Ibrahima Sall, le réseau autoroutier constitue l'un des actifs les plus importants du patrimoine national. Au-delà des recettes générées par les péages, les autoroutes produisent des bénéfices économiques considérables : réduction des temps de parcours, diminution des coûts d'exploitation des véhicules, amélioration de la sécurité routière, création d'emplois et stimulation de l'activité économique le long des corridors desservis.

Les autoroutes : un actif stratégique pour l'État

Les tronçons exploités en régie permettent également à l'État de bénéficier directement d'une part significative des recettes tout en assurant le financement de l'entretien et de la maintenance du patrimoine.

Financer les autoroutes de demain

Le développement du réseau autoroutier nécessite toutefois des ressources financières importantes.

Pour les axes présentant une forte fréquentation, les partenariats public-privé (PPP) demeurent une solution privilégiée. En revanche, pour les infrastructures destinées à desservir des zones plus éloignées et moins densément peuplées, l'État devra jouer un rôle plus important dans le financement initial.

L'approche retenue repose sur une logique de péréquation territoriale, permettant d'utiliser les performances des tronçons les plus rentables pour accompagner l'extension du réseau vers les régions où les besoins de connectivité demeurent importants.
Cette vision permet de concilier deux impératifs : garantir l'équité territoriale et maintenir l'attractivité des investissements privés.

Préserver le patrimoine et éviter la « dette grise »

L'entretien constitue aujourd'hui un enjeu majeur. Sur les tronçons exploités en concession, les obligations d'entretien sont entièrement prises en charge par le concessionnaire. Sur les autres sections, cette responsabilité incombe directement à la SN ADS.
Pour faire face à ce défi, l'entreprise a mis en place un Système de Gestion de l'Entretien (SGE) reposant sur une banque de données autoroutières, des campagnes d'auscultation annuelles et des outils numériques d'aide à la décision.
L'objectif est d'éviter ce que les spécialistes appellent la « dette grise », c'est-à-dire l'accumulation de coûts futurs résultant d'un sous-entretien des infrastructures.
Comme le rappelle Dr Ibrahima Sall, chaque franc non investi dans l'entretien préventif d'une route génère à terme des dépenses bien plus importantes pour les usagers et pour l'État.
Parmi les innovations envisagées figure également le recyclage des actifs autoroutiers. Cette approche consiste à valoriser les flux financiers futurs générés par certaines infrastructures matures

Le recyclage des actifs : une nouvelle source de financement

afin de mobiliser immédiatement des ressources permettant de financer de nouveaux projets sans accroître l'endettement public.
Déjà mise en œuvre dans plusieurs pays, cette pratique pourrait permettre au Sénégal d'accélérer l'extension de son réseau tout en préservant ses équilibres budgétaires.
Même si le Sénégal ne dispose pas

Une référence régionale

encore du réseau étendu du Maroc ou de l'Afrique du Sud, il figure déjà parmi les pays les plus avancés d'Afrique de l'Ouest en matière d'infrastructures autoroutières.
Selon Dr Ibrahima Sall, la qualité du réseau sénégalais est aujourd'hui reconnue à l'échelle régionale grâce au respect des standards internationaux : chaussées à plusieurs voies, bandes d'arrêt d'urgence, clôtures intégrales, dispositifs modernes de sécurité et services aux usagers.
Avec les projets actuellement en cours d'exécution, le pays devrait franchir prochainement le seuil des 500 kilomètres d'autoroutes en exploitation.
L'expérience autoroutière évolue

L'innovation au service des usagers

également grâce au numérique et aux nouvelles technologies. La SN ADS a récemment déployé l'application ADS Mobilité, permettant de suivre le trafic en temps réel et d'accéder à différents services via le numéro d'assistance 1077.
La future radio SenTrafic FM 107.7 viendra compléter ce dispositif en diffusant des informations trafic et sécurité routière sur l'ensemble du réseau.
Parallèlement, des systèmes de transport intelligents intégrant caméras, radars et outils de supervision avancés sont en cours de déploiement.
La SN ADS explore également l'installation de centrales solaires, le développement d'aménagements agroécologiques et la généralisation des bornes de recharge pour véhicules électriques.

Une vision de long terme

Pour Dr Ibrahima Sall, les autoroutes ne sont pas seulement des infrastructures de transport. Elles constituent un outil d'aménagement du territoire, un levier de compétitivité économique, un moteur d'intégration nationale et un symbole du Sénégal de demain.
À travers l'extension progressive du réseau autoroutier, l'ambition est de faire émerger un pays davantage connecté, plus résilient, plus inclusif et mieux préparé à relever les défis de la transformation économique portés par Sénégal 2050.
Plus qu'un réseau routier, c'est désormais une colonne vertébrale du développement national qui est en train de se dessiner.

Dr. Ibrahima SALL
Directeur général de la Société Nationale Autoroutes du Sénégal (SN ADS SA)
Ancien Directeur de la Gestion et de l'Entretien du Réseau Routier (2018-2024)
Ancien Chef de la Division des Grands Travaux Routiers (2014-2018)



3MD ENERGY

Un champion industriel sénégalais au cœur de la souveraineté énergétique

Créée en 2015, 3MD Energy s'est imposée comme une référence dans la conception et la fabrication de postes électriques préfabriqués et de solutions énergétiques au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. L'entreprise illustre la capacité du secteur privé national à développer une industrie locale créatrice d'emplois, de valeur ajoutée et de compétences, tout en participant à l'amélioration de l'accès à l'énergie. Entretien avec M. Momar DIOUF, Fondateur de 3MD Energy

Pouvez-vous présenter 3MD Energy et nous rappeler sa mission principale ?

3MD Energy est une entreprise industrielle sénégalaise d'ingénierie électrique, que j'ai fondée en 2015 après une quinzaine d'années passées au sein d'un groupe international du secteur. Nous concevons et fabriquons des postes électriques préfabriqués, et fournissons les équipements qui les composent : cellules moyenne tension, transformateurs, tableaux basse tension et solutions de téléconduite. Nous proposons également des solutions énergétiques complémentaires : groupes électrogènes, onduleurs, solaire, bornes de recharge pour véhicules électriques. Notre modèle est intégré : conception, production, essais, contrôle qualité et service après-vente.

Entreprise 100 % sénégalaise, nous disposons à Dakar de la première unité de production de postes préfabriqués de l'espace UEMOA. Nos clients sont d'abord les régies d'électricité de la sous-région au premier rang desquelles SENELEC, mais aussi les industriels, les sociétés minières, les infrastructures de transport et le BTP.

Notre mission tient en une conviction : le Sénégal doit produire lui-même les équipements dont ses réseaux électriques ont besoin. En les fabriquant ici, pour le Sénégal et pour l'Afrique, nous rendons l'accès à une électricité fiable, durable et moins coûteux, et nous contribuons à la souveraineté économique du pays. Notre objectif, à terme, est de faire émerger un secteur africain de l'énergie fort, capable de rivaliser sur le marché international.

Comment votre entreprise contribue-t-elle à la création de richesse et de valeur ajoutée au Sénégal ?

Notre contribution se mesure d'abord à ce qui reste dans l'économie nationale. Un poste fabriqué à Dakar plutôt qu'importé, ce sont des salaires, des achats auprès de fournisseurs locaux, des impôts et des devises qui ne quittent pas le pays. A date, la fabrication locale a permis de générer plus de 10 milliards FCFA d'économies, sur la logistique comme sur le prix des équipements.

Plus de 1 000 postes préfabriqués sont sortis de notre usine. Le millième a été remis aux autorités le 7 octobre 2025, lors du Forum Invest in Senegal, en présence du Président de la République. Ce jalon montre qu'une filière industrielle nationale existe et qu'elle tient ses engagements. Il positionne le Sénégal comme un hub industriel crédible en Afrique de l'Ouest.

Face à l'ambition d'un Sénégal souverain, juste et prospère portée par la Vision Sénégal 2050, c'est une réalisation concrète, immédiate et amplifiable.

Pour SENELEC, notre premier partenaire, la fabrication locale change concrètement la donne : des délais de livraison plus courts, un service après-vente de proximité, des équipements homologués et conçus pour nos réseaux, et une moindre exposition aux aléas de la chaîne d'approvisionnement internationale. Nous avons également installé le premier disjoncteur aérien télécommandé du Sénégal et formé les agents de SENELEC à son exploitation : la téléconduite permet de localiser et d'isoler un défaut à distance, et donc de réduire la durée des coupures pour les usagers.

Enfin, une part croissante de notre production est exportée. Dans un contexte où le pays s'attache à redresser ses équilibres budgétaires et extérieurs, une industrie qui réduit les importations et fait entrer des devises participe directement à l'effort national.

Quel impact 3MD Energy a-t-elle sur l'emploi, la formation et le développement des compétences locales ?

Notre activité permet de créer des emplois directs et indirects, dans la production, l'électrotechnique, la qualité, la maintenance, la logistique et les fonctions support. Autour de l'usine, tout un écosystème de fournisseurs et de sous-traitants sénégalais travaille avec nous : béton, peinture, câbles, transport, maintenance.

Sur le plan de la formation, nous accueillons chaque année des stagiaires et entretenons des collaborations avec l'École supérieure polytechnique (ESP) et l'École polytechnique de Thiès (EPT). Les jeunes y confrontent leurs acquis académiques aux réalités d'une usine : processus de production, exigences de qualité, sécurité, maintenance et gestion de projet. Nous transmettons aussi notre savoir-faire à nos clients, comme nous l'avons fait avec les équipes de SENELEC pour la conduite à distance des réseaux.

Produire au Sénégal ne consiste pas seulement à assembler localement. Cela suppose des femmes et des hommes capables de concevoir, fabriquer, contrôler, installer, maintenir et faire évoluer ces équipements. La souveraineté industrielle est d'abord une souveraineté de compétences. Notre engagement est aussi social : soutien à l'éducation, dons d'équipements et actions auprès des populations vulnérables dans les territoires où nous intervenons.

En quoi la fabrication locale d'équipements électriques constitue-t-elle un levier pour l'industrialisation du pays ?

Parce qu'elle permet de créer de la valeur ici plutôt que de payer ailleurs des équipements finis. Les postes préfabriqués étaient historiquement importés. En les fabriquant localement, nous développons simultanément plusieurs maillons de la chaîne de valeur : production, ingénierie, emplois qualifiés, sous-traitance locale, maintenance et, progressivement, exportation.





Le Sénégal a accompli des progrès considérables : le taux d'accès à l'électricité est passé de 62 % en 2015 à 86 % en 2024. Mais plus de 6 000 localités restent à électrifier, et le Gouvernement vise une baisse de 30 % du coût de l'électricité d'ici 2030. Atteindre ces objectifs suppose des équipements disponibles rapidement et à coût maîtrisé. C'est précisément ce qu'apporte une production nationale, moins exposée aux ruptures d'approvisionnement, aux variations des prix mondiaux et aux délais de fret. C'est aussi une capacité industrielle mobilisable pour les besoins de nos voisins.

Enfin, le « Made in Senegal » ne doit pas être pensé pour le seul marché national. Nous avons d'abord répondu aux besoins du Sénégal avant de nous déployer dans la sous-région : c'est ainsi que l'on passe de l'import-substitution à une véritable stratégie d'exportation industrielle.

3MD Energy s'est également déployée avec succès dans plusieurs pays de la sous-région. Quels sont les facteurs qui expliquent cette réussite et quelles sont vos ambitions régionales pour les années à venir ?

Notre développement régional repose sur une conviction : une entreprise sénégalaise ne peut réussir en Afrique que si elle a d'abord bâti une base industrielle solide dans son propre pays.

Plusieurs facteurs expliquent ce parcours. La maîtrise de notre outil industriel, d'abord. Nous avons démontré notre capacité à répondre aux exigences des grands donneurs d'ordre. La qualité et la conformité, ensuite : nos postes sont homologués par les principales régies d'électricité d'Afrique de l'Ouest et nous sommes triplement certifiés ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. La discipline de gouvernance, enfin : un conseil d'administration engagé aux profils complémentaires, une direction générale expérimentée, une organisation claire et une gestion financière rigoureuse.

Premier exportateur de postes préfabriqués « Made in Senegal », nous avons réalisé des projets en Côte d'Ivoire, au Togo, au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, en Guinée et en Gambie, souvent aux côtés de grands groupes d'ingénierie internationaux. L'implantation d'une usine de production en Côte d'Ivoire a constitué une étape importante de cette stratégie. Nous regardons aujourd'hui d'autres marchés africains avec la même logique : comprendre les besoins locaux, nous conformer aux standards exigés et, lorsque les conditions sont réunies, envisager une implantation ou des partenariats locaux.

Pour les années à venir, nous préparons l'extension de notre usine afin de doubler notre capacité de production, ainsi que de nouvelles unités de fabrication de transformateurs et d'assemblage de cellules, en partenariat avec un grand constructeur international. Notre ambition n'est pas seulement de vendre des équipements sénégalais à l'étranger : c'est de construire un acteur industriel africain, capable d'investir, de produire et de créer des emplois dans plusieurs pays, à partir d'un centre de décision et de compétences établi au Sénégal.

Quels sont aujourd'hui les principaux défis auxquels fait face une entreprise industrielle sénégalaise dans le secteur de l'énergie ?

Le premier défi est celui de la compétitivité. Un industriel doit pouvoir concurrencer les produits importés sur son propre marché, puis les industriels étrangers lorsqu'il exporte. Cela renvoie au coût des facteurs de production : énergie, financement, logistique, intrants, et certains coûts fiscaux et administratifs.

Le deuxième est celui du financement. L'industrie exige des investissements lourds et de long terme : machines, stocks, certifications, montée en capacité. Or les modèles de financement disponibles restent souvent mieux adaptés au commerce qu'à l'investissement productif.

Le troisième concerne les compétences : nous avons besoin de davantage de techniciens et d'ingénieurs, mais aussi de profils très spécialisés pour accompagner la montée en gamme.

Le dernier est l'accès au marché. Un industriel qui investit dans une capacité de production locale a besoin de visibilité sur ses débouchés et de conditions de concurrence équitables. Or certains critères des marchés publics, notamment les exigences de références, restent difficiles à satisfaire pour des industriels nationaux, même lorsque leurs produits sont homologués.

Quelles mesures pourraient être prises pour renforcer davantage la compétitivité des entreprises locales ?

Il faut agir simultanément sur plusieurs leviers. D'abord, réduire l'écart de compétitivité entre le produit fabriqué localement et le produit importé,

par une fiscalité qui tienne réellement compte de la production nationale, notamment sur les intrants destinés à l'assemblage local.

Ensuite, améliorer l'accès au financement industriel : crédit de long terme, crédit-bail, cofinancements et mécanismes de garantie appropriés, pour permettre aux entreprises nationales de lever des fonds auprès des banques et des investisseurs.

Il faut aussi rapprocher la formation des besoins des industriels, en développant l'apprentissage, la formation duale et des programmes construits avec les entreprises.

Enfin, accompagner les entreprises à l'export, y compris par la diplomatie économique. Le marché national ne suffit pas à atteindre les économies d'échelle dont une industrie a besoin : les marchés de de la CEDEAO et plus tard de la ZLECAF sont notre prolongement naturel.

Quel rôle les pouvoirs publics devraient-ils jouer pour accompagner l'émergence de champions industriels nationaux et régionaux comme 3MD Energy ?

Celui d'un catalyseur. L'État n'a pas vocation à se substituer aux entreprises, mais il peut créer les conditions qui leur permettent d'investir, de grandir et de prendre des risques industriels : une réglementation claire, une fiscalité prévisible, un accès compétitif aux facteurs de production et une meilleure visibilité sur les grands programmes d'investissement.

Le moment est propice : la programmation du secteur de l'énergie prévoit que près des deux tiers des investissements d'ici 2029 proviennent du secteur privé. C'est une occasion historique d'y associer pleinement les industriels nationaux.

La commande publique est à cet égard un levier décisif. Lorsqu'un industriel sénégalais a démontré qu'il produit un équipement conforme aux normes et compétitif, l'intégration d'une clause de contenu local dans les dossiers d'appels d'offres types, dans le respect des règles de concurrence, peut devenir un véritable accélérateur de changement d'échelle. Le Sénégal l'a déjà fait pour les hydrocarbures ; cette logique gagnerait à être étendue aux programmes d'électrification.

Enfin, l'État peut rapprocher industriels, universités, centres de formation et grands projets structurants. L'émergence d'un champion industriel ne se décrète pas : elle résulte d'années d'investissement, de prise de risque et de conquête des marchés. Le rôle des pouvoirs publics est de créer un environnement dans lequel ces efforts produisent leur plein effet.

Quel message souhaiteriez-vous adresser aux décideurs publics et aux acteurs économiques pour accélérer l'industrialisation, la création de richesse et le rayonnement des entreprises sénégalaises en Afrique ?

Mon message est simple : nous devons passer d'un Sénégal qui consomme ce qu'il importe à un Sénégal qui produit, maîtrise ses savoir-faire et exporte ce qu'il fabrique. Nos entrepreneurs, nos ingénieurs et nos techniciens ont démontré qu'il est possible de produire localement et de rivaliser avec des solutions venues de l'extérieur.

Pour changer d'échelle, je plaide pour un véritable pacte de souveraineté industrielle : l'État donne de la visibilité et un cadre stable, et les industriels nationaux s'engagent en retour sur la qualité, les prix, les délais et l'emploi.

Aux pouvoirs publics, je dirais : donnez de la visibilité aux industriels, facilitez l'investissement, valorisez la production locale lorsqu'elle est compétitive et accompagnez les entreprises qui prennent le risque d'investir et d'exporter. Aux entreprises : investissons dans la qualité, la gouvernance, l'innovation et les compétences, et préparons-nous à gagner des marchés en Afrique. Et aux jeunes Sénégalais : l'industrie offre des métiers, des carrières et des perspectives. L'industrialisation ne se fera pas sans eux.

Comment résumeriez-vous, en une phrase, la contribution de 3MD Energy au développement économique du Sénégal et de l'Afrique de l'Ouest ?

« De la production locale à la conquête régionale, 3MD Energy contribue à faire du savoir-faire sénégalais une force industrielle au service de l'Afrique. »

SEN-TER SA

Le TER une référence de la mobilité durable



L'année 2026 restera une étape marquante dans l'histoire du Train Express Régional (TER). Entre la participation remarquée de la Société nationale de Gestion du Patrimoine du Train Express Régional (SEN-TER SA) au salon mondial du ferroviaire InnoTrans 2026 à Berlin et la mise en service officielle de l'extension du TER jusqu'à l'Aéroport International Blaise Diagne (AIBD), le Sénégal confirme ses ambitions dans le domaine du transport ferroviaire moderne.

Conduite par son Directeur général, Cheikh Ibrahima Ndiaye, la délégation de SEN-TER SA a pris part à la 30e édition du salon InnoTrans, considéré comme le plus grand rendez-vous international consacré aux technologies du transport ferroviaire. Organisé tous les deux ans à Berlin, ce salon rassemble plusieurs milliers d'exposants et des professionnels venus du monde entier pour débattre des évolutions du secteur et présenter les innovations qui dessinent le futur du rail.

La participation sénégalaise a permis de renforcer la visibilité internationale du TER et de mettre en avant les progrès réalisés depuis son lancement.

Au cours de plusieurs rencontres de haut niveau, les représentants de la Commission européenne, de l'Agence Française de Développement (AFD) et des principaux partenaires techniques du projet ont réaffirmé leur intérêt pour le développement du réseau ferroviaire sénégalais et leur accompagnement dans les futures extensions du projet.

À cette occasion, les discussions ont notamment porté sur les perspectives de mobilité durable, les mécanismes de financement des infrastructures vertes, les enjeux de transition énergétique dans le secteur ferroviaire ainsi que les préparatifs de l'extension du TER vers Thiès.

Le Directeur général de SENTER SA a également participé à un panel consacré au Dialogue africain sur l'industrie ferroviaire, aux côtés de représentants de plusieurs pays du continent. Cette tribune a été l'occasion de présenter l'expérience sénégalaise et les acquis du TER comme un modèle de mobilité urbaine performante et durable.

Devant un auditoire composé de décideurs, d'experts et d'investisseurs internationaux, le Sénégal a présenté des résultats particulièrement significatifs. Avec ses 55 kilomètres de ligne ferroviaire en double voie, ses 22 rames modernes, plus de 90 000 voyageurs transportés quotidiennement, plus de 100 millions de passagers enregistrés depuis sa mise en service et un niveau de ponctualité supérieur à 95 %, le TER est aujourd'hui considéré comme l'un des projets ferroviaires les plus aboutis du continent africain.

Pour Cheikh Ibrahima Ndiaye, la présence du Sénégal à InnoTrans ne répondait pas uniquement à une logique de veille technologique.

« InnoTrans est plus qu'un salon. C'est là que se dessine le futur du rail. Le TER y a toute sa place. Nous ne sommes pas venus seulement pour apprendre, mais aussi pour partager notre expérience et construire les partenariats qui prépareront le TER de demain. »

Quelques jours après cette participation internationale, le Sénégal a franchi une nouvelle étape avec la mise en service officielle de la phase 2 du TER, reliant désormais Diamniadio à l'AIBD.

Cette extension de 19 kilomètres porte le linéaire total du réseau à 55 kilomètres entre Dakar et l'aéroport international. Elle comprend notamment la nouvelle gare de l'AIBD, la future gare structurante de Sébikhotane ainsi que l'intégration de sept nouvelles rames portant le parc à vingt-deux trains.

La mise en service de cette seconde phase améliore considérablement les conditions de déplacement entre Dakar, sa banlieue, le pôle urbain de Diamniadio et la principale plateforme aéroportuaire du pays. Elle constitue également un atout majeur dans la perspective des Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026, pour lesquels le TER a été désigné comme transporteur ferroviaire officiel.

Au-delà de cette extension, les regards sont désormais tournés vers la prochaine étape du projet ferroviaire national. Le Gouvernement entend poursuivre le développement du réseau avec le projet d'extension du TER vers Thiès, inscrit parmi les projets prioritaires de l'Agenda national de Transformation Sénégal 2050.

L'ambition est désormais de dépasser la logique du seul TER pour construire progressivement un véritable Réseau Express Régional Métropolitain Sénégalais (RERM) reliant les grands pôles de Dakar, Thiès et Mbour. Les études techniques et environnementales sont déjà financées grâce à un partenariat entre l'État du Sénégal, l'Agence Française de Développement et l'Union européenne.

À travers ces avancées, la SENTER SA confirme son rôle central dans la transformation de la mobilité au Sénégal. Plus qu'un moyen de transport, le TER s'impose aujourd'hui comme un levier d'intégration territoriale, de développement économique et de transition vers une mobilité durable, moderne et inclusive au service des ambitions du Sénégal 2050.

INTERVIEW AVEC LE DIRECTEUR GENERAL DU BOM



> « La confiance se construit par la clarté des règles et par leur application effective

Le recours aux appels à candidatures pour la désignation de responsables à la tête d'institutions stratégiques marque une évolution majeure de la gouvernance publique au Sénégal. Après les collèges de l'OFNAC et de l'ARTP, les directions générales de l'ARCOP et de l'ARTP, ce mode de sélection s'étend progressivement à d'autres institutions publiques, sous la coordination du Bureau Organisation et Méthodes (BOM).
Fondée sur les principes de transparence, de mérite et d'égalité des chances, cette démarche constitue une innovation importante dans la modernisation de l'État et de la gestion publique sénégalaise.
Dans cet entretien accordé au Magazine du CAP, Amadou Lamine Sy, Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes, revient sur les enjeux, les ambitions et les perspectives de cette réforme.





Le recours aux appels à candidatures pour la sélection de hauts responsables publics constitue une innovation importante dans notre administration. Quelle est la philosophie qui sous-tend cette réforme ?

La philosophie est simple : confier la direction de nos institutions stratégiques aux femmes et aux hommes les plus compétents, choisis selon une procédure claire, connue de tous et fondée sur le mérite. Longtemps, l'accès à certaines fonctions de responsabilité a pu reposer, pour l'essentiel, sur le statut ou le parcours administratif du candidat. L'appel à candidature ne remet pas en cause la valeur de l'expérience dans l'administration ; il l'élargit à l'ensemble des compétences disponibles, dans le secteur public comme dans le secteur privé, au Sénégal comme dans la diaspora. C'est une démarche de modernisation de l'Etat qui s'inscrit pleinement dans une logique de gestion axée sur les résultats : on définit un profil, des critères et des objectifs, puis on sélectionne la personne la mieux à même de les atteindre. L'appel à candidature n'est donc pas une fin en soi, c'est un instrument au service d'une administration publique plus compétitive et plus performante, condition sine qua non pour créer de la richesse et offrir des emplois aux jeunes.

Après les processus menés pour l'ARTP, l'ARCOP et d'autres institutions, quels enseignements tirez-vous de cette première phase de mise en œuvre ?

Le principal enseignement est que la formalisation des procédures est décisive. Pour chaque processus, un comité de sélection pluriel est constitué, associant des représentants des institutions concernées et des experts-conseillers ; les critères de sélection sont définis en amont et communiqués aux candidats à travers l'avis d'appel à candidature. Une charte sur le strict respect de l'éthique est signée par les membres du Comité de sélection. Chaque étape, de la présélection à l'entretien final, fait l'objet d'un procès-verbal comportant le profil psychologique de chaque candidat, complété par un rapport détaille, le tout est transmis à l'autorité compétente. C'est cette rigueur méthodologique, qui est au cœur du métier du BOM, qui donne sa crédibilité à l'ensemble du dispositif. Le processus conduit récemment pour l'ARTP en est une bonne illustration : le comité de sélection a instruit les candidatures selon des critères objectifs et prédéfinis, avant de transmettre son procès-verbal au Chef de l'Etat, qui a procédé à la nomination. Cette traçabilité, du lancement de l'appel jusqu'à la décision finale, est la meilleure garantie d'impartialité que nous puissions offrir aux candidats comme aux citoyens. Et c'est tout heureux de constater que cette méthode est très bien appréciée aussi bien par les commanditaires de l'appel que les candidats dont certains après leurs auditions expriment leur totale satisfaction quel que soit l'issue du processus.

Quels profils de dirigeants le Sénégal recherche-t-il aujourd'hui pour accompagner les ambitions de transformation portées par l'Agenda Sénégal 2050 ?

Nous recherchons des profils qui allient une expertise technique solide, une expérience avérée du management et une capacité à porter des projets et programmes de transformation dans la durée. Les institutions concernées, notamment la régulation, le financement du développement et le secteur des médias, sont des maillons essentiels de l'Agenda Sénégal 2050 ;

elles ont besoin, à leur tête, de dirigeants capables de fixer un cap, de mobiliser des équipes et de rendre compte de leurs résultats. Au-delà des diplômes et des parcours, ce que nous évaluons, c'est la capacité à faire fonctionner une organisation de manière performante et redevable, au service de l'intérêt général.

Au-delà des compétences techniques, quelles qualités humaines, managériales et éthiques sont déterminantes dans l'évaluation des candidatures ?

L'intégrité vient en premier : elle est la condition de la confiance que les agents et les usagers doivent pouvoir accorder à un dirigeant public. Viennent ensuite le leadership, c'est-à-dire la capacité à entraîner une équipe et à assumer des décisions, le sens de la responsabilité et de la redevabilité, ainsi qu'une réelle aptitude à dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes, tutelle, personnel, usagers et partenaires. Ce sont ces qualités, autant que les compétences techniques, qui font la différence entre un bon dossier et un dirigeant capable d'améliorer durablement la performance de son institution au grand bénéfice des usagers du service public.

En quoi cette nouvelle approche est-elle susceptible de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques et dans les mécanismes de gouvernance ?

La confiance se construit par la clarté des règles et par leur application effective. Quand les critères de sélection sont publiés, quand chaque candidat est évalué selon la même grille et dans les mêmes conditions, quand les étapes du processus sont documentées et transmises à l'autorité de nomination, chacun peut constater que la sélection s'est faite sur des bases objectives. C'est vrai pour les candidats eux-mêmes, qui ont l'assurance d'un traitement équitable, et c'est vrai pour les citoyens, qui sont en droit d'attendre que les responsables des institutions publiques soient choisis pour leurs compétences. Cette transparence a aussi un effet sur la suite : un dirigeant nommé à l'issue d'un processus ouvert entre dans ses fonctions avec une légitimité renforcée, ce qui facilite sa capacité à mobiliser ses équipes autour d'objectifs de résultats. Cette approche instaure, il faut le souligner un terreau fertile à la contractualisation.

Les appels à candidatures ont-ils vocation à devenir la norme pour les postes stratégiques de l'administration, des agences et des entreprises publiques ?

C'est un cap clairement fixé par le Président de la République, Monsieur Bassirou Diomaye FAYE, et le mouvement est déjà engagé : récemment après l'OFNAC, l'ARCOP et l'ARTP, des appels à candidatures viennent d'être ouverts pour la direction générale de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et pour la désignation des membres du Conseil national de régulation des médias (CNRM), dont le pilotage a été confié au BOM. Notre rôle, à ce stade, est précisément d'apporter notre expertise en matière d'organisation et de méthodes : structurer les procédures, définir les référentiels de compétences, instruire les dossiers avec les autres membres des comités de sélection. Nous n'intervenons pas dans la décision finale, qui relève de l'autorité compétente ; notre valeur ajoutée est de garantir que le processus qui y conduit soit rigoureux, équitable, transparent et prévisible. A terme, cette généralisation progressive doit contribuer à faire évoluer notre culture administrative, en passant d'une logique essentiellement statutaire à une culture davantage fondée sur les compétences, les résultats, la redevabilité et la reddition des comptes.

Quel message souhaiteriez-vous adresser aux jeunes cadres sénégalais concernant la place du mérite et de l'excellence dans l'accès aux responsabilités publiques ?

Je leur dirais que la voie est désormais ouverte, à condition de s'y préparer sérieusement : se former, accumuler une expérience solide, développer de réelles capacités de management et cultiver l'intégrité qui doit accompagner toute prise de responsabilité. Les appels à candidatures offrent à chaque cadre sénégalais vivant au pays ou à l'étranger, quel que soit son parcours, la possibilité réelle de faire valoir ses compétences pour servir son pays au plus haut niveau. C'est un message de confiance envers notre jeunesse et nos compétences nationales : le mérite et l'excellence ont désormais toute leur place dans l'accès aux responsabilités publiques. Le Président de la République nous y engage pour faire du Sénégal un pays souverain, juste et prospère.

Préfacé par le Professeur Chérif Salif Sy et publié aux éditions L'Harmattan-Sénégal, l'ouvrage de Dr Lansana Gagny Sakho offre un diagnostic de praticien sur la gouvernance des agences et entreprises publiques, étayé par vingt ans d'expérience à la tête d'institutions publiques africaines

Partout en Afrique, la question du pilotage des entreprises publiques revient au cœur du débat sur la performance de l'État. Créations multipliées sans évaluation, gouvernance formelle sans autonomie réelle, continuité des réformes fragilisée par les cycles politiques : ces tensions traversent la plupart des trajectoires nationales de réforme du secteur parapublic. C'est dans ce contexte plus large que paraît Gouverner est un Métier, de Dr Lansana Gagny Sakho, publié aux éditions L'Harmattan-Sénégal, avec une préface du Professeur Chérif Salif Sy.

UN DIAGNOSTIC FORGÉ SUR LE TERRAIN

L'ouvrage tire sa force d'une expérience directe : celle d'un homme qui a dirigé des agences publiques au cœur des tensions que la gouvernance parapublique cherche partout à résoudre. De cette expérience naît le chapitre le plus utile au débat continental : une Note de mentorat sur la gouvernance du secteur parapublic, qui dresse le constat de cinq pathologies structurelles communes aux agences africaines autonomie formelle sans autonomie réelle, absence de contractualisation sur les résultats, déficit de capital humain qualifié, systèmes d'information défaillants, discontinuité des réformes au gré des cycles politiques.

DES BENCHMARKS QUI ÉCLAIRENT LES CHOIX DE RÉFORME

L'auteur confronte ce diagnostic à l'expérience de pays ayant fait de la gouvernance publique un avantage comparatif : le Rwanda, où les nominations aux directions générales obéissent depuis 2003 à des appels à candidatures publics évalués par des comités indépendants ; et le Maroc, dont la réforme progressive du cadre juridique des entreprises publiques a contribué à une hausse de 55 % des investissements directs étrangers en 2024. De ces comparaisons naissent sept recommandations déconnecter les nominations de la loyauté politique, institutionnaliser des contrats de performance opposables, professionnaliser les conseils d'administration, protéger les réformes des alternances qui recoupent, presque terme à terme, les priorités défendues par le CAP.

UN OUVRAGE, UNE CONVICTION

« Gouverner le secteur parapublic est un métier. Un métier qui s'apprend, qui se professionnalise, qui se transmet », écrit l'auteur, qui préside par ailleurs le Cercle des Administrateurs Publics. C'est cette même conviction qui anime ce numéro : la modernisation du secteur parapublic ne se réduira nulle part à un exercice comptable si elle ne s'accompagne pas, durablement, de la compétence, de la mesure et de la redevabilité que ce livre appelle de ses vœux.

L'ouvrage est disponible à la Librairie L'Harmattan, sur la VDN.

Gouverner est un Métier — Expériences, leçons et recommandations d'un praticien africain

Lansana Gagny Sakho, préface du Professeur Chérif Salif Sy

L'Harmattan-Sénégal, 2026 — ISBN 978-2-336-64712-8

VIENT DE PARAÎTRE

L'Harmattan Sénégal

Lansana Gagny SAKHO

GOUVERNER EST UN MÉTIER

Expériences, leçons et recommandations d'un praticien africain



Prix
30 000
Fcfa

direction@senharmattan.com senegal.harmattan.fr
+221 33 825 98 58 +221 70 953 02 40

Suivez-nous sur

RATIONALISATION ET DIRECTION GÉNÉRAL DU SECTEUR PARAPUBLIC

Réuni exceptionnellement le 10 septembre 2026, le Conseil des Ministres a acté la convocation du Comité ad hoc chargé de la rationalisation du secteur parapublic. Un chantier nécessaire, mais qui restera incomplet tant qu'il ne s'accompagnera pas d'une structure pérenne de pilotage à l'image de ce qu'ont bâti le Maroc, la France et la Côte d'Ivoire



Le Conseil des Ministres s'est exceptionnellement tenu le jeudi 10 septembre 2026, au Palais de la République, sous la présidence de Son Excellence Monsieur Bassirou Diomaye Diakhar FAYE, Président de la République. Cette session faisait suite, deux jours plus tôt, à la Déclaration de Politique Générale du Premier Ministre devant l'Assemblée nationale. Parmi les décisions actées ce jour-là, une instruction précise concerne directement les administrateurs publics : la convocation, dès la semaine suivante, du Comité ad hoc chargé du dossier de rationalisation des entités du secteur parapublic.

Le Cercle des Administrateurs Publics défend depuis plusieurs années une conviction que ce moment appelle à rappeler : la rationalisation du nombre d'entités est une mesure salu-

taire, mais elle ne créera de la gouvernance durable que si elle s'accompagne d'une architecture institutionnelle dédiée au pilotage du portefeuille de l'État ce que la plupart des pays comparables ont déjà bâti, et que le Sénégal n'a pas encore.

LA MÉTHODE COMME DOCTRINE DE GOUVERNEMENT

Dans sa communication, le Premier Ministre a consacré son intervention à l'appropriation, dans l'action gouvernementale, des messages de sa Déclaration de Politique Générale. Il a rappelé les cinq engagements qui la sous-tendent : le redressement des comptes publics, la restauration de l'État de droit, le renforcement de la souveraineté, la résolution des difficultés des Sénégalais, et l'équité territoriale et sociale. Il a par ailleurs engagé le Gouvernement à ériger la « méthode » en doctrine de gestion et de leadership, fondée sur une culture de résultat et une supervision étroite des dossiers stratégiques chaque ministre chef de file devant transmettre, au plus tard le 24 septembre 2026, les projets d'arrêté primatoral de mise en place des groupes de projets.

C'est dans ce même mouvement que le Premier Ministre a demandé au Ministre, Secrétaire général du Gouvernement de convoquer, dès la semaine prochaine, une réunion du Comité ad hoc en charge du dossier de rationalisation des entités du secteur parapublic, en vue d'arrêter la feuille de route de mise en œuvre.

Avant d'évoquer l'architecture à construire, il faut regarder en face un précédent que le CAP a déjà signalé publiquement. La loi d'orientation n°2022-08 relative au secteur parapublic a été promulguée le 19 avril 2022. Ses décrets d'application n'ont été pris qu'en avril 2025 soit trois années d'attente entre le vote de la loi et les textes permettant sa mise en œuvre effective. Plus de quatre ans après la promulgation de cette loi, force est de constater que son application demeure aujourd'hui encore inégale d'une entité à l'autre, notamment sur des points aussi structurants que le positionnement de l'audit interne ou l'obligation de contrat de performance.

UN PRÉCÉDENT QUI DOIT ALERTER : LE RETARD DES DÉCRETS D'APPLICATION

Ce précédent n'est pas un détail administratif : il illustre un problème que la seule rationalisation ne résoudra pas. Un texte de loi, aussi bien conçu soit-il, ne produit des effets que s'il existe, en aval, une structure permanente chargée d'en assurer le suivi réglementaire, d'en vérifier l'application entité par entité, et d'en rendre compte.

Le retard des décrets d'application n'est pas un cas isolé. Il s'inscrit dans une même logique, que deux autres constats viennent confirmer.

Des contrats de performance restés l'exception. L'article 41 de la loi n°2022-08 impose à chaque entité un plan stratégique et un contrat de performance évalué périodiquement par son organe délibérant. Quatre ans après, ce dispositif reste largement lettre morte : la majorité des établissements publics, agences et sociétés à participation publique fonctionnent sans contrat de performance opposable, privant l'État d'un outil de pilotage à mi-chemin entre la tutelle administrative et le contrôle a posteriori.

DEUX AUTRES ANGLES MORTS DU CHANTIER EN COURS

Des organigrammes jamais calibrés. Le premier plan de rationalisation, examiné en Conseil des Ministres dès le 4 mars 2026, portait sur la suppression de 19 entités cumulant 28,051 milliards de FCFA de dotations budgétaires et 9,227 milliards de FCFA de masse salariale pour 982 agents. Ces chiffres révèlent l'absence, en amont, d'un référentiel des emplois et des effectifs opposables. Sans un tel verrou, la suppression ou la fusion d'entités risque de ne traiter que le symptôme le plus visible le nombre de structures sans empêcher un simple redéploiement des effectifs vers d'autres structures du secteur.

Ces trois constats décrets tardifs, contrats de performance absents, organigrammes non calibrés partagent une même cause : l'absence d'un organe permanent chargé de porter ces exigences dans la durée, au-delà du vote de la loi ou de l'annonce d'un plan de rationalisation.

Le CAP a suivi avec attention la manière dont d'autres pays ont structuré cette fonction d'État actionnaire, et il paraît utile d'en dresser ici un rapide inventaire, à l'attention des autorités.

CE QUE FONT NOS PARTENAIRES : TROIS MODÈLES DE RÉFÉRENCE

Au Maroc, l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE), créée en 2021 par la loi n°82-20, assure le suivi et le pilotage de l'État actionnaire dans 57 établissements et entreprises publics. Elle a engagé la professionnalisation de la gouvernance nomination d'administrateurs indépendants, création de comités spécialisés, cycles de formation pour les représentants de l'État et la consolidation des comptes selon les normes IFRS. L'Agence doit être transformée, d'ici juin 2026, en société anonyme structurée en holding publique, pour porter une gestion dynamique de ses participations.

En France, l'Agence des participations de l'État (APE), créée en 2004 et rattachée au ministère de l'Économie, incarne le rôle d'actionnaire pour le compte de l'État dans 86 entités. Depuis 2017, elle a défini sa doctrine d'intervention autour de trois axes performance, résilience, responsabilité devenus la grille de lecture de la relation entre l'État et ses entreprises.

En Côte d'Ivoire, le Gouvernement a créé une Direction Générale du Portefeuille de l'État (DGPE), rattachée au ministère du Budget et du Portefeuille de l'État, aujourd'hui conduite par la Professeure Mariatou Koné. Cette Direction a validé, en juillet 2026, une Stratégie de gestion du portefeuille de l'État 2026-2030, organisée autour de commissions thématiques sectorielles, et a engagé en parallèle, avec l'Institut des Administrateurs de Côte d'Ivoire, un programme de renforcement de la gouvernance des établissements publics nationaux fondé sur la révision du cadre réglementaire, la professionnalisation des organes de gouvernance et la généralisation des contrats d'objectifs.

POUR UNE DIRECTION GÉNÉRALE DU SECTEUR PARAPUBLIC AU SÉNÉGAL

Ces trois modèles diffèrent par leur statut agence, service à compétence nationale, direction générale ministérielle mais convergent sur un même principe : une structure permanente, dotée de moyens propres, chargée exclusivement du suivi de la performance et de la gouvernance du portefeuille public, distincte à la fois de la tutelle sectorielle et des corps de contrôle a posteriori.

Le Sénégal dispose d'un cadre légal comparable à celui de ces pays la loi n°2022-08 et d'une Doctrine de Gestion du Portefeuille de l'État que le Premier Ministre a lui-même annoncé vouloir actualiser et renforcer dans sa Déclaration de Politique Générale. Ce qui manque, c'est l'organe permanent chargé de la porter dans la durée. Le CAP recommande que la feuille de route du Comité ad hoc débouche sur la création d'une Direction Générale du secteur parapublic ou toute structure équivalente rattachée directement à la Présidence ou à la Primature dotée de trois missions permanentes : assurer le suivi réglementaire de la loi 2022-08 entité par entité, généraliser et évaluer les contrats de performance prévus par son article 41, et instruire, avant toute création de poste, la conformité de tout recrutement à un référentiel-type d'organigramme et à un plafond d'effectifs par entité.

CONCLUSION

L'instruction du 10 septembre 2026 ouvre une fenêtre étroite mais décisive. Le Cercle des Administrateurs Publics réaffirme sa pleine disponibilité à mettre l'expertise de ses membres au service de la conception de cette architecture, et à contribuer, à titre consultatif, aux travaux du Comité ad hoc. Une rationalisation sans structure pérenne de pilotage reproduirait, dans quatre ans, le même retard que celui déjà connu avec les décrets d'application de la loi 2022-08.

Le Cercle des Administrateurs Publics

CERCLE DES ADMINISTRATEURS PUBLICS (CAP) : UNE INSTITUTION QUI SE CONSTRUIT AU-DELÀ DES MANDATS



Le Conseil des Ministres du 10 septembre 2026 a procédé à un renouvellement massif des dirigeants d'entités publiques et parapubliques. Pour le Cercle des Administrateurs Publics, dont la composition repose précisément sur ces fonctions, ce mouvement est moins un choc qu'un test grandeur nature de sa vocation institutionnelle

Au terme du Conseil des Ministres exceptionnel du 10 septembre 2026, déjà marqué par l'annonce de la convocation du Comité ad hoc de rationalisation du secteur parapublic, le communiqué officiel a révélé l'ampleur d'un second mouvement, presque passé inaperçu derrière l'actualité de la Déclaration de Politique Générale : une vague de nominations touchant plusieurs dizaines d'entités publiques et parapubliques, à tous les niveaux de gouvernance Directeurs généraux, Présidents de Conseils d'administration, Présidents de Conseils de surveillance, Secrétaires généraux.

Le décompte est significatif.

UNE AMPLEUR RARE

Rien qu'au niveau des organes délibérants ceux-là mêmes que le Cercle des Administrateurs Publics regroupe statutairement le Conseil des Ministres a procédé au remplacement d'une vingtaine de Présidents de Conseils d'administration ou de surveillance : à la SENELEC, à l'ANRAC, à l'ASEPEX, à l'ONPN, au CSAR, à la SONAGED, à la SAFRU, au Fonds pour l'Habitat social, aux Grands Trains du Sénégal, à la SN-LAS, au FERA, à la société 2AS, à l'Agence sénégalaise de Promotion touristique, au Fonds de Développement des Cultures urbaines, au Grand Théâtre national, à l'ANAMO, au Port autonome de Dakar, à la SODAGRI, au FONGIP, au FONAMIF et à l'OFOR. À cette liste s'ajoute un mouvement au moins aussi large parmi les Directeurs généraux de la SOGEPA à Dakar Dem Dikk, en passant par la SICAP, l'AGEROUTE ou la Direction générale des Douanes.

CE QUE CE MOUVEMENT INTERROGE POUR UNE ORGANISATION COMME LE CAP

Un tel volume de renouvellement, en une seule session, est rare dans l'histoire récente de la gouvernance publique sénégalaise. Il s'inscrit dans la continuité directe de la Déclaration de Politique Générale du 8 septembre et de la doctrine de la « méthode » que le Premier Ministre a érigée en modèle de gestion : une culture de résultat qui, logiquement, s'accompagne d'un renouvellement des équipes dirigeantes appelées à la porter.

Le Cercle des Administrateurs Publics n'est pas un cercle de personnes : c'est un cercle de fonctions. Il regroupe les chefs des organes délibérants des entités du secteur parapublic, quels que soient les visages qui les occupent à un instant donné. Un mouvement de cette ampleur pourrait, dans une organisation construite autour d'individus, provoquer une forme de discontinuité perte de mémoire institutionnelle, dilution du réseau, ralentissement des chantiers en cours. Ce n'est structurellement pas le cas pour le CAP, précisément parce que son mandat est indexé sur la fonction de président d'organe délibérant, et non sur la personne qui l'exerce à un moment donné.

C'est là que réside l'agilité du CAP : chaque vague de nominations ne vide pas l'organisation de sa substance, elle la renouvelle. Les nouveaux Présidents de Conseils d'administration et de surveillance nommés le 10 septembre 2026 n'entrent pas dans un vide institutionnel : ils rejoignent un cercle déjà structuré, doté d'une doctrine de gouvernance éprouvée, d'un programme de formation certifiant le Certificat Parcours Administrateur, porté avec Sciences Po Executive Education et Forvis Mazars et d'une Académie du Secteur Parapublic en gestation avec l'ENA. Pour ces nouveaux dirigeants, souvent issus de profils techniques ou juridiques sans expérience antérieure de conseil d'administration, le CAP constitue précisément l'infrastructure d'accueil et de mise à niveau dont ils auront besoin dans les premiers mois de leur mandat.

UNE INSTITUTION QUI SE CONSTRUIT AU-DELÀ DES MANDATS

C'est là toute la différence entre une administration pilotée par les hommes et une administration pilotée par les fonctions et les compétences celle-là même que le CAP appelle de ses vœux dans chacune de ses prises de position. Un administrateur passe ; la doctrine de gouvernance, les standards de contrôle interne, les exigences de contrat de performance, la culture de la reddition des comptes doivent demeurer.



C'est précisément la vocation du CAP que de porter cette continuité, indépendamment des alternances individuelles à la tête des entités.

Ce mouvement de nominations, aussi large soit-il, ne fragilise donc pas le CAP : il en confirme la raison d'être. Une organisation qui tirerait sa force de la stabilité de ses membres serait vulnérable à chaque remaniement ; une organisation qui tire sa force de la stabilité de sa mission et de ses standards en sort, au contraire, renforcée à chaque renouvellement, car chaque nouveau président de conseil constitue une opportunité supplémentaire de diffuser une culture de gouvernance commune.

Le CAP entend accueillir les nouveaux dirigeants nommés le 10 septembre 2026 dans le même esprit qui a présidé à sa création : les administrateurs se succèdent, l'exigence de gouvernance publique, elle, ne se négocie pas. C'est en ce sens que le Cercle des Administrateurs Publics se veut une institution qui va au-delà des mandats.

UN RAPPEL À TOUS LES CHEFS DES ORGANES DE GOUVERNANCE

À cet égard, le CAP tient à rappeler, à tous les chefs des organes de gouvernance du secteur parapublic qu'ils viennent d'être installés dans leurs fonctions ou qu'ils poursuivent leur mandat qu'une nomination à la tête d'un organe délibérant n'est ni une consécration personnelle ni un privilège. Elle est une responsabilité qui impose l'exemplarité, l'humilité, la loyauté et le sens du devoir, et qui appelle un engagement exclusif au service de l'institution et de l'intérêt général. Elle se traduit, au quotidien, par le respect des équipes, l'écoute, le travail collectif et une redevabilité de tous les instants devant les organes de contrôle et devant les citoyens.

Le CAP rappelle également que toute dérive, tout comportement contraire à l'éthique ou aux exigences de bonne gouvernance, engage bien plus que la responsabilité personnelle de celui qui la commet : elle porte atteinte à l'institution elle-même et à la confiance placée par l'État dans l'ensemble du secteur parapublic. C'est cette exigence commune, transmise à chaque président de conseil quel que soit le moment de son entrée en fonction, qui permettra au secteur parapublic sénégalais de transformer le renouvellement de ses dirigeants en consolidation durable de sa gouvernance.

Le Cercle des Administrateurs Publics (CAP)

YAKAAR-TERANGA

Le dysfonctionnement est dans les décrets d'application de la loi 2022-08



Le dossier du retrait de licence gazière Kosmos-Petrosen a occupé l'actualité de septembre 2026. Mais derrière cette affaire ponctuelle se cache un problème autrement plus large : plus de quatre ans après sa promulgation, la loi d'orientation n°2022-08 reste, pour l'essentiel, un chantier réglementaire inachevé et c'est cette inapplication, plus que tel ou tel dossier, qui expose l'État à répétition

Les faits, tels qu'ils ont été rendus publics, méritent d'être rappelés dans leur enchaînement. Le 22 avril 2026, l'ancien Premier ministre Ousmane SONKO annonce, par voie de réseaux sociaux, la signature d'un accord de retrait conjoint de Kosmos Energy et de Petrosen de la licence Yakaar-Teranga, présenté comme obtenu sans contrepartie financière pour le Sénégal. L'affaire est célébrée comme une victoire de souveraineté énergétique et devait être entérinée par arrêté ministériel. Cinq mois plus tard, en septembre, son successeur révèle devant l'Assemblée nationale l'existence d'une créance de 55 millions de dollars US, liée aux obligations non exécutées prévues par l'article 19 du Code pétrolier, et affirme qu'une décision de renonciation à cette créance aurait été prise par une partie n'ayant pas compétence pour engager l'État. Il précise qu'une lettre du ministre de tutelle, datée du 1er juin, avait précisément contesté cette renonciation après en avoir eu connaissance et non avant. C'est ce dernier point qui constitue, à nos yeux, le cœur du problème : la tutelle technique n'a pas coproduit la décision, elle l'a découverte.

Ce dossier mérite d'être raconté, mais il ne mérite pas de retenir l'attention pour lui-même. Il n'est, au fond, qu'un symptôme parmi d'autres, appelé à se répéter tant que sa cause profonde ne sera pas traitée. Cette cause, le CAP l'a documentée plusieurs fois : plus de quatre ans après sa promulgation, la loi d'orientation n°2022-08 relative au secteur parapublic n'a reçu que trois décrets d'application sur la vingtaine de textes lois, décrets, arrêtés auxquels elle renvoie elle-même.

Promulguée le 19 avril 2022, la loi 2022-08 a élargi le périmètre du secteur parapublic, créé le Comité de Suivi du Secteur parapublic, consacré la gestion axée sur les résultats et renforcé la gouvernance des organes délibérants. Un texte ambitieux et techniquement bien conçu. Mais une loi n'est

Une loi qui s'auto-bloque

jamais qu'une architecture : ce sont ses décrets d'application qui en font une charpente réellement opérante.

Or seuls trois décrets tous datés du même jour, le 29 avril 2025, soit trois ans après le vote de la loi sont venus l'organiser : celui sur le fonctionnement du Comité de Suivi, celui sur les organes délibérants, et celui sur les statuts-types des sociétés nationales. Tout le reste de l'édifice réglementaire reste, aujourd'hui encore, à construire.

C'est très exactement ce que révèle, par un autre biais, le dossier Yakaar-Teranga. La loi place chaque entité sous une double tutelle financière et technique supposant une coproduction des décisions, et non une validation après coup. Elle impose même des réunions de pré-conseil pour associer la tutelle en amont de toute décision stratégique. Ces dispositions existent bel et bien dans le texte. Mais elles s'insèrent dans un dispositif plus large de pilotage du portefeuille de l'État stratégie de gestion, dispositif d'alerte sur les entités en difficulté, suivi des participations dont le cadre réglementaire n'a lui non plus jamais été pris. Une compétence juridique clairement affirmée sur le papier, mais qui s'exerce dans un vide procédural : c'est cette combinaison, et elle seule, qui a permis à une décision majeure d'échapper aux canaux prévus par la loi.

Le constat dépasse très largement le seul secteur gazier, et se vérifie à chaque étape de la rationalisation du secteur parapublic engagée depuis mars 2026. Supprimer et liquider une entité, d'abord, se heurte à un vide juridique presque total : la loi renvoie à un texte spécifique pour la liquidation des organismes publics et à un décret pour la Commission chargée d'en assurer le suivi ; ni l'un ni l'autre n'existe, pas plus que le Fonds de relance censé financer les plans de restructuration. Pour les dix-neuf entités dont la suppression a été annoncée, rien ne règle aujourd'hui le sort du patrimoine, du passif, des contrats en cours ni du personnel.

Ce que l'absence de textes rend littéralement impossible

Évaluer un Directeur général se heurte à la même impasse, faute des critères que la loi elle-même avait prévus : le décret sur les plans stratégiques et les contrats de performance n'a jamais été pris, si bien que l'évaluation des dirigeants décidée en mai 2026 s'effectue sans base juridiquement opposable. Rémunérer les dirigeants pose un problème comparable : les décrets sur les rémunérations des présidents de conseil et des directeurs généraux n'ont pas non plus été pris, et ce sont des textes adoptés sous l'empire d'une loi pourtant abrogée qui continuent, aujourd'hui encore, de servir de référence un fondement fragile qui entretient précisément les disparités que la réforme voulait corriger.

Rationaliser les agences d'exécution bute, quant à elle, sur la coexistence non résolue de deux régimes concurrents, la loi ancienne de 2009 restant en vigueur faute de texte d'articulation avec la loi nouvelle au point que le Premier Ministre a dû lui-même demander, en mars 2026, le strict respect des attributions des deux instances, signe que ce chevauchement paralyse très concrètement le cœur du chantier, puisque les agences en constituent la cible principale. Rendre compte, enfin, se heurte à l'absence de tout modèle de rapport : la loi impose chaque année un rapport du président de l'organe délibérant et un rapport du commissaire aux comptes sur la gouvernance, mais aucun canevas n'en fixe le contenu ni le format, si bien que ces rapports demeurent hétérogènes, non comparables, et largement inexploitables pour la tutelle.

Lu à cette lumière, le dossier Yakaar-Teranga cesse d'être une simple affaire de gouvernance pétrolière pour devenir le révélateur, parmi d'autres possibles, d'un problème générique : un secteur parapublic doté d'une loi moderne,



Ce que cela change de perspective

mais dont l'essentiel des mécanismes de contrôle reste théorique, faute des textes qui les rendraient opposables.

Tant que ce chantier réglementaire ne sera pas achevé, chaque rationalisation d'entité, chaque évaluation de dirigeant, chaque décision engageant l'État dans un secteur stratégique continuera de s'exposer au même risque : une base légale affirmée sur le papier, mais inapplicable dans les faits.

Je le dis avec la force que donne l'expérience du terrain : aucun catalogue de décrets, aussi complet soit-il, ne suffira à lui seul à empêcher qu'un nouveau Yakaar-Teranga se reproduise.

La seule alternative : une direction générale du secteur parapublic

Une loi, même parfaitement décrétée, reste une coquille tant qu'aucun organe permanent n'est chargé de la faire vivre, entité par entité, décision par décision, année après année. C'est ma conviction la plus ferme : le Sénégal ne comblera pas durablement ce vide par l'empilement de textes, mais par la création d'une Direction Générale du secteur parapublic, rattachée directement à la Présidence ou à la Primature, seule capable de porter dans la durée ce que la loi 2022-08 a voulu et que ses décrets, un à un, peinent à concrétiser.

Ce n'est pas une idée théorique. C'est un choix que des pays comparables ont déjà fait, et dont les résultats parlent. Au Maroc, l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État a transformé, en quelques années, une gouvernance dispersée en un pilotage professionnalisé de 57 établissements et entreprises publics administrateurs indépendants, comités spécialisés, comptes consolidés aux normes internationales. En Côte d'Ivoire, la Direction Générale du Portefeuille de l'État, rattachée au ministère du Budget, a validé dès 2026 une stratégie pluriannuelle de gestion du portefeuille public et engagé, avec l'Institut des Administrateurs ivoirien, un programme systématique de professionnalisation des organes de gouvernance. Deux modèles, deux statuts différents, une même leçon : sans structure permanente et dédiée, aucune loi de gouvernance ne se traduit dans les faits.

Le Sénégal a la loi. Il a la doctrine. Il n'a pas encore l'organe. Je suis convaincu que c'est là, et seulement là, que se joue la crédibilité de toute la réforme du secteur parapublic engagée depuis mars 2026.

Conclusion

Ce n'est pas la loi 2022-08 qui a fait défaut à Yakaar-Teranga, ni à aucun autre dossier du secteur parapublic. C'est son application restée, quatre ans après sa promulgation, un chantier inachevé. Tant que le Sénégal n'aura pas doté sa réforme d'un organe permanent capable de la porter dans la durée, la rationalisation du secteur parapublic continuera de reposer sur des décisions au cas par cas, juridiquement fragiles, et exposées aux mêmes contentieux que celui aujourd'hui révélé au grand jour.

Dr Lansana Gagny Sakho
Adm.A., C.M.C.
Président du Cercle des Administrateurs Publics
Expert en gouvernance Publique

LES MISSIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES À LA LUMIÈRE DE LA LOI N° 2022-08



La gouvernance des entreprises publiques est aujourd'hui au cœur des enjeux de modernisation de l'action publique. Les attentes des citoyens, des partenaires financiers et des investisseurs exigent des organismes publics une gestion plus transparente, plus performante et davantage orientée vers les résultats.

C'est dans cette logique que s'inscrit la loi n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic. Cette réforme a introduit de nouveaux instruments de pilotage, renforcé les responsabilités des organes de gouvernance et consolidé les mécanismes de contrôle destinés à améliorer la performance, la transparence et la redevabilité.

Dans cette nouvelle architecture, le Commissaire aux comptes conserve un rôle central. Pourtant, ses missions sont souvent mal interprétées, notamment lorsque les dysfonctionnements relevés dans les entreprises publiques sont attribués à tort à son intervention alors qu'ils trouvent généralement leur origine dans des défaillances de gouvernance plus larges.

Un garant de la fiabilité financière, pas un gestionnaire

Le Commissaire aux comptes exerce une mission d'intérêt général consistant à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers. Son intervention contribue à renforcer la confiance de l'État, des partenaires financiers et des citoyens dans l'information financière produite par les organismes publics.

Son rôle va toutefois au-delà de la simple certification comptable. Il apprécie les dispositifs de contrôle interne liés à l'information financière, identifie les insuffisances significatives, formule des recommandations, alerte les organes compétents en cas d'irrégularités et établit désormais un rapport sur la gouvernance de l'entité.

Cependant, il ne définit pas la stratégie de l'entreprise, ne met pas en œuvre les procédures, ne gère pas les risques et ne dispose d'aucun pouvoir pour imposer ses recommandations. La responsabilité de la gouvernance appartient d'abord à l'organe délibérant et à l'organe exécutif.

Des dysfonctionnements qui relèvent avant tout de la gouvernance

Les rapports de la Cour des comptes et de l'Inspection générale d'État montrent que les principales insuffisances relevées au sein des entreprises publiques concernent généralement la faiblesse du contrôle interne, les lacunes dans la gestion des risques, les retards dans la production des états financiers, les irrégularités dans les marchés publics, les insuffisances du suivi budgétaire ou encore le mauvais fonctionnement des organes de gouvernance. À cela s'ajoute souvent l'absence de suivi des recommandations formulées par les différents organes de contrôle.

Ces constats démontrent que les difficultés observées relèvent principalement du pilotage des organismes publics et non de la mission du Commissaire aux comptes, dont les interventions demeurent essentiellement postérieures aux opérations réalisées.

Une réforme moderne dont l'enjeu est désormais l'effectivité

La loi n° 2022-08 a profondément modernisé le cadre de gouvernance des entreprises publiques en introduisant les comités d'audit, le renforcement du contrôle interne, la cartographie des risques, le développement de l'audit interne et une meilleure responsabilisation des organes de gouvernance.

Toutefois, plusieurs années après l'adoption de la réforme, la difficulté principale ne réside plus dans l'existence des textes mais dans leur application effective. Dans de nombreuses structures, les dispositifs existent sur le plan juridique mais demeurent insuffisamment opérationnels. Les comités d'audit fonctionnent irrégulièrement, les cartographies des risques sont peu exploitées et les recommandations des différents organes de contrôle ne font pas toujours l'objet d'un suivi structuré.

Le véritable défi est donc celui de l'effectivité de la réforme et non de sa conception.

Une gouvernance fondée sur la complémentarité

La bonne gouvernance repose sur la complémentarité entre les différents acteurs. L'organe délibérant définit les orientations stratégiques et surveille la gestion. Le comité d'audit l'assiste dans le suivi de l'information financière, du contrôle interne et de la gestion des risques. L'organe exécutif met en œuvre les procédures et conduit les opérations. L'audit interne évalue l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques tandis que le Commissaire aux comptes apporte une assurance indépendante sur la qualité de l'information financière.

Enfin, les corps supérieurs de contrôle assurent une supervision externe de la régularité, de la performance et de l'utilisation des ressources publiques.

L'efficacité du système dépend de cette articulation. Aucun acteur ne peut se substituer aux autres sans affaiblir l'ensemble du dispositif.

Les recommandations de l'ONECCA

Au regard de l'expérience de la profession, l'ONECCA considère que la priorité doit porter sur la mise en œuvre effective des mécanismes prévus par la loi. Les comités d'audit doivent devenir pleinement opérationnels afin d'assurer un dialogue régulier entre les organes de gouvernance, l'audit interne et le Commissaire aux comptes. La cartographie des risques doit être utilisée comme un véritable outil de pilotage stratégique et régulièrement actualisée.

L'Ordre recommande également la mise en place d'un dispositif unique de suivi des recommandations issues des Commissaires aux comptes, de l'audit interne, de l'Inspection générale d'État et de la Cour des comptes. Il juge aussi essentiel de renforcer les compétences des administrateurs en matière de gouvernance, de gestion des risques et d'analyse financière afin qu'ils puissent exercer pleinement leurs responsabilités. Enfin, une meilleure coordination entre les différents acteurs du contrôle permettrait de renforcer l'efficacité globale du système.

La loi n° 2022-08 offre au Sénégal un cadre moderne de gouvernance conforme aux meilleures pratiques internationales. Le défi des prochaines années est moins celui de la réforme normative que celui de son application effective.

Le Commissaire aux comptes demeure un acteur essentiel de la transparence financière et de la confiance des parties prenantes. Toutefois, il ne peut être tenu responsable des insuffisances résultant d'une gouvernance défaillante, d'un contrôle interne insuffisant ou de l'absence de suivi des recommandations formulées par les organes de contrôle.

La véritable ambition de la loi n° 2022-08 est de promouvoir une gouvernance intégrée fondée sur la complémentarité entre l'organe délibérant, le comité d'audit, l'organe exécutif, l'audit interne, le Commissaire aux comptes et les corps supérieurs de contrôle. C'est dans cette complémentarité que réside aujourd'hui le principal levier d'amélioration de la performance, de la transparence et de la redevabilité des entreprises publiques sénégalaises.

Le point de vue de l'ONECCA

La qualité de la gouvernance ne se mesure pas uniquement à la certification des comptes. Elle dépend avant tout de la capacité des organes de gouvernance à faire vivre les dispositifs prévus par la loi et à assurer un suivi effectif des recommandations formulées par les différents organes de contrôle. Le Commissaire aux comptes contribue à cette ambition, mais il ne peut se substituer aux responsabilités de gouvernance qui relèvent des organes délibérants, des organes exécutifs et de l'audit interne.

Contribution de l'Ordre National des Experts-Comptables et des Comptables agréés du Sénégal (ONECCA)

SALTIS 2026

L'intelligence artificielle, levier de souveraineté et de performance pour l'Afrique

Du 8 au 10 décembre 2026, Dakar accueillera la cinquième édition du SALTIS, l'African AI & Deep Tech Forum organisé par l'Institut des Algorithmes du Sénégal (IAS). Cet événement réunira décideurs publics, dirigeants d'entreprises, chercheurs, investisseurs et innovateurs africains autour d'une conviction désormais largement partagée : l'intelligence artificielle est appelée à devenir l'un des principaux moteurs du développement économique, de la compétitivité et de la souveraineté des nations africaines.

À l'heure où le Sénégal affirme son ambition de renforcer sa souveraineté économique, la maîtrise des technologies numériques apparaît comme un enjeu stratégique majeur. Dans ce contexte, l'intelligence artificielle transforme profondément les modes de production, les services, la gouvernance publique et les processus décisionnels. La capacité à contrôler les données, les infrastructures numériques et les algorithmes devient progressivement un facteur de puissance et d'autonomie. C'est pourquoi le SALTIS consacrera une place importante aux questions de souveraineté numérique, de gouvernance des données, de cybersécurité, de régulation et de confiance dans les systèmes d'IA.

Pour les administrations et les entreprises publiques, l'intelligence artificielle n'est plus seulement une innovation technologique. Elle constitue un outil concret permettant d'améliorer la qualité des services, de renforcer l'efficacité des politiques publiques, d'anticiper les risques et d'appuyer la prise de décision. Les solutions présentées durant le forum couvriront plusieurs secteurs stratégiques, notamment la santé, l'éducation, l'agriculture, l'industrie, la finance, l'énergie et le climat.

Le SALTIS se veut également un espace de réflexion, de découverte et de coopération. Il permettra aux décideurs d'échanger sur les orientations stratégiques de l'IA en Afrique, d'identifier des solutions innovantes, de développer des partenariats et de préparer les compétences nécessaires aux transformations de demain. Cette approche vise à rapprocher les acteurs publics, le monde de la recherche, les startups et les investisseurs afin de favoriser l'émergence d'un écosystème africain de l'intelligence artificielle plus solide et plus compétitif.

Au-delà des échanges, le forum produira plusieurs documents de référence destinés à éclairer les choix des décideurs, parmi lesquels le classement des cent meilleures solutions africaines d'intelligence artificielle, des recommandations stratégiques pour les politiques publiques ainsi que diverses publications consacrées à l'innovation et à l'économie numérique.

Avec plus de 10 000 participants attendus provenant de plus de vingt pays et plus de 200 startups et exposants, SALTIS 2026 ambitionne de positionner Dakar parmi les places fortes africaines de l'innovation technologique. L'événement se présente ainsi comme une invitation adressée aux institutions, aux entreprises et aux acteurs de l'écosystème numérique à contribuer à la construction d'une intelligence artificielle africaine capable de soutenir la transformation économique du continent et de renforcer sa souveraineté dans un monde de plus en plus gouverné par les données et les technologies.

À PROPOS DE L'IAS

L'Institut des Algorithmes du Sénégal (IAS) œuvre au développement de l'intelligence artificielle et de la science des données en Afrique à travers la formation, la recherche, l'accompagnement des organisations et l'animation de l'écosystème de l'innovation. Il est l'organisateur du SALTIS, devenu l'un des principaux rendez-vous africains consacrés à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe.

Saltis
AI EVENT

SALTIS 2026

SALON INTERNATIONAL DES ALGORITHMES, DES SCIENCES, DES TECHNOLOGIES ET DE L'INNOVATION AU SÉNÉGAL

08-09 DÉCEMBRE 2026

DAKAR





CAP

Cercle des Administrateurs Publics

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

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

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

MEMBRES & VIE ASSOCIATIVE

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

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

ACTIVITES DU CAP

Renforcement de **capacités**

Vulgarisation des politiques publiques

Promotion des **bonnes pratiques**

Pour plus d'informations, visitez notre site web