

PHASE 2 DU PSE

# Accélérer la cadence de l'émergence



## Sur la voie de l'émergence

### SOMMAIRE



**P.4-5** SITUATION MACROÉCONOMIQUE  
Analyse du cadre macroéconomique

**P.6-7** EN PROFONDEUR....  
El Ousseyni Kane, Dg du BOS

**P.8-11** SUIVI OPÉRATIONNEL  
• Digitalisation du système de suivi et de coordination • Projets & Réformes

**P.12-14** STRUCTURATION DE PROJETS

**P.15-17** ÉVALUATION IMPACTS  
Impacts socioéconomiques des projets du PSE

**P.18-28** ACTE II DU PSE  
• Croissance • Financement  
• Financement par secteur • Réformes  
• Projets phares • Focus sur le PAMA

**P.29-30** FOCUS SUR...  
Fonsis

**P.31** AU SERVICE DU PSE



Ce 3ème numéro d'Echos-BOS est marqué par la fin de la première phase de notre programme de transformation socio-économique, et l'amorce de la seconde phase qui a pour objectif non seulement de maintenir la dynamique de succès mais aussi d'en amplifier les impacts socio-économiques.

Après les résultats encourageants enregistrés durant les cinq années de mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent, il convient, de présenter les défis à relever dans le cadre de la deuxième phase pour raffermir la marche amorcée du Sénégal vers l'Émergence.

Tout d'abord, je voudrais commencer par un bref rappel des performances économiques réalisées par notre pays durant la première phase du PSE (2014-2018), avec notamment :

- une croissance moyenne sur la période 2014-2018 de 6,6% contre un objectif de 7% fixé par le PSE ;
- un PIB par habitant en 2018 multiplié par 1,2 comparé à celui de 2012 ;
- 299 000 emplois créés en 5 ans, dont 44 000 au niveau de la sphère publique, sur un objectif de 600 000 en dix ans ;
- la multiplication des exportations par 1,43 par rapport au niveau de 2014, laissant présager que l'objectif de les multiplier par un coefficient de 2,5 en dix ans est à portée de mains ;
- un total de 17 projets phares sur les 27 et 13 réformes phares sur les 17 en cours d'exécution à fin 2018.

Il apparaît clairement que le bilan de la mise en œuvre du PSE après cinq années d'exécution est plus que prometteur et laisse présager l'atteinte de tous les objectifs fixés pour 2023.

Afin de consolider les performances macro-économiques et sectorielles enregistrées sur la période de mise en œuvre de la première phase du PSE, la phase 2 est résolument orientée, d'une part vers la stimulation des investissements privés captés par les projets stratégiques du PSE, et d'autre part vers la mise en œuvre de réformes structurantes afférant notamment à l'environnement des affaires, au financement de l'économie, à la modernisation de l'administration, etc.

L'objectif visé est d'optimiser les ressources publiques en faisant du partenariat public privé un puissant levier de financement de la politique économique.

C'est ainsi qu'un portefeuille de projets à dominance de Partenariats Public Privé (PPP) a été identifié afin de susciter une plus forte implication du secteur privé. Ces projets couvrent notamment les thématiques portuaires, de centrales électriques, d'exploitations agricoles modernes, d'agropoles, de pôles urbains, d'infrastructures de transport, etc.

Dans cette optique, le Gouvernement s'évertue en parfaite harmonie avec le secteur privé à assurer le rôle qui est le sien, à savoir faciliter, sécuriser et maximiser l'afflux d'investissements privés à travers des réformes majeures présentées plus haut, notamment l'amélioration de l'environnement des affaires.

Je voudrais profiter de ce troisième numéro d'Echos-Bos pour exprimer à l'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers qui ont manifesté leur intérêt à soutenir une telle démarche, notre gratitude pour leur appui constant à l'amélioration des dispositifs de suivi-évaluation. Un meilleur pilotage de nos politiques publiques permettra une meilleure efficacité des investissements publics. ■

*Dr Cheikh KANTÉ, Ministre auprès du Président de la République,  
en charge du Plan Sénégal Emergent*

## Encore plus de performance

**L**e troisième numéro d'Echos-BOS fait le point sur la mise en œuvre des projets et réformes phares du Plan Sénégal Emergent dans le cadre du PAP 1 (2014-2018). Il décline aussi le cap pour la deuxième phase du PSE opérationnalisée par le PAP 2 (2019- 2023).

Notre pays a fait un bond en avant remarquable, comme le montre l'éditorial de notre Ministre de tutelle.

Il est important de souligner que nos performances économiques sont en partie tributaire des efforts et investissements consentis par le Gouvernement en matière de suivi et évaluation des politiques économiques.

En effet, tout au long de la première phase de mise en œuvre du PSE (PAP 2014-2018), le dispositif spécial de suivi et coordination du PSE a contribué à :

- réduire substantiellement le temps moyen d'exécution de projets structurants du PSE, à travers un dispositif éprouvé de résolution des problèmes qui entravent la bonne exécution des projets, la levée des contraintes susceptibles de constituer des blocages, et une remontée des informations par un Tableau de Bord hebdomadaire présenté à chaque conseil des ministres pour informer le Chef de l'État et lui soumettre des éléments d'aide à la décision ou d'arbitrage stratégique ;
- apporter un appui technique aux ministères sectoriels et struc-

tures d'exécution par le pilotage de processus de structuration et de maturation des projets et réformes complexes, à travers l'organisation de LAB, inspiré de la méthodologie dite "Big Fast Results" importée de Malaisie et de prise en charge d'études de préfaisabilité et de faisabilité ;

- évaluer les impacts socio-économiques d'un projet sur les populations ciblées aux fins d'en tirer les enseignements quant à la réalisation effective des ambitions socio-économiques escomptées.
- assurer une coordination de la mise en œuvre des projets et réformes phares en liaison avec l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués ;

Dans la même dynamique, il s'avère impératif de consolider les initiatives réussies de la première phase en terme de mesures d'accompagnement à l'attractivité des projets PSE à travers des processus inclusifs de structuration et maturation des projets stratégiques potentiellement attractifs pour le secteur privé via des approches de type "LAB" .

Je voudrais profiter de ce troisième numéro d'Echos-BOS pour exprimer à l'ensemble des agents du Bureau Opérationnel de Suivi, aux chefs de projet et points focaux du PSE mes félicitations pour les résultats obtenus ainsi que mes encouragements pour la suite de notre marche résolue vers l'émergence. ■



### ECHOS-BOS

BULLETIN D'INFORMATION DU BOS-PSE



**Adresse :** Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent, Immeuble Rivonia-167, Avenue Lamine Guèye x Place Soweto Dakar-Sénégal.

**E-mail :** echos-bos@senegal-emergent.com



# Un cadre macroéconomique stable

*Malgré un environnement économique incertain au plan international, la situation macroéconomique du Sénégal est stable. L'année 2019 a été marquée par la consolidation des projets et réformes inscrits dans le PSE à travers le deuxième plan d'actions prioritaires (PAP 2) couvrant la période 2019-2023.*

**E**n quête d'émergence, le Sénégal peut se prévaloir d'un cadre macroéconomique stable. Sur la période 2014-2018, correspondant à la première phase du PSE, les efforts consentis ont permis au Sénégal de s'inscrire dans une nouvelle trajectoire de développement qui lui vaut le renforcement de sa stabilité sociale et la confiance de la communauté internationale. Ceci a été matérialisé par l'adoption d'un nouveau programme économique et financier avec le Fond monétaire international (Fmi) appuyé par l'Instrument de Coordination des Politiques Economiques (ICPE).

Dès lors, les mesures engagées dans le cadre de la rationalisation des dépenses publiques conjuguées à la poursuite de la réforme de l'administration fiscale permettront de ramener à moyen terme le solde budgétaire conforme au critère de

convergence de l'UEMOA.

Toutefois, l'environnement économique reste incertain au plan international. En effet, selon le Fmi, le ralentissement de la croissance mondiale devrait se poursuivre en 2019 sur fond de tensions commerciales (notamment entre les Etats-Unis et la Chine), de resserrement des conditions financières et de tensions géopolitiques. D'autres facteurs de risques – l'imbroglio autour du Brexit et le ralentissement de la croissance chinoise – pourraient impacter négativement l'activité économique mondiale en 2019.

Malgré cet environnement incertain (avec une croissance mondiale projetée à 3,2% en 2019 contre 3,6% en 2018), en Afrique subsaharienne, la croissance du PIB est attendue à 3,4% en 2019, à la faveur d'une hausse des prix du baril du pétrole, quoique

# SITUATION MACROÉCONOMIQUE

volatile, ont contribué à renforcer la croissance des pays exportateurs de pétrole (Angola, Nigéria, etc.).

## UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU PLAN INTERNE

Sur le plan interne, l'environnement économique s'est révélé favorable grâce aux excellents résultats obtenus durant l'exécution du PAP-1 (2014-2018) du PSE. En effet, au-delà du renforcement des investissements, notamment dans les infrastructures et dans l'énergie, l'économie a tiré avantage des moyens dégagés par l'Etat au profit du sous-secteur agricole. La croissance moyenne s'est ainsi maintenue à 6,6% sur la période 2014-2018, portée par les grands projets d'investissement et le renforcement de l'ensemble des secteurs productifs.

# 6,6 %

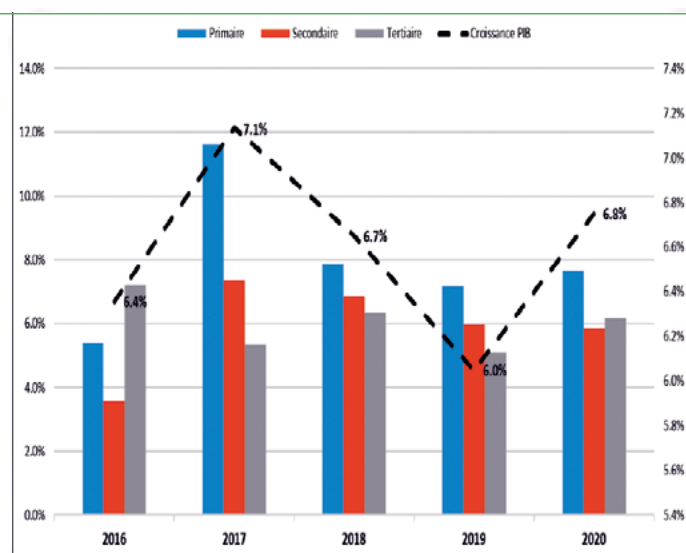
*La croissance moyenne s'est maintenue à 6,6% sur la période 2014-2018*

En 2019, au regard de l'évolution de l'environnement international et de la conjoncture intérieure, l'activité économique devrait ralentir. L'année 2019 a été marquée par la consolidation des projets et réformes inscrits dans le PSE à travers le deuxième plan d'actions prioritaires couvrant la période 2019-2023. Globalement, le taux de croissance du PIB réel est prévu à 6,0%, contre 6,7% en 2018<sup>1</sup>. Ce ralentissement est expliqué par l'évolution au niveau de certaines branches d'activité, notamment, les extractives, la construction, le transport, les services d'hébergement et de restauration et les "activités spécialisées, scientifiques et techniques".

## ELARGIR L'ASSIETTE FISCALE

Pour ce qui est de la gestion budgétaire en 2019, l'évolution serait marquée par les orientations de l'Etat dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du PSE et des engagements souscrits à travers le programme économique et financier. Cette situation devrait se traduire par un renforcement du recouvrement des recettes à la faveur de l'élargissement progressif de l'assiette fiscale et du renforcement du contrôle, d'une part, et d'autre part, par la maîtrise des charges de fonctionnement ainsi que la priorisation des dépenses d'investissement. Globalement, le déficit budgétaire, dons compris, est attendu à 534,1 milliards, soit 3,8% du PIB en fin 2019, contre 477,5 milliards (3,7% du PIB) en 2018.

Au titre des finances publiques, la loi de finances initiale (LFI) au titre de l'année 2020 a été conçue dans un contexte marqué, d'une part, par la consolidation du rythme de croissance économique à la faveur des ambitieux programmes de développement économique mis en œuvre dans le cadre de la seconde phase du PSE, et d'autre part, par les défis majeurs en termes de renforcement du recouvrement des ressources internes avec la nouvelle stratégie de recouvrement des recettes à moyen terme. Au total, le déficit budgétaire est projeté à 450,5 milliards, soit 3,0%



Evolution du taux de croissance

Source : DPEE

du PIB en 2020, contre un objectif de déficit de 533,9 milliards (3,8% du PIB) prévu au titre de la LFR 2 de l'année 2019 contre 477,5 milliards (3,7% du PIB) en 2018. Ce taux, qui reflète une déviation de 0,8 point de pourcentage par rapport à la programmation initiale de 2019 (3% de déficit), s'explique pour 0,7 point de pourcentage par la subvention complémentaire allouée à la SENELEC en liaison avec la régularisation du secteur de l'électricité et 0,1 point du fait de la révision à la baisse du taux de croissance et du déflateur qui ont eu un effet sur le PIB nominal.

S'agissant de la dette publique, l'encours total est projeté à 7339,5 milliards en 2019 contre 7137,4 milliards en 2018, soit un léger accroissement de 2,8% contre une progression de 22%, un an auparavant. Quant au ratio de l'encours de la dette publique par rapport au PIB, il ressortirait à 52,5% en 2019 contre 54,7% du PIB en 2018.

La contribution de l'investissement global à la croissance réelle est ainsi évaluée à 1,9% en 2018. Sur la période 2014-2018, le taux d'investissement est ressorti à 24,12% en moyenne grâce aux importants investissements publics. En 2019, l'investissement mesuré par la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF), à la suite du ralentissement relevé l'année précédente, enregistrerait un regain à la faveur de l'orientation favorable de l'investissement privé. Ainsi, dans un contexte de poursuite des investissements structurants, la FBCF s'accroîtrait de 21,6% contre 2,0% en 2018, tirée essentiellement par le démarrage du PAP II du PSE et celui du programme MCC avec un volet important dans le secteur de l'énergie. Par ailleurs, l'investissement privé, à la faveur d'un environnement des affaires plus attractif, profiterait de la préférence accrue pour le privé national dans le PAP II du PSE. Au total, le taux d'investissement, mesuré par la FBCF, est attendu à 26,2% en 2019 contre 25,1% en 2018.

Les principaux défis concernent la poursuite de l'amélioration de l'environnement des affaires pour permettre au secteur privé de prendre le relai de l'Etat, la diversification des moteurs de croissance et des exportations. Le tout dans un cadre macroéconomique stable et une bonne gestion des finances publiques. ■

1. Rapport Economique et Financier de la Direction de la Prévision et des Etudes économiques (DPEE), intitulé "Situation économique et financière en 2019 et perspectives en 2020".

## EN PROFONDEUR...

*A peine installé, le nouveau Directeur général du Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS/PSE), El Ousseyni Kane s'est employé avec rigueur à livrer des outils actifs et pertinents de décision à Monsieur le Président de la République dans le but de concrétiser l'esprit Fast-Track de la phase 2 du PSE. Des réformes qui ont permis au BOS de passer d'une approche de suivi à celle de pilotage opérationnel des actions phares du PSE. Plus que jamais sur les rampes de l'émergence, le BOS a décliné les principales articulations de ses actions à mi-parcours.*

### BIOGRAPHIE

**E**l Ousseyni KANE est depuis juin 2019 le Directeur général du Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal (BOS/PSE). Il occupe cette fonction après avoir été depuis 2016 Directeur de cabinet des ministres Abdoul Aziz TALL et Cheikh KANTÉ jusqu'à sa nomination.

Agé de 45 ans, Monsieur KANE est un avocat spécialisé en Fiscalité, Finances et Droit des Affaires. Il est titulaire d'un Diplôme de Maîtrise de Droit des Affaires de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, d'un DEA de Droit Economique et des Affaires de l'Université d'Orléans, d'un Master II de Fiscalité et Management de l'Ecole Supérieure de Gestion de Paris et d'un Diplôme d'Administration Publique (option Economie et Finances Publiques) de l'Ecole Nationale d'Administration de Paris.

### ACTIONS

**D**ans le cadre de la phase 2 du PSE, le BOS renforce sa capacité de structuration des projets de grande envergure du PSE. Cette compétence acquise notamment avec le partenariat scellé avec le cabinet PEMANDU de la Malaisie, a été mise en œuvre lors du lab sur l'Agropole Sud. Le dispositif fait également évoluer le suivi des projets et réformes phares par le développement d'une plateforme digitalisée, sécurisée et accessible à tout instant et en tous lieux aux principaux décideurs.

Le BOS va passer d'une approche de suivi à celle de pilotage opérationnel des actions phares du Plan Sénégal Emergent et ainsi donner des outils dynamiques et pertinents de décision à Monsieur le Président de la République.

La systématisation des études d'évaluation des impacts socio-économiques des actions phares du PSE est au cœur de la nouvelle structuration du BOS. Cinq ans après la mise en œuvre du PSE, référentiel des politiques publiques, il faut en mesurer les effets sur la qualité de vie des Sénégalaises et des Sénégalais afin de mettre en exergue la marche vers l'émergence de notre pays.



### PARTENAIRES EXTÉRIEURS

**L**e BOS a développé des partenariats avec différentes entités qu'il convient de renforcer et de développer. Notre partenaire de référence est le PNUD qui, depuis le lancement du Plan Sénégal Émergent, appuie le BOS à travers le Programme d'Appui au Suivi du PSE (PASSE). Grâce à ce partenariat, nous avons pu réaliser les études de faisabilité de nombre de projets et aider au renforcement des capacités des acteurs du PSE. Le PNUD a cru en premier à la méthodologie "Big fast results" développée par le BOS dans le cadre de la structuration de l'Agropole Sud. Grâce à la fiabilité de ses procédures, de ses outils et méthodes, le BOS est actuellement en partenariat avec environ une dizaine de PTF et d'organismes de développement. La BAD a choisi le BOS pour couvrir son Centre d'Excellence en matière de Suivi pour le Réseau Africain des Delivery Unit. Ainsi, à travers le BOS, le Sénégal va accompagner les pays africains dans la mise en œuvre de leurs stratégies de développement à travers la création de dispositifs de suivi opérationnel. Nous lançons cette année une approche spécifique de suivi pour le portefeuille de certains projets d'envergure de la Banque Islamique de Développement au Sénégal. La BID considère que les projets suivis par le BOS connaissent une grande chance de réalisation dans les délais et selon les prévisions initiales. Des discussions sont en cours avec ENABEL, l'OCDE, l'USAID, etc. pour le renforcement du dispositif national de suivi opérationnel.

### PERSPECTIVES

**A** court terme, le BOS va accompagner le gouvernement dans la mise en place de dispositifs de suivi sectoriels. Il s'agira de permettre à certains ministères, grâce aux outils et méthodologies du BOS, de développer un suivi dynamique et optimal en interne de leurs projets. Grâce à cette approche, le BOS va se consacrer aux projets d'envergure d'accélération de notre stratégie d'émergence nécessitant l'arbitrage du Chef de l'Etat.

Le BOS va également renforcer l'approche lab de structuration grâce à l'appropriation de la méthodologie acquise auprès de la Malaisie. Cette année, deux projets phares du PSE seront structurés : le Hub Minier et l'Agropole Centre, de même que la première phase de structuration opérationnelle du PSE Vert.

Le BOS, à terme, aura la capacité de structurer quatre à cinq projets d'envergure du PSE par an.

L'année 2020 verra, entre autres grandes innovations majeures, la mise en place d'un Advisory Board de niveau international en vue d'améliorer nos politiques publiques et nos outils de mise en œuvre. Sera lancé aussi cette année, le processus de certification ISO de nos méthodologies de structuration, de suivi opérationnel, de résolution de problèmes et d'évaluation d'impacts.

Grâce à ces outils, le BOS envisage d'être l'instrument indispensable du pilotage des actions phares du PSE au service d'un développement endogène, inclusif et durable du Sénégal.

# Un processus digitalisé pour plus d'efficacité

## PROFIL

**FAMA DIOP NDIAYE**  
(COORDONNATRICE CELLULE PMO, IT & BASE DE CONNAISSANCES - BOS)



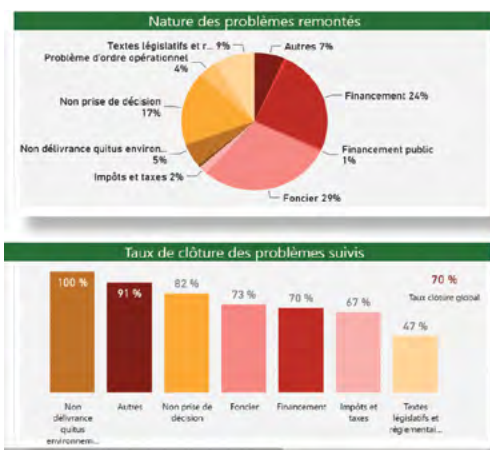
Coordonnatrice de la cellule PMO, IT & Base de connaissances au Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent, Fama Diop Ndiaye est titulaire d'un master en Réseaux et Télécommunications de l'Institut professionnel de l'Université de Bretagne Occidentale et d'un certificat en Entrepreneurship de HEC Paris. Elle dispose de 13 années d'expérience essentiellement acquises en France sur des postes d'ingénierie et de direction de projets IT ■

*Pour gagner en efficacité et en transparence dans la collecte de données et rendre plus agile le mécanisme de suivi-évaluation, le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE travaille sur un vaste chantier de digitalisation porté par une plate-forme de dernière génération.*

Une plate-forme sécurisée, simple, ergonomique, avec un design moderne pour une appropriation facile et rapide par les acteurs. Le système de digitalisation en cours de déploiement au Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) va permettre d'accompagner la phase 2 du PSE en alignant des mécanismes de suivi et évaluation opérationnels permettant de mesurer les résultats et l'efficacité dans la mise en œuvre des projets et réformes phares du PSE.

Partie intégrante du dispositif de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PSE, l'outil ambitionne de rendre plus efficace le système de suivi et coordination mis en place, en permettant :

- de faciliter la collecte de données, chaque acteur se connecte directement sur le système pour renseigner les données issues du terrain ;
- de disposer d'informations fiables, de qualité et à temps réel sur les résultats de la mise en œuvre des projets et réformes phares du PSE grâce :
  - au Tableau de Bord de suivi de l'avancement des projets et réformes phares ;
  - au dispositif d'identification et de résolution des problèmes entravant l'exécution des projets et la mise en œuvre des réformes phares (Issue Log) ;
  - à un système de cartographie des projets permettant de donner une visibilité sur la répartition géographique des actions phares suivies (projets réalisés, en cours et à venir dans chaque département) ;
  - au stockage d'une multitude de données exploitables grâce à des outils de business intelligence permettant de faire une analyse poussée et des reportings détaillés.



Le chantier de digitalisation, qui sera bouclé au cours de l'année 2020, est le fruit d'un partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à travers le Programme d'Appui au Suivi du PSE (PASSE) qui permet d'accompagner le BOS dans la poursuite des actions autour de l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets et réformes phares du PSE.

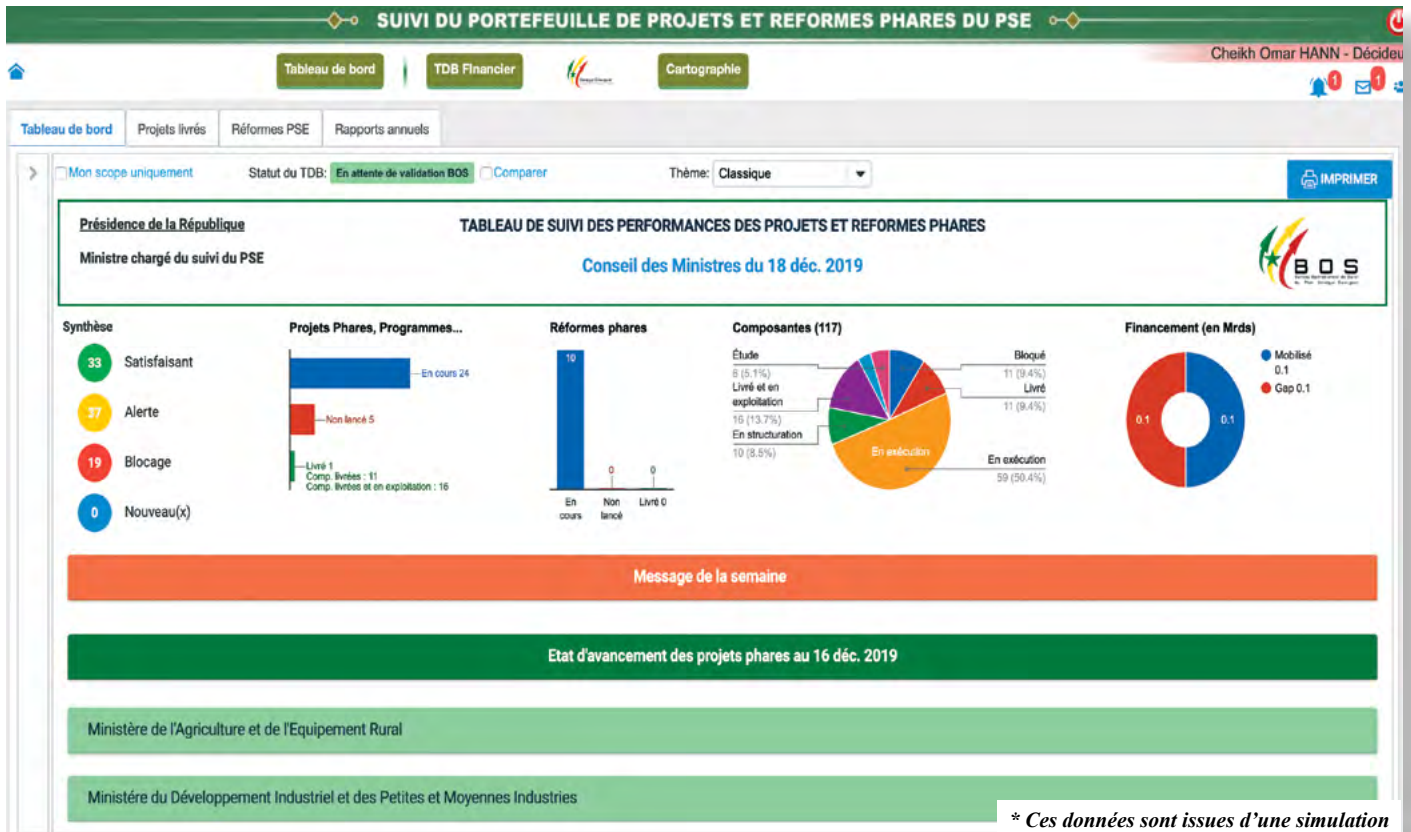
Ce système informatique de Suivi du portefeuille de projets et réformes phares du PSE compte apporter des réponses solides au besoin d'accélérer la mise en œuvre des actions phares afin de consolider la dynamique de transformation du Sénégal.

Le BOS en étroite collaboration avec les chefs de projet et points focaux logés dans les structures d'exécution, continuera de mettre à la disposition des autorités des outils permettant de suivre et d'évaluer périodiquement l'état d'exécution des actions phares du PSE, de mettre en exergue les blocages identifiés, les solutions envisageables ainsi que les décisions et arbitrages stratégiques requérant une action prompte du gouvernement. ■



FAMA DIOP NDIAYE (COORDONNATRICE CELLULE PMO, IT & BASE DE CONNAISSANCES)

# “La nouvelle plateforme apportera rapidité, fiabilité et traçabilité”



## Avec la digitalisation qu'est-ce qui va changer dans la façon de rendre compte au chef de l'Etat ?

Le mode de fonctionnement actuel n'est pas suffisamment agile, autant dans la façon de collecter les informations sur l'avancement des projets et réformes phares que sur la production du tableau de bord. Il s'y ajoute un circuit de validation long jusqu'à la présentation du Tableau du bord en conseil des ministres.

Avec le déploiement du système informatique de suivi des projets et réformes phares, les chefs de projet et points focaux renseigneront les données directement sur la plateforme pour permettre au BOS d'exploiter les données transmises à travers le système pour alimenter directement le tableau de bord.

## L'option est à plus d'efficacité donc...

Cette plateforme sécurisée permettra de centraliser toutes les informations relatives au suivi dans le système et d'établir le tableau de bord dans un délai plus court. D'autre part, elle permet

d'assurer la traçabilité des données. Le Chef de l'Etat pourra ainsi, à tout moment, se connecter sur la plateforme pour disposer de l'état d'avancement des actions phares et avoir une visibilité sur les principaux points nécessitant une prise de décision rapide.

## Au-delà du suivi, qu'est-ce que cette plateforme peut apporter de plus ?

Le déploiement du système informatique de suivi a aussi été l'occasion de remettre à plat quelques-unes de nos méthodologies, notamment le mode de calcul des taux d'avancement des projets, le mode de collecte des informations financières, l'intégration de la gestion des risques entre autres.

L'outil prend aussi en compte le volet "problem solving" pour appuyer les structures d'exécution dans la résolution de problèmes et la prise des dispositions nécessaires en vue de lever les points de blocage qui entravent l'exécution des actions phares. ■

# Le suivi-évaluation, un outil de pilotage garant de l'efficacité

## PROFIL

**AMADOU THIAM**  
(COORDONNATEUR DU PÔLE  
DE SUIVI DES PROJETS ET  
RÉFORMES PHARES - BOS)



Coordonnateur du pôle projets et réformes au Bureau opérationnel de suivi (BOS) depuis novembre 2019, Amadou THIAM est un ingénieur Polytechnicien diplômé de l'École Polytechnique de Thiès (2008) et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées de Paris (France). En 2013, il intègre le BOS comme membre fondateur et gravi très vite les échelons: analyste de l'équipe projet chargé de formuler le Plan Sénégal Emergent, chef de desk puis Coordonnateur du pôle projets et réformes. Par ailleurs, de 2016 à 2019, il a été à l'Agence de gestion du patrimoine bâti de l'Etat. Durant cette période, il a dirigé le projet de développement des sphères ministérielles et de la Maison des Nations unies. Monsieur Thiam est gestionnaire de projets certifié (PMP) depuis 2017. ■

*Quelques axes d'amélioration notés dans le suivi de certains projets lors de la première phase du PSE ont conduit le Bureau opérationnel de suivi à se focaliser sur les 27 projets phares de la deuxième phase, c'est-à-dire 20% des projets qui ont 80% d'impact. Dans ce sillage, la vision holistique à l'aune des enseignements a conduit à assurer désormais le suivi des projets et des réformes par une même entité.*

**D**ans la mise en œuvre de la première phase du Plan Sénégal émergent (PSE), il a été identifié comme facteur récurrent du ralentissement de certaines politiques publiques, le manque de structure qui accompagne le suivi des projets, notamment les projets à fort impact. C'est ainsi que dans la deuxième phase (Plan d'action prioritaire II "PAP II"), il a été décidé de cibler 20% des projets qui permettent l'obtention de 80% d'impact, et d'en assurer le suivi régulier. L'objectif est de mettre sous tension l'ensemble des parties prenantes pour avoir les résultats escomptés.

Une telle approche répond à la fois aux attentes de la Haute autorité, à savoir le Président de la République et celles des structures qui veulent que leurs réalisations soient mises en lumière.

De façon générale, il s'agit d'exigence des partenaires, au regard du rôle et de l'importance du monitoring qui s'avère obligatoire dans la planification et l'utilisation efficiente des ressources qu'ils mettent à la disposition des Etats.

### LE BOS NE SE FOCALISE QUE SUR LES 27 PROJETS PHARES, ARTICULÉS AUTOUR DES 6 SECTEURS PRODUCTIFS

Le suivi-évaluation se révèle comme un outil de pilotage. Il permet à l'autorité et à l'ensemble des parties prenantes de s'assurer de l'exécution correcte des projets et de l'atteinte des effets et impacts attendus.

De ce fait, dans sa mission de suivi, le BOS fait le focus sur les 27 projets phares et 17 réformes phares du Plan d'actions prioritaires (PAP) qui en compte plusieurs centaines. Les 27 projets phares sont articulés autour des 6 secteurs productifs que sont l'agriculture, les produits de la mer et l'agro-alimentaire, l'habitat social et écosystème construction, la modernisation graduelle de l'économie sociale,

les mines et fertilisants, le hub logistique et industriel régional et enfin le hub régional multi-services et tourisme.

Quant aux 17 réformes phares, elles s'articulent autour du capital humain, de la finance, du foncier, de l'environnement des affaires, notamment le Doing business, les zones économiques spéciales, entre autres. S'y ajoutent les catalyseurs tels que l'énergie et le numérique.

### “LES RÉFORMES ÉTAIENT LÀ POUR CATALYSER DES PROJETS”

De 2014 à maintenant, le BOS assurait le suivi des projets et réformes à travers deux entités, une dédiée spécifiquement aux réformes et une autre s'occupant des projets. “On s'est rendu compte que c'était peut-être même une mauvaise interprétation du concept des réformes, puisque les réformes sont là pour catalyser des projets. Donc, si toutefois on ne les met pas ensemble, la vraie synergie ne sera pas trouvée”, fait remarquer Amadou Thiam, chef du pôle projets et réformes au BOS.

A titre illustratif, lancer des projets d'agriculture tels que les agropoles, sans pour autant mettre à contribution la réforme foncière du début à la fin est sans doute la meilleure manière de ne pas atteindre les résultats attendus.

Partant de ce constat, la Direction générale actuelle a une vision plus holistique : “Les projets et les réformes s'entremêlent et doivent s'autoalimenter pour atteindre l'objectif final, c'est-à-dire le taux de croissance et in fine, le bien-être des Sénégalais”.

Cette approche a le mérite d'aller au-delà des projets. En effet, alors que les projets ont une durée de vie limitée, une réforme, lorsqu'elle est consolidante et pertinente, transcende la notion de projet et devient de fait un acquis générationnel. ■

AMADOU THIAM (COORDONNATEUR DU PÔLE DE SUIVI DES PROJETS ET RÉFORMES PHARES)

# “Les réformes sont là pour catalyser les projets”

## *Quel est le lien entre les projets et les réformes phares du PSE ?*

Chaque projet est lié à une réforme appropriée pour lever les lourdeurs et les lenteurs des procédures administratives afin d’assurer une bonne mise en œuvre des projets et de veiller à l’efficacité et à l’efficience des dépenses publiques. Cette nouvelle dynamique de croissance avec la mise en œuvre des projets phares s’appuie sur les réformes phares comme l’amélioration de la gouvernance dans tous les domaines de la vie économique et sociale. La forte croissance sera également soutenue par les fondamentaux de l’émergence que sont les réformes de l’environnement des affaires et de l’administration publique, l’énergie, les TIC et les infrastructures, le capital humain ainsi que le financement de l’économie.

## *Même si le BOS ne les suit pas spécifiquement, est-ce que les autres grands projets et initiatives du Président de la République ont un lien avec les projets et réformes phares que vous suivez ?*

Il y a forcément un lien, car les grands projets et initiatives du ont pour objectif de faire du Sénégal un pays émergent à l’horizon 2035 tout comme les 27 projets et 17 réformes du PSE. Il faut rappeler que le BOS a aussi pour mandat d’assurer toutes missions confiées par le Président de la République et qui entrent dans le cadre du développement économique et social du Sénégal. Par exemple, le Président de la République avait demandé au BOS, dans la première phase du PSE, de faire le suivi des projets de la 2ème génération, à savoir la construction du Complexe sportif Dakar Arena, le Centre d’exposition, la Gare des gros porteurs, l’Hôtel 5 étoiles Radisson de Diambiadio et le Marché d’intérêt national.

## *Après une première phase portée essentiellement par l’investissement public, il est attendu du privé qu’il prenne le relais dans la deuxième phase. L’environnement économique et financier interne, est-il favorable à une participation réelle du privé national ?*

Avec un gain de 18 places sur le Doing Business de 2020, le Sénégal occupe actuellement la 123ème place contre 141ème en 2019. Cette performance est en grande partie obtenue grâce à la mise en œuvre de deux réformes majeures, à savoir l’augmentation de la base de données du bureau de crédits et la mise en place d’une plateforme électronique pour la déclaration et le paiement des taxes en ligne. A cela s’ajoutent la disponibilité de l’électricité et la réduction des temps de coupure. Ce classement montre que l’environnement des affaires au Sénégal est favorable pour un investisseur privé national et/ou étranger.



Pendant très longtemps, on a chanté la Téranga (Ndlr : hospitalité légendaire) du Sénégal qui en fait un pays où il fait bon vivre. Cependant du point de vue de l’attractivité, il y a encore des efforts à faire pour une meilleure prise en compte des attentes des investisseurs.

Le PSE, dans sa phase une, constituait une caution. L’Etat, convaincu de la pertinence de son plan de développement, a utilisé ses ressources propres et l’endettement auprès des partenaires comme preuve de son engagement. Il s’agit maintenant, pour la deuxième phase du PSE, d’exploiter les opportunités que constituent les projets très importants à réaliser et pour lesquels le privé (national, étranger, ou les deux à la fois) est invité à assurer les investissements requis avec à la clé des profits certains.

En effet, avec les projets à lancer ou en cours de lancement notamment le programme “zéro bidonville”, le programme “zéro déchet” pour la promotion de l’investissement dans la collecte et le traitement des déchets solides en milieu urbain, le programme “Villes créatives” et les 5 Accès universels (eau et assainissement, électricité, services sociaux de base, services de mobilité collective et services culturels et sportifs), le secteur privé national doit pouvoir se positionner et participer à leur réalisation en partenariat ou non avec d’autres acteurs. ■

# Facteurs clés d'une méthodologie à succès

## PROFIL

**DJIBY DIAGNE**  
(COORDONNATEUR DU PÔLE  
STRUCTURATION & PARTENARIATS - BOS)



Coordonnateur du pôle Structuration et partenariats, après avoir été au pôle suivi des projets, Djiby Diagne est titulaire d'une maîtrise en mathématiques, et de deux masters en économie du développement à la Sorbonne puis en finance et stratégie à Science Po Paris.

Après un passage à la Barclays capital, une banque d'affaires à Londres en 2012, il rentre au Sénégal en 2013 pour participer à la conception du Plan Sénégal émergent, en tant que responsable du pôle études. ■

*La méthodologie "Big Fast Results", dont l'adoption est issue d'un protocole d'accord conclu entre le Sénégal et la Malaisie, est un outil innovant du dispositif d'accompagnement technique dans la structuration des projets et réformes phares du Plan Sénégal Emergent.*

Le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE a fait de la structuration des projets un élément fondamental du dispositif de suivi évaluation. Dans cette optique, le BOS s'est inspiré de bonnes pratiques sur le plan international afin de pérenniser les bons résultats obtenus lors de la mise en œuvre de la phase 1 du Plan Sénégal Emergent (PAP-1, 2014-2018). Une étape lors de laquelle des faiblesses ont été identifiées dans la structuration technique et financière des actions phares avec comme conséquence, une faible implication du secteur privé et des retards et problèmes dans l'exécution.

Pour atteindre les objectifs de la phase 2 du PSE (PAP-2, 2019-2023), il s'avère nécessaire de revoir le processus en s'inspirant des réussites notées ailleurs. Dénommée PEMANDU, la "Delivery Unit" de la Malaisie développe depuis 10 ans la méthodologie "Big Fast Results" (BFR), qui comprend huit (8) étapes, dont la principale consiste à réaliser un atelier de travail intensif de haut niveau (appelé "Lab"). La rencontre, qui se déroule pendant cinq semaines consécutives, enregistre la participation active de toutes les parties prenantes impliquées dans un projet (décideurs des secteurs publics et privés, institutions financières, instituts de formation et société civile).

La finalité du Lab est d'aboutir à un plan d'exécution détaillé, incluant les modalités de gouvernance et les engagements financiers publics et privés attendus dans le cadre d'un projet. Il permet ainsi le démarrage de son exécution tout en atténuant certains risques pré identifiés.

Cette approche s'est traduite par des résultats spectaculaires en Malaisie, avec une ambition assumée pour cet État de devenir un pays à hauts revenus à partir de 2020. Des progrès enregistrés dans de nombreux secteurs d'activités ont été possibles grâce à la mobilisation du secteur privé dans le financement et la mise en œuvre des projets de développement à travers la méthodologie BFR.



*Schéma illustratif des 08 étapes du BFR*

Il convient de rappeler l'importance du rôle que doivent jouer les PME dans les économies africaines, notamment en termes de création de richesses et d'emplois. À cette fin, le rôle de l'État est de créer un environnement favorable et attrayant pour le développement du secteur privé. Le dialogue entre les deux parties dès les premières étapes du projet permet également d'aligner les positions et de co-crée des initiatives à fort impact pour les populations.

Les résultats des Labs sont ensuite partagés avec le grand public à travers les Journées Portes Ouvertes, afin d'assurer l'appropriation par le plus grand nombre avant le démarrage de l'exécution. A noter que cette méthodologie BFR est applicable à tout type d'initiative, que ce soit une réforme, un projet, ou une démarche allant jusqu'à la définition d'un plan stratégique de développement à l'échelle nationale. A ce jour, des Labs ont été conduits en Malaisie, à Oman, en Russie, au Nigéria, au Sénégal et dans les Caraïbes.

## STRUCTURATION DE PROJETS



### “L’AGROPOLE SUD”, UN MODÈLE DE STRUCTURATION RÉUSSIE

Au Sénégal, un premier projet pilote a fait l’objet d’une structuration en appliquant la méthodologie BFR : il s’agit du projet de “création de trois agropoles intégrés”. Le Lab a déjà été appliqué avec succès pour celui qui sera implanté dans la zone Sud du pays.

Inscrit parmi les 27 projets phares du Plan Sénégal Emergent (PSE), le projet de “Création de trois agropoles intégrés” a pour ambition de renforcer la création de valeur ajoutée sur des produits agricoles par leur transformation industrielle au niveau local et la réduction de la dépendance aux importations de produits agroalimentaires. Le chantier de sa structuration a démarré en 2015 avec l’appui technique de l’Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU/DI). Pour ce faire, une étude préliminaire a permis de confirmer les sites d’implantation des agropoles identifiés lors de la conception du PSE. Il s’agit des zones Nord (Richard Toll), Centre (Kaolack) et Sud (Ziguinchor).

Un groupe de travail national chargé de l’accompagnement de la phase d’incubation du projet a été institué en 2016 et placé sous la coordination du Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS). Toutefois, ce groupe de travail n’est pas parvenu à enregistrer des avancées significatives.

En 2018, s’est tenu le LAB de structuration du projet Agropole Sud, avec la participation active de toutes les parties prenantes (secteurs publics, privés et institutions financières). Outre la définition d’un plan d’exécution détaillé et la validation des engagements techniques et financiers publics et privés, les principaux résultats du LAB se résument comme suit :

- le choix, durant la phase de démarrage, de deux filières prioritaires, la mangue et l’anacarde ;
- la création de 4.154 emplois et la transformation de 15.000 tonnes d’anacarde et de 50.000 tonnes de mangue sur la période 2020 - 2023 ;
- un financement global de près de 120 milliards FCFA, dont 101 milliards attendus du secteur privé ;
- l’identification des mesures incitatives attendues de l’État du Sénégal pour sécuriser la rentabilité des investissements privés ;
- la gestion de l’agropole par un promoteur-développeur,

à travers la mise en place d’une société de construction et d’exploitation (SCE) avec l’État comme actionnaire minoritaire, dont la création est confiée au Fonds Souverain d’Investissements Stratégiques (FONSIS).

Afin de parachever le processus “BFR”, il est prévu l’organisation de Journées Portes Ouvertes (JPO) pour partager, avec les populations et acteurs locaux, les impacts socio-économiques du projet et les opportunités d’affaires et d’emplois.

### PERSPECTIVES POUR LA PHASE 2 DU PSE

Au regard du succès de cette démarche pilote, comme en atteste l’engagement des partenaires techniques et financiers dans le cadre de l’Agropole Sud, notamment la Banque Islamique de Développement et la Banque Africaine de Développement, cette méthodologie mérite d’être dupliquée sur d’autres projets structurants du PSE, afin de parvenir aux impacts socio-économiques attendus par le peuple sénégalais.

C’est ainsi que des projets phares tels que le “Hub minier régional”, l’“Agropole Centre” ou encore le “Business Park”, feront l’objet d’une structuration à travers cette approche dans les mois à venir. ■

### De l’urgence d’un fonds de maturation pour financer la structuration des projets

Pour une bonne réussite du PAP-2, il est impératif de consolider les initiatives réussies de la première phase en termes de mesures d’accompagnement à l’attractivité des projets du PSE. Cela doit se faire à travers des processus inclusifs de structuration et de maturation des projets stratégiques potentiellement attractifs pour le secteur privé via des approches de type “LAB”.

Pour ce faire, le nouveau Directeur Général du BOS, Me El Ousseyni Kane, souligne que la mise en place par l’État d’un fonds de maturation dédié au financement de la structuration technique et financière des projets du PSE potentiellement attractifs pour les investisseurs privés s’impose de plus en plus comme une nécessité. ■

**DJIBY DIAGNE (COORDONNATEUR DU PÔLE STRUCTURATION ET PARTENARIATS)**

# “Structurer pour mieux mobiliser les investissements”

*L'Etat entend, durant cette seconde phase du PSE, faire du secteur privé le moteur de la croissance pour rendre celle-ci durable et inclusive. Quel est l'apport de la structuration dans l'appui à la mobilisation des investissements privés pour le financement des projets et réformes ?*

C'est effectivement l'orientation majeure dans le cadre du PAP-2 du PSE sur la période 2019-2023. L'objectif est d'inverser la tendance en termes de financement du PSE et renforcer le rôle du secteur privé, notamment au niveau national, dans la conduite des politiques publiques. Cela passe nécessairement par la mise en place de plateformes d'échanges leur permettant d'exprimer leurs besoins et de prendre des engagements techniques et financiers.

C'est ce que le processus de structuration tel que mené par le Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS) leur offre. C'est une approche qui part de la demande, avec une approche inclusive à tous niveaux, dès la conception du projet. Elle consiste à présenter les opportunités qu'offrent les projets et réformes phares du PSE et à identifier les besoins et les exigences du secteur privé pour bâtir ensemble un projet qui répond à leurs attentes pour ainsi faciliter leurs engagements financiers.

*Du 26 juin au 27 juillet 2018, le BOS a organisé avec PEMANDU, un atelier intensif de structuration technique et financière sur la mise en place du premier agropole dans la zone Sud. Quels ont été les résultats de ce processus dénommé “LAB” ?*

Nous pouvons appréhender les résultats à deux niveaux. Dans un premier temps, les effets directs de l'exercice, à savoir l'identification et l'engagement de 19 porteurs de projets privés pour participer au financement de l'Agropole à hauteur de 40,1 Milliards de F CFA à l'horizon 2020, la définition d'un modèle de gestion attractif permettant l'implication d'investisseurs privés, le choix des filières prioritaires pour démarrer l'Agropole et l'identification des investissements publics ainsi que des mesures d'accompagnement nécessaires pour la concrétisation des engagements du secteur privé. Le tout ponctué par la définition d'une feuille de route claire pour l'implantation de l'Agropole Sud.

Dans un second temps, ce processus a suscité un engouement fort au niveau des parties prenantes clefs (Etat, secteur privé et populations locales) ainsi que des partenaires techniques et financiers, notamment la Banque Islamique de Développement (BID) et la Banque Africaine de



*Le Lab organisé du 26 juin au 27 juillet 2018*

Développement (BAD). Cet engouement s'est traduit par la mobilisation d'environ 86 millions d'Euros (soit environ 56,5 milliards de F CFA) dans le domaine public dans un délai record de six (06) mois pour la réalisation du projet.

A cela s'ajoute l'obtention de l'accord de financement pour le secteur privé d'un montant estimé à 20 millions d'Euros (soit environ 13 milliards de FCFA) lors de l'Africa Investment Forum organisé en Afrique du Sud en novembre 2019.

*Il va falloir capitaliser ces résultats forts encourageants du LAB pour la mobilisation des ressources. Quel sont les types de projets ciblés et comment le processus va se dérouler avec les acteurs ?*

Effectivement, ces résultats ont amené le gouvernement à adopter dans le cadre de la phase 2 du PSE (2019-2023) cette méthode de structuration comme principal levier pour la mobilisation de l'investissement privé. Pour ce qui est des types de projets ciblés, ils doivent répondre à un certain nombre de critères, à savoir le caractère Partenariat-Public-Privé (PPP) et leurs impacts sur les indicateurs macroéconomiques (création d'emplois, de richesse, contribution aux exportations ou import substitution et génération d'investissements directs étrangers). Leur sélection se fait sur la base de la demande en relation avec les partenaires, notamment le ministère de l'Économie du Plan et de la Coopération ainsi que les autres Départements ministériels concernés. ■

# À la foire des retombées

## PROFIL

**BAYE ELIMANE GUËYE**  
(COORDONNATEUR DU PÔLE SUIVI DES  
IMPACTS SOCIOÉCONOMIQUES - BOS)



Coordonnateur du pôle suivi des impacts socio économiques du Bureau opérationnel (BOS), Baye Elimane Guèye, titulaire d'une licence en économétrie à l'Université Montesquieu de Bordeaux et d'un master II, est un spécialiste en Econométrie bancaire et financière. Il a débuté sa carrière à l'ancienne Direction des prévisions et de la statistique (ex-DPS), devenue l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).

Trois ans après, il rejoint le Ministère des Finances à la direction de l'appui au secteur privé. En 2011, il intègre l'APIX en qualité de chef du département suivi des investissements. Depuis 2018, il a rejoint le BOS après un bref passage au CETUD, comme chef de la division observatoire des déplacements. ■

*Avec la réussite notée dans le secteur de l'énergie, le BOS s'est employé à mesurer les impacts socioéconomiques des projets. Les résultats sur la pertinence des politiques publiques sont assez éloquentes.*

**L**es projets du PSE ont eu un impact certain sur l'amélioration du bien-être des populations et la réduction des inégalités sociales. Au sein du Bureau Opérationnel de Suivi des projets du PSE (BOS), le Pôle suivi des impacts socioéconomiques a pour mission de produire des informations et données mesurables. Dans ce cadre, les projets mis en œuvre dans la phase 1 du PSE ont fait l'objet d'évaluation d'impacts afin de confirmer, données scientifiques à l'appui, la pertinence du choix desdits projets.

Ainsi, après la réalisation de l'étude d'impact du projet phare «corridor céréalière – volet riz» sur le revenu des producteurs de la vallée du fleuve Sénégal et du bassin de l'Anambé en 2018, le BOS s'est penché sur l'impact du projet «Redressement du secteur énergétique» dont le but est d'améliorer le bien-être, l'éducation et la santé des populations sénégalaises, notamment celles vivant dans le monde rural.

L'accès à l'électricité génère, entre autres, des impacts positifs sur :

- les conditions de vie et de confort des populations qui peuvent ainsi disposer d'équipements électroménagers ;
- le taux d'alphabétisation : les enfants peuvent bénéficier d'un meilleur éclairage pour étudier une fois la nuit tombée et d'un accès à de nouvelles sources de connaissances à travers l'utilisation d'ordinateurs connectés à internet ;
- les conditions de santé des enfants : grâce à la disponibilité de l'électricité, les centres de santé communautaire et les hôpitaux ont pu améliorer leurs prestations sanitaires, notamment en faveur des enfants de moins de 5 ans.

Le secteur de l'énergie constitue donc, un levier majeur de développement de l'économie, de réduction des inégalités sociales et territoriales et de développement durable. Il est considéré comme «l'une des meilleures réussites» de la phase I du Plan Sénégal Emergent. A titre illustratif, la production électrique est passée de 571 MW en fin 2011 à 1141 MW

en 2018 avec un mix énergétique comprenant plus de 19 % d'énergies propres. Ce faisant, le temps de coupure est passé de 900 heures en 2011 à 48 heures en 2019.

Sur la base de ces résultats, l'étude des impacts a révélé une amélioration nette dans le bien-être des populations, particulièrement dans les régions destinataires des investissements publics et privés. De même, des avancées significatives ont été notées sur la réduction du retard de croissance des enfants de moins de 5 ans. Il a été aussi relevé un apport important de l'accès à l'électricité sur l'éducation des enfants, notamment la tranche d'âge située entre 6 et 16 ans, à l'exception de 4 régions à savoir, Louga, Matam, Diourbel et Kaffrine. Pour ces 4 régions, il faudra sans doute interroger les réalités socioculturelles pour mieux comprendre les résultats.

Le domaine de l'énergie étant l'un des facteurs clés de la réussite du Plan Sénégal Emergent, la phase 2 se focalisera davantage sur l'accès universel à l'électricité tout en réduisant les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Certes, l'électricité ne permet pas à elle seule de créer toutes les conditions de la croissance économique, mais elle s'avère fondamentale pour la satisfaction des besoins essentiels de l'être humain et le développement des activités économiques.

### “COMPTER D'ABORD SUR SES PROPRES RESSOURCES”

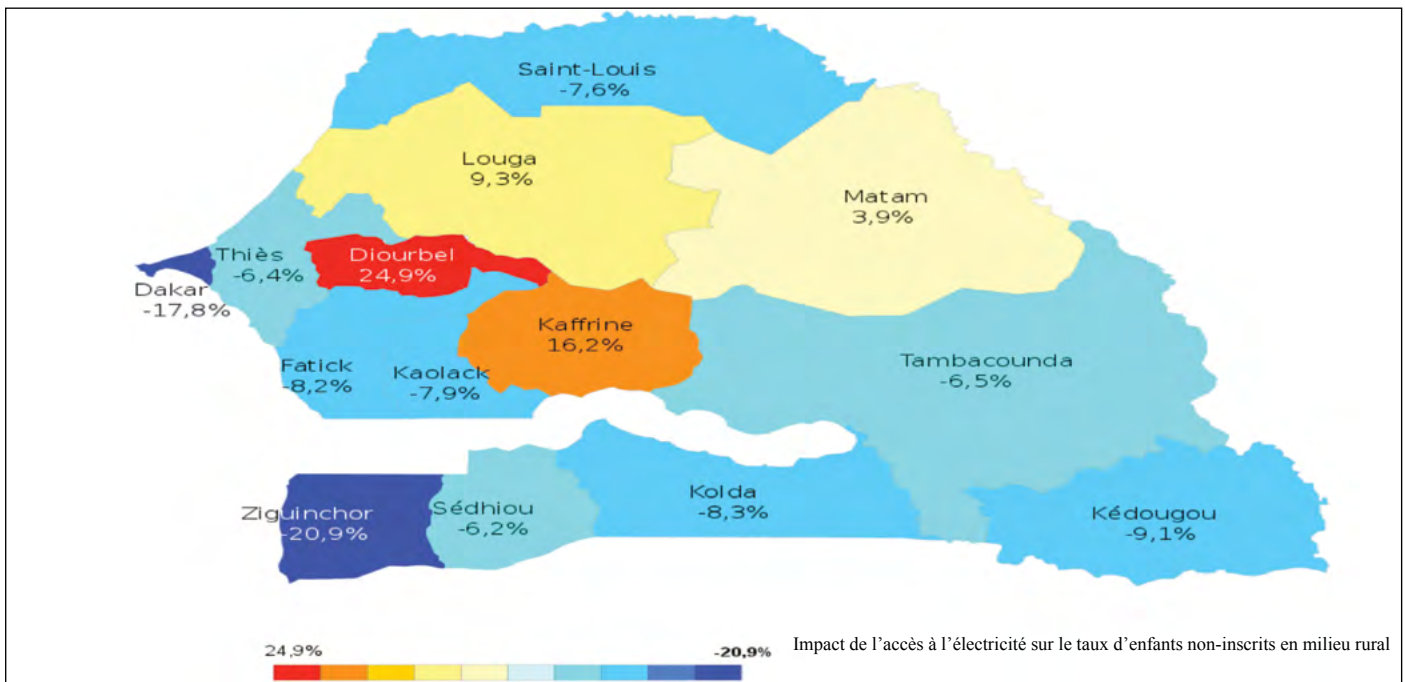
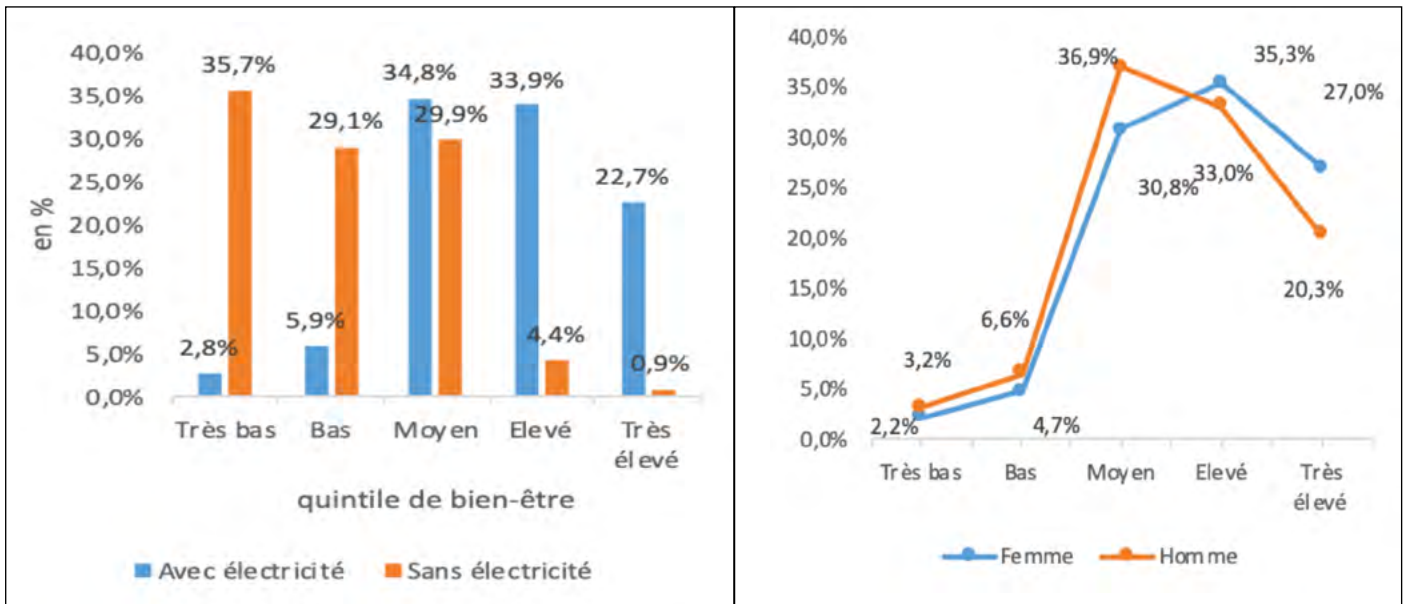
Au titre des priorités du Gouvernement, figurent entre autres, la mobilité avec l'objectif de faciliter davantage les déplacements afin de lutter contre les pertes de temps et de productivité liées aux embouteillages, l'éducation, la santé, l'eau potable et l'assainissement et la sécurité qui feront l'objet d'une attention particulière avec l'emploi des jeunes qui va également occuper une position centrale dans la phase II du PSE.

Au demeurant, depuis quelques années, la situation macroéconomique au plan mondial

# ÉVALUATION IMPACTS

## IMPACTS SOCIOÉCONOMIQUES DES PROJETS DU PSE

Impact sur la chance d'atteindre un niveau de bien-être et selon le genre



connaît un ralentissement de l'activité économique dans certains grands pays avancés, dû principalement aux effets conjugués des mesures commerciales restrictives, des durcissements des conditions financières, de l'augmentation des factures d'importations de pétrole et des tensions géopolitiques. Il se pose alors la question de savoir si une telle situation ne constituerait-elle pas un obstacle dans la réalisation de la phase 2 du PSE ?

A ce sujet, la réponse est sans équivoque. "L'Etat du Sénégal compte d'abord sur ses propres ressources et veillera à renforcer la stabilité macroéconomique par le maintien de la viabilité des finances publiques et la gestion prudente de la dette", rassure Baye Elimane Guèye, coordonnateur du pôle impacts so-

cioéconomiques du BOS. Pour ce faire, l'Etat compte s'appuyer sur deux leviers à savoir (i) l'élargissement de l'assiette fiscale, dont la finalité est d'augmenter les ressources internes et (ii) le renforcement du secteur privé national afin de le rendre fort, dynamique et pourvoyeur d'investissements dans les secteurs prioritaires identifiés.

Par ailleurs, le Sénégal travaille à la pérennisation d'une gestion soutenable et transparente des récentes découvertes d'hydrocarbures sur le territoire national, fondée sur les meilleures pratiques. L'objectif est de garantir dans le futur, quels que soient les aléas politiques, la préservation des intérêts de la collectivité nationale. ■



BAYE ELIMANE GUËYE (COORDONNATEUR DU PÔLE SUIVI DES IMPACTS)

# “L'accès à l'électricité, véritable levier pour éliminer la pauvreté”

*Les projets et réformes du PSE sont répartis en trois axes stratégiques. Pouvez-vous nous faire l'économie des impacts socioéconomiques déjà enregistrés à mi-parcours ?*

Si je prends l'exemple des programmes d'électrification rurale, les bénéfices recensés dans le cadre de l'étude d'impact de l'accès à l'électricité sont encourageants. Concernant le bien-être, par exemple, l'accès à l'électricité a engendré une amélioration de 36,1% avec des impacts beaucoup plus marqués dans la région de Dakar, suivie des régions de Thiès et Saint-Louis. Viennent ensuite les régions de Kaolack, Diourbel, Louga et Tambacounda. Dans les autres régions, l'impact de l'accès à l'électricité sur le bien-être s'est révélé plus faible. En milieu rural, l'impact est plus élevé dans les régions situées au nord et à l'ouest.

L'accès à l'électricité augmente la chance des ménages d'être riches (de 0,9% à 22,7%) et réduit la probabilité d'être pauvres (de 35,7% à 2,8%). Les ménages dirigés par des femmes ont plus de chance d'atteindre les niveaux de bien-être “élevé” et “très élevé” que ceux dont le chef est de sexe masculin. La probabilité pour ces chefs de ménages femmes d'être pauvres est également plus faible que chez les hommes.

Selon le niveau d'études du chef de ménage, l'impact de l'électricité est deux (2) fois plus élevé chez les ménages avec un chef qui a le niveau d'études supérieurs comparé à ceux qui sont dirigés par un chef de ménage avec aucun niveau d'études. En effet, plus le niveau d'études est élevé plus le bien-être augmente.

Globalement, l'étude a montré que l'impact de l'accès à l'électricité a été plus important dans les régions de destination des investissements publics et privés. Ces régions sont également les plus dynamiques en termes d'activités économiques.

Pour l'Education, la variable utilisée pour capter l'impact de l'accès à l'électricité est le rapport entre le nombre d'enfants (6 à 16 ans) non-inscrits à l'école rapporté à celui inscrit dans la même tranche d'âge. Par exemple, plus la valeur négative est élevée, plus l'impact de l'accès à l'électricité sur l'éducation des enfants est considéré comme faible. Le choix de cette tranche d'âge s'explique par la loi 2004-37 du 15 décembre 2004 qui instaure une obligation scolaire de 6 à 16 ans.

L'étude révèle que l'accès à l'électricité a eu un impact positif sur l'éducation des jeunes sauf dans les régions de Louga, Matam, Diourbel et Kaffrine où il n'y a pas eu de réduction de la valeur négative entre les deux catégories de la tranche de 6 à 16 ans. Il faut noter que l'enseignement religieux est très présent dans ces régions. Ce qui réduit le nombre d'enfants inscrits à l'école française.

Quant au milieu rural, l'impact le plus élevé est noté à Ziguinchor où l'accès à l'électricité a permis de réduire de 20,9% le taux d'enfants non scolarisés.

Par rapport à la santé, en particulier le retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans, l'accès à l'électricité s'est traduit par une réduction de ce taux de 6,4% au niveau national. En milieu rural, c'est Saint-Louis qui vient en tête avec une réduction de 11,2% du taux d'enfants avec retard de croissance.

Selon le genre, il est noté un impact plus important chez les enfants vivant dans les ménages dirigés par des femmes avec un écart de 2 points de pourcentage.

L'impact sur le retard de croissance des enfants est significatif et positif quel que soit le niveau d'étude du chef de ménage. Cet impact augmente de 57,4% lorsque le niveau d'études passe de “aucun” au primaire, puis de 23,3% entre primaire et secondaire et de 21,5% entre secondaire et supérieur.

*Quels sont les outils et le dispositif mis en place pour la collecte et l'analyse des impacts socioéconomiques ?*

La méthode (quasi-expérimentale) utilisée est celle de l'appariement des scores de propension (propensity score matching) qui consiste à appairer des ménages ayant accès à l'électricité à ceux n'ayant pas accès partageant des caractéristiques socioéconomiques similaires. Les données utilisées sont celles de l'Enquête Démographique et de Santé (EDS-2017) réalisée par l'ANSD.

*A quoi les Sénégalais peuvent s'attendre en termes de retombées sur leur quotidien pour cette seconde phase du PSE ?*

La 2ème phase va consolider les acquis et favoriser la production d'une électricité à moindre coût avec la mise en service de la centrale éolienne de Taiba Ndiaye. Concrètement, au quotidien, les Sénégalais pourront s'attendre :

- à plus d'opportunités d'emplois grâce à la mise en œuvre des projets et programmes d'infrastructures structurantes ;
- à plus de richesses à la faveur d'une bonne politique de redistribution des ressources nationales ;
- à plus de financement pour la réalisation de leurs projets d'entrepreneuriat ;
- à plus de possibilités d'accès aux structures sanitaires et de bénéficier de soins de qualité ;
- à une amélioration sensible des conditions d'études des élèves et étudiants ;
- à plus de facilité d'insertion dans le marché du travail grâce à l'amélioration de l'environnement des affaires. ■

# Accélérer la cadence de l'émergence

*Croissance robuste, maîtrise de l'inflation et du déficit budgétaire, ... Les fondamentaux de l'économie sont clairement au vert. Ce sont ces excellents résultats qui ont été plébiscités par les bailleurs de fonds en renouvelant leur confiance au gouvernement du Sénégal pour la deuxième phase du PSE (2019-2023). L'enjeu est de maintenir le cap en matière d'infrastructures, mais aussi de réussir à mener les réformes nécessaires pour créer un environnement des affaires plus favorable à l'émergence d'un secteur privé local apte à prendre le relais de l'État. L'ambition, in fine, consiste à maintenir le pays dans une dynamique de croissance forte et inclusive pour installer davantage les Sénégalais sur les rampes de l'émergence.*



# Placer le privé au cœur du dispositif

*Stabilité macroéconomique, maîtrise de la dette, de l'inflation et du déficit budgétaire et, surtout, une croissance robuste (9,1% en moyenne sur la période 2019-2023). Telle est l'ambition du Sénégal au moment d'entamer la phase 2 du PSE. Après une première phase caractérisée par une croissance essentiellement tirée par l'investissement public, il est attendu, pour cette deuxième phase, que le privé prenne le relais de l'Etat.*



Groupe consultatif de Paris, décembre 2018

Après une première phase marquée par une croissance soutenue (6% en moyenne), l'Etat du Sénégal compte accélérer la croissance en s'appuyant sur une participation davantage soutenue du secteur privé. Conformément à l'objectif de transformation structurelle de l'économie sénégalaise, le PAP-2 (Plan d'actions prioritaires 2019-2023) ambitionne d'accélérer la croissance, tout en renforçant les fondamentaux (stabilité macroéconomique) de l'économie. Pour atteindre ces objectifs, le Sénégal devra relever un certain nombre de défis. Le premier, c'est la préservation de la stabilité du cadre macroéconomique, tout en renforçant la productivité et la mobilisation des ressources internes. L'autre défi consiste à favoriser une plus forte implication du secteur privé. En parallèle à ces deux grands chantiers, il conviendra de développer le capital humain pour pouvoir profiter pleinement du dividende démographique, de renforcer la gouvernance et la promotion d'une administration publique moderne et efficace, de prendre en compte la dimension environnementale, de faire du pétrole et du gaz des moteurs de l'économie, et enfin de promouvoir l'économie numérique.

La mise en œuvre de la première phase du PSE a permis de multiplier par quatre la croissance économique de notre pays. En effet, la croissance du PIB est passée de 1,7% en 2011 à 7,2% en 2017.

Pour cette deuxième phase, le gouvernement table sur une croissance moyenne de 9,1% sur la période 2019-2023 et un déficit budgétaire sous le seuil des 3% du PIB dès 2019. Il entend également porter la pression fiscale à 20% du PIB en 2023 contre 15,5% sur la période 2014-2018. Quant aux exportations, le PAP 2 ambitionne de les multiplier par 2,5% d'ici à 2023. Mais pour cela, il faut une participation plus soutenue de l'investissement

privé. "Nous allons continuer les efforts sur les infrastructures et l'inclusion sociale. Toutefois, si nous voulons maintenir cette croissance, surtout à 9%, il faut que les investissements directs étrangers prennent progressivement le relais des investissements publics", déclarait SEM Macky Sall lors du groupe consultatif de Paris en décembre 2018. Pour sa part, l'Etat est "prêt", à réaliser "tout le paquet de réformes nécessaires à ce saut qualitatif". En réponse à l'appel au secteur privé national, le Club des investisseurs du Sénégal (CIS), s'est engagé à contribuer à hauteur de 1.200 milliards de FCFA dans le financement de certains projets du PAP-2. Au total, les projets en partenariats public-privé (PPP) du PAP-2 représenteront une enveloppe de 2,8 milliards d'euros (1.834 milliards de FCFA).

Les autres impacts attendus seront l'amélioration de l'Indice de développement humain (IDH) de 0,49 en moyenne entre 2014 et 2017 à 0,51 en moyenne sur la période 2019-2023, la création d'au moins 200.000 emplois formels par an, associée à l'amélioration de la productivité ainsi que la réduction des inégalités sociales et territoriales.

Enfin, l'indice de la pauvreté monétaire devrait baisser de plus de 4 points de pourcentage pour se stabiliser à 36,9% en 2023. Sur le plan de la réduction des inégalités et de l'inclusion sociale, il est prévu une baisse de l'indice de Gini<sup>1</sup> sur la consommation (de 40,2 en 2011 à 35,8 en 2023) et l'indice africain de développement social (de 2,8 en 2013 à 1,8 en 2023). ■

1. Le coefficient de Gini, ou indice de Gini, est une mesure statistique permettant de rendre compte de la répartition d'une variable (salaire, revenus, patrimoine) au sein d'une population. Autrement dit, il mesure le niveau d'inégalité de la répartition d'une variable dans la population.

# Une confiance renouvelée des bailleurs

*Le financement de la deuxième phase du PSE est acquis. Lors du Groupe consultatif de Paris, en décembre 2018, les bailleurs de fonds se sont engagés à hauteur de 7.356 milliards FCFA pour accompagner le Sénégal.*



C'est ce qu'on appelle un pari réussi ! Pour un besoin de financement exprimé de 2.856 milliards de FCFA, le Sénégal a obtenu, lors de la 8e édition du groupe consultatif de Paris, en décembre 2018, des engagements financiers évalués à 7.356 milliards de FCFA des Partenaires techniques et financiers (PTF), soit le double de ce qui était recherché. Cette enveloppe est destinée à la mise en œuvre du deuxième Plan d'actions prioritaires (PAP-2 2019-2023) du Plan Sénégal émergent (PSE).

De façon globale, les besoins de financement du PAP-2 sont estimés à 14.098 milliards de FCFA (24,5 milliards de dollars). 67% de ce montant, soit 9.414 milliards FCFA, était déjà acquis avant la tenue du groupe consultatif de Paris. Dans le détail, l'Etat du Sénégal va assurer 62% de cette enveloppe et les 31% seront pris en charge par les PTF. C'est donc le gap de 2.856 milliards FCFA que l'Etat est allé chercher à Paris auprès des PTF. Quant au secteur privé, il devra contribuer à hauteur de 1.834 milliards FCFA.

La Banque africaine de développement (BAD), qui s'était déjà fortement impliquée lors de la première phase du PSE, s'est engagée à hauteur de 1.358 milliards de FCFA, soit près de 2,3 milliards de dollars, pour le financement du PAP-2. Ce montant représente environ 41% du besoin de financement recherché par le Sénégal auprès des PTF. En plus de cette promesse de prêt concessionnel, la BAD s'est également engagée pour une enveloppe de 200 milliards de FCFA en faveur du secteur privé soit 345 millions de dollars. Mais le plus gros bailleur du PAP-2 devrait être la Banque mondiale, avec une promesse de contribution à hauteur de 1.925 milliards FCFA (3,5 milliards de dollars).

D'autres institutions comme la Banque ouest-africaine de développement (400 milliards de FCFA), la Banque islamique de développement (1,25 milliard de dollars soit environ 738 milliards

de FCFA), la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (350 millions de dollars) la Banque européenne d'investissement (420 millions d'euros), et le PNUD (près de 30,25 milliards de FCFA) se sont également engagées à participer au financement des différents projets du PSE d'ici 2023. La France, à travers l'AFD, a promis de contribuer à hauteur de 1,5 milliard d'euros à la mise en œuvre de la deuxième phase du PSE.

## UNE SANCTION "POSITIVE" DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE DU SÉNÉGAL

Par ces engagements, les bailleurs de fonds ont montré leur adhésion aux choix stratégiques du Sénégal pour le renforcement et l'accélération de la marche vers l'émergence, en garantissant un bon niveau d'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) et des objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. En effet, cette mobilisation de ressources "au-delà de ce qu'espérait l'Etat du Sénégal", est un indicateur du degré de confiance des bailleurs au Sénégal. "Notre politique économique a été validée par la communauté internationale", s'était d'ailleurs félicité le Président Macky Sall à l'issue du groupe consultatif de Paris.

Faisant échos aux propos du Chef de l'Etat, Amadou Hott, le ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération, déclarait récemment que ces engagements records sont le signe que "le Sénégal a la confiance de tous ses bailleurs" et que "les politiques

et la vision du Chef de l'Etat sont appréciées sur le plan interne et externe". Faisant le point des signatures de convention, il révélait, le 13 octobre 2019, qu'à ce jour, sur la promesse de financement de la deuxième phase du PSE de plus de 7.000 milliards de FCFA au Groupe consultatif de Paris, 1.115 milliards de FCFA sont déjà tombés dans l'escarcelle de l'Etat, soit 15 % des engagements obtenus». Il s'agit là des signatures de conventions matérialisant les engagements des bailleurs. ■

Le financement acquis, d'un montant de **9.414 milliards** de FCFA, provient de :

- L'État pour **4.248 milliards** de FCFA (45,1%) ;
- Des PTF pour **5.166 milliards** de FCFA (54,9%).

Le gap de financement du PAP, d'un montant de **4.684 milliards** de FCFA, se répartit comme suit :

- **2.850 milliards** de FCFA d'appui financier attendu des PTF ;
- **1.834 milliards** de FCFA de participation du secteur privé dans les projets PPP contre
- **486 milliards** de FCFA de contribution de l'État, soit **2.320 milliards** de FCFA de projets PPP.

# Le renforcement des infrastructures pour mieux soutenir la production



**L**es infrastructures et services de transports (routiers, aériens, maritimes et ferroviaires) absorberont 4.609,3 milliards de FCFA soit 33% du coût global, avec notamment les projets de construction de la desserte ferroviaire Dakar-AIBD, de la réhabilitation du chemin de fer Dakar-Bamako, du Bus rapide transit (BRT), du prolongement de l'autoroute à péage Mbour-Fatick-Kaolack, de l'autoroute Thiès-Tivaouane-Lompoul-Saint Louis, du port de Ndayane, de la rénovation des aéroports secondaires.

**L'énergie**, autre secteur prioritaire, concentrera 1.645,1 milliards de FCFA, soit 12%, avec le projet d'appui au secteur de l'électricité (phase 1 et 2), le projet énergie de l'OMVG (barrage de Sambangalou), le programme national biogaz, le projet d'interconnexion électrique entre le Sénégal et la Mauritanie, le programme national d'urgence d'électrification rurale, le projet de construction de la ligne de 225 kV Kolda-Tambacounda-

Ziguinchor, le second compact MCA.

**L'agriculture** bénéficiera d'une enveloppe de 986,3 milliards FCFA, soit 7%, notamment dans le cadre du programme d'autosuffisance en riz ou le développement de l'entreprenariat agricole (PRODAC).

Pour le volet **éducation et formation**, une enveloppe de 757,8 milliards, soit 5%, est prévue pour la construction d'ISEP ou de nouvelles universités (El hadji Ibrahima Niass du Sine Saloum) ou encore la résorption des abris provisoires.

La **santé** bénéficiera d'une enveloppe de 528 milliards, soit 4%, avec notamment le projet d'hôpital international de Dakar et l'équipement des hôpitaux.

**L'hydraulique et l'assainissement** absorberont 1.375 milliards, soit 10%, avec comme projets phare la construction de la troisième usine de traitement d'eau à Keur Momar Sarr et ses renforcements en aval (KMS3), la dépollution de la baie de Hann. ■



# Les “cinq initiatives majeures” du Président Macky Sall

*La jeunesse, l'économie sociale et solidaire, l'économie numérique, le “PSE vert” et l'industrialisation sont les cinq initiatives majeures de l'action du gouvernement envers le capital humain durant ce nouveau quinquennat. Si elles sont mises en œuvre avec efficacité dans la deuxième phase du PSE, le Sénégal aura fait un grand pas sur le chemin du développement durable.*

**M**algré de réels motifs de “satisfaction”, il reste encore “des déficits à combler et des besoins à satisfaire sur le chemin de l'émergence”. Après avoir fait ce constat, le Président de la République promet de mettre en œuvre cinq initiatives majeures dans cette séquence que constitue le PAP-2. La première de ces initiatives visant à donner un nouveau visage au Sénégal concerne naturellement, pourrait-on dire, la jeunesse, la mère des batailles. En effet, 44% des Sénégalais ont moins de 15 ans. Le préalable de tout développement consiste à former la jeunesse dans des filières qui correspondent aux besoins du marché du travail. Un défi colossal, mais pas impossible. La deuxième initiative majeure promise par SEM Macky Sall porte sur l'économie sociale et solidaire, pour compléter les services financiers déjà offerts par la DER-FJ (la Délégation générale à l'Entreprenariat rapide des femmes et des jeunes), “par un nouveau package de services non-financiers incluant la formation et l'encadrement des bénéficiaires, afin que les demandeurs d'emplois d'aujourd'hui soient les créateurs d'emplois de demain”.

La troisième initiative, sans doute la plus importante, concerne l'économie numérique inclusive. Une façon de préparer le pays aux défis du futur. “Sur le temps du PSE, le Sénégal de nos rêves est un Sénégal numérique et qui innove, suffisamment préparé pour davantage donner que recevoir au banquet de l'universel”, indiquait le Chef de l'Etat lors de son discours de nouvel An. Le défi est à la hauteur des enjeux, car malgré une jeunesse innovante et entreprenante, les ingrédients pour une “start-up nation” ne sont pas encore



La Der-FJ, pour un financement inclusif

réunis. Un premier jalon a été posé dans le cadre de la DER-FJ, avec l'octroi d'un financement de 3 milliards FCFA pour les jeunes entrepreneurs dans le domaine du numérique. Il faut sans doute faire plus. Les deux dernières initiatives majeures annoncées par SEM Macky Sall concernent respectivement “le PSE vert” et l'industrialisation, deux domaines qui vont de pair. En effet, la transition agro-écologique et l'industrialisation ne doivent pas être pensées séparément. C'est la clé pour parvenir à la “transformation structurelle, économique et sociale” qu'ambitionne le gouvernement à travers le PSE. Cette prise de conscience permettra au Sénégal de gagner un précieux temps sur le chemin du développement durable. Surtout dans un contexte de découverte de pétrole et de gaz. ■

## ZÉRO BIDONVILLES, ZÉRO DÉCHETS, VILLES CRÉATIVES

### Un triptyque de programmes pour relooker les villes sénégalaises

**R**éélu en février 2019 pour un second mandat de cinq ans, le Président Macky Sall s'est engagé, dans le cadre de la deuxième phase du PSE, à mettre en œuvre trois nouveaux programmes sectoriels à l'échelle nationale. Le premier, “Zéro bidonvilles”, vise à offrir un habitat décent à tous les Sénégalais et donner au Sénégal “un nouveau visage”. Un premier objectif est de construire 100.000 nouveaux logements en cinq ans sur toute l'étendue du territoire, dont 50.000 logements au cours du PAP 2.

Le deuxième programme phare, intitulé “Zéro déchet”, ambitionne de créer un cadre de vie sain pour tous et corriger les dysfonction-

nements d'une urbanisation mal maîtrisée. Ce programme ciblera d'abord la région de Dakar avant de s'étendre progressivement, dans la deuxième phase, aux autres grandes villes (Thiès, Diourbel, Kaolack, Ziguinchor, Saint-Louis), puis les autres villes du Sénégal dans une troisième phase. Basé sur une gestion alternative des déchets (revalorisation et recyclage), il sera financé sous forme de PPP. La taxe sur les ordures ménagères sera réformée à cet effet et progressivement sera instaurée une écotaxe pour prendre en charge le volet valorisation de la matière et recyclage des déchets.

Enfin, le troisième programme phare, “Villes créatives”, consiste à placer la créativité et les industries culturelles au cœur de la cité. Une façon de stimuler la créativité des artistes et de redonner un autre visage aux villes sénégalaises. ■

# Une administration plus efficace

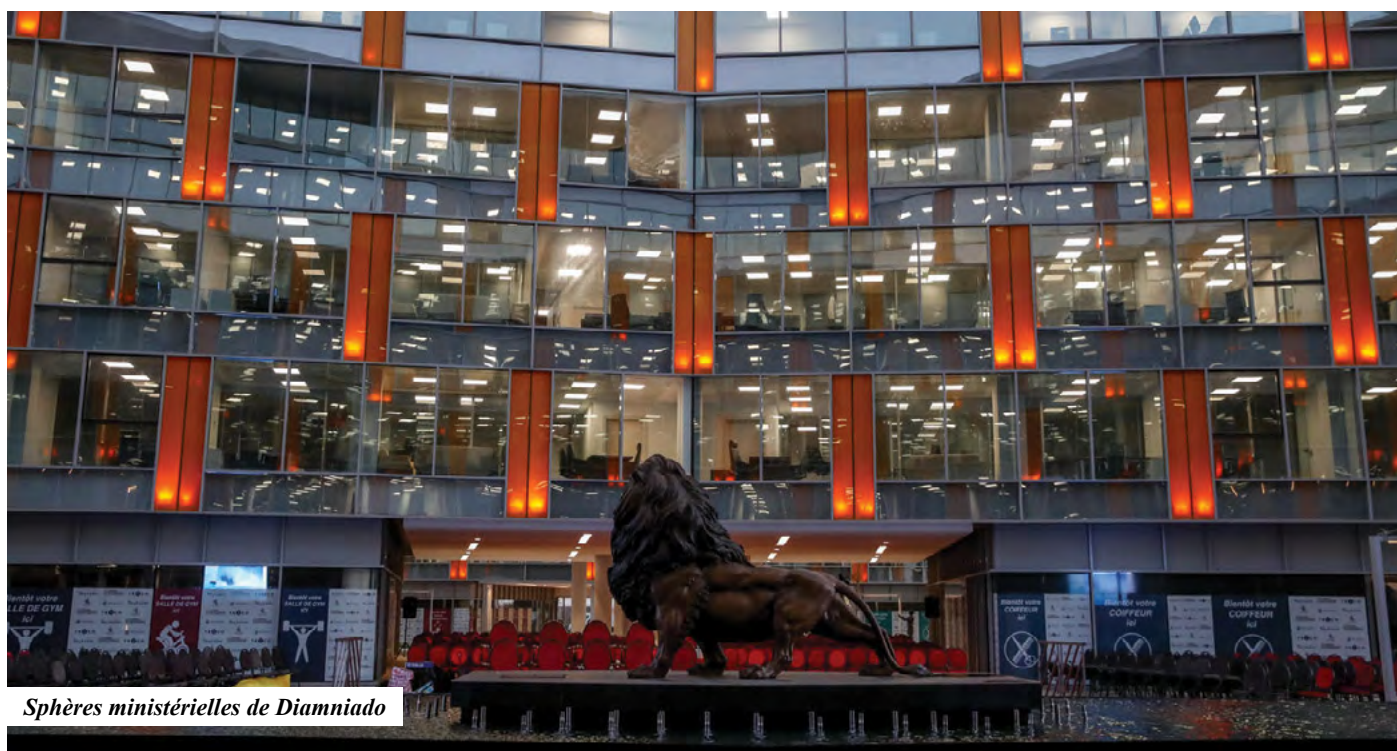
*Pour faire du secteur privé le moteur de la croissance durant cette deuxième phase du PSE, l'Etat s'engage à améliorer l'environnement des affaires, grâce à une administration moderne et efficace.*

Une enquête de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), publiée en novembre 2018, avait relevé trois contraintes majeures au développement du Sénégal. La première concerne la faiblesse du système éducatif qui entrave la capacité du Sénégal à soutenir l'économie avec une main-d'œuvre qualifiée pénalisant ainsi la compétitivité des entreprises, la productivité des travailleurs et le bien-être des citoyens. La deuxième contrainte touche au dysfonctionnement des régies et de l'administration fiscale dans sa capacité à concilier la mobilisation de ressources nécessaires au financement des réformes et l'incitation au développement de l'activité économique. Enfin, la troisième difficulté relevée par l'OCDE est relative à la faible efficacité de l'Etat à impulser suffisamment le changement. Toutefois, le rapport note que l'administration centrale du Sénégal est solide et compétente, mais que son fonctionnement est relativement lent. Ce qui freine l'avancée des réformes, la délivrance des documents officiels pour les entreprises, ... Dans le cadre du PAP-1 déjà, une batterie de réformes a été pensée et leur mise en œuvre qui devra se concrétiser dans cette deuxième phase devra permettre de remédier à cette situation.

D'abord sur l'environnement des affaires, l'un des chantiers les plus importants durant cette phase 2 du PSE consiste à l'achèvement des réformes structurelles et sectorielles, une simplification des systèmes de tarifications et de transac-

tions de l'Etat, un renforcement de la réglementation et de la concurrence et une amélioration de l'environnement local des affaires. Suivant ces principes, il sera procédé à la rénovation de la législation du travail, la dématérialisation du livre foncier électronique ou encore la finalisation du cadre juridique et institutionnel sur les PPP. La réforme du code du commerce et du code des investissements et l'opérationnalisation du télépaiement et des transactions électroniques figurent également parmi les réformes prioritaires.

En outre, pour une "administration publique de développement", il est prévu dans la batterie de réformes de mettre en cohérence les textes qui régissent la fonction publique avec les réformes budgétaires et financières, ainsi que la généralisation des contrats de performance en droite ligne avec l'entrée en vigueur du budget-programme à partir de 2020. La principale innovation réside toutefois dans la "rupture dans le pilotage stratégique" des projets et programmes. Il est ainsi prévu la mise en place d'un fonds de structuration pour la maturation des projets et réformes stratégiques et un fonds d'amorçage pour l'attraction des financements privés recherchés. La finalité de toutes ces réformes, c'est de stimuler l'investissement privé. En effet, après une première phase durant laquelle la croissance a été essentiellement tirée par l'investissement public, l'Etat entend, durant cette seconde phase du PSE, faire du secteur privé le moteur de la croissance pour rendre celle-ci durable et inclusive. ■



Sphères ministérielles de Diamniado

RÉFORMES



*Le Port autonome de Dakar, de plein pied dans les réformes*

## Améliorer l'environnement des affaires

L'amélioration de l'environnement des affaires, à travers le Programme de réforme de l'environnement des affaires et de la compétitivité (PREAC), repose principalement sur quatre piliers. Le premier concerne l'achèvement des réformes structurelles et sectorielles (code pétrolier, sécurisation foncière et dématérialisation du livre foncier électronique). Le deuxième est relatif à la simplification des systèmes de tarification et barèmes par la rationalisation des coûts liés aux opérations portuaires, l'opérationnalisation du télépaiement et des transactions électroniques. Le troisième pilier s'adresse au renforcement de la régulation et de la concurrence à travers la finalisation du cadre juridique et institutionnel sur les PPP, la rénovation du code de commerce et du code des investissements et la mise en place d'un registre unifié de garanties et sûretés. Le quatrième pilier touche enfin l'amélioration de l'environnement local des affaires par le développement des plateformes d'investissement, des Zones économiques spéciales (ZES), des incubateurs et des agropoles.

S'agissant des réformes budgétaires et financières, le fait le plus marquant sera le passage en mode budget programme en janvier 2020 et la validation de la liste des programmes ministériels et dotations constitutionnelles de la République ainsi que la nomination des responsables de programmes. La budgétisation en autorisation d'engagement (AE) et en crédits de paiement

(CP) en 2018 est l'une des innovations majeures induites par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA. Elle permettra la conciliation de la pluri-annualité des dépenses d'investissement au principe d'annualité. En outre, l'acquisition d'un outil e-procurement pour automatiser toute la chaîne de la commande publique dans un souci de célérité, d'efficacité des transactions permettra d'améliorer l'exécution des programmes budgétaires.

La finalité de toutes ces réformes est d'améliorer l'indice du climat des affaires de 54,15 en 2018 à 65,48 en 2023 et celui de la compétitivité du pays de 49 en 2018 à 57 en 2023. En outre, les efforts de simplification des procédures fiscales permettront de faire en moyenne le nombre d'impôts de 58 à 48 sur la même période.

Concernant le foncier qui constitue l'une des contraintes majeures à l'investissement, l'objectif est d'améliorer la gestion à travers un ensemble d'actions, pour faire passer l'indice de sécurisation de 0,68 en 2018 à 0,76 en 2023. Il s'agit notamment de la transformation graduelle des droits d'occupation actuels des ruraux en droits réels ou encore de trouver un juste équilibre entre la gestion des collectivités territoriales et la supervision des transactions foncières par l'Etat central et la poursuite de la rationalisation de l'inscription au registre foncier urbain. ■



PROGRAMME D'APPUI A LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION (PAMA)

# Pour une administration moderne et plus efficace

*Réduire la lourdeur des procédures administratives et fiscales et renforcer la gouvernance et la promotion d'une administration publique moderne et efficace. C'est tout l'enjeu du Programme d'Appui à la Modernisation de l'Administration (PAMA) qui devra permettre une nette amélioration de la qualité des services aux usagers et une meilleure gestion des agents de l'État. Fondé sur la co-construction, le PAMA a aussi pour rôle de faire un audit organisationnel au sein de chaque ministère sectoriel des procédures et des étapes d'élaboration des actes administratifs. La finalité étant de simplifier et de dématérialiser les procédures pour que les citoyens soient satisfaits de la délivrance des actes au sein des services publics. Les fruits commencent à tenir la promesse des fleurs...*



## E-SOLDE

# Un modèle de modernisation du service public

**S**ourire au visage, Abdoulaye témoigne : “J’étais venu m’inscrire sur la plateforme E-solde, cela s’est très bien passé et en un temps record. Désormais, je n’aurai plus besoin de venir jusqu’à Dakar ou de faire la queue devant ma banque de domiciliation pour disposer de mon bulletin de salaire”, déclare l’enseignant. Dans un passé récent, cette procédure relevait d’un véritable parcours du combattant. “Les options qui s’offraient à nous étaient minimes. On venait à Dakar - à la Direction de la Solde- pour disposer, avec beaucoup de difficultés, d’un bulletin de solde annuel. Ou alors, on perdait du temps et de l’énergie dans les différentes banques où étaient domiciliés nos salaires. Nous recevions nos bulletins avec des retards de plusieurs mois”, se souvient l’enseignant.

Aujourd’hui, les choses ont changé grâce à la réforme de modernisation de la Direction de la Solde. A terme, une nouvelle gestion de la gouvernance publique pour plus de performance sera mise sur pied, informe Mamadou Dia, Responsable Front-office de la Direction de la Solde.

La plateforme E-solde permet aux agents de l’État d’accéder à l’information concernant leur salaire à distance par le biais d’un terminal connecté (ordinateur, smartphone, tablette, etc.). Désormais, les agents inscrits disposent d’un compte sécurisé leur permettant d’une part de visualiser et d’éditer leurs bulletins de salaire et bientôt d’interagir avec la Direction de la Solde aux fins de soumettre des requêtes qui seront prises en charge.

La mise en place de la plateforme E-solde est une révolution majeure de l’administration sénégalaise qui ne cesse de faire sa mue à travers le Programme d’Appui à la Modernisation de l’Administration (PAMA).

E-solde est en train de migrer progressivement vers une plateforme de communication avec les usagers. Par soucis de transparence, il est régulièrement publié tous les rappels de salaire payés aux enseignants.

C’est une vieille revendication des syndicats d’enseignants qui est ainsi satisfaite. El Cantara Sarr, Secrétaire Général du Syndicat des inspectrices et inspecteurs de l’éducation nationale du Sénégal

(SIENS) reconnaît que “la plateforme permet en un clic d’avoir des informations sur les rappels d’avancement et cela traduit concrètement un dispositif dématérialisé”. Toutefois, il liste quelques défis à relever pour plus de performance : “Il faudra étendre cette plateforme à toute l’administration, rendre accessible la connexion et mettre l’accent sur la communication afin que tous les collègues se l’approprient”. Dans la même perspective, le responsable Front-office de la Direction de la Solde a informé que dans un futur proche, les banques et les ambassades accéderont sans difficultés aux services de E-solde de façon à authentifier les bulletins de salaire qu’on leur présente.

La plateforme est aussi un outil de vulgarisation des actions du gouvernement. Potentiellement, E-solde touche 154.997 usagers. En décembre 2019, des inscriptions au nombre de 22.174 ont été enregistrées et 111.419 bulletins ont été générés.

E-solde a un impact sur le pouvoir d’achat des bénéficiaires et les dépenses publiques. Les enseignants et les fonctionnaires de manière générale ne sont plus obligés de se déplacer moyennant des frais jusqu’à Dakar pour des questions liées au salaire. Des économies sont également faites sur les dépenses de l’Etat en termes de consommables et de mobilisation des ressources. ■



*Le Front Office de la direction de la Solde sous ses nouveaux habits*

AMADOU DIALLO (DIR. RENOUVEAU SERVICE PUBLIC & COORDONNATEUR PAMA)

# “Les lenteurs administratives seront bientôt de vieux souvenirs”



*Un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publié en novembre 2018, a révélé que l'administration centrale du Sénégal est efficace et compétente, mais que son fonctionnement est lent et freine l'effectivité des réformes initiées. Qu'est-ce qui est en train d'être fait en ce sens pour relever le défi ?*

Il y a un nouveau paradigme qui se dessine avec la dématérialisation des procédures. Après le forum du mois d'avril 2016, le Président de la République avait instruit le Ministre en charge du Renouveau du Service public de procéder à la dématérialisation de 50 procédures. Aujourd'hui, nous sommes à 55 procédures allégées et dématérialisées. Dans le cadre de la deuxième phase du PSE (2019-2023), en collaboration avec l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE), il est prévu d'alléger et de dématérialiser 750 procédures. Au niveau de chaque ministère, nous ciblons et identifions les procédures à alléger et à dématérialiser.

Avec l'atteinte de ces objectifs, les lenteurs administratives seront bientôt de vieux souvenirs parce que les délais d'exécution seront réduits et les usagers satisfaits des conditions des services offerts.

A côté de ce processus de dématérialisation, la dynamique de modernisation est axée sur l'organisation même de l'administration. On repense et redéfinit l'organisation des structures de celle-ci. Ce volet qui constitue la première composante du PAMA est confié au Bureau Organisation et Méthode (BOM).

*L'une des recommandations du forum national de l'administration en 2016 était l'élaboration d'une charte qualité du gouvernement. Où en est-on dans le processus de mise en place de cette charte ?*

Sur instruction du Chef de l'Etat, nous avons enclenché un processus de mise en place de chartes de qualité sectorielles au sein de chaque ministère. Un pacte de confiance qui lie l'administration à l'utilisateur en fonction des attentes de l'un par rapport à l'autre. La fusion de ces différentes chartes sectorielles, permettra d'avoir une charte qualité globale qui va servir de viatique à l'administration.

Après le forum de 2016, il a été recommandé que chaque ministère ait sa charte qualité. Le ministère de la Fonction publique et du Renouveau du Service public et celui des Finances et du Budget ont fini d'élaborer les leurs. Nous espérons que d'ici à 2020 tous les ministères disposeront de leur charte qualité afin d'élaborer la charte qualité nationale.

Pour plus de performance dans la distribution des services de l'administration, nous avons également lancé un processus de mise en place des Centres de services partagés (CSP) dans chaque département du Sénégal. Ce sont des centres qui vont regrouper beaucoup d'offres de services administratifs. Le citoyen n'aura plus besoin de faire le tour de la ville pour se faire délivrer un seul acte administratif. Tout se fera à guichet unique, dans un seul centre.

*Quels sont les obstacles auxquels fait face le PAMA dans le cadre de sa mission ?*

Chaque processus de réforme rencontre des difficultés car les habitudes sont tenaces d'autant qu'il s'agit, pour l'essentiel, d'un changement de comportement. Cependant, nous sommes déterminés à donner corps à la vision du Chef de l'Etat. Un travail de synergie est indispensable. D'où l'importance du rôle du BOS, en ce sens qu'il sert de relais, en assurant le reporting des projets liés au PSE auprès de l'autorité pour que tout le monde adhère à la politique initiée par le Chef de l'Etat. ■

# Un pays en chantier

**A**u total, 700 projets d'une valeur de 14.098 milliards FCFA sont prévus dans la phase 2 du PSE. Une priorisation a été opérée sur la base de 11 critères. Répartis par axe stratégique, 60% des projets concernent l'axe 1 (transformation structurelle de l'économie et croissance), 29% l'axe 2 (capital humain, protection sociale et développement durable) et 11% l'axe 3 (gouvernance, institution, paix et sécurité). Parmi les projets phares de l'axe 1, il y a la relance du transport ferroviaire, avec le projet de Train Express Régional (TER) en phase de finalisation, mais aussi le programme de réhabilitation de la ligne ferroviaire Dakar-Bamako sur 1.286 km de rails dont 644 km à l'intérieur du Sénégal.

Dans le domaine de l'énergie, secteur qui absorbe 1.645,1 milliards de FCFA, soit 12% du PAP-2, la poursuite de l'orientation du mix énergétique vers les énergies renouvelables est en cours, avec des projets de création de centrales solaires, notamment le projet Scaling-Solar (60 MW), l'extension de la centrale solaire de Malicounda (22 MW), le projet SOLARYS (3X12 MW), le parc solaire de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), le parc éolien de 159 MW de Taïba Ndiaye. La centrale HFO de Malicounda (125 MW) et les projets d'installation d'infrastructures de stockage pour les terminaux pétroliers et gaziers font également partie des priorités sur la période. En ce qui concerne le projet gaz to power l'objectif est d'arriver en 2022 à la conversion des centrales de la SENELEC au gaz. Ce qui permettra au Sénégal d'avoir le meilleur mix au monde avec que du gaz, de l'éolien, du solaire et de l'hydroélectricité.

Dans les secteurs de l'Agriculture, le financement global est estimé à 986,3 milliards de FCFA, soit 7% du financement total du PAP-2. On peut citer entre autres, le projet de "Création de 03 corridors céréaliers" dont le but est d'assurer l'autosuffisance alimentaire en mil, maïs et riz, à l'horizon 2023, le projet de "Création de trois agropoles intégrés" au Sud, au Centre et au Nord du Sénégal, pour renforcer la valorisation des produits agricoles et la réduction de la dépendance aux importations de produits agroalimentaires. Aussi, le projet de "Développement accéléré de l'Aquaculture" qui a pour ambition de développer une aquaculture compétitive capable de produire 10% du volume actuel de pêche de capture, soit environ 50.000 tonnes par an, à l'horizon 2023. Il y a également les projets de mise en culture de terres agricoles de 12.000 ha dans le Médina-Yero-Foula (Agri-beta) ainsi que le renforcement de la production locale d'huile d'arachide.

Dans le secteur des Mines, les trois principaux projets phares sont l'accélération de l'exploitation aurifère, qui vise à tripler la production annuelle et intégrer ainsi le club des 6 premiers producteurs mondiaux, le développement de la filière phosphates et l'exploitation de la mine de fer de Falémé. Ces projets miniers sont renforcés par le projet Hub minier régional, qui intègre trois volets composés d'un hub académique, d'un hub de services et d'un hub logistique.

Dans les secteurs de l'Industrie, les projets emblématiques du PAP-2 portent, entre autres, sur le projet de création du 2ème "Parc industriel intégré", le "Hub minier régional" ainsi que le "Pari in-



dustriel intégré" afin d'accélérer le processus d'industrialisation autour d'un moteur d'activité à haute valeur ajoutée.

Concernant l'axe 2, il s'agira de poursuivre la phase 2 du Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), le Promovilles, les Bourses de sécurité familiale et le Fonds d'entrepreneuriat rapide des femmes et des jeunes (DER-FJ). Il s'agira également de poursuivre le programme de résorption des abris provisoires et d'extension du réseau scolaire, en plus de la construction de lycées professionnels, la construction et la réhabilitation de structures sanitaires et l'extension du réseau de distribution d'eau potable (KMS 3, projet de désalinisation de l'eau de mer).

Enfin, dans le cadre de l'axe 3, il est prévu l'opérationnalisation du Fonds d'équipement des collectivités territoriales (FECT). Sans oublier le programme d'appui aux communes et agglomérations du Sénégal (PACASEN), le programme d'urgence de modernisation des axes et territoires frontaliers (PUMA) et le programme d'équipement des forces de défense et de sécurité (719,2 milliards FCFA).

Pour le volet PPP (partenariats public-privé), Smart City Diamniadio (économie numérique), la construction du port de Ndayane, l'extension du réseau électrique et le développement du réseau de gazoduc, figurent parmi les projets emblématiques du PSE. Pour le volet industrie, il s'agira de poursuivre la mise en place des parcs industriels, des Zones économiques spéciales (ZES) et des agropoles. Enfin, pour le volet urbanisation, il convient de citer les projets prioritaires qui concernent entre autres, le Pôle urbain de Daga-Kholpa, sur une superficie de 2.870 ha à aménager pour la production de 61.000 unités d'habitation et le projet de création de 100.000 logements sociaux annoncés par le président Macky Sall. ■

FONDS SOUVERAIN D'INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES (FONSIS)

# Un levier innovant dans l'accompagnement du PSE

*En étroite collaboration avec les ministères et les différentes structures de l'Etat, le FONSIS investit dans les secteurs stratégiques identifiés par le Plan Sénégal Emergent (PSE). Le FONSIS détient à ce jour 16 participations ou opérations dans son portefeuille d'activités. Avec le PAP2, il entend décliner sa stratégie pour l'exécution efficace des projets valorisés à plus de 1000 milliards de FCFA.*

**D**ans le financement des grands projets du Plan Sénégal Emergent (PSE), les différents ministères impliqués peuvent compter sur l'accompagnement du Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS). Opérationnel depuis 2014, le FONSIS a pour mission de co-investir avec le secteur privé, de développer des projets, ainsi que de restructurer et valoriser les actifs de l'Etat. Le FONSIS investit directement ou indirectement, à travers des véhicules thématiques (PME, promotion des femmes, etc.) ou sectoriels (agriculture, santé, etc.) mis en place seul ou avec des partenaires. Cette stratégie est établie en cohérence avec le Plan d'Actions Prioritaires N°2 (PAP 2) du PSE. Le FONSIS contribue ainsi à accélérer la réalisation de partenariats publics-privés (PPP) et à promou-

voir l'action du privé dans les secteurs prioritaires du PSE à fort impact économique et social.

#### UN PARTENAIRE ACTIF DE L'ADMINISTRATION

Les ministères et les différentes structures de l'Etat sont des partenaires clés du FONSIS dans le cadre de la mise en œuvre des projets du Plan Sénégal Emergent. Cela a permis de mettre en place 16 participations ou opérations dans son portefeuille d'activités d'une valeur de plus de 300 milliards de francs CFA. On peut citer :

- avec le Ministère de l'Elevage : SOGENAS dans la génétique animale est en train de poser les bases du renouveau de l'élevage par la création de la valeur réelle pour les éleveurs et



## FOCUS SUR...



*Production de solutés à l'usine de Parenterus*

l'amélioration des revenus des exploitations pour ainsi diminuer les inégalités territoriales.

- avec le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale : POLIMED dans le domaine de l'imagerie médicale à Mbour, Parenterus dans l'industrie pharmaceutique, la réhabilitation de l'Hôpital Mathlaboul Fawzaini de Touba.
- avec le Ministère de l'Energie : le projet SENERGY, d'un coût d'environ 27 milliards de francs CFA, a été livré en mars 2017. On peut aussi citer Ten Mérina, Kaél Solaire et Kahone Solaire dans le domaine de l'énergie solaire.
- avec le Ministère des Forces Armées : Jambaar Immo dans l'immobilier résidentiel et commercial.

### DES AMBITIONS FORTES POUR LE PAP 2

En cohérence avec le PAP2, le FONSIS continue à décliner sa stratégie basée sur les PPP, avec des projets valorisés à plus de 1.000 milliards de FCFA.

Le FONSIS va mettre en place différents fonds pour soutenir la politique d'investissements prévue, avec notamment :

- un Fonds PME de 66 milliards de francs CFA (éducation, eau et assainissement (WASH), énergie, agriculture et santé).
- un Fonds d'amorçage des projets de 66 milliards de francs CFA.
- un Fonds bleu de 759 milliards de francs CFA sur une période de 10 ans à partir de 2020.

Le FONSIS prépare l'avenir des futures générations avec un outil spécifique. Le prochain Fonds générationnel sera mis en place et devra être fonctionnel en 2022. Ses ressources seront constituées de recettes issues de l'exploitation du pétrole et du gaz. Il a pour objectif d'investir dans des projets visant à fructifier, pour les générations futures, ces revenus.

Il est également prévu, des projets majeurs avec le Ministère de la Santé et de l'Action sociale, notamment un programme de digitalisation et de construction d'infrastructures de santé :

- la modernisation de plusieurs établissements sanitaires à travers leur réhabilitation ou leur opérationnalisation (Aristide Le Dantec, Mame Abdoul Aziz Dabakh de Tivaouane, Dalal Jamm).



- la structuration et le développement des projets privés avec de jeunes médecins.
- la digitalisation du système d'information sur la santé à travers la mise en place du dossier médical patient (DMP).

A noter que le FONSIS contribue, de par ses activités, à identifier les difficultés auxquelles un investisseur privé peut être confronté. En ce sens, son action permet, sous la direction des autorités compétentes, de faire évoluer le cadre sectoriel par des réformes adéquates.

Le FONSIS a su poser ses marques et asseoir une gouvernance forte en seulement quelques années d'existence. En témoigne son acceptation dans des institutions majeures du secteur des fonds comme le Forum International des Fonds d'Investissements Souverains (IFSWF), ou l'AVCA (l'African Private Equity and Venture Capital Association). ■

SUIVI PROJETS ET RÉFORMES PHARES

# Les étapes d'une collaboration dynamique

*Le suivi de l'état d'avancement des projets et réformes phares est basé sur un dispositif de reporting à travers la collecte des informations et leur envoi par les Chefs de projet tous les vendredis par mail aux Chefs de Desk du BOS. Il s'en suit un travail d'équipe qui aboutit au renseignement d'un tableau de bord complet transmis au Ministre en charge du suivi du PSE pour présentation en Conseil des Ministres. Cette rubrique explique et magnifie les contours d'une collaboration qui met en scène des hommes et des femmes entièrement dévoués au service du PSE.*

**D**ans le cadre du suivi des projets et réformes du PSE par le BOS, les rôles sont bien définis et répartis. Pour chaque projet ou réforme phare, le Président de la République nomme, au sein du ministère sectoriel en charge de sa mise en œuvre, un Chef de projet. Ce dernier a pour mission d'assurer le suivi du projet, notamment l'identification des problèmes qui entravent sa bonne exécution et leur remontée au BOS chargé, entre autres, de leur trouver des solutions.

Au démarrage de chaque projet, s'effectue un travail préparatoire important consistant en la définition du rationnel de suivi entre le Chef de projet et le Chef de desk afin de s'accorder sur les indicateurs pertinents à considérer et le poids à leur accorder.

Durant l'exécution du projet phare, le Chef de projet remonte les informations au BOS suivant trois temps forts à savoir (i) d'abord les remontées hebdomadaires ; (ii) ensuite un rapport trimestriel d'actualisation des taux d'avancement et de situation sur les problèmes identifiés et les avancées notées et (iii) enfin un rapport annuel préparé à travers la tenue d'un atelier bilan annuel dont la

finalité est d'analyser les facteurs explicatifs des performances ou contreperformances d'une part et de fixer les perspectives pour l'année à venir d'autre part. Cependant, le Chef de desk et le Chef de projet sont en contact permanent pour traiter à chaque fois que de besoin les problèmes ponctuels ou urgents.

“Aux fins d'apporter des solutions aux contraintes identifiées, le BOS dispose de trois principaux canaux : 1. interaction directement avec les entités et/ou personnes ressources susceptibles de pouvoir solutionner le(s) problème(s) ; 2. remontée des points de blocage en Conseil des Ministres à travers le tableau de bord ; 3. mise en place d'une task force, avec toutes les parties concernées par le problème”, souligne Serigne Ahmadou Bamba Sy, Chef de Desk “Infrastructures et Habitat” au BOS. Dans le cas de Task Force, les responsabilités sont identifiées et chaque partie prenante contribue à la recherche de solution(s). Un plan d'actions, indiquant les rôles et responsabilités de chaque partie, est ensuite adopté et mis en œuvre jusqu'à ce que le problème soit résolu. ■



**M. JOSEPH GABRIEL SAMBOU**  
CHEF DU PROJET “HUB LOGISTIQUE INTÉGRÉ”

M. Joseph Gabriel SAMBOU a été nommé Chef de projet, par arrêté présidentiel du 12 juin 2014. Ancien Directeur Général de la société anonyme du Petit Train de Banlieue, il a été également administrateur de Dakar-Bamako Ferroviaire (DBF). Diplômé de l'École Polytechnique de Thiès, option génie civil, promotion 1985, M. SAMBOU a été Conseiller technique chargé des Infrastructures du Président de la République de juillet 2001 à mai 2009. Il est depuis 2012 membre du Groupe des experts de l'UEMOA pour l'interconnexion ferroviaire.



**M. MAGUÈYE GUÈYE**  
POINT FOCAL-PSE

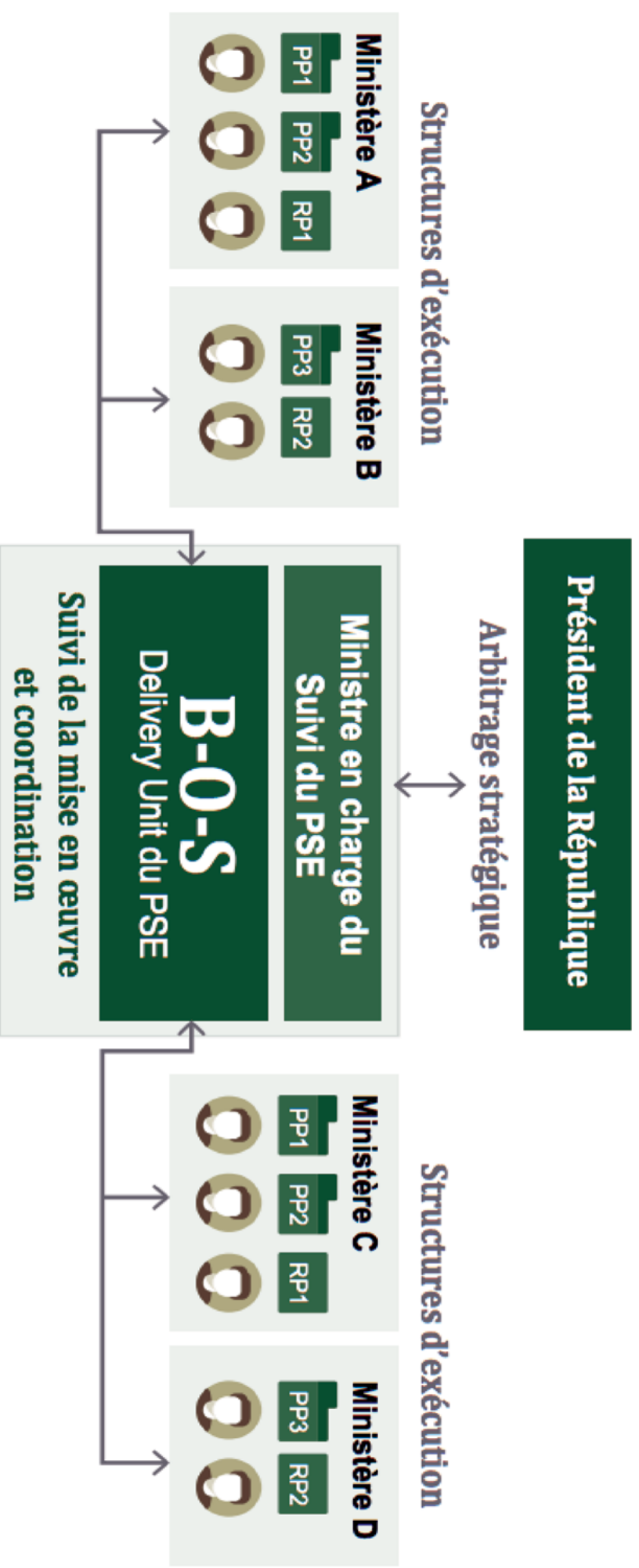
M. Maguèye GUEYE est Administrateur des affaires maritimes, fonctionnaire, diplômé de l'École d'Administration des Affaires maritimes de Bordeaux en France. Il est aussi un haut fonctionnaire du ministère des Pêches et de l'Économie maritime. M. GUEYE est actuellement le Directeur des Projets de l'Agence nationale des Affaires maritimes (ANAM) et Point focal pour le suivi du Plan Sénégal Émergent (PSE), chargé du sous-secteur du Transport maritime et portuaire du Projet “hub logistique intégré”.



**SERIGNE AHMADOU BAMBA SY**  
CHEF DESK INFRASTRUCTURES & HABITAT

Ingénieur en aménagement et construction, Serigne Ahmadou Bamba SY est diplômé de l'École centrale de Paris. Il a travaillé en France pendant 10 ans, d'abord dans le secteur de la recherche au Bureau de Recherches Géologique et Minière (BRGM) puis dans le développement appliqué à l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (ANRA). De retour au Sénégal en 2017, il a rejoint l'équipe du BOS pour travailler dans le Plan Sénégal Émergent.

Une rupture dans la capacité du Sénégal à exécuter les grands projets et réformes était impérative compte tenu des ambitions du PSE



- Le portage politique, avec l'implication personnelle du Président de la République
- Des Chefs de projet dédiés pour chaque projet ou réforme phare, responsables des résultats
- Une « **Delivery Unit** » pour le suivi et la coordination afin de garantir les résultats, concentré sur les **27 projets phares** et **17 réformes phares** du PSE