

# Lejecos

HORS SERIE SPECIAL CAPITAL HUMAIN - AVRIL 2023 - Prix: Sénégal 2000F CFA - Zone UEMOA 3000 F CFA

**M<sup>e</sup> EL OUSSEYNI KANE**

Directeur Général du Bureau Opérationnel du Suivi (BOS) du PSE

**"LE DÉVELOPPEMENT DU  
CAPITAL HUMAIN EST LA  
CLÉ DE VOÛTE DU PSE"**



**PAPA MADEMBA BITÉYE**

**Directeur Général Senelec**

La Senelec est prête à la production de l'électricité à partir du gaz



**AMINATA SOW**

**Déléguée Générale DGPSN**

Le Sénégal est un modèle en matière de développement de programmes de filets sociaux en Afrique.



# VISA Platinum

l'exception

# Editorial

Ismaila BA

## L'HUMAIN EN LETTRES CAPITALES



S'il y a un axe du Plan Sénégal émergent (PSE) qui aujourd'hui, plus que jamais reste pertinent, c'est bien l'axe 2 portant « Capital humain, protection sociale et développement durable » dont l'objectif est d'élargir l'accès aux services sociaux et la couverture sociale, d'améliorer significativement les conditions de vie des populations et de mener une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales sur l'horizon 2035.

Dans toutes ses déclinaisons, le capital humain qui a fini de charrier une réflexion intense tant au niveau macroéconomique qu'au niveau micro, reste sans doute l'un des éléments les plus essentiels de l'évolution de l'économie, au point que certains analystes avertis le considèrent même comme un paradigme de l'économie actuelle et celle du futur au regard des mutations technologiques et notamment du digital qui ont fini d'installer une sorte de « virtualité du travail ».

En effet, les réflexions des experts et les stratégies les plus pointues adressent ce facteur économique, naguère considéré comme un motif d'investissement subsidiaire ou un intrant, mais pas comme un enjeu stratégique dans l'évaluation des indicateurs de performance de l'économie, de sa compétitivité, bref de la croissance émergente. Un levier de développement économique capable d'influer sur les grands agrégats.

Quel que soit le secteur considéré, qu'il s'agisse du privé comme du public, que ce soit dans le domaine de la santé, de l'industrie, des services, de l'éducation, de la formation ou de l'emploi, il ne fait plus de doute que le capital humain, dans sa définition large comme restreinte constitue un des indicateurs de mesure ou d'évaluation des progrès économiques et de bien-être d'un pays. Mieux, un des intrants qui entre dans la mesure des performances des politiques publiques, ou de la stratégie de développement des entreprises.

Au total, il serait difficile d'analyser les performances des économies et leur compétitivité sans la valeur du capital humain, qui malgré la révolution du digital reste déterminante au regard du niveau de qualification de

plus en plus élevé induit pour répondre aux fortes demandes du marché du travail.

D'ailleurs, certaines décisions d'investissements sont aujourd'hui influencées certes par l'existence d'infrastructures de qualité, la stabilité du pays mais aussi et surtout par la disponibilité des ressources humaines hautement qualifiées, qui constituent des niches d'emploi et de croissance.

L'exemple le plus marquant est aujourd'hui le secteur des IT/BPO avec l'externalisation des processus métiers.

Pour un pays où le croît démographique est assez rapide, la prise en charge d'une majorité de la population en termes de formation, mais aussi de disponibilité d'une main d'œuvre active et formée constitue un potentiel extraordinaire pour capitaliser sur le dividende démographique.

L'option pour le PSE d'articuler une ligne de cohérence autour du développement humain à travers son Axe 2, montre si besoin en est, que les investissements structurants qui ont commencé à produire des effets, s'ils se poursuivent, pourraient permettre au Sénégal de disposer d'un réceptacle de ressources humaines aptes à porter la dynamique qui sera induite par l'exploitation prochaine des ressources pétrolières et gazières.

Le bilan à mi-parcours du PSE l'illustre parfaitement à travers les chiffres notés dans les différents domaines et les investissements opérés aussi bien au niveau sectoriel que sur le plan social. Le principal enseignement à tirer de la période de crise sanitaire, la plus lourde par son envergure mondiale, et sa durée, est qu'elle a révélé comment le capital humain de qualité a permis à certains pays dont le nôtre de se relever de ce choc avec un niveau élevé de résilience.

Une attention particulière est accordée à la publication du classement des pays par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dans l'indice de développement humain (IDH) par les décideurs et mêmes les experts, dans tous les pays du monde, du

# SOMMAIRE - AVRIL 2023



fait de son caractère composite qui prend en compte les différents aspects ( genre, accès aux soins, à l'éducation, à l'assainissement ...) et montre à quel point aujourd'hui la ressource humaine est un levier déterminant dans la mise en œuvre réussie des stratégies de croissance, de développement pour ainsi dire dans l'optique d'une richesse partagée.

Ainsi, pour gagner le pari de la mondialisation face aux défis du développement humain et des mutations socio-économiques, il est plus que jamais nécessaire pour nos Etats de consentir davantage d'efforts pour une meilleure équité dans le domaine de l'employabilité des jeunes et des femmes, de la redistribution des richesses, de la promotion d'une offre éducative de qualité en adéquation avec les besoins socio-économiques et culturels, de l'accès à l'habitat social et à un cadre de vie décent mais également et surtout pour l'accès à l'énergie en milieu rural, à l'eau et à l'assainissement.

03	<b>EDITORIAL</b> L'Humain en Toutes Lettres	110	<b>ACCÈS À LA PROTECTION SOCIALE ET AU TRAVAIL DÉCENT</b>
06	<b>LA GRANDE INTERVIEW</b> <b>Me El Ousseyni Kane DG BOS</b> Le développement humain est la clé de voûte du PSE	112	<b>INTERVIEW</b> <b>Madame Aminata SOW</b> Déléguée Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale
16	<b>ACTUALITÉS</b>	118	<b>EAU POTABLE</b> L'accès universel dans le « pipeline » des branchements subventionnés et des extensions de réseau.
40	<b>DOSSIER SUR LE CAPITAL HUMAIN</b>	124	<b>ACCÈS À L'ASSAINISSEMENT</b> Un maillage territorial sous le régime de la décentralisation des services
48	<b>INTERVIEW</b> <b>Abdou Aziz Gaye</b>	126	<b>LES MÉTIERS D'AVENIR</b>
54	<b>LES ENTREPRISES SENÉGALAISES A LA LUMIERE DU CAPITAL HUMAIN</b>	129	<b>CAHIER DE L'UEMOA</b> Évolution de l'IDH du Sénégal et des pays comparateurs
60	<b>INTERVIEW</b> <b>Adama SALL</b> Directrice du Capital Humain, CGF		
74	<b>INTERVIEW</b> <b>Mamadou Moustapha KA,</b> Enseignant Chercheur à ESEA		
70	<b>LE NUMÉRIQUE, UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE</b>		
74	<b>INTERVIEW</b> <b>Bassirou Abdoul BA</b> coordonnateur du Parc des technologies numériques		
80	<b>ACCÈS À UN LOGEMENT DÉCENT</b>		
84	<b>INTERVIEW</b> <b>Mamadou Bocar SY,</b> directeur général de la BHS		
88	<b>COUVERTURE ENERGÉTIQUE</b>		
90	<b>INTERVIEW</b> <b>Papa Mademba BITÉYE</b> Directeur général de la Senelec		
94	<b>ELECTRICITÉ RURALE</b>		
95	<b>INTERVIEW</b> <b>Baba DIALLO</b> Directeur général Aser		
99	<b>PÉTROLE ET GAZ</b> Le Capital Humain, un enjeu pour le secteur pétrolier		



[www.lejecos.com](http://www.lejecos.com)

ISSN 2337-1315

**Directeur de Publication**

ISMAILA BA (+221) 77 516 28 84  
ismaila@lejecos.com

**Rédaction**

Ismaila Ba  
Bassirou Mbaye  
Badara Faye  
Fatoumatou Blondin Cissé  
Djibril Dieng  
Mouhamed Kenouvi

**Design & Montage**

AZ MEDIA/Papa Balla Fall  
bfall.reporter@gmail.com  
+221 77 517 44 27

**Photographie**

Boubacar Soumaré

**ADRESSE**

Sacré coeur 3 N°9678

**TELEPHONE.** (+221)33 824 86 98

**Email:** lejecos@lejecos.com

## Anticipez pour concrétiser vos projets.



écko

Le Plan Épargne Logement BHS permet de préparer son projet avec une épargne régulière et de bénéficier d'un prêt immobilier à un taux préférentiel. Découvrez tous les atouts de cette épargne dédiée à vos projets immobiliers.

### Avantages

- **Épargne rémunérée au taux de 4% net ;**
- **Crédit au taux exceptionnel de 5% après 48 mois d'épargne.**



---

Me El OUSSEYNI KANE

DIRECTEUR GENERAL DU BOS

## Le développement humain est la clé de voûte du PSE

La première phase du Plan Sénégal Emergent (PSE) a été couronnée de succès. L'affirmation est de Me El Ousseyni Kane, directeur général du Bureau opérationnel de suivi du Pse (BOS). Dans cet entretien exclusif au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), Me Kane fait le bilan des dix ans de mise en œuvre du PSE. Il revient également sur la seconde phase du PSE, la mise en place du Hub minier qui devra générer près de 26 mille emplois formels et informels, avec des impacts directs de 200 milliards de FCFA de contribution au Pib et 250 milliards de FCFA en termes d'exportations par an.

Avocat spécialisé en fiscalité, finances et droit des affaires, El Ousseyni Kane est titulaire d'une Maîtrise de Droit privé (option droit des affaires) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, d'un Diplôme d'études approfondies de droit économique et des affaires de l'Université d'Orléans. Il est aussi titulaire d'un Master en fiscalité et management de l'Ecole supérieure de gestion de Paris ainsi que d'un diplôme en Administration Publique (option économie et finances publiques) de l'Ecole nationale d'administration (ENA) de Paris.

**Monsieur le Directeur Général, pouvez-vous nous rappeler les missions et le cadre d'intervention du Bureau opérationnel de suivi du Plan Sénégal Émergent (Bos) ?**

Grâce à la vision du Président de la République, Son Excellence Macky Sall, déclinée dans le Pse, le Sénégal s'est doté d'un référentiel unique de développement économique et social. En cela, le PSE incarne une vision stratégique qui ambitionne de nous amener à l'émergence dans un horizon temporel bien défini à savoir 2035. Le Bos du fait de ses missions de coordination, de suivi, de résolutions des goulots et d'évaluation des performances réalisées, porte l'empreinte de cette volonté politique forte. Le Bos, on peut le dire, est la tour de contrôle, l'assurance résultat de cette vision en ce qu'il accompagne toutes les structures d'exécution dans la structuration des actions stratégiques, en suscitant la prise de décisions de haut niveau, grâce aux informations et outils d'aide à la décision partagés chaque semaine en Conseil des ministres et donc le BOS évalue l'impact réel des politiques publiques sur les populations bénéficiaires. Grâce à son expertise reconnue par-delà le monde, le Bos joue aussi un rôle de cabinet de conseils et d'accompagnement à l'image des mastodontes dans le secteur, pour toutes les structures étatiques, dans la mise en œuvre de leurs actions phares. Il assiste aussi le secteur privé dans le cadre

des investissements réalisés dans notre pays.

**En 2022, le BOS s'est distingué dans l'organisation de beaucoup de rencontres et la réalisation de plusieurs études dont trois sur la pauvreté, la répartition des revenus issus de nos ressources pétrolières et gazières. Pourquoi cette nouvelle approche dans des études d'impacts aussi stratégiques et sensibles ?**

« LA PREMIÈRE PHASE OPÉRATIONNELLE SE SINGULARISE PAR UNE CROISSANCE SOUTENUE DE 6 % EN MOYENNE ANNUELLE, PORTÉE PAR LE SECTEUR TERTIAIRE, SUIVI DU SECONDAIRE ET DU SECTEUR PRIMAIRE ».

L'évaluation des politiques publiques renforce la qualité de la prise de décisions et donne lieu à des recommandations pour améliorer l'efficacité de l'intervention de l'action publique. L'évaluation constitue souvent le maillon faible du cycle des politiques publiques, et il faut le reconnaître les pays rencontrent encore beaucoup de difficultés pour la promouvoir. Évaluer la performance et les résultats aide à comprendre pourquoi certaines politiques publiques fonctionnent et d'autres non.

La qualité de l'évaluation des projets et programmes publics est à cet égard un facteur essentiel de garantie de la robustesse et de la validité de l'action publique.

Ces activités rentrent donc dans nos missions qui sont aussi de fournir des outils d'aide à la décision à la haute autorité. Il était devenu nécessaire, voire indispensable au bout de quelques années de mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (PSE) d'évaluer la pertinence des choix et des options, de voir les impacts réels sur le quotidien des populations de l'action publique déroulée. Il était aussi nécessaire de faire face aux nouveaux enjeux, et au monde changeant, de s'intéresser à la prospective pour anticiper sur certains chocs et saisir les nouvelles opportunités par une analyse fine de l'évolution socio-économique de notre pays.

Nous avons réalisé ces dernières années plusieurs études dans ce cadre. Les plus récentes ont abordé la question de la transition dans la pauvreté pour apprécier les performances du PSE en termes de lutte contre la pauvreté, de réduction des inégalités ainsi que l'accès aux services sociaux de base. Les résultats ont permis de mieux comprendre les incidences socio-économiques des programmes de protection sociale sur la réduction de la pauvreté et les inégalités de revenus. Finalement, il serait important d'adopter une



stratégie de sortie de la pauvreté et un ciblage dans la mise en œuvre des approches de protection sociale.

Nous avons conduit aussi une étude sur la répartition des ressources pétrolières. Là, il s'agissait de poser le débat sur l'allocation optimale à faire de celles-ci, entre les différents secteurs prioritaires qui doivent porter la croissance du Sénégal.

Une autre approche que nous avons développée aussi récemment, c'est une méthodologie innovante, assez révolutionnaire, mais redoutablement efficace qu'est le « Big Fast Result » en termes de structuration de projets, réformes et programmes d'envergures et complexes. Il était évident que beaucoup d'actions prioritaires du Pse tardaient à se réaliser du fait de l'absence d'une feuille de route claire et budgétisée, ainsi que la définition de tous les organes de gouvernance et de pilotage pour la mise en œuvre de ces initiatives.

Avec cette méthodologie de Lab, qui nous a été inspiré par le Pemandu Delivery unit de la Malaisie et que nous avons domestiquée, nous avons pu réaliser la structuration de projets d'envergure du Pse comme les agropoles Sud et Centre, la relance de l'industrie pharmaceutique dans le contexte de la COVID, le Pse vert, le Hub minier régional, et pour cette année nous ferons la structuration complète des réformes phares « Modernisation de l'administration », le « Pse jeunesse », « l'écosystème de construction » et la stratégie d'import-substitution du blé par les céréales locales.

**Le Plan Sénégal Émergent (PSE) constitue depuis 2014 le référentiel de la politique économique pour accélérer la marche vers l'émergence du Sénégal à l'horizon 2035. Après une dizaine d'années de mise**



### **en œuvre, quel bilan à mi-parcours tirez-vous sur le plan économique et social ?**

La première phase décennale de mise en œuvre du Pse est rythmée autour de deux Plans d'actions prioritaires à savoir le PAP-1 sur la période 2014-2018 et le PAP-2 2019-2023.

La première phase opérationnelle se singularise par une croissance soutenue de 6% en moyenne annuelle, portée par le secteur tertiaire, suivi du secondaire et du secteur primaire. Cette croissance a permis de réduire le taux de pauvreté du Sénégal de 5% qui est passé de 42,8% en 2011 à 37,8% en 2018. Il faut le souligner, le Sénégal enregistre le plus faible taux de pauvreté dans l'espace Uemoa.

La survenue en 2020 de la pandémie du Covid-19 a porté un coup de frein à cette dynamique de croissance. Ceci

a justifié l'adoption en 2020 du Plan d'actions prioritaires ajusté et accéléré (PAP-2A) qui accorde la priorité aux secteurs de souveraineté tels que l'agriculture, le développement de l'agro-industrie, la santé et l'industrie pharmaceutique et ce, en vue de rétablir la trajectoire de croissance.

Ainsi, sur la période 2019 – 2022, la croissance moyenne annuelle s'est établie à 4,4%. L'exploitation du pétrole en 2023 devrait permettre d'atteindre un niveau de croissance plus élevé que celle de la première phase.

Cette première décennie a démontré clairement que le Pse est une réussite. Dix ans après, il est incontestable que la photographie du Sénégal en 2014 est différente de celle de 2023. Le Pse est une réussite à plusieurs égards. Un nombre plus important de nos compatriotes ont accès à

l'électricité avec le triplement de notre production énergétique. De même, l'accès à l'eau est devenu une réalité pour beaucoup de nos concitoyens avec la mise en service des ouvrages de Keur Momar Sarr (Kms), la construction de milliers de forages dans les zones les plus reculées et bientôt des usines de dessalement.

Nonobstant le fait que plus de territoires sont désenclavés avec des milliers de kilomètres de pistes, de routes et d'autoroutes mises en service, et qu'aujourd'hui les sénégalais produisent et nourrissent leurs compatriotes avec les performances notées dans le secteur de l'agriculture, de l'élevage, de l'aquaculture. Je pourrai en dire autant dans les politiques d'équité territoriale et sociale avec les filets sociaux mis en œuvre, dans la santé, l'éducation, la protection sociale. Le bilan est largement positif et la dynamique sera poursuivie pour porter notre pays sur les rampes de l'émergence.

**Dans le cadre du suivi du Pse, on distingue 27 projets et 18 réformes phares, pouvez-vous revenir brièvement sur ces axes et catalyseurs économiques ?**

La mise en œuvre du Pse est bâtie autour de secteurs prioritaires ou « batailles clés » pour la transformation structurelle de notre économie et une croissance partagée. Il s'agit de développer i) le secteur agricole, l'élevage et les produits de la mer, ii) le secteur minier et les fertilisants ; iii) l'habitat social et l'écosystème de construction ; iv) les services (tourisme, économie numérique, santé,



éducation...) ; v) moderniser l'économie sociale et solidaire ; vi) faire du Sénégal un hub logistique et industriel.

Ces « batailles » sont déclinées à travers 27 projets phares inscrits dans un cadre normatif, notamment à travers les 18 réformes phares, pour rendre l'environnement plus incitatif et apte à favoriser l'atteinte des objectifs.

Ces projets et réformes sont déclinés à travers plusieurs composantes phares qui doivent imprimer le rythme à notre stratégie d'émergence. Mais il faut le préciser, le Pse n'est pas seulement ces 27 projets et 18 réformes phares, mais une stratégie globale qui tourne autour de ses trois axes à savoir, la transformation structurelle de l'économie ; le renforcement du capital humain et la protection sociale ; et enfin, la bonne gouvernance, la paix et la sécurité.

**En octobre 2022, le Sénégal, sous la direction du Bos, s'est doté d'une feuille de route pour le projet phare de**

**hub minier régional : Quels sont les enjeux liés à cette importante initiative pour le Sénégal ? Est-ce que les résultats augurent de belles perspectives et donnent raison d'espérer quant à l'avenir de ce projet ?**

Le projet phare « Hub minier régional » a pour ambition de faire du Sénégal le centre de référence de services miniers d'Afrique de l'Ouest. Il consiste à mettre en place un écosystème attractif pour les fournisseurs de référence de services miniers. Cet écosystème repose sur trois composantes majeures pour accroître la valeur ajoutée de l'exploitation des ressources minières au Sénégal :

- Un hub de services, notamment la sous-traitance opérationnelle, y compris les matériaux de base et les centres de maintenance et d'analyse d'échantillons ;
- Un hub logistique, incluant des centres de distribution stockant et offrant des consommables, pièces de rechange et équipements ;
- Un hub académique,

notamment la formulation d'une offre de formation adaptée aux métiers des mines.

A travers sa mise en place, il est attendu en termes d'impacts socio-économiques, la création d'environ 26 000 emplois (formels et informels), et la génération de plus de 200 milliards de FCFA de contribution au Pib en plus des 250 milliards FCFA d'exports par an. L'atteinte de ces objectifs est assujettie à la prise de mesures au plan fiscal et douanier, pour soutenir le développement du contenu local et augmenter les revenus du Sénégal. Le Bos, avec l'ensemble des acteurs nationaux et des partenaires internationaux, a structuré entièrement ce projet phare stratégique pour notre pays. Il faut retenir que plusieurs pays dans la sous-région se positionnaient pour être le Hub minier régional, les enjeux étant stratégiques sur tous les plans. Nous avons réussi à décliner la feuille de route, dont la mise en œuvre relève de la responsabilité du ministère en charge de l'industrie. Nous espérons que toutes les diligences sont prises pour garder le rythme et opérationnaliser rapidement cette feuille de route avec l'accompagnement du Bos bien entendu.

S'agissant des réformes, le volet « financement de l'économie » reste un grand défi au regard de la faible bancarisation et de l'accès encore difficile des Tpe et Pme au crédit classique.

Le catalyseur « Financement de l'économie » comprend deux réformes phares adressant les besoins spécifiques la « Bancarisation des bas revenus » et « Accès des Tpe et Pme au crédit et au financement ».

La réforme phare « bancarisation des bas revenus

» vise à mettre en place un cadre réglementaire et normatif favorisant la bancarisation des bas revenus. Elle intervient dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et s'appuie sur un cadre légal et réglementaire. C'est ainsi qu'il faut apprécier la mise en place d'une stratégie nationale d'inclusion financière, qui est la déclinaison de l'initiative régionale en matière d'inclusion financière. Ladite stratégie vise à fournir l'accès aux institutions financières, de façon équitable, à tous les segments de la population, une gamme diversifiée de produits et services adaptés à leurs besoins et moyens. Cette stratégie est soutenue par la stratégie d'éducation financière en cours d'élaboration qui, elle, vise à sensibiliser les populations sur l'utilité de la bancarisation et à leur fournir une éducation sur l'utilisation des services à leurs dispositions.

Cette réforme a fait ses preuves et participe à la réduction de la pauvreté. Une étude récente menée par le BOS a montré qu'une personne bancarisée a deux fois moins de chance d'être pauvre qu'une personne non bancarisée. Actuellement, le taux de bancarisation élargi (accès aux banques et institutions de microfinance) est de l'ordre de 54%.

Quant à la réforme « Accès des TPE et PME au crédit et au financement », elle vise à mettre en place un cadre favorisant l'accès des PME aux offres de financement. En effet, plus de 90% des entreprises sénégalaises sont des PME et des TPE. Or, l'offre bancaire classique n'est pas adaptée aux besoins et aux capacités d'endettement des PME et TPE. Il convient ainsi de trouver un système de financement qui réponde aux besoins des PME.

C'est pourquoi, en plus de

la microfinance, il existe des financements innovants qui existent et qui marchent dans d'autres pays, notamment la finance islamique et la microfinance islamique, qui sont favorisées dans le cadre du Programme de développement de la microfinance Islamique (PROMISE), avec l'appui de la Banque islamique de développement (BID) qui a mis en place des lignes de financement islamique au sein de certaines institutions financières de la place.

D'autres types de financement innovants sont mis en œuvre, notamment la finance verte (Green Banking), l'affacturage, le leasing, etc. Au total, dans le cadre de cette réforme, tout est mis en œuvre pour permettre aux entreprises d'avoir accès au financement.

Ainsi, cette réforme prend en charge les difficultés rencontrées par les structures d'appui et d'encadrement aux PME, c'est pourquoi, elle vise aussi à renforcer le dispositif d'appui financier et non financier des Pme tout en favorisant comme vous pouvez l'imaginer, la formalisation des entreprises, qui pour la plupart, sont dans l'économie informelle.

La stratégie de l'État dans le cadre du PSE a été de mettre en place un certain nombre d'initiatives réglementaires incitatives, mais aussi de créer ou renforcer des structures dans tous les segments comme la DER/FJ, l'ADEPME, le FONGIP, le FONSIS, le Bureau de mise à niveau (BMN), le PROMISE, entre autres.

En 2021, sur 695 903 entreprises légalement constituées, seules 17 170 fournissent des états financiers. Ainsi, la majorité des entreprises légales ont tendance à basculer dans l'économie informelle, du fait de leur non-

conformité aux règles légales financières et fiscales. Ceci montre que malgré les efforts importants entrepris par les structures d'appui aux PME sous la tutelle des ministères concernés et de la BCEAO, le tissu d'entreprises formelles et affichant une pérennité et une solidité demeure encore faible.

**Le secteur privé national déplore souvent son manque d'implication dans la mise en œuvre des projets phares du PSE. Quelle réponse leur apportez-vous ?**

L'implication du secteur privé national est déterminante pour réussir le Pse et l'émergence de notre pays. Le secteur privé doit jouer et joue sa partition dans cette stratégie de développement économique et social. Nous l'avons compris et un certain nombre d'actes posés démontre la prise en compte de l'enjeu de l'implication du secteur privé national

D'ailleurs, plusieurs textes ont été adoptés pour favoriser son implication, d'autres ont été adoptés notamment la réforme de la loi sur la commande publique pour favoriser plus d'acteurs nationaux dans les marchés publics, de même que la loi sur les partenariats publics-privés, la stratégie nationale de développement du secteur privé, le crédit-employeur, et enfin, la loi sur le contenu local, qui réserve une bonne partie des activités dans le pétrole et le gaz à nos compatriotes, pour ne citer que ceux- là.

La stratégie d'accompagnement du secteur privé national ne doit pas exclure du marché sénégalais des partenaires,

investisseurs étrangers qui doivent aussi contribuer à notre développement. L'émergence nécessite de créer les conditions d'attractivité des investissements étrangers, la confiance de ces investisseurs pour favoriser le financement de projets d'envergure à haute valeur technologique comme le Train express régional (TER) ou le Bus rapid transfer(BRT). Nous faisons en sorte de créer des « links » dans tous les projets d'envergure d'un point de vue financier ou technique dans lesquels l'accompagnement extérieur est nécessaire avec le privé étranger et national.

Il faudra aussi oser le dire, notre secteur privé doit faire preuve de plus d'initiatives, de plus de prise de risques mais également doit renforcer ses capacités techniques et financières pour mieux participer activement à la mise en œuvre du PSE. Les études que nous réalisons ont également pour vocation de renforcer la capacité du secteur privé à mieux jouer son rôle d'anticipation.

**Dans le domaine énergétique et de la souveraineté alimentaire, quelles sont les réalisations phares et les perspectives à consolider en terme d'interventions ?**

Depuis le lancement du PSE, la puissance installée est passée de 570 MW en 2012 à plus de 1 787 MW en fin 2022. Plusieurs centrales électriques de grande capacité sont en cours de développement (Mboro, Saint-Louis, Cap des biches) et celle de Malicounda a été inaugurée le 11 février 2023 (120 MW pouvant alimenter plus de 700.000 ménages). Le Sénégal s'est également doté d'une stratégie «Gas-

to-power» impulsée par les potentiels gaziers de Gta et Yaakar-Teranga qui permettra d'alimenter ces centrales avec du gaz local.

La mise en œuvre des projets énergétiques a permis d'augmenter la capacité de production d'énergie du pays, de diversifier les sources d'énergie et de réduire la dépendance aux énergies fossiles. Cette diversification aura pour impact direct la réduction des émissions de carbone dans l'activité de production d'électricité.

Cette prise en compte de la question énergétique est une source réelle de satisfaction dans le cadre de la mise en œuvre du PSE . En effet, un plus grand nombre de sénégalais ont accès à l'électricité, nous avons oublié les longs délestages de 2011 et le Président de la République a favorisé le développement d'énergies renouvelables avec les centrales éoliennes et solaires mises en service dans notre pays. Nous avons aujourd'hui le taux de mixité énergétique le plus important de la sous-région.

Au niveau de la sécurité alimentaire, les productions sont estimées en 2022 à près de 3 663 690 tonnes, soit une hausse de 5% par rapport à la campagne agricole précédente et de 23% par rapport à la moyenne des 5 dernières années.

La valeur ajoutée du secteur agricole est passée de 780,4 milliards FCFA en 2019 à 1 574,7 milliards FCFA en 2022, soit une croissance de 101,8%. Cette évolution s'explique par la mise à la disposition des agriculteurs des intrants de qualité, ainsi que des matériels adaptés pour le renforcement de la productivité agricole. L'État du Sénégal, dans sa politique de mise en place des intrants, a renforcé son soutien aux producteurs en augmentant le budget du programme agricole. Les taux de



mise en place des semences ont été particulièrement satisfaisants, atteignant globalement plus de 95,0%.

Grâce à une volonté politique forte, le secteur de l'agriculture a franchi un nouveau cap. Cette stratégie a permis de porter la croissance de notre pays et d'encaisser les chocs nés de la crise de la Covid 19 et d'éviter à notre pays d'entrer en situation de récession économique.

Nous devons réaliser la souveraineté alimentaire de notre pays, qui passe par le renforcement de tous les chaînons des filières et la prise en compte des besoins de tous les sous-secteurs notamment l'élevage, la pêche, l'aquaculture et l'agroforesterie. Le Président de la République a pris l'option forte d'accélérer le rythme de réalisation de notre autosuffisance alimentaire avec la nouvelle stratégie de souveraineté alimentaire qui adresse tous les aspects allant de la production

à la consommation, en passant par le stockage, la transformation - valorisation et la distribution des produits agricoles.

**Pour ce qui est du développement du capital humain, notamment sur la question de l'entrepreneuriat, de l'insertion professionnelle et de l'employabilité des jeunes, quels sont les acquis et défis prioritaires à relever pour le PSE ?**

Le développement du capital humain est la clé de voûte du PSE et un de ses 3 axes stratégiques. La transformation structurelle de notre économie passe forcément par des ressources humaines formées et hautement qualifiées. L'État du Sénégal a compris cela en créant 3 nouvelles universités depuis 2012 afin d'élargir l'offre de formation et la carte universitaire.

Des réformes phares ont été engagées comme celle sur l'alignement de l'enseignement supérieur sur les besoins de l'économie, afin d'orienter les jeunes sénégalais vers les secteurs porteurs. L'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes n'est pas en reste avec des initiatives comme le Programme sénégalais pour l'entrepreneuriat des jeunes (Psej), le 3FPT et des outils d'accompagnement comme la DER/FJ et le FONGIP qui contribuent fortement au financement des jeunes.

Nous allons structurer le PSE jeunesse dans le courant de cette année, afin de rationaliser les modes d'intervention de l'État en direction des jeunes, et aussi pour permettre une meilleure prise en compte de leurs besoins dans la formation, l'accompagnement, le financement et l'insertion.

**Le développement accéléré des formations techniques et professionnelles reste également une réforme majeure à engager pour résorber notamment le déficit des compétences des jeunes. En termes de résultats mesurables, qu'est ce qui a été fait concrètement ?**

L'État du Sénégal a entamé en 2013 une réforme du système de financement de la formation professionnelle et technique. Celle-ci a abouti à la création du Fonds pour le financement de la formation professionnelle et technique (3Fpt). Depuis 2016, c'est plus de 60.000 personnels d'entreprises et d'organisations professionnelles formés pour un montant de 11 milliards de FCFA, 87000 jeunes qui ont bénéficié de bourses de financements pour des formations pré-emploi pour un montant de 26 milliards de FCFA et plus de 380 projets en faveur des établissements professionnels et techniques pour financer

la formation initiale et la formation continue avec 14 milliards investis.

Cette dynamique a aussi permis de construire, de réhabiliter et d'équiper 21 centres de formation professionnelle. A ce jour, nous avons développé des établissements comme les ISEP (Instituts supérieurs d'enseignement professionnel) qui sont aujourd'hui au nombre de 5 et répartis entre Diamniadio, Thiès, Matam, Dagana et Bignona et qui contribuent fortement à la qualification technique et professionnelle de nos jeunes dans ces régions. L'objectif est de faire un maillage national avec toutes les régions du Sénégal couvertes.

**La promotion de l'habitat social et d'un écosystème de construction reste une grande priorité pour les populations dans un contexte de forte pression immobilière et foncière. Quels sont les leviers mis à contribution par l'Etat pour atteindre cet objectif dans le cadre du PSE ?**

Effectivement, la question du logement est au cœur des préoccupations des populations et de l'Etat. Afin de prendre en charge cette problématique, plusieurs projets sont en cours de mise en œuvre notamment le projet «100 000 logements», l'aménagement de pôles urbains de Diamniadio, Lac Rose et Dagua Kholpa. A ces projets structurants, s'ajoute la création du Fonds pour l'habitat social (FHS) et de la Société d'aménagement foncier et

de rénovation urbaine (Safuru SA) dont les missions sont respectivement de garantir les prêts destinés à l'acquisition de logements sociaux et d'assurer l'aménagement des sites devant abriter les programmes immobiliers de l'Etat et de contribuer aux opérations de rénovation et de restructuration.

Parallèlement, un guichet unique est mis en place dans le but de faciliter aux cibles l'acquisition des unités d'habitations. L'Etat est cependant conscient que l'atteinte des objectifs assignés

**« A TRAVERS LA MISE EN PLACE DU HUB MINIER, IL EST ATTENDU LA CRÉATION D'ENVIRON 26 000 EMPLOIS (FORMELS ET INFORMELS), DES IMPACTS DIRECTS DE PLUS DE 200 MILLIARDS FCFA DE CONTRIBUTION AU PIB ET 250 MILLIARDS FCFA D'EXPORTS PAR AN ».**

aux projets de logements sociaux est tributaire de la disponibilité et des coûts des matériaux de construction qui sont pour la plupart importés. D'où, l'impérieuse nécessité de développer l'écosystème de la construction, il s'agira de structurer une filière de production de matériaux à travers :

⇒ Le développement d'une industrie locale du bâtiment pour accroître l'offre de logements, faire baisser les coûts de construction et améliorer la qualité en introduisant les matériaux locaux ;

⇒ L'émergence d'acteurs sénégalais de la construction

avec des champions nationaux ;

⇒ La prise en compte de l'efficacité énergétique dans les projets d'habitat.

**L'Etat a lancé récemment les travaux de formulation du Plan national de développement (Pnd). Quelle articulation entre cette nouvelle stratégie de développement et le Pse ? Comment le Bos compte s'impliquer dans l'élaboration de ce Pnd ?**

Le processus de formulation du Pnd 2024 - 2028 a été lancé, le 24 janvier 2023, par le Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Madame Oulimata SARR. Il s'agit dans le cadre de cet exercice de faire le diagnostic global d'abord de la mise en œuvre du Pse, d'élaborer le nouveau plan de développement, de définir de nouveaux projets et réformes phares et de faire le cadrage financier avant d'aller au Groupe Consultatif.

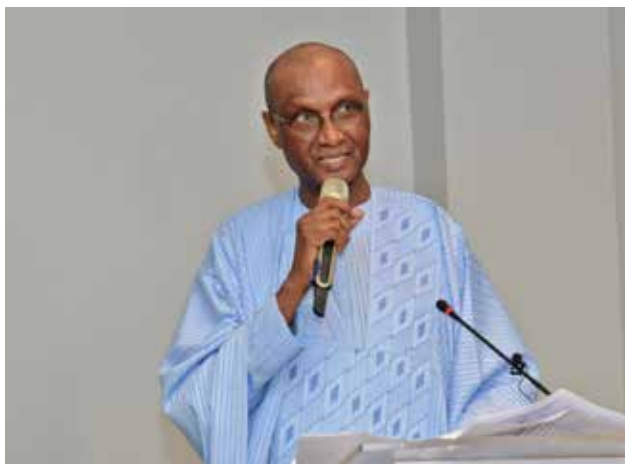
Naturellement, le Bos est partie prenante au processus et ce, en étroite collaboration avec la Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques (DGPPE). A ce titre, le Bos y contribuera à travers le bilan des réalisations et les études menées qui permettront d'une part, de souligner les avancées, contraintes, et d'autre part de présenter les enseignements tirés en vue de dégager des perspectives et proposer la nouvelle génération de projets et réformes phares pour les prochaines cinq années du PAP3.



L'énergie de tous les possibles!

ALIOUNE DIAGNE,  
ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL AXA SENEGAL

## L'étoffe d'un grand manager



**Après quarante ans et sept mois passés à Axa Sénégal, l'ancien directeur général de 2012 à janvier 2023 profite d'une retraite méritée. Dans le secteur des assurances, l'homme est bien côté. Il s'est bâti une solide réputation de manager.**

D'un commerce facile, Alioune Diagne soigne toujours sa mise à l'africaine comme à l'européenne. Il garde toujours ce raffinement qu'il tient certainement de ses origines saint-louisiennes, première capitale du Sénégal. Les habitants de cette ville, c'est vrai sont réputés pour leur élégance et leur sens de l'hospitalité. Dans sa maison sise à la cité SIPRES de Mermoz, l'homme accueille dans la pure tradition sénégalaise avec de longues salutations. Une maison calme où chaque objet est bien rangé. L'Ancien directeur général de Axa Sénégal y passe maintenant le plus clair de son temps.

Alioune Diagne préfère l'action à la parole. D'où sa réticence à se confier aux journalistes. « Nous sommes dans une société et dans un milieu professionnel où il faut peser et soupeser chaque mot », se justifie-t-il. « Quand il était en activité, il accordait rarement des interviews alors que ses sorties étaient guettées ».

Dans le monde des assurances, l'homme est bien côté. En plus de quarante ans de carrière, il s'est fait une solide réputation de manager.

Son parcours l'illustre à suffisance. De 2012 à janvier 2023 il a été directeur général de AXA Sénégal. Mais auparavant, il a été directeur général adjoint de 2009 à 2012, sans oublier que durant tout son parcours il a été tour à tour, administrateur dans plusieurs banques (Banque of Africa, Banque Nationale pour le Développement Economique du Sénégal...). Aujourd'hui, il est le Président du conseil d'administration d'Ecobank Sénégal, où il est administrateur depuis 2013. Il était également le premier vice-président de la Fédération Sénégalaise des Compagnies d'Assurances de 2013 à 2022.

Hors du Sénégal, il officie comme administrateur et juge arbitre à la Chambre arbitrale maritime de Paris. Dans le monde des assurances et de la finance, Alioune Diagne n'est pas un inconnu. Doté d'un riche parcours et assez atypique du reste, Alioune Diagne ne voyait pas pour autant sa carrière dans le domaine des assurances. « Je n'ai jamais suivi un cours d'assurances alors que j'ai dirigé la première compagnie d'assurance du Sénégal qui réalise des performances inégalées », confie-t-il avec un brin de fierté.

En effet, c'est en 1982 qu'il intègre Axa Sénégal après avoir obtenu une maîtrise en droit privé (option judiciaire) à l'Université de Dakar (-aujourd'hui Université Cheikh Anta Diop-). Cette société organisait des tests pour recruter un juriste après avoir gagné la police de la caisse de péréquation. « Ce recrutement a coïncidé avec le programme d'insertion des maîtres d'œuvre initié par le président Abdou Diouf pour encourager ceux-ci à créer leurs entreprises dans des secteurs comme la boulangerie, les transports, la pêche, etc. A l'époque, l'Etat était l'actionnaire majoritaire à Axa », souligne M. Diagne.

Habité par une soif de connaissances, Alioune Diagne part en France où il décroche un diplôme d'études supérieures spécialisées (DEES) en Commerce International à l'Université des Sciences et Techniques de Lille Villeneuve d'Ascq. Auparavant, il avait obtenu, à Dakar, un DESS en Droit des activités Maritimes à l'Université Cheikh Anta Diop. L'homme, qui se considère comme « un



pur produit de l'école sénégalaise », est fier de son parcours. « J'ai fait mes études primaires à Saint-Louis, le collège au Prytanée militaire et le secondaire au Lycée Faidherbe de Saint-Louis. A l'obtention de mon baccalauréat en 1978, je suis venu à Dakar où j'ai décroché une maîtrise en droit privé », aime-t-il rappeler. Son père voulait qu'il devînt magistrat. « Mon destin a fait que je suis devenu assureur », dit-il en pensant à ce père fier de lui.

Malgré de nombreuses tentatives de débauchage, il est resté fidèle à Axa-Sénégal. « Le groupe a cru en moi. C'est un groupe où l'âge de départ à la retraite est de 60 ans, mais grâce à la confiance placée sur ma personne, je suis resté jusqu'à 65 ans », dit-il, reconnaissant. Mais la carrière de Alioune Diagne n'a pas été un long fleuve tranquille. Il a vécu des moments difficiles. Quand, il y pense, Alioune Diagne dit avoir un pincement au cœur en pensant à la vague de départs consécutive à la restructuration de la filiale. Malgré le temps qui passe, l'homme n'aime pas évoquer le sujet, expliquant avoir souhaité poursuivre « la belle aventure » avec tout le monde. Toutefois, avec le recul, il reconnaît que c'était « un mal nécessaire ». « Si ces mesures n'étaient pas prises, en 2013, les dirigeants d'AXA (maison mère) étaient prêts à fermer la filiale sénégalaise », soutient-il.

Grâce à une batterie de mesures et avec le soutien de tout le personnel, dit-il, la direction générale a pu assainir le portefeuille en réduisant les charges de fonctionnement, ramener les ratios à l'équilibre, développer le chiffre d'affaires et créer de la richesse. « Tout ce travail a été fait en un temps record et c'était un succès », se félicite M. Diagne. N'est-ce pas là la marque des grands leaders ? Savoir prendre les bonnes décisions au moment opportun. Les bons résultats obtenus à la suite de cette restructuration constituent pour lui une consolation.

Le communiqué annonçant la nomination du nouveau directeur en donne quelques détails : « Sous son leadership, AXA Sénégal a fortement consolidé sa position de leader du marché sénégalais de l'assurance non-vie, acquise depuis 30 années consécutives, grâce à un quasi-doublement du chiffre d'affaires de la société sur la même période, passant de 11,7 milliards de FCFA à 22,8 milliards de FCFA. AXA Sénégal a, dans le même temps, accru sa rentabilité et su bâtir des partenariats solides avec des acteurs locaux importants, livré des offres et services innovants et réalisé une importante croissance en transport et en santé, segments stratégiques sur le marché local. »

C'est cet homme, au fort leadership, accompagnée d'une équipe de collaborateurs motivés qui est à la base de ces performances. A 65 ans, l'heure de la retraite a sonné ; heureux et confiant, il a passé le relais à son successeur, un jeune compatriote. Le 1er novembre 2022, le groupe et tout le personnel ont tenu à l'honorer. « J'ai reçu beaucoup de cadeaux de l'ensemble du personnel », confie sobrement Alioune.

Son défunt père comblé aurait dit : « je suis fier de ta carrière » qui consacre la réussite d'un pur produit de l'école sénégalaise. Alioune Diagne a conduit avec brio les destinées d'une filiale d'une multinationale dans le secteur des assurances où la concurrence est rude. Un motif de satisfaction pour un groupe qui a failli fermer. Mais il se dit plus fier d'avoir passé le flambeau à un jeune compatriote Amar Kébé qui a fait, lui aussi, ses armes à AXA Sénégal alors que ces entreprises sont souvent dirigées par des expatriés. Autre motif de satisfaction, le personnel est composé exclusivement de Sénégalais.



## || CONCLAVE DE LA FAPBEF-UEMOA

## Entre réalisations saluées, défis identifiés, et l'œil vigilant de la Bceao

La Fédération des associations professionnelles des banques et établissements financiers de l'Uemoa (Fapbef-Uemoa) a tenu son Conseil fédéral le 13 janvier à Dakar. Lors de cette rencontre la présidente sortante Nana-Aïssa Ango a salué les réalisations, et Mamadou Bocar Sy qui lui succède, a quant à lui listé les défis à relever pour son mandat de deux années. Le directeur national de la Bceao pour le Sénégal a transmis au nom du gouverneur Jean-Claude Kassi Brou ses suggestions dans le sens d'optimiser la stabilité financière et les efforts de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.



Dans son discours, Nana-Aïssa Ango a soutenu que la Covid-19 a solidifié les rapports entre l'autorité de régulation et les assujettis que sont les établissements de crédit. A ce propos, elle a rappelé que plusieurs entretiens et rencontres ont été organisés par le gouverneur de la Bceao sortant comme celui en exercice M. Jean-Claude Kassi Brou. En effet, dit-elle, le nouveau gouverneur, dès sa nomination, a réservé sa toute première audience au bureau de la Fapbef en avril 2022 à Abidjan, jetant ainsi les bases d'une collaboration directe, faite d'écoute et de partage.

La Fapbef-Uemoa a

également bénéficié, selon elle, d'une oreille attentive auprès du secrétariat général de la Commission bancaire de l'Uemoa qui, en plus des réunions annuelles, a reçu dans une atmosphère empreinte d'objectivité, le bureau de la Fapbef-Uemoa. A cette occasion, poursuit-elle des sujets comme l'harmonisation de la fiscalité bancaire au sein de l'Union, les flux monétaires transfrontaliers, la prise en charge de certaines préoccupations des banques ont été abordés.

Par ailleurs, Nana-Aïssa Ango souligne que la rencontre avec les dirigeants de la Caisse de retraite par répartition avec

épargne de l'Union monétaire Ouest africaine (crrae-Umoa), a également été d'une grande opportunité eu égard à la position et aux missions de la Fapbef et de celle de la Crrae dont le portefeuille compte presque la totalité des 159 établissements de crédit de notre zone.

Au-delà des rapports forts utiles avec les différentes institutions de l'Union, la présidente sortante de la Fapbef renseigne que celle-ci a mené durant les deux années de son magistère, en dépit de la persistance de la Covid-19, plusieurs activités, notamment les nombreuses rencontres statutaires tantôt en présentiel, mais le plus souvent par visioconférence, les démarches prometteuses pour l'acquisition d'un terrain et d'un accord de siège auprès du gouvernement du Bénin en vue de la construction du siège permanent de la fédération.

Elle a aussi fait le bilan de son mandat à la tête de la Fapbef/Uemoa en pointant notamment les activités comme le forum communautaire au Niger sur le financement des Pme/Pmi qui a connu, dit-elle, un franc

succès avec l'élaboration d'un excellent rapport. Les travaux sur la requalification des Comités particuliers rattachés aux Conseils d'administration des établissements de crédit par la Commission bancaire en Comités spécialisés, la notion de partie liée, la réévaluation périodique des garanties hypothécaires, la gestion de la mise en œuvre des sanctions financières par la Cedeao et l'Uemoa à l'encontre du Mali etc, sont aussi cités parmi les activités menées du son mandat.

## Le travail se poursuivra

Mamadou Bocar Sy, nouveau Président de la Fapbef\_Uemoa s'est engagé à poursuivre le travail entamé par son prédécesseur. Dans cette perspective, il a fait savoir que « le travail se poursuivra pour adresser les défis qui se profilent devant la profession bancaire ».

Ces défis sont entre autres, l'inclusion financière et la bancarisation des populations, la dynamisation du marché interbancaire, d'une part, le renforcement de la digitalisation et parallèlement celle de la cybersécurité, d'autre part, et enfin, la mise en œuvre efficace des dispositions bâloises, post période transitoire, sans occulter le fort volume du contentieux bancaire.

Il s'agit également pour le nouveau président, de faire face au blanchiment des capitaux et au financement du terrorisme, à la montée du taux d'inflation par pays et au sein de l'Uemoa, avec ses effets induits sur les crédits et les économies. Il s'agit ensuite des chantiers sur la nécessaire révision du management du capital



humain dans un contexte de nouvelles expériences technologiques en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle notamment.

Parmi les défis à relever et pas des moindres, Mamadou Bocar Sy pointe aussi la bonne adéquation entre les différentes réglementations et les activités bancaires, mais aussi et surtout, une plus grande satisfaction de la clientèle à travers le renforcement de la qualité des services et prestations bancaires et le financement des besoins exprimés.

### « Il faut que la gestion de ces risques soit au cœur de vos préoccupations »

Le directeur national de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (Bceao) a été quant à lui, sans langue de bois face aux directeurs généraux des banques et établissements financiers. « Il convient d'accorder une attention toute particulière à la mise en place de cadres de gouvernance adéquats et conformes aux réglementations en vigueur », a-t-il lancé.

Pour Ahmadou Al Aminou Lo, il faut que la gestion de ces risques soit au cœur des

préoccupations des banquiers qui sont également appelés à viser, par leurs actions, une plus grande maîtrise des risques opérationnels « que nous voyons dans les faits divers ».

Le directeur national de la Bceao a porté un message clair et ferme : « Ce n'est pas toujours à votre honneur que vous puissiez être dans les pages de faits divers pour des risques opérationnels qui nous semblent devoir être maîtrisés », assène M. Lo, avant de poursuivre sur le risque opérationnel extrêmement fort qui dit-il « vous guette à tout instant, à savoir la cybercriminalité qui doit être un enjeu majeur pour tous ».

Dans le même sillage, indique-t-il, l'autre point qui est une très forte réoccupation, est « l'efficacité des dispositifs de lutte contre les blanchiments de capitaux et le financement du terrorisme ». Car, a-t-il fait savoir, trois pays membres de l'Union sont inscrits sur la « liste grise » du Groupe d'action financière (Gafi) « malgré tous les efforts que nous faisons ». « Ce n'est pas normal qu'on puisse figurer sur cette liste encore longtemps », conclut-il.

## 5ÈME ÉDITION DES RENCONTRES DU MARCHÉ DES TITRES PUBLICS – REMTP 2023

# Convergence des idées sur la nécessité du financement efficient des économies de l'UMOA



**Les 24, 25 et 26 janvier 2023, ont eu lieu la cinquième édition des Rencontres du Marché des Titres Publics (REMTP) à Dakar au Sénégal. Celle-ci a été le cadre d'échanges structurants pour le développement du marché de la dette souveraine. Parmi les différents sujets abordés par les acteurs, figurent entre autres : les performances sur le Marché des Titres Publics, l'élargissement de la base des investisseurs, la dynamisation du marché secondaire et du segment des titres à court terme et la démocratisation de l'accès aux titres publics.**

A l'ouverture des travaux, Monsieur Badanam PATOKI, Président de l'Autorité des Marchés Financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (AMF-UMOA) convié en qualité de guest-speaker à l'évènement, a souligné qu'en terme de croissance économique, la zone UEMOA est actuellement marquée par une certaine résilience. En effet, la croissance a ralenti entre 2021 et 2022, passant de 6,1% à 5,7%, soit une dégradation de 0,4 points de pourcentage.

Concernant les titres publics, que ce soit par syndication ou par adjudication, M. PATOKI a indiqué que « nous avons quand même un marché intégré regroupant huit pays avec naturellement un même régulateur à savoir l'Autorité des Marchés Financiers de l'UEMOA (AMF-UEMOA) », dont il assure la présidence.

Il a également mis en avant le fait que, pour financer leurs déficits, les Etats ainsi que le secteur privé ont généralement recours au marché financier. Au 31 décembre 2022, les ressources mobilisées sur le segment par

adjudication sont ressorties à 5 254 milliards de francs CFA à travers 122 opérations. Quant au segment par syndication, le Président a confié qu'il a été enregistré une levée de ressources d'à peu près 3 072 milliards de francs CFA à travers 23 opérations. Si on y ajoute les Sukuk de 330 milliards globalement, « nous arrivons sur l'ensemble du marché à un montant de 8 656 milliards de francs FCFA en 2022 » a-t-il complété.

Aussi, il est à noter que le marché financier régional est marqué, depuis sa création à fin décembre 2022, par des levées de ressources évaluées à plus de 17 581 milliards de francs CFA ; une capitalisation boursière d'environ 15 000 milliards de francs CFA pour 155 lignes dont 45 sociétés cotées, avec plus de 250 intervenants commerciaux agréés pour 1 018 milliards de francs CFA d'actifs sous gestion ; et 10 000 milliards de francs CFA d'actifs en conservation.

Dans le même sillage, M. PATOKI indique que « nous devons, une fois encore, travailler ensemble pour que nous puissions poser les jalons d'un marché plus liquide et plus profond, afin de faire de notre marché la source privilégiée pour le financement des économies de notre Union ».



## Élargissement et diversification de la base des investisseurs

Le Directeur Adjoint, chargé de l'intérim de UMOA-Titres, Monsieur Banassi OUATTARA, a souligné la nécessité de la mise en œuvre de toutes les initiatives concourantes à l'approfondissement du marché domestique afin de le hisser aux meilleurs standards dans un contexte de raréfaction des ressources extérieures.

Dans ce sens, il a également fait savoir que l'objectif d'élargissement et de diversification de la base des investisseurs devrait être poursuivi. Au titre des défis à relever, il a laissé entendre que, bien que le processus d'émission de titres publics soit aujourd'hui totalement dématérialisé et ouvert à tous, la participation du grand public au marché des bons et obligations du Trésor demeure très faible, alors même qu'elle constitue un véritable enjeu pour le développement et la vulgarisation de ce marché.

Ainsi, il est d'avis que le développement des fintechs et son cortège d'innovations, constituent pour le secteur bancaire et financier, une opportunité pour se réinventer et améliorer sa relation clientèle, en élargissant la base des investisseurs à travers l'accès à une gamme de services et de produits financiers disponibles



et adaptés. Pour cela, a-t-il souligné, la rénovation des canaux de distribution des instruments financiers, ainsi que les infrastructures de marché doivent être en parfaite symbiose avec les évolutions technologiques.

## Dynamisation du marché secondaire

L'élargissement de la base des investisseurs ainsi que la diversification de celle-ci sont des facteurs considérés comme essentiels à la dynamisation du marché secondaire. Dans son intervention, M. Clément NDIAYE, Chief Operating Officer à ABCO BOURSE, a évoqué le rôle extrêmement important que pourrait jouer le secteur informel dans ce sens.

M. Ndiaye de souligner qu'au Sénégal par exemple le secteur informel représente environ 97% de la population active du pays, et 60% des ressources financières de cette dernière provient de son épargne propre. Cette remarque l'a amené à soutenir qu'adapter les produits de placements au secteur informel pourrait aider à élargir la base des investisseurs et renforcer, par la même occasion, le dynamisme du marché.

## Processus d'Industrialisation dans la zone UEMOA

Le coordonnateur national du programme de partenariat pays de l'ONUDI au Sénégal,

Monsieur Malick SY, a renseigné que la part de la Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM) dans le Produit Intérieur Brut (PIB) de l'Afrique se situe un peu au-dessus de 10%, tandis qu'elle tourne aux alentours de 16% dans le monde. Toutefois, M. SY a attiré l'attention sur le fait que l'industrialisation est une volonté politique affichée dans tous les programmes en Afrique. A ce titre, parmi les projets visant le développement de l'industrie en Afrique, il a cité « Afrique 2063 », avec la priorité au développement industriel accéléré de l'Afrique, ou encore « L'Agenda 2030 des Nations Unies », avec l'Objectif de développement durable numéro 9 (Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation). Il en a également profité pour évoquer la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAF), avec la promotion du développement industriel et le développement des chaînes de valeurs régionales, ainsi que la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel qui, dit-il, reconnaît, depuis 2022, la pertinence de l'approche de développement industriel. Pour rappel, cette thématique a été traitée lors d'une des sessions des REMTP 2023 dédiée aux émetteurs du MTP à savoir les focus pays. Ces présentations pays étaient articulées autour de thème mettant en évidence la contribution des différentes sources de financement au coût global des Programmes Nationaux de Développement des Etats et leur contribution aux performances économiques récentes ainsi que les perspectives à moyen terme.



**SOMMET DE DAKAR 2  
SUR LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES**

## Les dirigeants africains veulent des « synergies » et de la « cohérence »



**Le Sommet de Dakar 2 a permis de relever que « les gaps en matière d’infrastructures restent significatifs » en Afrique, d’où « la nécessité de redynamiser les efforts de mobilisation des ressources domestiques en faisant notamment appel au secteur privé local ». Dans la déclaration à l’issue du sommet, les chefs d’Etat et de gouvernement africains appellent les différents partenaires à une synergie d’actions et à une cohérence entre les différents mécanismes de financement des infrastructures.**

Après 2014, les chefs d’Etat et de gouvernement africains, les partenaires techniques et financiers, les secteurs privés africain et d’ailleurs se sont retrouvés à Dakar autour du thème : « Maintenir l’élan vers des infrastructures de classe mondiale en Afrique ». C’était à l’occasion du deuxième sommet sur le financement des infrastructures en Afrique tenu les 2 et 3 février 2023 au Centre international de conférence Abdou Diouf de Diamniadio (Cicad).

Le président de la République du Sénégal Macky Sall qui a présidé l’ouverture de cette rencontre a indiqué qu’« en Afrique, les infrastructures restent encore sous-financées en volume et mal financées en termes de taux d’intérêt et de délais de remboursement ».

En effet, il relève que l’Afrique a toujours payé cher ses projets à cause de taux d’intérêt élevés. En outre, pour des financements lourds et des infrastructures de longue durée, il souligne que nos pays sont souvent tenus de rembourser

leurs dettes dans des délais souvent courts, à quelques exceptions près.

Le président en exercice de l’Union africaine (Ua) est d’avis que la problématique du financement restera entière tant que subsisteront les règles et pratiques de la gouvernance économique et financière mondiale, qui entravent l’accès des pays africains à des ressources conséquentes, et à des conditions soutenables.

## Redynamiser les efforts de mobilisation des ressources domestiques

Pour Moussa Faki Mahamat, l'enjeu majeur reste l'émergence d'une vision fondée sur les sacrifices et les efforts propres du continent portée par une volonté forte de compter sur soi-même, de notre capacité propre à mobiliser des ressources longues.

Le président de la Commission de l'Union africaine (Ua) a indiqué que 80% des infrastructures en Afrique sont financées par les ressources publiques. Mais dans un contexte marqué par des tensions budgétaires et des urgences sanitaires et

martèle le président de la Commission de l'Ua.

Pour ce faire, il a appelé à mettre à contribution les fonds de pensions et les fonds souverains dans le financement à long terme des projets d'infrastructures bancables. Avant de relever la nécessité de renforcer la lutte contre les flux financiers illicites « qui coûtent au continent plus de 70 milliards de dollars par an ».

Pour lui, la mise en œuvre du deuxième Plan d'actions prioritaires du Programme de développement des infrastructures en Afrique (Pida-Pap 2) dépendra de la capacité à mobiliser les financements exté-

des infrastructures en Afrique ».

Dans cette déclaration, les chefs d'État et de gouvernement du Sénégal, du Rwanda, de l'Algérie, et de l'Égypte, les ministres des États membres de l'Union africaine, les chefs et représentants des institutions régionales et continentales, les partenaires techniques financiers, les représentants du secteur privé, réunis lors de ce sommet déclarent noter que l'approche intégrée des corridors du Pida est fondée sur l'intégration régionale des infrastructures. Par conséquent, ils invitent les États membres et les communautés économiques régionales à inclure les projets du Pida dans leurs plans et budgets de développement national, et à lier le développement des infrastructures nationales aux infrastructures régionales et continentales.

Ils disent, également, accueillir la mise à jour du label de qualité du mécanisme de prestation des services pour la préparation des projets, afin de tenir compte de la résilience climatique et des infrastructures vertes dans la mise en œuvre des projets de corridors économiques en Afrique.

Ils notent aussi, la mobilisation des ressources nationales qui a permis à de nombreux états de réaliser des d'infrastructures structurantes dans tous les secteurs. Dans leur déclaration, ils appellent les États membres, en coordination avec AU-DA-NEPAD et les Communautés Économiques Régionales à renforcer les systèmes d'atténuation des risques pour accélérer l'investissement privé et renforcer le climat des affaires.

Les investisseurs et les partenaires techniques et financiers sont aussi appelés à soutenir les États membres de l'Ua dans la collecte des ressources né-



sociales, il soutient que les ressources se font rares.

Par conséquent, il a fait savoir qu'il y a nécessité de redynamiser les efforts de mobilisation des ressources domestiques, en faisant notamment appel au secteur privé local. Mais, dit-il, cela ne suffit pas. Il faut aller au-delà, confie-t-il dans la foulée.

« Il nous faut imaginer, inventer de bons instruments et des modèles de scénarios de financement pour combler nos besoins estimés entre 130 et 170 milliards de dollars par an »,

rieurs, notamment les Investissements directs étrangers (Ide) dont la part dans le Produit intérieur brut (Pib) du continent ne représente que 2,2%.

## Appel aux synergies et à la cohérence

À l'issue des deux jours d'intenses travaux, les autorités africaines et leurs partenaires ont fait une déclaration commune dénommée « Déclaration de Dakar sur les synergies d'action pour le financement



cessaires, pour que ces projets deviennent bancables au moment où l'AUDA-NEPAD est invitée à rendre compte des progrès réalisés par le biais des mécanismes de gouvernance de l'Ua, lors du prochain sommet.

Augmenter le financement et la consolidation de services pour la préparation des projets d'infrastructures

La déclaration de Dakar appelle, dans la foulée, à l'augmentation du financement et de la consolidation de services pour la préparation des projets d'infrastructures. Dans ce sens, les participants au sommet exhortent les gouvernements africains, les institutions de financement du développement et les partenaires internationaux à augmenter leur appui et leur financement à la préparation des projets d'infrastructures, spécialement le Fonds de préparation des projets d'infrastructures du NEPAD (IPPF) logé à la Banque africaine de développement ainsi que le mécanisme de prestation de service (SDM) du PIDA, logé à AUDA-NEPAD.

Ils appellent à la création, au sein de l'AUDA-NEPAD,

d'un fonds fiduciaire multi-donateurs alimenté par les Etats membres de l'UA avec des contributions des partenaires de développement, des IFD, du secteur privé et des Banques multilatérales de développement (BMD). Ils appellent aussi la Banque africaine de développement (BAD) à travailler étroitement avec AUDA NEPAD en vue de l'intégration, pour tirer le meilleur de la plateforme du Forum Africain de l'Investissement et aussi pour attirer plus d'investissements au profit des projets PIDA PIDA 2.

Par ailleurs, ils exhortent les partenaires techniques et financiers, les IFD, les fonds de garantie, le Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA) les secteurs bancaires et financiers à travailler en étroite collaboration avec les institutions régionales et continentales, afin de parvenir à une synergie et à une cohérence entre les différents mécanismes de financement des infrastructures aux niveaux national et régional.

### **Assouplir les conditions de financement**

Les dirigeants africains, réunis au Sommet 2 de Dakar sur le financement des infrastructures, exhortent les partenaires techniques et financiers, les BMD, les IFD, les fonds de garantie et le secteur bancaire à assouplir les conditions de financement, notamment la réduction des taux d'intérêt, le relèvement du plafond de l'endettement et du déficit budgétaire.

Un appel est également lancé à AUDA-NEPAD, la BAD, les banques régionales de développement, AFREXIM-BANK, la CEA, les CER et le secrétariat de la Zone de libre-échange continentale africaine, à renforcer la coopération mutuelle, afin de promouvoir les infrastructures de soutien au commerce intra-africain.

Ils demandent enfin, à AUDA-NEPAD, en coordination avec la CUA, la BAD, les CER de mettre en place un mécanisme de suivi des conclusions de la rencontre de Dakar et appellent la Conférence de l'Union africaine à inscrire le financement des infrastructures dans l'Agenda des rencontres de l'organisation panafricaine.



**CLÔTURE AVEC SUCCÈS DE  
L'APPEL PUBLIC À L'ÉPARGNE**

# Invictus Capital et Finance relève la qualité de la signature du Sénégal



**Le trésor public sénégalais renfloue ses coffres avec une rondelette somme de 201,9 milliards de francs fcfa après la réalisation, avec succès, de la structuration et du placement des obligations de l'Etat du Sénégal émises, par appel public à l'épargne, sur le marché financier de l'Union Economique et Monétaire Ouest africaine, sur la période du 06 au 24 mars 2023.**

Une grosse performance signée par la Société de gestion et d'intermédiation Invictus Capital et Finance. Mais derrière cette prouesse se cache un homme discret mais efficace El Hadji Mbacké Fall avec une équipe de jeunes cadres très dynamiques.

L'opération qui porte sur des tranches de maturité de 5, 7 et 10 ans, a été lancée le 06 mars 2023 pour un montant de cent vingt (120) milliards FCFA. Cet objectif a été, par la suite, révisé à deux cents (200) milliards FCFA. En définitive, l'opération a été sursouscrite et clôturée à 201.860.000.000 FCFA.

Bien qu'effectuée dans un contexte difficile de tensions de liquidités dans le marché de capitaux, marqué notamment par une hausse des rendements moyens et un rationnement du crédit, cette levée de fonds a été exécutée dans les délais impartis avec un grand succès, avec une diversité et une forte participation de souscripteurs non bancaires. Et le coup de maître de Invictus a été d'aller trouver les niches en dehors du circuit bancaire et les rassurer.

Mais il faut le dire, il aurait été très difficile à Invictus Capital et Finance de réaliser avec brio cette opération dans un autre

pays de l'espace Uemoa. Elle a été aidée, d'une part, par la confiance réitérée des investisseurs à la qualité de la signature de l'Etat du Sénégal, grâce à la stabilité institutionnelle du pays et à la résilience de son cadre macro-budgétaire et, d'autre part par un ministre des Finances et du Budget, Mamadou Moustapha Ba très rigoureux sur la gestion des Finances Publiques. Cette opération confirme par ailleurs toute la rigueur du nouveau ministre des finances et du budget, homme de l'art avec son équipe pour avoir su travailler de façon étroite avec Issac Mbaye directeur général de Invictus Capital et Finance et son équipe.

## RÉALISATION D'INFRASTRUCTURES À GANDOUL

## La fondation Sonatel se signale



**400 millions de Francs CFA c'est le montant injecté par la Fondation Sonatel dans l'éducation, la santé, l'énergie propre et l'autonomisation des femmes. La fondation Sonatel a inauguré le 15 février 2023 à Gandoul, dans la commune de Diass, un package d'infrastructures de base d'un montant de 400 millions de francs Cfa. Un geste que l'édile de la commune Mamadou Ndione, le ministre des télécoms Moussa Bocar Thiam et les populations ont magnifié, non sans demander aux autres entreprises de suivre l'exemple de la Sonatel.**

La fondation Sonatel au cœur de la vie des populations ! Ce slogan s'est matérialisé au village de Gandoul, dans la commune Diass (Région de Thiès) avec ses infrastructures « Nous avons pris deux engagements. Le premier était d'ériger ici à Gandoul un mémorial sur les satellites et le second était d'y venir avec la fondation pour initier un Projet village », a déclaré Sékou Dramé devant un aréopage de notables, et des habitants du village et environs venus assister à l'inauguration des

infrastructures.

Huit mois après, a-t-il poursuivi, nous pouvons nous réjouir d'être de nouveau réunis pour inaugurer une nouvelle école élémentaire, un nouveau « daara » (école coranique moderne), un nouveau poste de santé, un nouveau marché. Le Directeur général a rappelé l'ambition du groupe Sonatel d'être le partenaire privilégié de la transformation numérique du Sénégal et que cela n'est possible qu'en étant utile aux populations.

Ce faisant la Sonatel s'attache à leur apporter le meilleur des services financiers, le meilleur de la connectivité, celle qui est enrichie et sécurisée mais aussi « apporter notre contribution pour l'amélioration des conditions de vie, d'apprentissage et de travail » des populations.

**« Préserver ce bien plutôt que de chercher à le caillasser »**

Par ailleurs, Sékou Dramé a insisté pour sensibiliser les populations que la Société nationale des télécommunications (Sonatel), distribuant ses services sous la marque Orange, n'appartient seulement pas aux « Sonateliens ». Elle appartient, dit-il, à ses 12 millions de clients particuliers et entreprises, aux 80 mille entrepreneurs qui emploient des dizaines de milliers de salariés pour distribuer nos produits et services, à ses 27 mille actionnaires sénégalais et partout dans le monde, à l'Etat du Sénégal qui en est l'actionnaire majeur mais aussi à la jeunesse pour laquelle Sonatel s'engage.

A ce titre, il a appelé « cette jeunesse à préserver ce bien plutôt que de chercher à le caillasser ». Il a également invité la jeunesse à



préservé Sonatel et à les aider à réaliser leur engagement pour ce pays.

Mamadou Ndione, maire de Diass, à sa suite dira que la fondation Sonatel a compris le rôle essentiel de la Responsabilité sociétale d'entreprise (Rse) raison pour laquelle, il n'a pas manqué de remercier le directeur général Sékou Dramé qui est aussi président du Conseil de la fondation Sonatel.

« Merci pour l'école élémentaire que la Fondation Sonatel a plus que réhabilitée et équipée avec les sept (7) classes, la cantine avec toutes les commodités et le dispositif d'éducation numérique ! Merci pour la construction et l'équipement du Daara moderne de Gandoul ! Merci pour la construction entière et l'équipement du Poste de Santé dans lequel vous avez également construit deux logements modernes pour l'Infirmier Chef de Poste et la sage-femme ! Merci pour le mini forage solaire que votre Fondation a offert ! Merci pour le marché construit par votre Fondation ! Merci pour l'électrification publique solaire », à-t-il clamé.

Le Conseil municipal de Diass annonce-t-il, a déjà inscrit dans son budget 2023 la construction sur fonds propres d'un centre de santé, d'un stade municipal avec des gradins, une pelouse



synthétique et un éclairage. « Nous avons déjà commencé la construction sur fonds propres de douze salles de classes et d'autres infrastructures. C'est dire que le geste de la Fondation Sonatel s'inscrit en droite ligne de nos missions et actions de collectivité territoriale en voie d'émergence », conclut le maire de Diass.

Prenant la parole, le ministre en charge de la communication, des télécommunications et de l'économie numérique a indiqué que la Sonatel, à travers ce geste continue de pérenniser sa collaboration avec les institutions en contribuant au développement économique et social du Sénégal.

Ainsi dit-il en appui à la mission de service public de l'Etat, elle répond aux préoccupations des populations de façon générale et plus spécifiquement à celles des localités enclavées.

Me Moussa Bocar Thiam, de marquer sa satisfaction parce que selon lui, la fondation Sonatel a ciblé les domaines essentiels que sont l'éducation, la santé, l'eau, l'énergie et l'autonomisation des femmes, avec l'inauguration de ce marché ».

Le maire de Diass a par ailleurs profité de l'occasion pour offrir deux antennes satellites à l'image de celle installée à Gandoul depuis 1972. Ces antennes fabriquées par des artisans locaux ont été offertes, l'une au ministre Me Moussa Bocar Thiam et l'autre au directeur de Sonatel Sékou Dramé.

Ousmane Gueye maire de Saly, au nom de l'association des maires du Sénégal a pour sa part souligné que le Directeur général de Sonatel « comprend vraiment le rôle d'une société par rapport à la Rse ». « Vous avez aidé le maire qui avait l'ambition de réaliser de telles infrastructures. Ainsi, il pourra avec ses ressources épargnées les consacrer à d'autres infrastructures prioritaires.

L'enseignant Emmanuel Diouf de la localité a pour sa part, au nom de ses collègues confié qu'ils « sont tous concernés par la gestion de ces bijoux ». Avant d'exprimer son admiration devant cette infrastructure. Pour terminer, un tableau d'art à été offert au Directeur général de la Sonatel par les femmes de Gandoul.



## 8ÈME FORUM ALLAFRICA WOMEN AGENDA

## AWA 2023



**Le groupe AllAfrica Global Media a organisé, le 7 mars à Rabat, le forum AllAfrica Women Agenda (AWA 2023) sous le thème « Souveraineté Alimentaire : nourrir l'Afrique au féminin ». Cet évènement s'est tenu en marge de la journée internationale des droits des femmes et dans un contexte où l'Afrique subit les effets de la guerre en Ukraine et du réchauffement climatique.**

Le choix du Maroc pour abriter cette 8ème édition du forum AWA se justifie selon Amadou Mahtar Ba, président exécutif d'All Africa Global Media Inc, lors de son discours d'ouverture au regard « des succès du royaume chérifien dans le domaine de la souveraineté alimentaire. Lors de cette journée symbolique et en tant que militant et engagé pour la cause des femmes, M. Amadou Mahtar Ba a lancé le débat sur une problématique : Comment l'Afrique peut être honorée à travers les femmes ? Selon lui, l'apport des femmes est nécessaire pour la transformation industrielle dans l'agriculture sur le continent.

Mais ce forum AllAfrica Women Agenda a lieu aussi dans un contexte de crise rappelle-t-il. La guerre en Ukraine ou la pandémie de la Covid-19 ont montré que les perturbations subies dans la chaîne alimentaire peuvent fragiliser les exportations et aussi les importations. La question de la souveraineté alimentaire qui était un impératif devient vital aujourd'hui.

« Le continent importe en effet, plus de 100 millions de tonnes de denrées alimentaires chaque année pour une valeur de plus de 75 milliards de dollars annuels » explique le président exécutif d'All

Africa Global Media inc. Cette somme représente plus que l'aide au développement que le continent reçoit chaque année. Ensuite poursuit-il, « On dépense 75 milliards à l'étranger pour se nourrir, mais on reçoit à peu près 30 à 40 milliards de dollars par l'aide au développement ». Ce constat démontre avant tout qu'il est important de favoriser la production agricole du continent afin d'atteindre une souveraineté alimentaire. « Sur le continent, près de 300 millions de personnes souffrent de la faim, soit 1/5 de la population du continent » indique M. Mahtar BA. « C'est pour cela que le continent n'a pas

d'autres choix que de s'engager dans la question de la souveraineté alimentaire avec toutes les ressources humaines que nous avons et l'apport des femmes est important ».

Prenant la parole Mme Salima Chafiki, Présidente de la Cour régionale des Comptes de la Région de Rabat-Salé-Kénitra a tenu à souligner le choix à la fois pertinent et judicieux de cette thématique de la souveraineté alimentaire au féminin. « La sécurité alimentaire est indéniablement une réalité des plus pressantes, qui représente un défi pour notre continent. Il dispose encore de terre arable, d'une pluviométrie assez importante en fonction des régions et d'une main d'œuvre à valoriser. Mais ajoute-t-elle, « en dépit de ses richesses, les performances du secteur agricole et alimentaire restent encore faibles... alors que dans cet environnement du secteur agricole, « la femme joue un rôle fondamental et détient même la clé de la sécurité alimentaire » clame-t-elle.

Mme Ramata Almamy Mbaye, directrice des sciences humaines et sociales à l'ICESCO a à son tour indiqué que « le renforcement des systèmes alimentaires est nécessaire pour que le continent se remette de la pandémie, afin de freiner cette malnutrition des pays qui dépendent encore des importations des denrées alimentaires. Malheureusement 660 millions de personnes seront encore confrontés à la faim d'ici 2030. Par conséquent, il est fondamental de recentrer les politiques et les programmes et surtout les financements autour des acteurs clés que sont les jeunes et les femmes. »

**Les femmes doivent être mises à l'honneur dans le secteur agricole**

Le forum All Africa Women Agenda s'inscrit comme la plateforme idéale pour traiter du rôle des femmes dans la construction de la souveraineté alimentaire en Afrique. En proposant cet évènement, lors de cette journée symbolique, le forum veut promouvoir la place de la femme dans l'agriculture. Il est important de souligner que les femmes représentent 51 % de la main d'œuvre en Afrique et qu'elles ont besoin de toutes les ressources nécessaires pour développer leur production agricole.

Ce sont des actrices clés, mais elles sont souvent oubliées dans le domaine agricole. Elles souffrent encore d'un accès inégal à la production agricole, à la terre, ce qui aggrave leur déficit de productivité. Cet évènement a pour but, entre autre, d'interpeller sur l'urgence de déployer des moyens pour que les femmes soient accompagnées dans leur production. Il est important de souligner que les femmes occupent une place importante dans le secteur informel, car ce sont elles qui sont responsables des petits commerces de proximité. Il est essentiel que les défis auxquels elles sont confrontées soient mis en évidence dans le cadre de l'élaboration du protocole de la ZLECA (zone de libre-échange continentale africaine) sur les femmes dans le commerce, afin d'identifier les principales mesures à adopter pour assurer une bonne implication des femmes dans sa mise en œuvre.

L'autre prétexte de cet évènement est aussi de mettre en relief la nécessité d'intégrer une approche basée sur la santé mentale et le bien-être des femmes pour favoriser leur autonomisation. Les chiffres concernant la malnutrition sur le continent continuent hélas de progresser. C'est pourquoi le continent doit s'engager

d'avantage à trouver des solutions et à agir pour atteindre cette souveraineté alimentaire gage de bonne nutrition. Il est essentiel d'utiliser l'agriculture pour résoudre le problème de la malnutrition en Afrique, en mettant en place des nouvelles politiques et programmes aptes à permettre un vrai suivi de la femme dans le domaine de la production agricole.

### **Souveraineté alimentaire : le Maroc comme modèle**

Lors du forum, l'un des panels était intitulé, « souveraineté alimentaire : le Maroc un cas d'école a enregistré l'intervention de Rita Maria Zniber, PDG de Diana Holding, l'un des groupes les plus importants dans l'économie marocaine. Le Maroc étant le pays d'accueil de cet évènement, ce groupe a été identifié comme l'un des leaders en Afrique dans le domaine de l'agriculture. Le Maroc a prouvé par ses différentes politiques qu'il était capable de favoriser sa production locale. En quoi le Maroc est donc un cas d'école ?

Tout d'abord, l'agriculture joue un rôle essentiel dans l'économie nationale. Selon Rita Maria Zniber, « Environ 40% de la population active contribue environ à 15% du P.I.B, le pays dispose également d'une grande variété de terres arables et d'un climat favorable à la production de divers types de cultures, ce qui permet au Maroc de produire une grande partie de ses aliments à l'exception du blé ou du sucre. »

Le pays n'a pas encore atteint une souveraineté alimentaire totale, car il dépend encore des importations pour certains produits, mais grâce à la mise en place de politiques agricoles telles que le plan « Maroc Vert

**Rita Maria Zniber**  
PDG Diana Holding



» en 2008 suivi du plan « Génération Green », le Maroc a pu intensifier sa production agricole et favoriser les emplois dans les milieux ruraux.

Durant ce forum, différents sujets de réflexion ont été proposés à travers des panels tels que : « Rôle des femmes dans la paix et la sécurité en Afrique » ; « Femmes africaines : Résilience et changement climatique » ; « Souveraineté alimentaire : le Maroc un cas d'école » ; « Rôle des femmes dans la transformation agricole en Afrique ». Le Forum Awa 2023 s'est terminé sur une session « elles inspirent » qui met en avant des femmes leaders dans leur domaine et qui peuvent échanger sur leurs parcours et leurs expériences.

Le forum AllAfrica Women Agenda a pris fin par un dîner de gala sanctionné par la remise des prix AllAfrica leadership continental awards 2023.

S'exprimant lors de cette cérémonie de remise des trophées, Mme Mariama Ba Sy, directrice régionale

de AllAfrica est revenue sur cet événement majeur dans l'agenda du Groupe All Africa Global Médias.

En effet, «Après des moments intenses de réflexion riche en propositions, suggestions, recommandations, indications, Rabat marque ainsi », selon elle, « un tournant historique dans cette noble lutte que le Groupe AllAfrica Global Media et ses partenaires mènent depuis des années, pour l'équité des genres et l'égalité de sexe.

Nous sommes arrivés au terme de nos travaux, poursuit-elle, « et le Groupe All Africa a pour tradition de finir en beauté le Forum Awa en célébrant de braves dames qui se sont distinguées dans leurs secteurs d'activité », a déclaré Mme Sy. Pour joindre l'utile à l'agréable, affirme-t-elle, 2023 ne fera pas exception.

«Il existe des femmes qui font la fierté de l'Afrique, des managers et entrepreneurs hors pairs, qui bousculent les codes et tabous pour hisser la présence féminine dans

les instances de décisions les plus élevées et les plus stratégiques du continent. L'influence féminine au plus haut niveau est ainsi devenue une réalité en Afrique.

Donc l'espoir est permis, mais le chemin qui reste à parcourir est non seulement long mais il est parsemé d'embûches », a confié la directrice de AllAfrica.

Mariama Ba Sy a indiqué que la balle est dans le camp des femmes leaders africaines. Elle les a invité toutes à faire davantage preuve d'engagement et d'esprit d'initiative pour aider à renforcer la résilience dont les femmes africaines ont fait montre durant la période Covid-19.

Et Mme Sy d'ajouter, nous devons encore nous remobiliser pour les aider à surmonter les nombreux obstacles sur la voie de leur autonomisation, afin de faire face aux défis de notre temps et qui justifient le thème de Awa 2023 à Rabat, au Maroc ».

« Pour cela, conclut-elle, « vous pouvez compter sur la plateforme panafricaine AllAfrica.com dont la philosophie est de montrer au monde l'image d'une Afrique qui bouge, l'image d'un continent de l'optimisme. Notre crédo est de rendre visible les cas de succès qui peuvent inspirer et être répliqués partout en Afrique ». Enfin, la directrice régionale de AllAfrica a exprimé sa profonde gratitude à l'endroit de sa Majesté le Roi Mohammed VI (que Dieu l'assiste dans sa mission). Elle a également remercié les autorités, les partenaires avec une mention spéciale au Groupe marocain OCP, Diana Holding ainsi que le peuple marocain connu pour son hospitalité légendaire pour leur accueil chaleureux à Rabat.



Mariama Ba Sy, directrice régionale de AllAfrica remettant Prix Diaspora AllAfrica continental leadership award à Mme Rachida Kaaout, Présidente du Haut-Commissariat aux diasporas africaines en France (Maroc)

### Session « elles inspirent » lors du forum AllAfrica Women Agenda 2023

Elle était attendue et elle a tenu toutes ses promesses. Cette session fait partie du programme du forum AWA 2023 qui s'est déroulé à Rabat le 7 mars. Elle réunit différentes femmes leaders dans leur domaine pour raconter leurs expériences dans l'entrepreneuriat et servir de modèles pour les jeunes filles.

Pour cette édition 2023, Rachida Kaaout, fondatrice du Haut-commissariat des diasporas africaines de France était la modératrice

de cette discussion. Lors de cet échange, Mme Salamba DIENE, créatrice de BIOSENE SARL, Mme Isabelle Prigogine, fondatrice de Virunga Blue Mountains et Mme Salma Bensaid, fondatrice de Dialna Maroc ont pu raconter leurs parcours et partager leurs conseils pour se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise. Ces femmes venant d'horizons différents ont pu illustrer leur savoir-faire dans leur domaine et prouver que les femmes ont leur place dans le domaine de l'agriculture sur le continent.

Elle se sont lancées dans leur domaine en ayant une mission

: améliorer la qualité de vie des populations grâce à des produits du terroir. Grâce à elles, le made in Africa n'est pas une illusion et elles le démontrent à travers leurs entreprises de transformation des produits agricoles à partir de matières premières locales.

### Les lauréates 2023 sont :

#### Prix spécial AllAfrica continental Leadership award

Mme Vera Songwe, présidente du conseil d'administration de la Liquidity & Sustainability Facility (LSF) (Cameroun).

#### Prix Diaspora AllAfrica continental leadership award

Mme Rachida Kaaout, Présidente du Haut-Commissariat aux diasporas africaines en France (Maroc)

#### Prix AllAfrica continental leadership award pour le développement économique et social

Salwa Idrissi Akhannouch, fondatrice et présidente de Aksal Group (Maroc).

#### Prix performance AllAfrica continental leadership award

Mme Delphine Traoré, Ceo régionale d'Allianz Africa (Burkina Faso).



Mme Salamba DIENE, créatrice de BIOSENE SARL, Mme Salma Bensaid, fondatrice de Dialna Maroc, Rachida Kaaout, fondatrice du Haut-commissariat des diasporas africaines de France et Mme Isabelle Prigogine, fondatrice de Virunga Blue Mountains

APRES DE PLUS DE TROIS ANS A LA TETE DE LA DGID

## Bassirou Samba Niasse rend une belle copie

Le désormais ex-directeur général des Impôts et domaines (DGID) du Sénégal a marqué de fort belle manière son passage à la tête de cette direction stratégique de l'Etat tant par ses qualités humaines que par son leadership. Les résultats parlent d'eux-mêmes, le personnel lui décerne une excellente note.

Bassirou Samba Niasse a été plébiscité pour l'excellent bilan réalisé à la tête de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID). Toutes catégories du personnel confondues : de l'amicale des femmes, des chauffeurs, des agents d'assiette, des ingénieurs et informaticiens, à celui des agents du Cadastre, des contrôleurs des impôts et des domaines et des inspecteurs des impôts et des domaines, et les syndicats des agents des impôts et des domaines, des travailleurs de l'administration fiscale, mais aussi, la mutuelle des agents de la DGID (MA-DGID) -, lui ont rendu un vibrant hommage au moment où il quitte cette direction stratégique, l'une des mamelles financières de l'Etat.

Tous ont surtout apprécié le leader avisé qui a su rallier les hommes et les femmes à un « but commun » et indiquer la voie en



s'assurant de l'adhésion totale de ses collaborateurs. Des témoignages qui sont confortés par les chiffres qui parlent d'eux-mêmes. Sous son magistère en effet, la

DGID a franchi en 2022, le cap des 2.000 milliards FCFA de recettes recouvrées. Une haute performance. Un inspecteur des impôts et domaines qui témoigne



sous le couvert de l'anonymat souffle que lorsque cet objectif a été évoqué pour la première fois, aucun agent n'y croyait. « On disait que le directeur rêvait », confie-t-il. Mais ce résultat ne saurait surprendre pour qui connaît le désormais ex-directeur général de la DGID.

Bassirou Samba Niasse est considéré comme « un bourreau du travail et un bon manager ». Ces mots prononcés par le président de l'amicale des inspecteurs des impôts et des domaines, Mouhamadou Momar Badiane, au nom des organisations sociales, lors de la passation de service, l'illustrent à suffisance. « Votre grande capacité de management, doublée d'une vision éclairée se traduisant par la mise en œuvre d'une gestion inclusive et participative, a permis à la DGID de renforcer sa position sur l'échiquier de l'administration publique d'Etat, avec des réalisations très satisfaisantes au regard des niveaux assez confortables et rassurants atteints par les recettes fiscales au cours de ces trois dernières années », a déclaré M. Badiane.

### **Plus de 2.000 milliards de FCFA de recettes en 2022**

Courtois et affable, il met toujours en avant la pédagogie par l'exemple. « Son style de management a vite emporté l'adhésion de ses collaborateurs et de l'ensemble du personnel », renchérit un autre inspecteur des impôts et domaines, qui a aussi requis l'anonymat.

A son actif, il a accentué la politique d'élargissement de l'assiette fiscale, à travers le programme « Yaatal », poursuivi le processus de maturation digitale et lancé l'opération « Sama Keuyitu

Keur Sama Karangué » pour permettre aux Sénégalais d'avoir accès à un foncier sécurisé. Durant son magistère, M. Niasse a placé également l'usager au cœur des missions de la DGID, donnant ainsi satisfaction à une doléance récurrente.

Au plan social, Bassirou Samba Niasse s'est également distingué avec un climat social apaisé. Il a ainsi amélioré les conditions sociales et sanitaires des personnels. Les partenaires sociaux particulièrement les organisations sociales, syndicales et le comité de direction ont, tour à tour, manifesté leur gratitude au grand commis de l'Etat. « Monsieur le directeur général sortant, toutes les organisations, richement composées d'hommes et de femmes aux vertus cardinales, auraient bien voulu placer, elles-mêmes, leur mot d'au revoir à votre attention, pour exprimer et magnifier tout le bien qu'elles vous connaissent et vous reconnaissent, tant en termes de générosité, de courtoisie, d'affabilité, de respect de l'autre...; vertus qui marquent le curseur de la dimension sociale de l'homme que vous êtes », a témoigné le président de l'Amicale des Inspecteurs des Impôts et des Domaines Mouhamadou Momar Badiane, au nom des organisations sociales.

### **Un bilan social largement satisfaisant**

Un témoignage qui peut paraître exagéré. Que nenni ! Il est basé sur les acquis sociaux qui plaident largement dans ce sens. Des subventions sont octroyées à toutes les organisations sociales avec une augmentation substantielles

(25 % en moyenne) pour leur permettre de mener à bien leurs activités. Le chantier relatif aux plans de carrière et système des rémunérations des agents de la DGID a connu des évolutions notables avec des pistes de solutions encourageantes qui se pointent à l'horizon. « C'est dire et marquer, ici, votre ouverture pour le dialogue et la concertation, mais aussi et surtout l'intérêt que vous portez aux questions sociales qui se traduit par la volonté que vous avez constamment affichée pour trouver les meilleures solutions aux préoccupations sociales des agents », a salué M. Badiane.

Toujours, au chapitre des réalisations sociales, Bassirou Samba Niasse a procédé, le 15 décembre 2022, à la pose de la première pierre de la clinique des agents des impôts et des domaines. D'après M. Badiane, le personnel de la DGID a ressenti, du point de vue des traitements, une nette amélioration grâce « au management de qualité que vous avez imprimé dans les différents services ; ce qui a débouché sur une performance d'ensemble, dont le résultat est constaté par chaque agent, au grand bonheur des organisations sociales ». Bassirou Samba Niasse voit son œuvre gravé « dans le marbre », et part avec le sentiment du travail bien fait. D'autres challenges attendent certainement ce grand commis de l'Etat, au regard de ses qualités humaines et professionnelles.

**RETRAITE DE THIerno SEYDOU NOUROU SY,  
PREMIER DIRECTEUR DE LA BNDE**

## Le personnel salue un banquier émérite et une âme généreuse

Après 10 ans de bons et loyaux services à la tête de la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE), Thierno Seydou Sy est admis à faire valoir ses droits à une pension de retraite. Ses collaborateurs retiennent de lui, « une âme généreuse » qui a su leur transmettre « son professionnalisme et sa joie de vivre ».



Chaudes poignées de main, larges sourires. Chaque agent a tenu à glisser un mot au premier directeur général de la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) lors de son pot de départ, le 10 mars 2023. Après 10 ans de bons et loyaux services à la tête de cette institution bancaire, Thierno Seydou Nourou Sy a droit à un repos mérité. En réalité, cette marque de sympathie ne trompe pas. Elle renseigne sur l'homme, ses qualités professionnelles et humaines. Le discours des différents intervenants a confirmé cette impression. Tous ont salué en lui, « un visionnaire, un travailleur » et apprécié « son humilité et sa joie de vivre ».

Thierno Seydou Nourou Sy a marqué de son empreinte cette institution. Malgré les difficultés liées à tout début, l'homme a tenu bon. Il a travaillé d'ar-

ache-pied pour surmonter les obstacles. M. Sy a piloté la demande d'agrément, peaufiné le projet et proposé aux autorités un modèle de développement bancaire qui fait, aujourd'hui, le succès de l'institution. « Si la BNDE est l'institution qu'elle est aujourd'hui, c'est grâce à Thierno Seydou Nourou Sy. Il a indiqué la voie. Si une banque démarre et ne fait pas de déficit, il y a de la chance mais également beaucoup de mérite », a témoigné Mamadou Dème, le Président du conseil d'administration. D'un total capital départ de 30 milliards de FCFA en 2014, la BNDE a dépassé le chiffre de 500 milliards de FCFA en 2022.

Pourtant, ce n'était pas gagné d'avance, dit Alioune Ndiaye du ministère des Finances et du Budget. Il souligne que les difficultés n'ont pas manqué mais Thierno Seydou Nourou

Sy s'est investi à fond « avec un courage qui frise la témérité ». « Thierno Seydou Nourou Sy sait s'arrêter quand c'est nécessaire et avancer au moment opportun. Il sait également renoncer à son idée pour celle qu'il considère comme meilleure », confie M. Ndiaye qui est également administrateur. Des qualités qui font certainement le succès de l'homme.

Dans le milieu bancaire, Thierno Seydou Nourou Sy s'est bâti une solide réputation ; celle d'un infatigable travailleur à cheval sur les principes. C'est pourquoi, lorsqu'il a fallu lancer la Banque Nationale de Développement Economique, en 2012, à la suite de la deuxième alternance politique au Sénégal, le Premier ministre d'alors Abdoul Mbaye, banquier de profession a pensé à lui alors qu'il était au Burkina Faso. A son pot de départ, Thierno Seydou Nourou Sy a raconté, rapportant les propos de l'ancien Premier ministre, comment le choix du président Macky Sall s'est porté sur lui. « Quand le président Macky Sall m'a dit qu'il voulait mettre sur pied la BNDE, je lui ai dit que seules deux personnes peuvent piloter ce dossier et le mener à son terme. Quelles sont ces deux personnes m'a demandé le président ? La première c'est moi et c'est impossible puisque je suis le Premier ministre. La deuxième, c'est Thierno Sey-

dou Nourou Sy mais il est au Burkina Faso. Il faut l'appeler. » M. Sy précise que c'était une prière qui venait d'être exaucée. « Après le changement de régime en 2012, j'ai prié le bon Dieu pour qu'il me permette de revenir au Sénégal pour servir mon pays et le président Macky Sall », a-t-il dit.

### **Abdoul Mbaye et Thierno Seydou Nourou Sy se sont connus dans le milieu bancaire où les deux hommes ont eu à travailler ensemble et à s'apprécier.**

M. Sy a démarré sa carrière professionnelle, en 1986, à la Bourse de Paris qu'il quitte en 1987 pour la Banque de l'Habitat du Sénégal. Il a fait un passage à la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (ex BIAO) comme adjoint du directeur de la comptabilité puis comme directeur un an plus tard. En 1996, il voit ses prérogatives étendues ; on l'adjoint l'activité de contrôle de gestion. Trois ans après, M. Sy rejoint la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en qualité de sous-directeur, chargé de l'administration et des ressources humaines. Après la BST, il retourne à la CBAO après son acquisition par le groupe marocain Attijariwafa Bank comme directeur du pôle Finances et Ressources Humaines. Il est ensuite promu Secrétaire général de la CBAO avec rang de directeur général

adjoint en charge de la direction financière et comptable, de la direction du capital humain et de la gestion actif/ passif. En 2010, Thierno Seydou Nourou Sy est nommé directeur général adjoint à la Banque Internationale pour le Mali (BIM) du groupe Attijariwafa Bank.

Il quitte le groupe marocain pour un nouveau challenge à Coris Bank International au Burkina Faso où il occupe le poste de directeur général adjoint puis de directeur général. A Coris Bank, M. Sy a piloté le dossier de la mise en place des succursales dans les pays de la sous-région. Il a été également administrateur et directeur général de la BIA au Niger où il a conçu le plan de relance des activités de la banque. Il a aussi défini l'orientation stratégique, les réformes structurelles et le programme d'actions commerciales. Il est aussi membre de plusieurs sociétés savantes dans le milieu bancaire et a mené de nombreux travaux portant, entre autres, sur la défiscalisation des créances douteuses selon les normes du dispositif prudentiel de la Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Au regard de ce riche parcours professionnel et de ses qualités humaines, Thierno Seydou Nourou Sy ne pouvait que réussir ce nouveau défi à la tête de la BNDE. Ainsi, après

la mise en place des infrastructures nécessaires, la BNDE a ouvert ses portes, le 27 janvier 2014, pour le grand bonheur du commandant de bord et du président Macky Sall. Et Thierno Seydou Nourou Sy peut poursuivre sa mission avec sérénité. En moins de deux ans d'existence, il a réussi le pari de l'extension. Après Dakar, la BNDE s'installe à Thiès, Saint-Louis et Ziguinchor puis à Mbour, Kaolack, Touba, Ourosogui, Podor, Sédhiou et Tambacounda.

D'après le nouveau directeur général Abdoulaye Niane, la BNDE est, aujourd'hui, une institution qui compte dans le paysage bancaire sénégalais. Il n'a pas tari d'éloges sur son prédécesseur. « Tel un architecte, il a posé brique par brique pour bâtir l'édifice BNDE avec une rigueur sans faille qui fonde la qualité des grands managers », a-t-il dit. La direction générale et le personnel ont tenu à l'honneur après son départ à la retraite.

« Ce départ à la retraite est le huitième enregistré depuis le démarrage de la BNDE, mais c'est sans nul doute celui qui nous impacte le plus. L'homme qui vient de faire valoir ses droits à une pension de retraite n'était pas seulement un directeur général ; il a été, pour certains, un père, un grand frère, un confident, un conseiller et une référence pour tous. Difficile voire impossible de parler du secteur bancaire sénégalais sans mentionner son nom. Son parcours professionnel a fait de lui l'un des plus grands banquiers du pays. »

Des mots et des témoignages qui ont touché M. Thierno Seydou Nourou Sy qui capitalise plus de trente-cinq années d'expérience dans le secteur bancaire.



# La typologie et la gestion des ressources de la DGID



Diriger une administration n'est-ce pas dégager des orientations stratégiques suivant les missions assignées et assurer la mobilisation optimale d'un ensemble de ressources, en tenant compte des contraintes de toute nature ? De fait, la disponibilité en qualité et en quantité des ressources constitue une contrainte de base dans toute administration, notamment dans un pays en développement. C'est pourquoi, le management de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) engage les ressources humaines dans une démarche stratégique intégrant les ressources financières, matérielles et immatérielles disponibles.

↔ Le capital humain, la ressource de base

Theodore William Schultz et Gary Becker, tous deux prix Nobel et économistes américains, ont mené des travaux fondateurs sur le capital humain. Selon eux, ce concept peut être défini comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances acquises par les ressources humaines d'une organisation, ainsi que la personnalité, l'apparence et la réputation de cette organisation.

Il convient de préciser que ces travaux ont été menés dans une perspective d'analyse économique. Mais avec l'évolution des théories sur le concept de capital humain, il est devenu fondamental en sciences de gestion.

Ainsi, au-delà du nombre d'agents ou de salariés, le capital humain doit être entendu comme le principal actif et le premier facteur de production de l'entreprise ou de l'administration. Il est irremplaçable et comporte une structure objective (qualifications académiques et professionnelles) et une structure subjective (motivation, sentiment d'appartenance...).

Dans ce cadre, la gestion du personnel est une fonction complexe qui embrasse un large champ d'action. Celui-ci porte sur la formation, le respect de la réglementation du travail, la gestion de la rémunération, l'analyse prospective, etc.

Quant à la gestion des Ressources humaines, elle englobe la communication, la gestion des carrières, l'assistance sociale, la motivation et tous les procédés tendant à améliorer les conditions de travail et la productivité. À cet égard, l'administration du personnel est un ensemble de tâches administratives qui concourent à la bonne gestion des ressources humaines.

Dans l'administration d'État, c'est le Président de la République, chef de l'administration, qui détient le pouvoir de nomination, d'administration et de gestion de tous les personnels relevant du statut général des fonctionnaires. Toutefois, des aménagements dérogatoires peuvent être prévus dans les statuts particuliers. De même, par le mécanisme de la délégation des pouvoirs réglementaires, le ministre en charge de la fonction publique, les ministres utilisateurs et les présidents d'institutions exercent ou délèguent des compétences d'administration et de gestion des personnels visés. Cette même logique de délégation de pouvoirs préside à la répartition des compétences en matière de sanctions disciplinaires.

S'agissant spécifiquement du personnel de la DGID, il est composé d'agents fonctionnaires, d'agents non fonctionnaires et d'agents recrutés par les collectivités territoriales et mis à la disposition des services.

Les agents fonctionnaires sont régis par la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires. Ils sont nommés dans un emploi permanent et sont titularisés dans un grade de la hiérarchie des corps de l'Administration. Parmi les agents fonctionnaires, il existe deux (2) cadres institués par :

- le décret n°77-882 du 10 octobre 1977 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires des Impôts et des Domaines qui vise quatre (4) corps ;

- le décret n°77-931 du 27 octobre 1977 portant statut particulier du cadre de la Topographie et du Cadastre qui concerne cinq (5) corps.

Les agents non fonctionnaires sont notamment régis par la loi n° 97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du travail, modifiée, par le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'État, modifié, et par l'Instruction n° 6 du 10 septembre 2002 relative au régime spécial applicable aux personnels des services informatiques de l'État.

Pour permettre au personnel de la DGID de s'acquitter des missions qui lui sont assignées, l'État déploie des moyens financiers et matériels utiles au fonctionnement des services.

↔ les ressources financières, matérielles et immatérielles, des supports de performance

Le fonctionnement des services publics est à la charge de l'État. À cet effet, la DGID dispose de ressources publiques destinées à assurer son fonctionnement.

Pour le fonctionnement des services et l'investissement, les ressources de la DGID proviennent principalement :

↔ du Budget de l'Etat décliné en crédits de fonctionnement et en crédits d'investissement : les premiers permettent d'assurer le fonctionnement courant des services alors que les seconds, comme leur nom l'indique, sont le moyens de réaliser des investissements c'est-à-dire des biens durables qui impactent le patrimoine ;

↔ du Fonds d'Équipement (FE) qui est constitué de recettes de trésorerie. Ce fonds

est alimenté par un pourcentage sur les amendes et pénalités. Le FE constitue un levier important pour la modernisation de la DGID, car il permet d'assurer la couverture financière de plusieurs marchés relatifs notamment à l'acquisition de mobiliers, de matériels informatiques et bureautiques, de construction et de réhabilitation des bâtiments.

Le rôle stratégique de la fiscalité dans l'environnement des affaires et la soutenabilité des politiques publiques capte naturellement l'intérêt des bailleurs de fonds.

C'est ainsi que plusieurs projets ont été mis en place et financés avec ou sans une contrepartie de l'État. Dans un passé récent, il y avait le PAMOCA (Projet d'Appui à la Modernisation du Cadastre) financé par la Banque africaine de Développement (BAD).

Les projets en cours sont constitués du Projet de Modernisation de l'Administration fiscale (PROMAF), du Projet d'Appui institutionnel pour la Mobilisation des Ressources et l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI) financé par la BAD, du Projet d'Appui à la Modernisation de la Gestion du Foncier urbain (PAGEF), financé par l'UE avec une contrepartie de l'État, et du Projet de Modernisation de la Gestion foncière (PROMOGEF) qui est en train d'être mis en place.

La gestion des ressources humaines nécessite également des ressources financières.

Mises à part les dépenses de personnel relevant de la Direction de la Solde, la DGID mène une politique sociale qui a donné lieu à la mise en place du Fonds des Œuvres sociales. Ce fonds permet d'accompagner les agents à faire face aux vicissitudes et épreuves qui marquent leur carrière. Le Fonds accompagne également, sur une durée définie, les retraités éligibles par l'octroi d'une aide trimestrielle.

La gestion de toutes ces ressources obéit aux principes et orientations du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) qui a consacré le passage d'une logique de moyens à une logique de gestion axée sur les résultats (GAR). Ainsi, les crédits des ministères sont décomposés en programmes. Chaque programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une politique publique clairement définie, et déclinée en une action ou un ensemble cohérent d'actions, dans une perspective de moyen terme.



La gestion des ressources financières de la DGID obéit à ce nouveau dispositif. Le Programme n°3 intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier », encore appelé « programme YAATAL », est assigné à la DGID. Le Directeur général des Impôts et des Domaines en est le responsable.

La DGID assure le maillage du territoire national à travers les services déconcentrés. De ce fait, elle dispose de plusieurs sites pour héberger ses services. Les moyens logistiques et matériels, le parc automobile, le mobilier et les ressources immatérielles font l'objet d'une gestion et d'un suivi spécialisés. Les locaux professionnels et techniques, les magasins et tous les espaces de services nécessitent un entretien, une extension, une rénovation suivant les nouveaux besoins.

La gestion des deniers et valeurs ajoute une dose de complexité et de sensibilité à la gestion des ressources. De plus, la digitalisation donne lieu à de nouveaux aménagements physiques et à une nouvelle approche de gestion des ressources immatérielles (logiciels, brevets, licences, data center, etc.)

En ce qui concerne le mobilier et les fournitures diverses, la comptabilité matière s'entend du dispositif de suivi régulier des entrées, des sorties et des quantités des articles en stocks. Elle permet la gestion prévisionnelle des approvisionnements.

**Alain Paul SENE**

*Chef bureau des Domaines du Centre des Services Fiscaux de Thiès*

**Un capital humain de qualité  
pour valoriser votre patrimoine!**



**L' AVENIR A DE LA VALEUR !**

**FINANCE GESTION ET INTERMEDIATION**  
Immeuble Diallo LO, 4<sup>ème</sup> étage, VDN CICES FOIRE Dakar  
(Sénégal) - BP 25672 Dakar Fann - Tél.: +221 33 867 60 42  
Email : [contact@fgi-bourse.com](mailto:contact@fgi-bourse.com) - RC : SN-DKR-2023-M-382

# Chiffres clés et tendances du capital humain sénégalais

Le développement du capital humain joue un rôle prépondérant dans la dynamique de la croissance économique de long terme. En effet, plus une main d'œuvre est bien formée

et de qualité, plus elle aura la capacité de conduire avec succès les changements dans un environnement de forte compétitivité marqué par des mutations technologiques.

**C'est la raison pour laquelle Le journal de l'économie sénégalaise (Lejecos) consacre dans ce numéro un dossier à cette importante problématique sociétale de développement. Les données analysées (2012-2021) proviennent de la Banque Mondiale.**

Indicateurs des comptes nationaux		
Dette (%PIB)	2021	73,16%
Déficit (%PIB)	2021	-6,30%
Dépenses en éducation (% budget)	2021	21,08%
Dépenses publiques (%PIB)	2021	25,74%
Indice de corruption	2022	43
Indicateurs socio-démographiques		
Classement de paix	2022	70 <sup>e</sup>
Population	2021	16.876.720
IDH	2021	0,511
Espérance de vie	2020	68,01

Énergie et environnement		
CO2 tonnes par habitant [+]	2021	0,68
Consommation GWh [+]	2021	5.300
Production GWh [+]	2021	5.616

Autres indicateurs		
COVID-19 - Décès	16/03/2023	1.971
COVID-19 - Confirmés	16/03/2023	88.933
Entièrement vaccinées	05/03/2023	1.438.733
Doses administrées [+]	05/03/2023	2.929.547



### ↔ Indice du développement humain (IDH)

L'indice de développement humain (IDH) est un indicateur composite calculé chaque année par le PNUD, afin d'évaluer le niveau de développement des pays, en se fondant, sur des données strictement économiques ( les agrégats), mais aussi sur la qualité de vie des populations.

Ainsi, l'IDH se présente sous la forme d'un nombre situé entre zéro et un, ce dernier chiffre symbolisant le niveau le plus élevé. Cet indicateur est désormais préféré au revenu par habitant qui apparaît aujourd'hui comme trop réducteur pour évaluer le niveau de développement.

Quatre autres indices ont été créés pour affiner la perception du niveau de développement :

↔ l'indice de développement de genre (IDG), qui permet de comparer l'IDH des femmes et des hommes;

↔ l'indice d'inégalité de genre (IIG), qui se concentre sur l'autonomisation des femmes;

↔ l'IDH ajusté aux inégalités (IDHI) dont le calcul tient compte de l'étendue des inégalités ;

↔ l'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM), qui permet de mesurer différents aspects de la pauvreté à l'exclusion du critère du revenu.

### L'IDH intègre trois facteurs :

↔ l'espérance de vie à la naissance, car elle est significative des conditions de vie à venir des individus (alimentation, logement, eau potable...) et de leur accès à la santé ;

↔ le niveau d'éducation, qui détermine l'autonomie tant professionnelle que sociale de l'individu ;

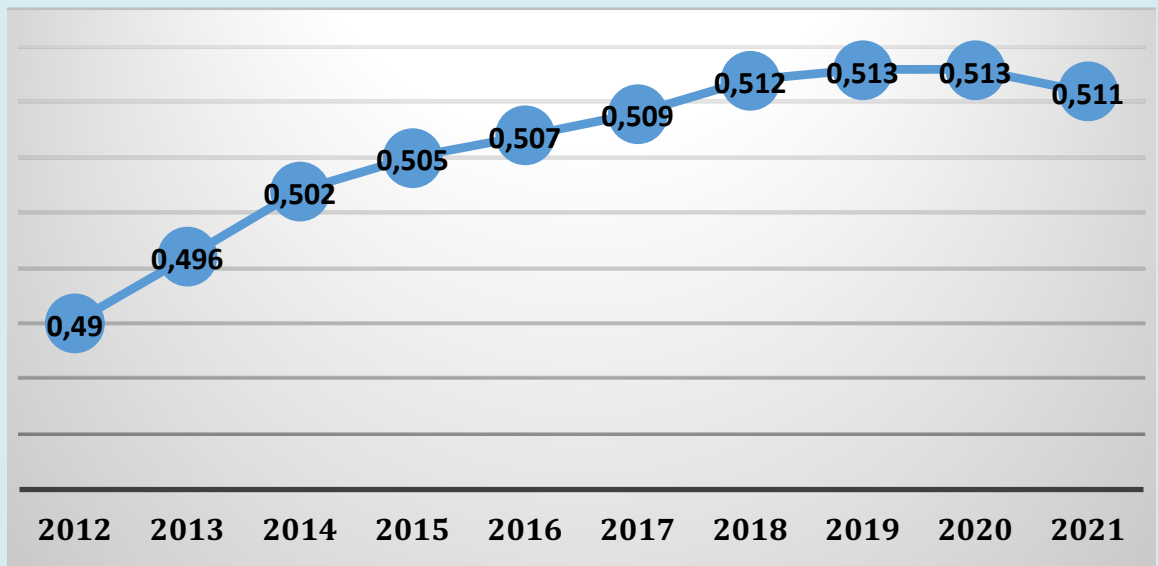
↔ le revenu national brut par habitant, révélateur du niveau de vie des individus et ainsi de leur accès à la culture, aux biens et services, aux transports, etc.

L'indice de développement humain (IDH) du Sénégal, s'établit de 0,511 point en 2021 contre 0,513 en 2020, ce qui place notre pays à la 170<sup>ème</sup> place sur les 191 pays du tableau de l'IDH. Sur la période considérée à savoir 2012-2021, l'IDH a connu un bond qualitatif (0,49 en 2012 ) à 0,511 en 2021.

## Évolution de l'Indice du développement humain (IDH) du Sénégal

Périodes	IDH	Classement IDH
2021	0,511	170 <sup>º</sup>
2020	0,513	170 <sup>º</sup>
2019	0,513	171 <sup>º</sup>
2018	0,512	170 <sup>º</sup>
2017	0,509	169 <sup>º</sup>
2016	0,507	169 <sup>º</sup>
2015	0,505	168 <sup>º</sup>
2014	0,502	168 <sup>º</sup>
2013	0,496	169 <sup>º</sup>
2012	0,49	169 <sup>º</sup>

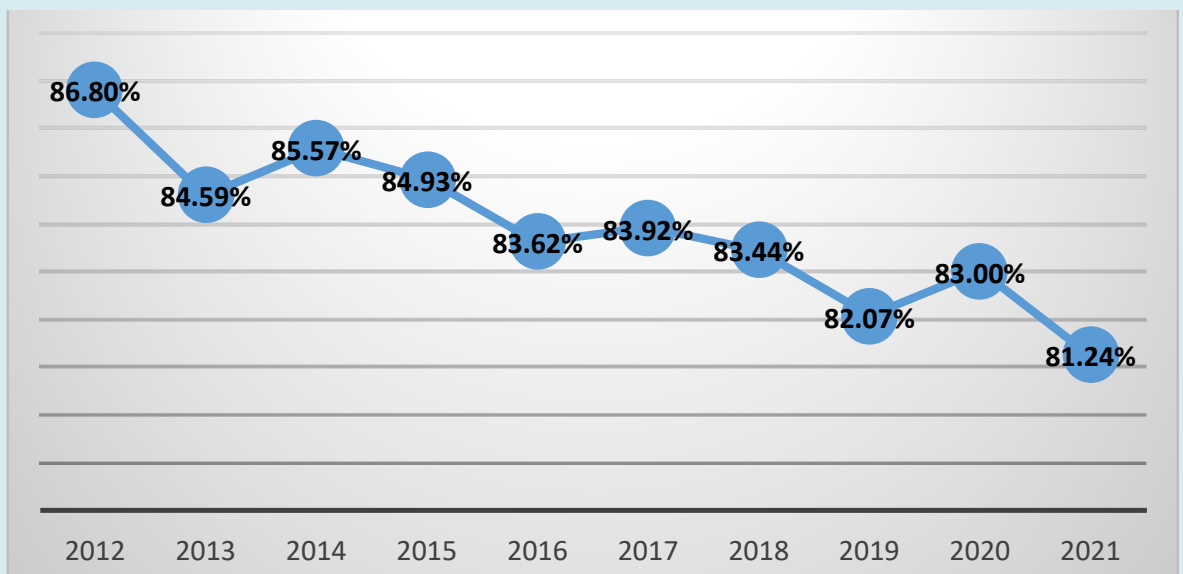
## Évolution de l'Indice du développement humain (IDH) du Sénégal

↔ **Taux de poursuite des études jusqu'au niveau le plus élevé du primaire**

Cet indicateur correspond au nombre d'enfants inscrits au premier niveau de l'école primaire qui atteindront vraisemblablement le niveau le plus élevé du primaire. L'estimation est calculée en se fondant sur la méthode des cohortes reconstruites, qui utilise les données sur la scolarisation et le redoublement sur deux années consécutives. Ce taux est passé de 69,39% en 2019 à 61,48% en 2020.

↔ **Taux de scolarisation au cycle primaire**

Il correspond à la scolarisation totale du primaire, quel que soit l'âge et exprimé en pourcentage de la population totale de la tranche d'âge d'enseignement du primaire. Cet indicateur a évolué en dents de scie sur la période 2012-2021, en passant de 86,80% en 2012 à 83,0% en 2020 pour se situer à 81,24% pour la période 2021.



S'agissant de la durée moyenne de scolarisation (nombre moyen) des classes (années) d'études primaires, elle se situe à 6 en 2021.

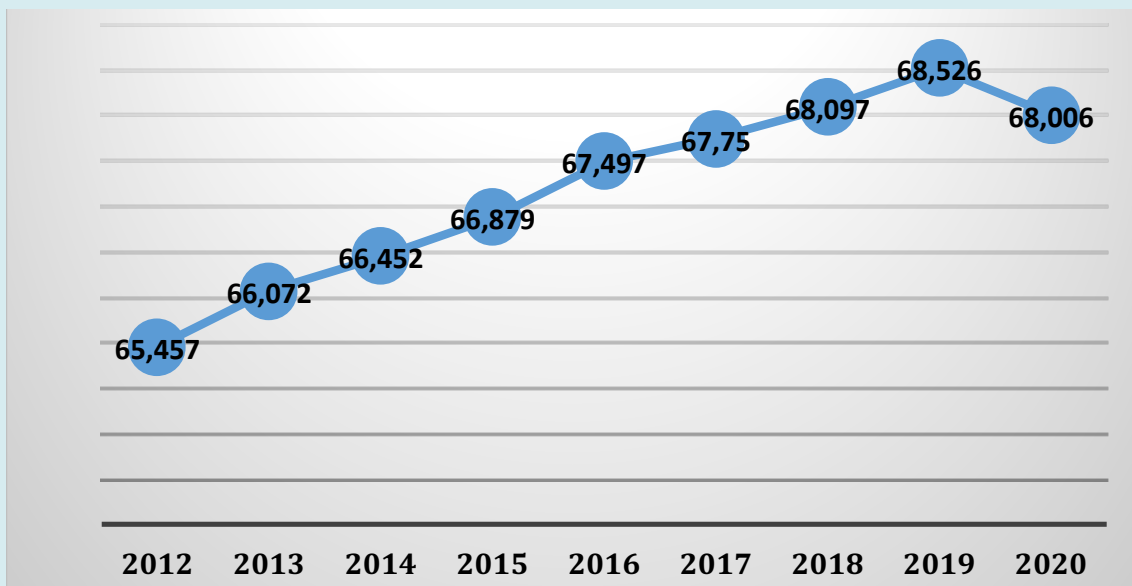
### ↔ Niveau d'espérance de vie à la naissance

L'espérance de vie à la naissance correspond à la durée de vie moyenne d'un nouveau-né, si les tendances de la mortalité prévalant au moment

de sa naissance restaient inchangées tout au long de sa vie. En d'autres termes, il s'intéresse au nombre d'individus d'âges différents qui meurent une année donnée et fournit un instantané des caractéristiques générales de la mortalité cette année-là pour la population.

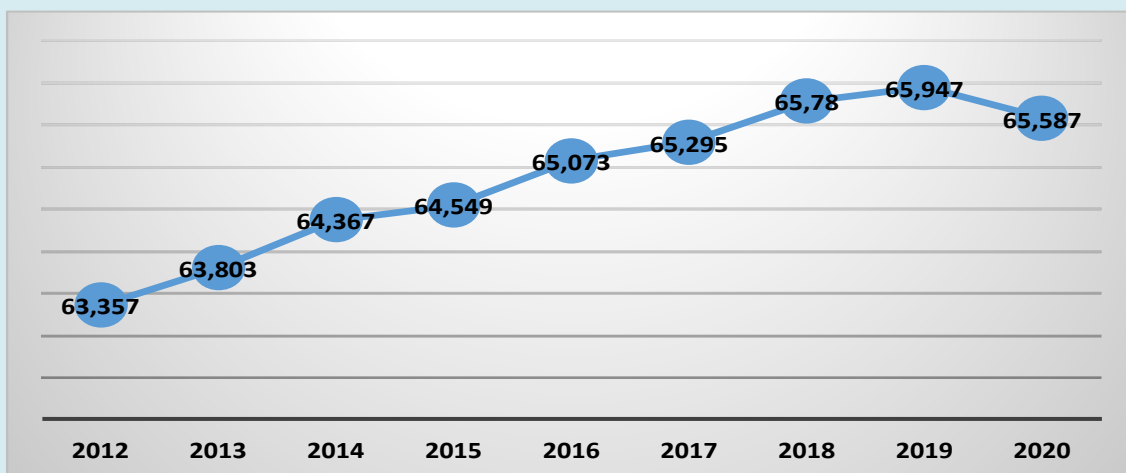
L'indicateur a connu une tendance haussière entre les périodes de 2012 (65 ans) à 2019 (près de 69 ans) avant de connaître un fléchissement en 2020 où le niveau d'espérance de vie à la naissance s'est situé à 68 ans.

### Niveau d'espérance de vie à la naissance (total)



Selon le genre, l'espérance de vie est de 65 ans pour les hommes et 70 ans pour les femmes. La mortalité chez les hommes est de 2,13 décès pour 1000 hommes contre 1,4 chez les femmes.

### Évolution de l'espérance de vie (hommes)



## Évolution de l'espérance de vie (femmes)

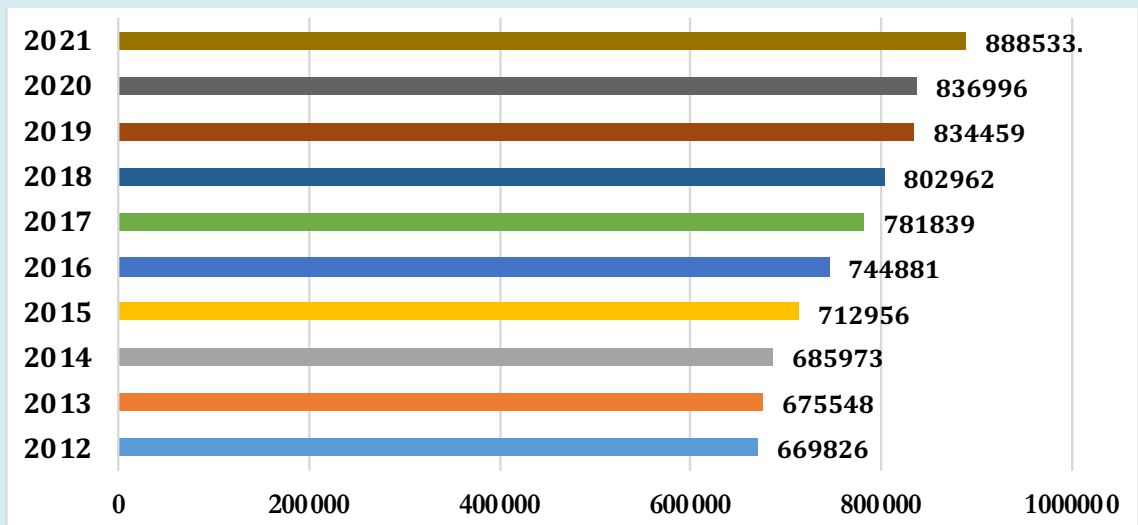


## ↔ Revenu national brut par habitant

Le revenu par tête (ou RNB par habitant, ou revenu per capita), est défini comme le revenu national brut (RNB) pour une année, divisé par le nombre total d'habitants. Le revenu par tête est souvent utilisé comme indicateur de richesse, surtout entre différents pays.

Le RNB par habitant (monnaie locale courante) s'élevé à 888 533 FCFA en 2021. Par rapport à l'année 2020 où il s'établissait à 836 996 FCFA, le RNB par habitant a connu une augmentation de 51 536 FCFA en valeur absolue, soit une progression de 3,6% en valeur relative.

## Évolution du Revenu national brut par habitant



## ↔ Indice d'inégalité de genre (IIG)

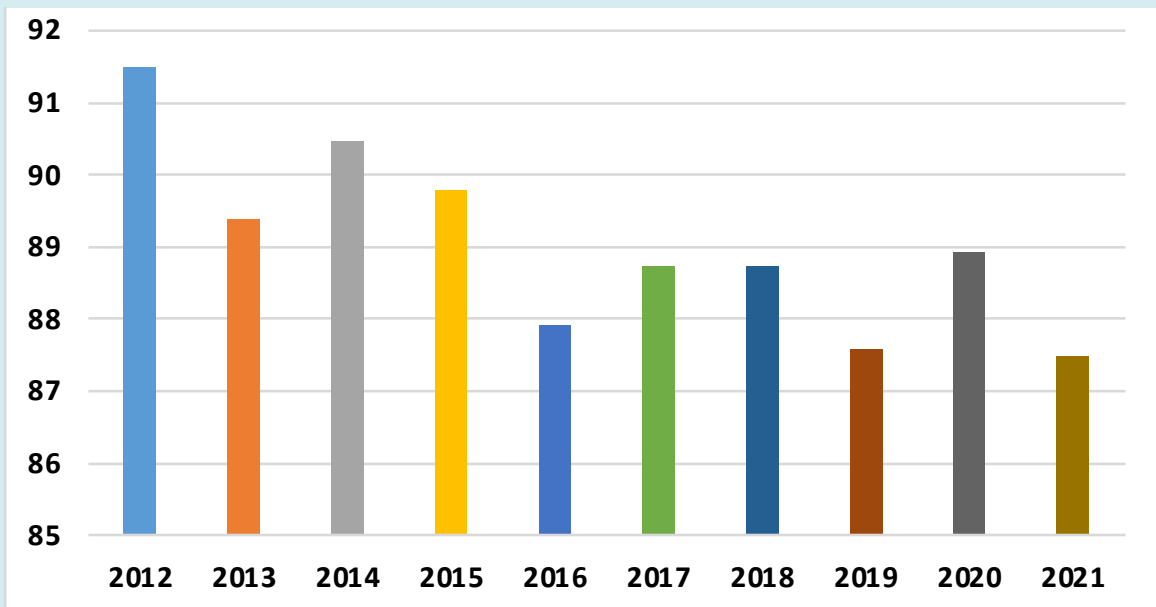
L'indice d'inégalité de genre (IIG) est un indice créé, et destiné à évaluer les différences entre les sexes dans la distribution des progrès, et à estimer la perte de développement humain due aux écarts de traitement entre hommes et femmes.

Il fait partie des indices de développement humain. Il est estimé à partir de trois critères : la santé reproductive des femmes, leur autonomisation et le marché du travail. En ce sens il permet ainsi d'estimer les pays dans lesquels les femmes sont plus ou moins désavantagées. Sa valeur est comprise en 0 et 1 et plus sa valeur est élevée, plus le pays est inégalitaire entre hommes et femmes.

Le taux d'inscriptions à l'école primaire des jeunes filles a connu au Sénégal une évolution en dents de scie entre 2012 (91,49%) et 2021 (87,48%), militant ainsi en faveur des efforts

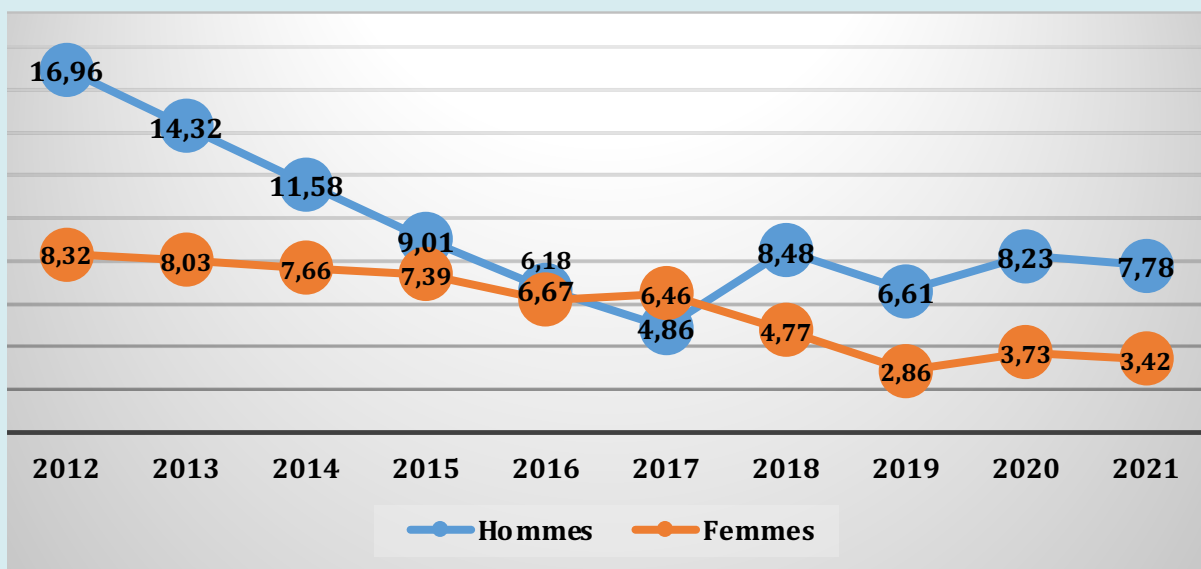
à consentir pour une meilleure intégration de l'approche genre dans les politiques en matière d'éducation.

### Évolution du taux d'inscriptions à l'école primaire des jeunes filles



Le taux de chômage (% de la population active de 15 à 24 ans) reste plus élevé chez les hommes que chez les femmes . Il est respectivement à 7,78% et 3,42% en 2021 . Cependant en 2020, ce taux était respectivement de 8,23% et 3,73%

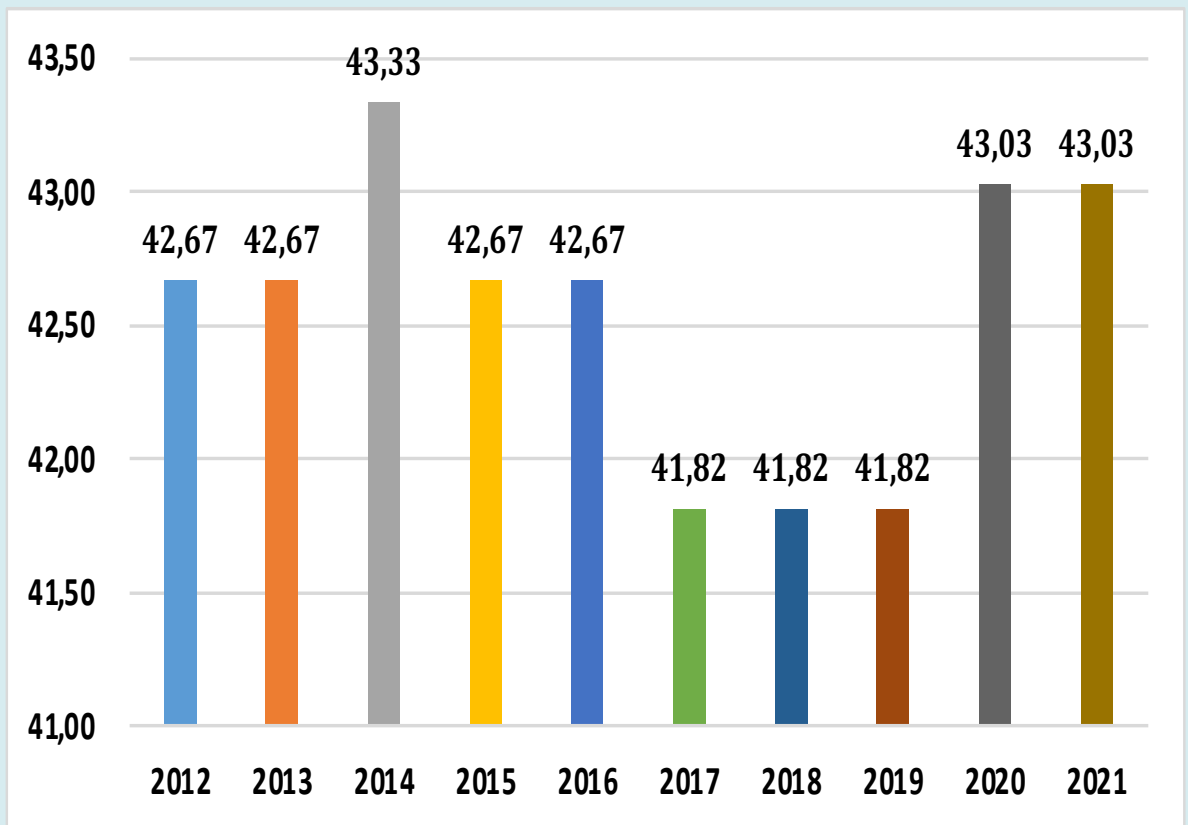
. En revanche en 2019, le taux de chômage chez les femmes est ressorti à 2,86% contre un niveau toujours plus important (6,61%) pour la gent masculine.



Par ailleurs, la proportion de sièges occupés par des femmes dans les institutions publiques de décision telles que l'Assemblée nationale, le Haut Conseil des Collectivités Territoriales, le Conseil Économique, Social et Environnemental

(CESE), reste encore loin des objectifs de parité tant prônés par les politiques publiques, avec un taux de représentation de la gent féminine de 43,03% en 2021; ce taux s'est situé à 42,67% en 2012.

### Proportion de sièges occupés par des femmes dans les institutions de décision

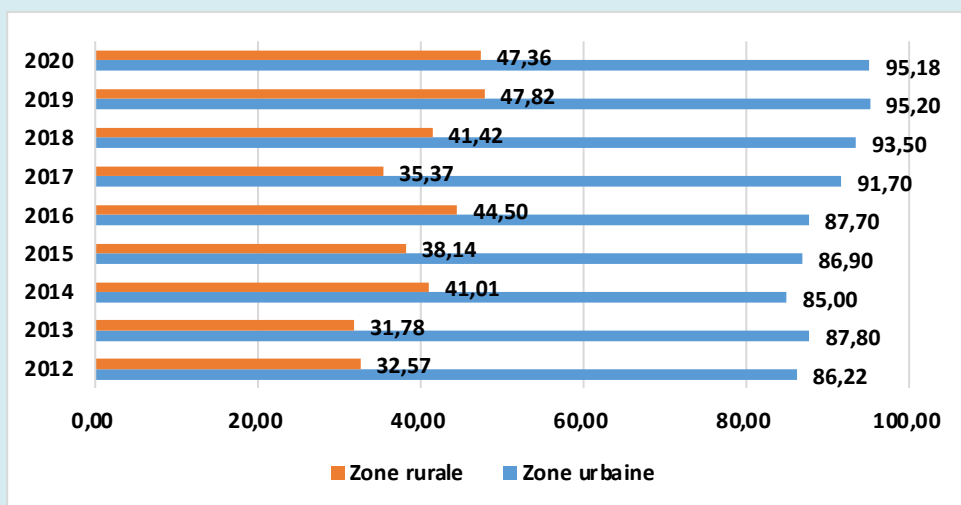


#### ↔ Accès à l'électricité

L'extension du réseau de distribution a contribué significativement à l'augmentation du taux d'électrification dans les zones urbaines du Sénégal entre 2012-2020. Ce taux est passé de 86,22% à 95,18%.

Toutefois, l'Etat devra accorder plus d'attention à l'électrification des zones rurales qui reste encore à un niveau relativement faible (47,36% en 2020) afin de réaliser l'ambition pour l'accès universel à l'énergie, projet phare du PSE.

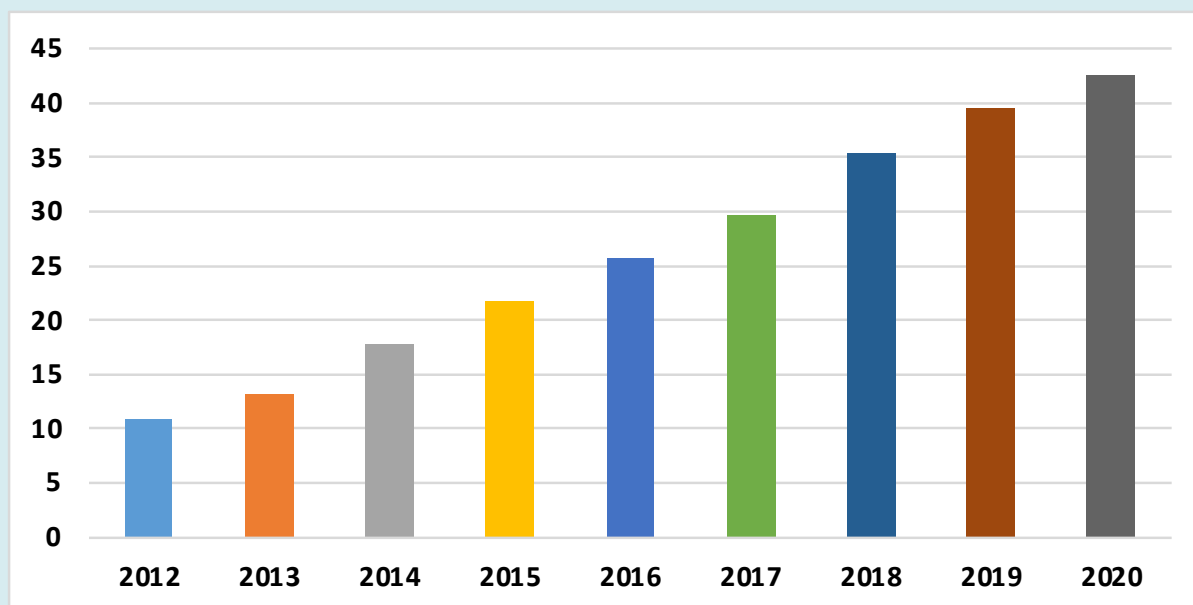
## Taux d'accès à l'électricité (zone rurale/urbaine)



### ↔ Proportion de la population sénégalais utilisant internet

Près de 42,6% de la population du Sénégal seulement a accès à internet selon les chiffres de 2020. Ceci montre que des efforts doivent être faits pour améliorer considérablement ces chiffres afin de faire du Sénégal l'un des leaders de la sous-région ouest-africaine en matière de numérique. Le Plan Sénégal numérique 2025 (SN 2025) a précisément vocation à améliorer la couverture numérique du territoire à l'horizon 2025.

## Évolution du taux de couverture à l'internet



ABDOUL AZIZ GAYE

DIRECTEUR GENERAL ECO-AFRIQUE

## « Ce sont les équipes qui font gagner les organisations »

Abdou Aziz Gaye, on ne le présente plus. Le directeur général de Eco Afrique Cabinet Conseil spécialisé en RH, décortique, dans cet entretien, la notion de capital humain et insiste sur l'importance de le valoriser pour pouvoir aspirer à la performance, à l'innovation, particulièrement dans un monde globalisé où la concurrence est de plus en plus féroce. Il y explique également des concepts comme celui de team building.

Entretien.

En terme simple, c'est quoi le capital humain ?

Le capital humain, ce sont les hommes et les femmes qui composent le corps social de l'entreprise. C'est aussi et surtout la ressource et la qualité de la cohésion et de la solidarité avec lesquelles ils travaillent. C'est bien d'être performant au plan individuel mais c'est mieux de l'être collectivement. Ce sont les équipes qui font gagner les organisations. Pour être performant, il ne suffit pas d'avoir des employés motivés, il faut d'une part, que l'organisation puisse donner une vision, un système de valeurs qui mobilise et des défis, des challenges partagés, et d'autre part, il faut que l'organisation se dote de plans d'action qui permettent de mobiliser les gens pour les mettre en synergie et obtenir les meilleurs résultats. Le temps et l'argent qu'on investit pour mettre à niveau les équipes et créer la synergie nous permet de construire les compétences collectives, qui nous feront gagner durablement des parts de marché et d'améliorer la rétention du capital humain.



Quand on parle de capital humain, il ne faut surtout pas le voir comme un stock. Il s'agit d'acteurs qui ne sont

pas isolés, mais qui sont en interaction pour produire ensemble un résultat.

Ils ont à la fois besoin, d'être



solidaires pour se battre ensemble, d'une autonomie, d'être valorisés, par conséquent ils ont besoin de se sentir comme parties prenantes qui vont s'investir, rencontrer des difficultés et trouver ensemble les solutions pour aller de l'avant en mesurant les résultats.

En retour concernant les investissements personnels, chaque agent doit sentir qu'il est rétribué. La rétribution est fonction de la contribution. Le collaborateur va à un moment ou un autre faire une comparaison entre sa contribution et ce qu'il gagne. De même il va se comparer à des collègues en interne et dans les autres structures. Toute organisation a par conséquent un intérêt à disposer d'une politique de rémunération compétitive. La complexité est que chaque employé va mesurer cette équité à sa façon, selon son cycle de vie et ses moteurs personnels. Tout le monde n'est pas motivé uniquement par l'argent. Il y a des collaborateurs qui cherchent en sus autre chose.

### **A vous entendre, le capital humain est central dans le développement de toute entreprise...**

Il est fondamental. L'Homme est au début et à la fin. La technologie, c'est l'homme qu'il s'agisse de la gestion des délais, de la qualité des services, de la négociation, de la vente même, c'est toujours l'Homme. Même si une partie des processus de travail est automatisée, on a toujours besoin de la main de l'homme qui va apporter la plus grande partie de la valeur ajoutée. Il donne de la valeur à la matière et aux outils utilisés par son intelligence, son

engagement, sa motivation, son organisation.

### **Si on prend l'exemple du Sénégal, est-ce qu'on a donné au capital humain toute sa valeur ?**

À l'échelle d'une nation, quand on parle du capital humain, il faut d'abord voir la base, c'est-à-dire l'environnement social. L'apprentissage ne démarre pas à l'école, mais dans la cellule familiale. C'est l'importance donnée à l'éducation des enfants. Dans nos sociétés, malheureusement, nous éduquons les filles et rendons sauvages les garçons. On apprend à la fille comment s'asseoir, nettoyer, préparer, parler alors que le garçon est laissé à lui-même. Quand il prend son petit-déjeuner, il laisse la tasse sur place et part. Personne ne s'occupe où il va, qui il fréquente. Cette éducation centrée sur la femme porte aujourd'hui des résultats. Les filles sont meilleures dans de nombreux domaines. Les entreprises qui organisent des recrutements très sélectifs, les cohortes sont essentiellement des filles parce qu'elles restent plus longtemps dans la cellule familiale ; elles ont plus de temps pour se concentrer et travailler que les garçons qui sont laissés à eux-mêmes. Dans les recrutements, nous sommes obligés parfois de faire une discrimination positive pour pouvoir retenir des garçons.

Ensuite, il faut voir l'être humain dans ses différents stades de développement. Dans la cellule familiale, il a besoin de se socialiser. Certains commencent très tôt par la crèche, le préscolaire, le primaire pour évoluer jusqu'au niveau le plus élevé possible. Dans ces différents stades de la formation, on note actuellement une

déliquescence à partir de l'école primaire dans le public. La qualité n'y est plus. On travaille plus sur le nombre avec l'effet de masse. A notre époque, les élèves étaient une vingtaine ; aujourd'hui ils sont quatre-vingt élèves voire plus. Pourtant, nos pays investissent beaucoup dans l'éducation mais les résultats sont médiocres. C'est difficile de se former dans des classes à double flux. Comment un instituteur mal payé peut gérer dans une même journée deux classes surpeuplées et différentes dans la même journée.

Le capital humain à l'échelle d'une nation, c'est également la place de la formation professionnelle. Si elle est considérée comme un échec parce que ce sont les élèves les plus faibles qui s'orientent vers des formations de maçon, de plomberie, d'électromécanique, d'électricité etc., il y a un problème. La formation professionnelle doit être un choix comme en Suisse, en Allemagne ou dans d'autres pays qui réussissent bien dans ce domaine.

Nous avons besoin de mains d'œuvre bien formées sur toutes les tâches : la maçonnerie, la menuiserie, la plomberie, etc. Plus les gens sont formés, plus ils sont aptes à faire des produits complexes, durables qui respectent les normes, l'environnement et correspondant aux besoins des clients. C'est là que le génie peut bien s'exprimer.

L'ouverture vers la formation professionnelle permet de tirer profit de toutes les sources d'inspiration surtout dans des environnements ouverts. L'effet positif est exponentiel quand on fait l'effort de former les gens dans de bonnes

conditions et qu'on les motive ensuite, en les mettant dans des trajectoires qui permettent de révéler leurs talents. Je crois que toute personne a du talent. Et quand on parle de capital humain, c'est pour faire référence aux talents de chacun, en essayant de les identifier pour orienter les gens vers les métiers qui collent mieux à leur leadership. Malheureusement, dans la gestion de l'éducation particulièrement dans le public, c'est le sauve qui peut. Aujourd'hui, l'enfant qui commence sa scolarité à l'école publique et atteint l'université a un mérite extraordinaire.

### **Le capital humain est-il valorisé dans les administrations publiques sénégalaises ?**

L'administration publique est le reflet de l'état de fonctionnement de nos nations et des difficultés rencontrées. Pour motiver une personne, il faut la reconnaître dans son être et son avoir. Le fonctionnaire n'est pas reconnu dans son être et son avoir.

Dans beaucoup d'administrations, quand vous regardez les salaires, ils sont faibles par rapport au secteur privé et au coût de la vie. Les administrations qui s'en sortent mieux sont celles à enjeux financiers parce qu'il y a moyen de monnayer quelque chose. Et dans ce cas, l'administration devient marchande ; l'agent de l'Etat monnaie ses services alors qu'il n'en a pas le droit. Celui qui délivre des services non monnayables souffre dans son coin.

Il s'y ajoute que nos administrations sont en déliquescence avec une absence de motivation. Pire que cela, j'ai audité plusieurs ministères où certaines

directions fonctionnent à vide et ont perdu la quintessence de leur savoir-faire. Leurs missions ont évolué alors que les compétences n'ont pas été mises à niveau de telle sorte que les directions n'apportent pas réellement une valeur ajoutée qui mérite leur maintien. Des structures ont perdu des compétences fondamentales et rament à contrecourant. Pourtant, elles ont un patrimoine important.

### **Soyez plus explicite...**

Aujourd'hui, l'administration publique n'a plus d'ingénieurs expérimentés pour faire des routes. Le stock d'agents de la direction générale des travaux publics qui avaient pratiqué la régie et qui connaissaient comment on réalise une route, est quasiment terminé. Certains sont à la retraite, d'autres sont dans des entreprises privées ou sont consultants pour leur compte. Cette direction est un exemple à méditer.

En 1996, quand on audita cette direction, elle comptait plus de 500 agents. Nous avons compris qu'elle ne fonctionnait plus selon les missions assignées. Les agents avaient la formation requise mais peu de gens travaillaient. La réalisation des routes et les études étaient confiées à des entreprises privées. La direction générale des travaux publics faisait le recensement des besoins en travaux neufs, en entretien courant et en pistes de production. Le montage des dossiers d'appels d'offre était confié à des bureaux d'études. De plus de 500, nous avons évalué les besoins en personnel à 60. La conséquence, nous sommes aujourd'hui dépendants des structures privées qui détiennent ces compétences

spécifiques (directeur technique, ingénieur routier, ingénieur des travaux, surveillant expérimenté des travaux, etc.).

Pire, la direction qui s'occupait de la planification a été supprimée alors que cette structure était au cœur du système et permettait d'avoir une vision sur le moyen et long terme, en ce qui concerne les besoins en travaux et leur programmation dans le temps.

Le Sénégal a été ridicule, de mon point de vue, en réalisant le tunnel de Soumbédioune. Il n'existe pas de compétence dans ce domaine. Il ne suffit quand même pas de sortir de polytechnique France ou d'autres grandes écoles pour avoir l'expertise requise. L'administration a perdu sa technicité dans la réalisation des routes et avec les programmes d'infrastructures en cours. Il faut compter sur la bonne foi des entreprises privées qui les réalisent, des bureaux d'études et de contrôle qui encadrent ces travaux alors que l'administration a un rôle de garant de la bonne utilisation des deniers publics en veillant à la bonne exécution des contrats, c'est-à-dire des cahiers de charges. Il ne suffit pas de réaliser des routes qui vont se dégrader au bout de dix ans. Ce serait une grosse perte pour le contribuable.

### **Ce mal ne concerne-t-il toutes les administrations ?**

J'ai donné qu'un exemple.

### **Que faut-il faire pour changer les choses ?**

Pour avoir une administration de qualité, il faut valoriser la personne à travers son être et son avoir. L'avoir n'y est pas sauf pour les métiers très spécifiés comme les impôts,



les douanes, les finances où les gens génèrent des fonds. Là où il n'y a pas d'enjeux financiers, ce sont des administrations publiques délaissées. Et l'Etat n'a pas les moyens d'améliorer les salaires à un niveau concurrentiel ou qui s'approcherait de ce qui se fait dans le privé.

Quand vous prenez une banque, elle rémunère 15 à 16 mois ses agents avec des salaires élevés, une retraite garantie où l'agent part à la retraite avec 70 % de son dernier salaire alors dans l'administration si un travailleur part à la retraite, il tombe dans la pauvreté quel que soit son salaire. Quel haut fonctionnaire sénégalais peut-il se permettre d'habiter au centre-ville ? Aucun s'il n'y est pas logé par l'Etat. Il ne peut même pas se payer un studio. Le fonctionnaire est obligé d'habiter en banlieue avec tout ce que cela comporte comme pénibilité pour aller travailler à 7 heures 30 minutes. En

somme, le fonctionnaire n'est pas mis dans de bonnes conditions pour donner le meilleur de lui-même quel que soit son engagement parce que l'aspect financier crée des blocages. Certains sont obligés d'avoir d'autres activités qui leur prennent plus de temps que celui qui est attendu d'eux. En évaluant la journée continue, nous avons vu des agents qualifiés de météores, c'est-à-dire ils sont dans l'administration publique, perçoivent des salaires mais ne donnent rien. Certains font même du commerce dans leur propre administration.

### **A vous entendre adieu la créativité et l'innovation....**

C'est clair. L'homme ne mobilise pas son énergie pour un travail qui devient juste alimentaire. Et là où il n'y a pas motivation, il ne peut pas y avoir une qualité de service.

### **Qu'est-ce que le team building ?**

C'est un atelier que l'on organise pour mettre en synergie une équipe. Parfois, les partenaires sont invités. C'est bien d'être performant individuellement mais mieux c'est d'avoir une performance collective.

Cependant, on constate que les gens travaillent ensemble mais ne se connaissent pas réellement. Cette situation soulève des questions : comment peut-on motiver quelqu'un si on ne le connaît pas ? Comment le dirigeant peut ajuster sa façon de communiquer avec un agent pour lui faire comprendre ses missions, ses objectifs, lui donner une appréciation par rapport à son travail ? Tout le monde n'est pas pareil. Les mots, la façon de s'exprimer, les attentes sont différents selon le leadership.

L'objectif du team building, c'est de briser la glace dans une équipe en faisant en sorte que les gens puissent se dire les choses sans arrière-pensée, sans calcul. Ils

doivent s'exprimer de façon naturelle par une meilleure connaissance, une meilleure découverte de soi et de l'autre. Nous avons des outils qui permettent d'aider à cette connaissance personnelle des autres, et à cartographier le leadership de l'équipe pour connaître les modes d'action des uns et des autres et leurs préférences comportementales et de communication. La cartographie du leadership de l'équipe permet également de situer ses forces et ses domaines d'amélioration et même d'évaluer ses chances de réussite par rapport à des missions spécifiques. Elle permet également de mieux cibler les futurs recrutements, qui lui permettront d'intégrer des collaborateurs qui auront également certainement les compétences techniques attendues, mais également les compétences comportementales aptes à permettre de combler les lacunes de l'équipe.

Quelques exemples pour faciliter la compréhension à partir de personnalités que nous connaissons. Le président Abdoulaye Wade pour le symboliser, c'est le feu, le rouge. Dans sa façon de fonctionner, il est spontané et direct dans son langage. Quand il a envie de dire quelque chose, il le dit. Il n'est intéressé que par ses objectifs, ses challenges. Il l'affirme, les vend et aime obtenir des résultats. C'est un esprit volontaire et indépendant avec une orientation résultats. Il n'a pas également peur de faire des erreurs. Quand il tombe, il est capable de se relever rapidement. Il n'a pas aussi peur de l'affrontement.

S'agissant du président Macky Sall, il est de nature calme, posé. Pour être élu, il a montré aux Sénégalais une attention, un besoin de servir et d'être utile à la nation. Il rassure par



son côté flegmatique. Dans notre langage, il symbolise le vert, la nature. Aujourd'hui, face à des situations un peu complexes, il veut se comporter comme le président Wade alors qu'il n'a pas les mêmes ressources. Cela crée un hiatus. Les gens sentent que ce n'est pas naturel. Il y a un réel changement de Macky Sall. Celui d'aujourd'hui est différent de l'homme qu'il était lors de sa première campagne électorale. Il sort de son naturel pour faire des choses contre nature. D'ailleurs on retrouve ce Macky SALL qu'on aime bien quand il parle wolof. Son naturel revient spontanément. Il est plus à l'aise émotionnellement.

Le leadership, c'est quelque chose d'observable et de mesurable et a deux dimensions : la dimension comportementale et la dimension valeur-motivation. Toute personne est motivée par quelque chose. Certains sont motivés par l'argent et d'autres par la réalisation de projets concrets, par le pouvoir, le fait de diriger. Il y a également ceux qui veulent

participer à une œuvre commune (réfléchir ensemble et développer un projet, constituer un groupe de réflexion et arriver à quelque chose qui leur donne une pleine satisfaction) ; ceux qui sont altruistes, c'est-à-dire qui aiment aider sans calcul, sans rien attendre en retour. Ils sont comblés d'aider. D'autres aiment aider mais de façon sélective selon des principes et leur vision. Par exemple, ils disent que donner de l'argent à quelqu'un pour manger ne sert à rien du fait de la récurrence de ce besoin primaire mais s'il s'investit dans des études, s'il a un projet précis, ils peuvent l'aider à le réaliser.

Les motivations peuvent être multiples mais la moindre des choses quand nous travaillons ensemble, c'est de percer ces mystères. Si je sais ce qui vous motive, vos préférences comportementales, je peux m'ajuster plus facilement à vous et l'objet du team building, c'est de faire cette découverte ensemble. Mieux connaître l'autre pour mieux s'ajuster et mieux travailler ensemble. En tant que

manager, cela permet de mettre les gens dans des conditions qui correspondent à leur leadership naturel. Quelqu'un qui aime le contact humain, séduire ; un métier de vente ou de communication lui va à merveille et s'il a la formation, c'est l'explosion parce que ce qu'il fait, correspond à ce qu'il aime. Cette personne, en dehors de la rémunération, se réalise dans son travail.

### Y-a-t-il d'autres avantages ?

Il ya des organisations où le temps de travail est libre. Tout agent peut travailler à distance ou en présentiel. Personne n'a un bureau fixe et tout le monde est égal au sein de l'organisation. Les agents ont du temps libre pour faire de la recherche et présenter des projets à l'entreprise qui peuvent être soutenus ou développés de l'extérieur. Ce sont des organisations assez autonomes où c'est l'agent qui trace sa route. On lui demande des résultats par rapport à des objectifs qui sont négociés. Cela témoigne de l'évolution de nos sociétés où une fonction essentielle de l'organisation essaie de s'adapter aux profonds changements qui s'opèrent, notamment à cette demande d'indépendance, d'autonomie des jeunes et à ce besoin de se singulariser en mettant en avant ses propres valeurs qui coïncident avec celles de l'organisation. On exige des moments de présence au sein de l'organisation que pour permettre les uns des autres de s'ajuster.

### Le travail devient plus collectif

Il y a également un phénomène nouveau dans le monde du travail. On se rend compte

de plus en plus que le travail devient collectif dans les secteurs de haute technologie, les cabinets conseils et dans certaines fonctions transverses dans les entreprises. La fiche de poste traditionnelle a ainsi tendance à disparaître. Vous avez aujourd'hui des fonctions transverses qui ont besoin de la contribution de plusieurs acteurs, qui ont des compétences différentes pour réaliser leurs objectifs. Dans ces cas-là c'est l'objectif commun et la complémentarité entre les collaborateurs qui vont faire la différence. On parle même de fonctions et de management transverses. La synergie entre les acteurs devient la molécule du succès.

### La symétrie des attentions à l'opposé de la standardisation des systèmes de management

Malgré ces moyens techniques qui favorisent les interactions et un écosystème ouvert où l'on peut s'exprimer à travers les réseaux sociaux sur différents sujets comme on le souhaite, l'entreprise reste une grande muraille, fermée hyper organisée où l'expression de ses attentes ou des propositions d'amélioration ne sont pas encouragées.

Le modèle économique de consommation de masse s'est essoufflé et est dépassé, en ce sens qu'il est basé sur la standardisation des méthodes et outils de management, la spécialisation, les facteurs de motivation extrinsèques et une hiérarchie qui fixe les objectifs et planifie l'activité de l'entreprise, contrôle et évalue.

Il n'est pas possible de manager plus de cinq générations sur les mêmes principes, comme

si le temps, les territoires, les hommes sont neutres. Avec les changements considérables que nous avons observés au cours du demi-siècle dernier en matière de technologie, de style de vie et de géopolitique, de mouvements sociaux aspirant à plus de liberté, de démocratie, d'autonomie et de responsabilité, la pratique du management doit évoluer. Changer son attitude managériale est maintenant une question de survie.

Or, il y a une symétrie des attentions. C'est un travail épanoui, engagé qui peut offrir une bonne expérience client réussie. Cette dernière, de ce point de vue améliore forcément les résultats de l'entreprise et permet de créer du potentiel d'affaires, car le client satisfait est naturellement fidélisé et vous recommande.

Le manager doit s'intéresser encore plus à chacun. Il devient créateur de liens. Ainsi il doit mieux connaître ses collaborateurs, comprendre leurs attentes explicites ou implicites, faire progresser les talents en respectant l'équité, restaurer la confiance. Ce sont là les clés du succès. Le manager est également régulateur par le fait qu'il favorise la régulation des dysfonctionnements et la synergie des acteurs.

Ne bouleverser pas toute votre organisation. Oser expérimenter, oser changer, oser inventer les règles de demain pour mettre en place un management bienveillant pour améliorer les résultats de nos entreprises et faire épanouir les équipes.

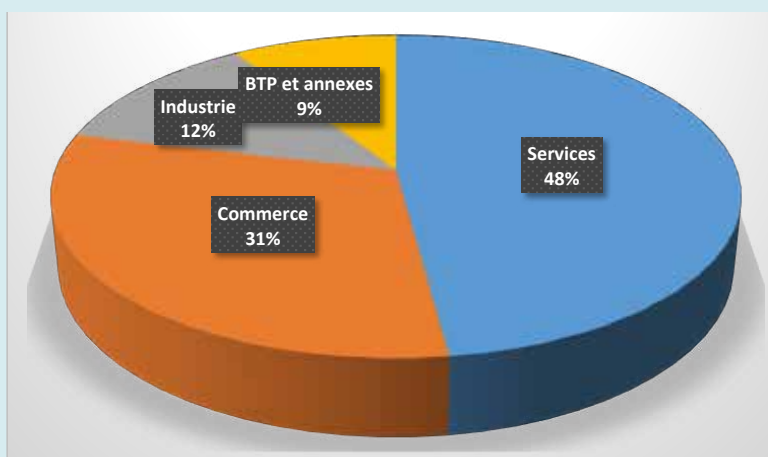
# LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES A LA LUMIÈRE DU CAPITAL HUMAIN

Le capital humain apparaît comme un premier facteur permettant de gagner en compétitivité et en performance. Fidèle à son habitude, le Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos) s'intéresse à un certain nombre de facteurs déterminants du capital humain (emplois, rémunération et heures de travail) au sein des entreprises sénégalaises à partir de l'analyse des statistiques de l'Agence Nationale de la Statistique et la Démographie (ANSD).

↔ **Les Services, le Commerce et les Industries concentrent le plus de créations d'entreprises**

Le nombre de créations d'entreprises répertoriées au Centre unique de Collecte de l'Information (CUCI) s'est établi à 18 266 en 2021, selon la clé de répartition qui suit : 47,9% dans les Services, 30,8% dans le Commerce, 12,3% dans les Industries et 9,0% dans les BTP et Annexes. Cette base est composée de 94,1% de Petites et Moyennes Entreprises (PME).

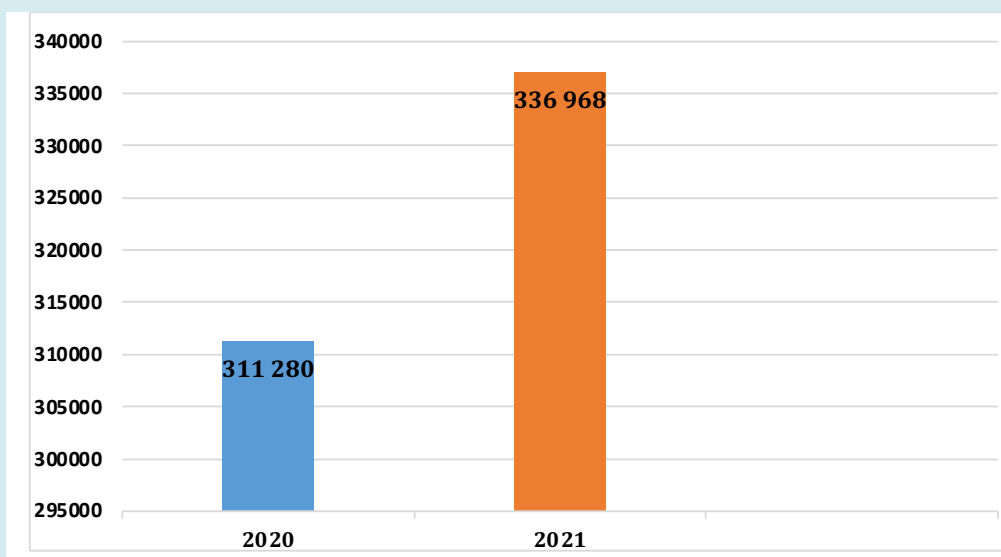
↔ **Répartition du nombre de créations d'entreprises suivant les secteurs d'activités**



↔ **Malgré la crise sanitaire, une augmentation du nombre d'emplois salariés est notée**

En 2021, le nombre d'employés salariés dans les entreprises a augmenté en s'établissant à 336 968 contre 311 280 pour l'année 2020, soit une hausse de 8,3% en valeur relative.

**Evolution du nombre de créations d'emplois salariés dans les entreprises**



↔ Une prédominance notée des emplois permanents

Un emploi permanent est un emploi qui devrait durer aussi longtemps que l'employé le désire, à la condition que la conjoncture économique le permette ; c'est-à-dire que la date de cessation de l'emploi n'est pas déterminée à l'avance.

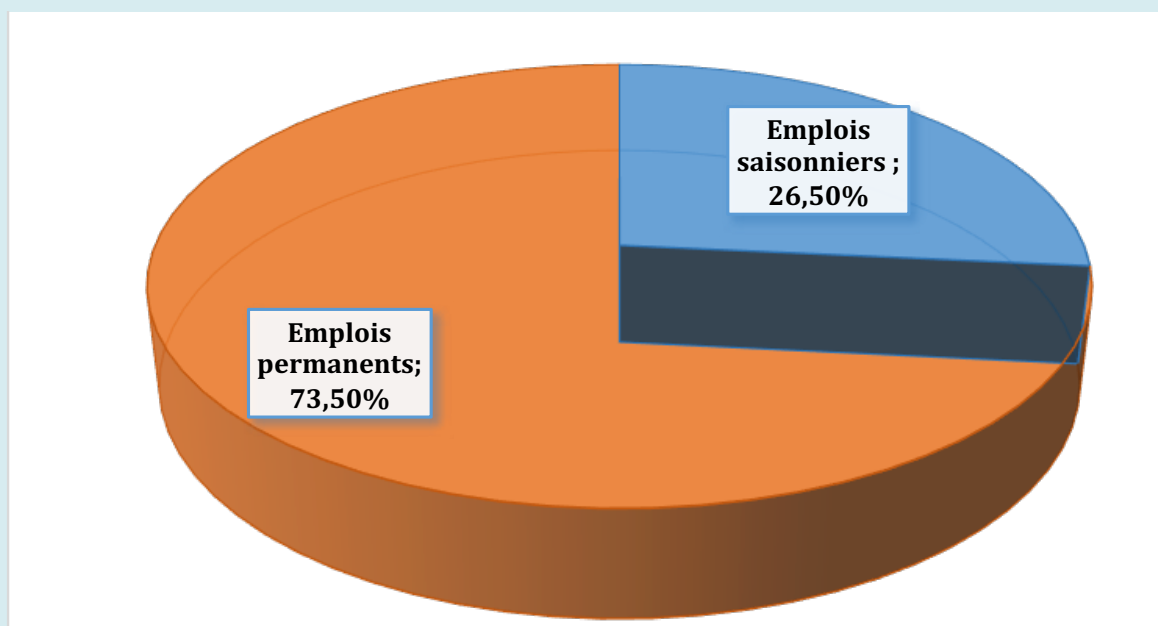
En revanche, l'emploi temporaire est un emploi dont la date de cessation est prédéterminée ou qui se terminera dès qu'un projet déterminé aura pris fin.

L'emploi temporaire comprend les emplois

saisonniers, les emplois temporaires (c'est-à-dire pour une durée déterminée ou dans le cadre d'un contrat de travail, y compris le travail effectué par le biais d'une agence de placement), les emplois occasionnels et les autres emplois temporaires.

L'analyse de la répartition du nombre d'employés dans les entreprises sénégalaises, selon le statut de l'emploi, révèle une prédominance des permanents en 2021. En effet, un peu plus de 7 employés sur 10 dans le secteur moderne sont de cette catégorie.

### Proportion d'employés selon le statut dans l'emploi en 2021

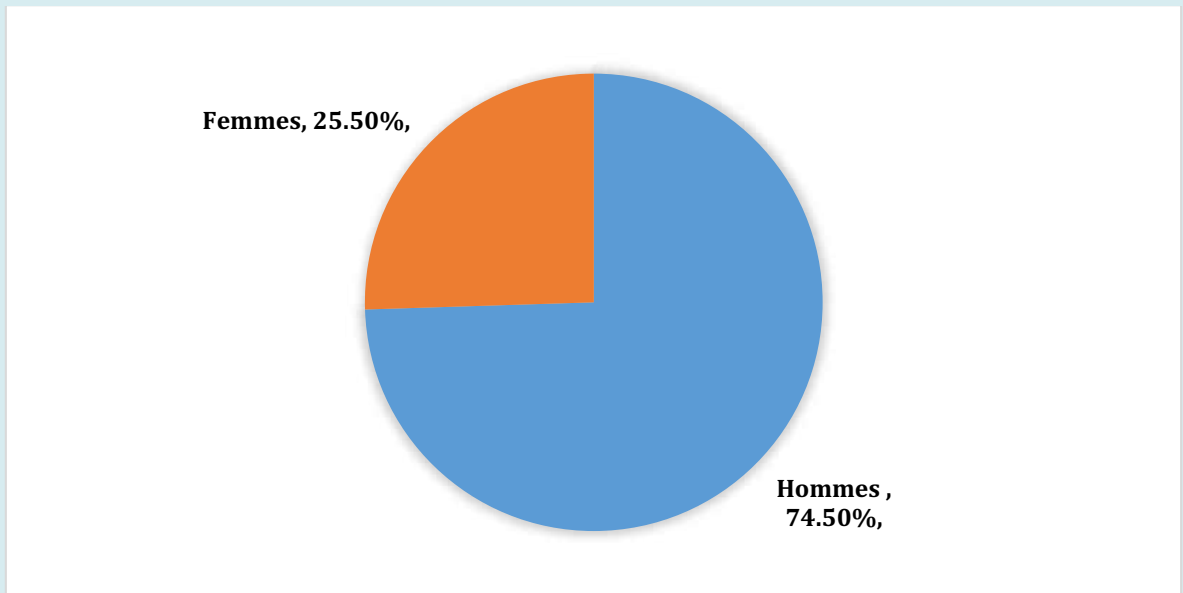


Suivant le type d'activité, il est noté une prédominance de l'emploi permanent dans la totalité des branches d'activités en 2021. Il convient tout de même de noter un recours assez important à des saisonniers dans les activités d'enseignement (44,6%), de fabrication (42,0%), de soutien de bureau (41,2%), ainsi que dans les industries extractives (35,2%).

**Une forte présence de la gent masculine dans les emplois permanents**

L'analyse de la répartition du nombre d'employés permanents dans les entreprises selon le sexe révèle une prédominance des hommes avec une proportion de 74,5% contre 25,5% pour les femmes. Cette large masculinisation de l'emploi privé montre que la parité dans les entreprises sénégalaises n'est pas encore un objectif atteint, malgré le plaidoyer mené par l'Etat et la société civile.

### Répartition des emplois permanents selon le sexe



⇔ Une prédominance de la classe ouvrière dans le marché du travail

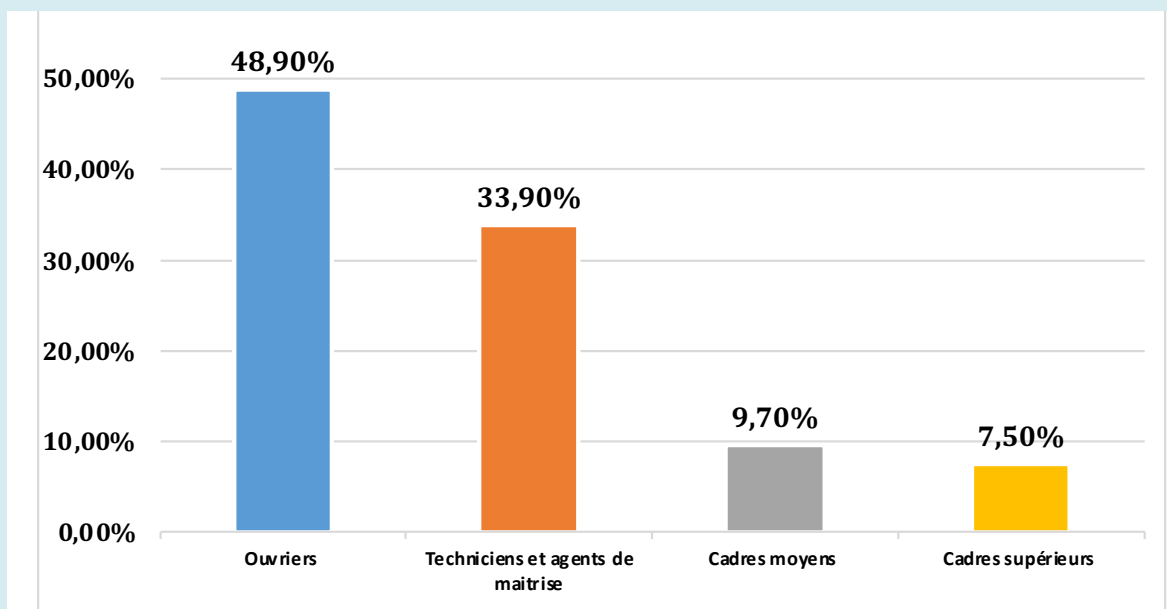
La répartition du nombre d'employés permanents suivant la catégorie

socioprofessionnelle, en 2021, laisse apparaître une prédominance des ouvriers (48,9%) dans le secteur des entreprises sénégalaises.

Ils sont suivis des techniciens,

agents de maîtrise et ouvriers qualifiés qui représentent 33,9% des permanents. Les techniciens supérieurs et cadres moyens ainsi que les cadres supérieurs sont les moins représentés avec des proportions respectives de 9,7% et de 7,5%.

### Répartition des emplois salariés suivant les catégories socioprofessionnelles

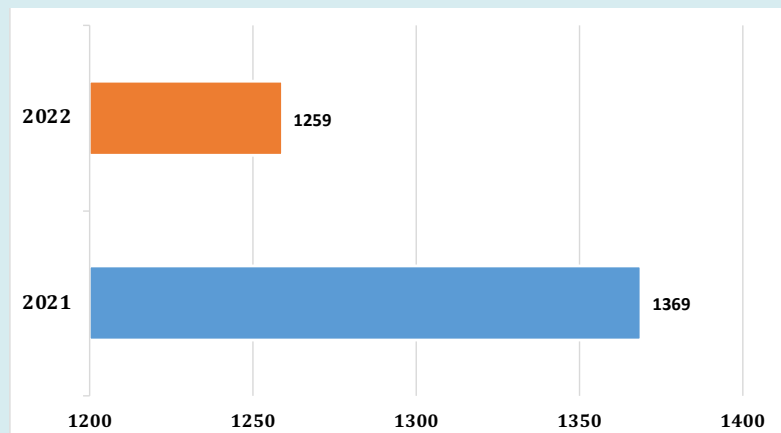




## Evolution de la rémunération dans les entreprises (en milliards de FCFA)

↔ Globalement, il est noté une augmentation de la rémunération des travailleurs

En 2021, la masse salariale dans les entreprises s'est établie à 1 369,0 milliards de FCFA contre 1 259,0 milliards de FCFA un an plus tôt, soit une hausse en valeur relative de 8,7%.



↔ Malgré la COVID, les secteurs de la construction et des services ont le plus connu d'augmentation de la masse salariale

↔ L'accroissement des salaires noté dans les entreprises fait suite à l'augmentation de la masse salariale dans les secteurs de la construction (+42,0%), des services (13,1%) et de l'industrie (+3,0%). Dans le secteur du commerce, il est apparu une légère diminution de la masse salariale (-1,3%).

L'augmentation de

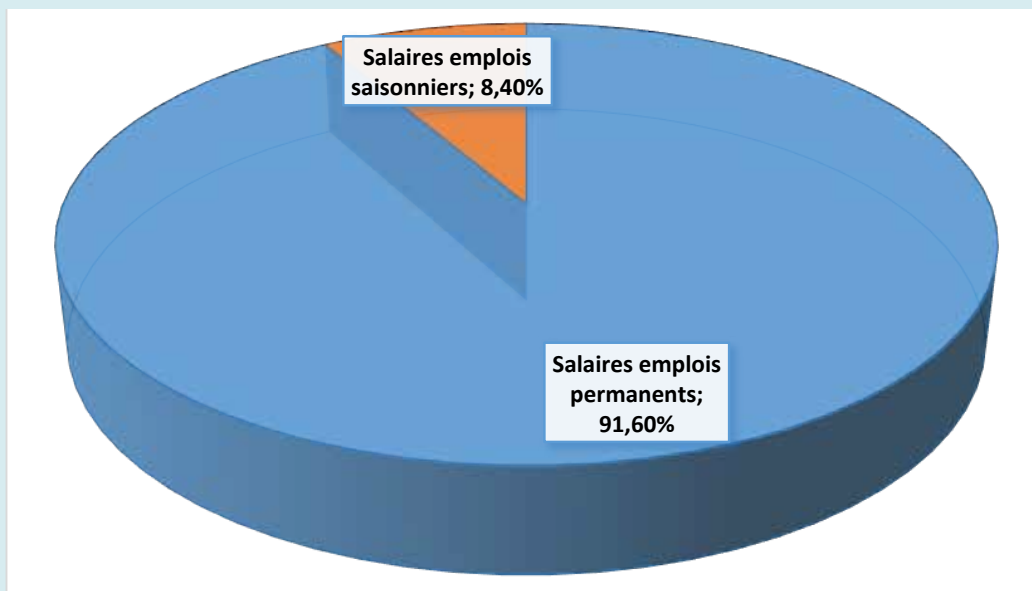
la masse salariale des services est principalement liée à l'accroissement des rémunérations dans l'information et la communication (+40,5%), les activités de soutien et de bureau (+16,5%), l'enseignement (+16,1%), l'hébergement et la restauration (+25,6%), les activités artistiques, sportives et récréatives (+39,8%) et les activités de transport et d'entreposage (+13,3%). Le relèvement de la masse salariale dans l'industrie est consécutif à sa hausse dans les industries extractives (+23,1%)

ainsi que dans les activités de production et distribution d'eau (+10,6%).

↔ Plus de 3/4 des salaires versés par les entreprises sénégalaises est destinée aux employés permanents

Parallèlement à la répartition des effectifs, une grande partie (91,6%) des salaires versés en 2021 par le secteur moderne des entreprises est destinée aux permanents.

## Répartition de la masse salariale suivant le statut permanent ou saisonnier



Selon le type d'activité, une distribution similaire est observée pour la totalité des branches d'activités de l'industrie, de la construction, du commerce et des services. Toutefois, une part assez considérable des rémunérations dans les sous-secteurs de l'enseignement (35,8%), des services de soutien et de bureau (31,0%), de la construction (20,2%) et de la santé et de l'action

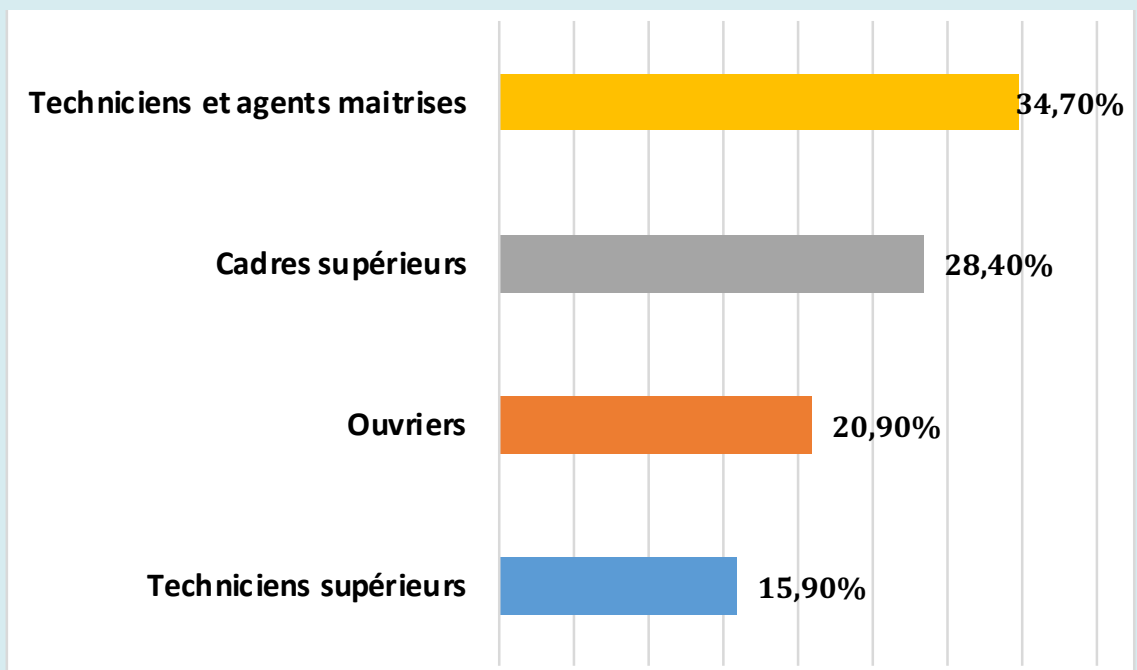
sociale (19,1%), est versée au personnel saisonnier.

↔ La répartition de la masse salariale des employés permanents fait ressortir des disparités dans la distribution des salaires

Au total, 44,4% de la rémunération est versée à moins de 18% des effectifs permanents. Les cadres supérieurs et les techniciens supérieurs qui représentent,

respectivement, 7,5% et 9,7% des effectifs permanents ont perçu, dans cet ordre, 28,4% et 15,9% de la rémunération globale versée par les entreprises. En revanche, les ouvriers qui représentent près de la moitié des effectifs permanents (48,9%) ont reçu 20,9% de la masse salariale. Les techniciens et agents de maîtrise (32,0% des effectifs) ont, quant à eux, reçu 34,7% de la masse salariale.

### Répartition de la masse salariale des permanents selon la catégorie



↔ Une disparité salariale au niveau de la masse salariale est relevée au détriment des femmes

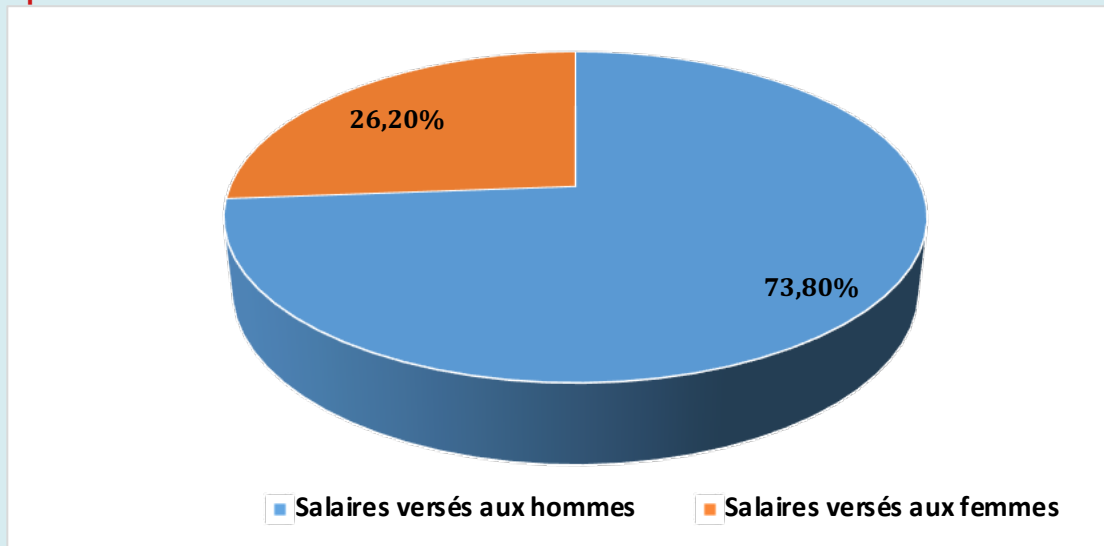
En effet, 73,8% des salaires versés aux permanents en 2021 sont perçus par les hommes. Selon le type d'activité, une distribution

similaire est observée pour la totalité des branches d'activités excepté pour la santé et de l'action sociale où 57,0% de la rémunération du personnel permanent est affectée aux femmes.

De même, une part assez considérable des

rémunérations des permanents dans les sous-secteurs des activités spécialisées, scientifiques et techniques (44,8%), de l'enseignement (42,0%) et des activités financières et d'assurance (41,0%) est versée aux femmes.

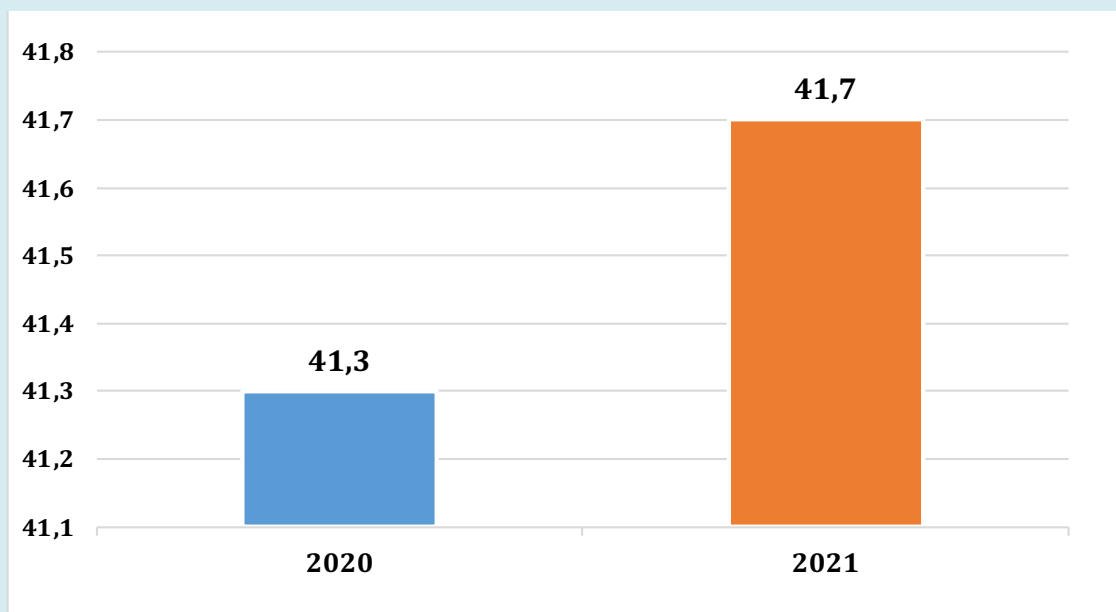
## Répartition de la masse salariale suivant le sexe en 2021



### ↔ Une augmentation de la durée du travail est notée dans les entreprises

La durée moyenne hebdomadaire travaillée par employé dans les entreprises sénégalaises est estimée à 41,7 heures en 2021 contre 41,3 heures l'année précédente, soit une augmentation de 0,4%.

## Évolution du nombre moyen d'heures hebdomadaires travaillées par employé



L'augmentation de la durée de travail dans les entreprises est imputable principalement au relèvement des heures hebdomadaires moyennes

travaillées dans le commerce (+2,7%), la construction (+1,1%) et l'industrie (+0,5%). En revanche, le nombre d'heures hebdomadaires moyennes

travaillées par employé dans les services s'est replié de 0,1% entre 2020 et 2021.

Mme Adama SALL  
Directrice du Capital Humain de CGF Bourse



**« Notre modèle  
de réussite est  
axé sur 4 piliers  
: le travail,  
l'innovation, la  
réglementation  
et l'amélioration  
continue »**

Cgf Bourse, une des plus anciennes sociétés de gestion et d'intermédiation dans l'espace Uemoa fête cette année, ses 25 ans. Dans cet entretien exclusif au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), Mme Adama Sall, directrice du Capital humain, revient sur les débuts de cette Sgi, son parcours, ses valeurs et les innovations apportées ces dernières années.

Mme Sall jette également un regard sur le style de management des femmes qui occupent de hautes fonctions dans beaucoup de sociétés de la place financière de Dakar. Mme Adama Sall faut-il le rappeler, capitalise une expérience de plus de 13 ans dans les ressources humaines. Avant de rejoindre le groupe Cgf, Mme Sall a travaillé à Inra à Paris puis à la Smacl Assurances filiale de la Maif. Elle accompagne les salariés et les managers au quotidien.

**Mme la directrice, Cgf Bourse, une des plus anciennes sociétés de gestion et d'intermédiation financière (Sgi) dans l'Uemoa va fêter ses 25 années d'existence en 2023. Qu'est ce qui a été, selon vous, à la base de ce modèle de réussite sur le plan national et sous régional ?**

Cgf Bourse est comme vous le dites une société de gestion et d'intermédiation communément appelé Sgi, agréée par l'Amf- Umoa pour les métiers liés aux marchés financiers et aux opérations sur le capital des entreprises.

Depuis 25 ans en effet, nous œuvrons au quotidien avec beaucoup d'humilité. Notre modèle de réussite est axé sur le travail, l'innovation, la réglementation et l'amélioration continue. Notre objectif principal est la satisfaction du client, et pour cela il nous faut maintenir une démarche rigoureuse, un personnel qualifié et engagé et bien entendu une gouvernance solide.

Dès le démarrage, la structure a accompagné les entreprises, les Etats et épargnants tout en respectant les bonnes pratiques.

Les valeurs de Cgf, il faut le rappeler, s'appuient sur l'engagement, la qualité du service client, l'expertise de notre capital humain et la pluridisciplinarité de nos talents. Ceci fait que nous sommes sur différents métiers allant de l'activité de marché, la conservation de titres vifs et d'Opc, la négociation, l'ingénierie financière et le conseil.

**Dans sa mission, Cgfest autorisée, à titre exclusif, à exercer les activités de négociateur-compensateur de valeurs mobilières cotées pour le compte de tiers. De quoi s'agit-il exactement pour des non-initiés ?**

Notre agrément reçu en avril 1998, nous amenait d'office à faire de la négociation-compensation une priorité, car étant la première activité d'une Sgi. Le placement lié aux émissions de titres sur le marché primaire, en est une autre, qui est le préliminaire entraînant la cotation d'un titre à la Bourse régionale des valeurs mobilières (Brvm) et permettant aux investisseurs de procéder à l'achat et à la

### **«Les valeurs de Cgf s'appuient sur l'engagement, la qualité du service client, l'expertise de notre capital humain et la pluridisciplinarité de nos talents »**

vente de leurs titres sur le marché secondaire.

Nous avons plusieurs activités dont le placement lié aux émissions de titres sur le marché primaire. Une fois que ces titres sont cotés sur la Bourse régionale des valeurs mobilières les épargnants peuvent procéder à l'achat et à la vente de ses titres sur le marché secondaire.

Cette activité de négociation sur le marché secondaire est exclusivement exercée par la Sgi. Notre réseau clientèle est local et international, nous avons des due diligences ponctuelles qui attestent de notre conformité autant en supports technologiques qu'en capital humain. L'avènement de la bourse en ligne en 2020 a été précédé de notre stratégie visant à

développer une plateforme interactive avec la clientèle depuis 2008. Celle-ci a évolué pour nous permettre d'obtenir notre agrément faisant de Cgf Bourse l'une des premières Sgi à être opérationnelle en fin 2020. A fin 2022, nous sommes classées 2ème sur les 35 Sgi agréées pour les activités de négociation.

**Le lien entre épargne et investissement demeure crucial pour le développement économique et financier dans nos pays. Comment la Cgf contribue-t-elle à jouer son rôle d'intermédiaire financier?**

Nous œuvrons en étant convaincue que le cercle vertueux de l'investissement démarre par l'épargne. Cette démarche appelle la nécessité d'améliorer la profondeur des investisseurs sur le marché financier. Les particuliers, institutionnels, sociétés commerciales et industrielles doivent participer davantage à cet effort d'épargne orientée vers l'investissement. Dans notre groupe Cgf, nous avons une Sgi et une Sgo Cgf gestion qui travaille activement dans la mise en place de véhicules d'épargne accessibles au grand public averti comme profane. Ces acteurs sont devenus très actifs dans la collecte de l'épargne et l'investissement à travers notamment les Fonds communs de placement.

**Avec le mouvement de digitalisation des services, quels sont les grands changements**

**intervenues dans les processus et le capital humain de Cgf? Quels sont les effets positifs induits ?**

La nécessité d'une transformation digitale a été amorcée depuis plus de 5 ans avec plusieurs formations de mises à niveau de nos équipes et l'obligation d'utiliser les outils à cet effet. Nous avons fait appel à plusieurs experts dans le domaine. Nous avons également travaillé sur l'expérience clients en démarrant par l'accompagnement digital de notre front office. Pour exemple, durant la période Covid, nous étions fonctionnels totalement à distance autant pour nos équipes que pour les clients qui le souhaitaient, nous permettant de ne maintenir qu'une équipe front minime en présentiel. La digitalisation a aussi permis l'automatisation de processus, ce qui peut simplifier les activités des collaborateurs et leur permettre de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Sur la partie recrutement, nous recherchons des profils qualifiés sur les plateformes comme LinkedIn qui nous donne accès à plus d'options

**«Il est avéré que les femmes sont des managers dans l'âme avec une maturité plus précoce »**

de recherche que ça soit au Sénégal ou à l'international. Le profilage est plus simple et il est plus aisé d'avoir une meilleure connaissance du candidat. La collecte des Cvs se fait au quotidien puisque nous recevons un nombre important de Cvs sur l'adresse mail publiée à cet effet et notre vivier est ainsi régulièrement alimenté.



**L'environnement des marchés est également sujet à des mutations permanentes, à des fluctuations et à une volatilité très forte. Quel est le rôle du capital humain pour les professionnels des marchés (gestionnaires, courtiers, conseillers, etc.) ?**

Le monde du travail est en

pleine croissance. Le marché financier est impacté par toutes ces mutations et le capital humain est au cœur de l'entreprise. Il est devenu incontournable. Nous avons effectivement travaillé sur la nouvelle réglementation avec des points qui ont nécessité des formations pour une partie des salariés. Les nouveaux textes plus pointus ont été pris en main et

nous avons pu atteindre une conformité totale à la nouvelle réglementation avant le délai.

**La Place financière de Dakar est caractérisée par l'arrivée de beaucoup de femmes dans le top management. Peut-on parler d'un modèle féminin de management ?**

C'est vrai, qu'aujourd'hui, plusieurs institutions financières de la place sont dirigées par des femmes. Elles sont aussi méritantes que les hommes. En effet, les femmes sont de plus en plus diplômées et qualifiées. Elles sont rigoureuses et engagées et leur leadership s'assimile à celui des hommes. Il y a plusieurs styles de management mais qui ne sont pas rattachés au genre, même s'il est avéré que les femmes sont des managers dans l'âme avec une maturité plus précoce.

**Le Capital humain au cœur de la performance des entreprises**

## Rémi Kouabenan confirme

Une bonne rémunération couplée à un environnement sain, des conditions de travail décentes, une valorisation des ressources humaines et une bonne communication sont de bons ingrédients pour assurer la performance des entreprises. Des aspects que tout dirigeant ne doit pas négliger selon Rémi Kouabenan, professeur des universités de classe exceptionnelle en psychologie du travail et des organisations à l'université de Grenoble Alpes.



En effet, la psychologie du travail qui analyse les conduites de l'homme au travail aux prises avec un milieu de travail, se préoccupe des conditions de la performance humaine mais aussi des effets du travail sur le travailleur. Elle cherche à allier confort, sécurité et efficacité, partant

de l'idée qu'un travailleur en bonne santé est un travailleur productif/performant parce que souvent disponible et motivé.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, il est impératif selon Rémi Kouabenan, de connaître

la qualité de ses ressources humaines pour tirer le meilleur de chaque agent afin de rendre l'entreprise performante. Pour ce professeur de psychologie du travail et des organisations à l'université de Grenoble Alpes, l'optimisation du travail passe par l'évaluation des

compétences et la détection du potentiel humain, la formation à l'acquisition de nouvelles compétences, l'optimisation de la gestion des connaissances (knowledge management), le bilan des compétences, la connaissance et la reconnaissance ou la valorisation des travailleurs.

Ainsi, le dirigeant pourra utiliser à bon escient les aptitudes spécifiques de chacun pour espérer tendre vers l'objectif visé, c'est-à-dire la performance. Considérant que toute personne a du talent, le professeur Kouabenan soutient qu'en plus d'une bonne rémunération, un responsable doit savoir motiver ses agents, en les valorisant par une appréciation positive du travail bien fait. Mais cette qualité, dit-il, fait défaut à la plupart des dirigeants. La formation, et particulièrement la formation continue est également importante, puisqu'elle permet d'avoir une main d'œuvre bien formée, capable de s'adapter aux évolutions technologiques et aux mutations observées en milieu professionnel.

« Mobiliser toutes les énergies et indiquer la voie à suivre en s'assurant de l'adhésion totale de ses collaborateurs »

Un bon dirigeant doit aussi savoir mobiliser toutes les énergies, c'est-à-dire rallier les hommes et les femmes de sa société à un « but commun » et indiquer la voie à suivre en s'assurant de l'adhésion totale de ses collaborateurs. Il doit, par ailleurs, mettre tout en œuvre pour éviter les conflits et les comportements antisociaux (harcèlement, vol, vandalisme, agressions, violences, vol ou gaspillage des ressources de l'organisation, etc.) et œuvrer à pacifier l'espace de travail. L'environnement et les conditions de travail sont des

éléments à ne pas négliger. « Quand le travailleur est en bonne santé, évolue dans un environnement sain, il y a un meilleur engagement et les performances vont suivre », indique Rémi Kouabenan.

Ceci dit, la communication interne et externe est fondamentale dans l'entreprise, parce qu'elle permet de tirer le meilleur de chaque agent et de connaître les besoins des clients et de s'ajuster par rapport à la concurrence. Le professeur Kouabenan insiste en outre sur la valorisation du capital humain qui doit être au début et à la fin de tout processus dans l'entreprise. Il affirme que la performance passe par la prise en compte d'un ensemble de paramètres au centre desquels il y a l'homme. L'amélioration des situations de travail problématiques (e.g., absentéisme, démotivation, accidents de travail, souffrance au travail) et l'amélioration des relations des travailleurs avec leur environnement

social et technique ainsi que le diagnostic et la prévention des dysfonctionnements (conflits, turn-over, baisse de qualité, erreurs, incidents, etc.) et des risques ou des accidents, constituent entre autres des conditions de cette efficacité.

Enfin, pour ne négliger aucun de ces aspects qui concourent à la performance, le Pr Kouabenan préconise de recourir à un psychologue du travail et des organisations, dont la mission est de prendre en compte tous ces paramètres, puisque sa vocation est de contribuer par l'analyse de l'activité à créer des conditions qui permettent « de mettre à l'aise tous les acteurs » pour que ceux-ci puissent contribuer de manière conjuguée et concertée à la performance de l'entreprise.





# BOA-leasing

La solution pour financer l'équipement de votre entreprise



**BANK OF AFRICA**

BMCE GROUP 



[www.boasenegal.com](http://www.boasenegal.com)

## Mamadou Moustapha Ka

Enseignant Chercheur à l'École supérieure d'économie appliquée (Ex Enea)

### « Le Pse doit être une source de croissance économique orientée vers l'amélioration du bien-être des populations »



Dr Mamadou Moustapha Ka est enseignant chercheur à l'École supérieure d'économie appliquée (Esea-ex Enea). Chef de département planification économique, il revient dans cet entretien sur le bien-être économique. Pour lui, l'économie du bien-être est une théorie économique au service de l'évaluation des situations sociales et de la décision publique. Soutenant que notre matrice économique est fortement dominée par le « secteur informel », M. Ka recommande de redynamiser, de restructurer le secteur primaire et secondaire, pour une meilleure résilience économique face aux chocs multiples et imprévus.

**Docteur, c'est quoi exactement le bien être en économie ? Quels sont les instruments et outils de mesure de ce bien être ?**

Malgré son caractère polysémique de nombreux recoupements avec des termes proches ou liés (qualité de vie, mode de vie, vivre mieux, souffrance sociale, etc...), la notion de bien-être a pris une importance croissante dans l'action publique.

L'économie du bien-être est une théorie économique au service de l'évaluation des situations sociales et de la décision publique. Son étude porte sur les moyens et les critères qui permettent de juger et de comparer la qualité des décisions économiques et sociales. Elle évalue particulièrement les conséquences des actions individuelles et des décisions publiques sur les états sociaux de la population.

Pour élaborer des politiques efficaces et meilleures pour le bien-être économique, il paraît très utile de bien diagnostiquer la situation sociale, enfin de mieux comprendre l'état des populations en terme de bien-être. Le bien-être est un concept multidimensionnel, qui recouvre divers aspects de la vie comme la consommation, l'éducation, les loisirs, la participation, le lien social, l'environnement, la sécurité, les revenus des ménages, la stabilité sociale et professionnelle, l'état de santé. Pour évaluer de manière exhaustive si les conditions de vie deviennent meilleures avec le temps, il est nécessaire de disposer d'un large éventail d'instruments et d'outils susceptibles de rendre

compte de la réalité vécue par les individus.

Il existe des instruments monétaires et non monétaires pour mesurer le bien-être économique. Le Produit Intérieur Brut (PIB)/habitant ou le Revenu National sont les indicateurs les plus connus et les plus largement utilisés pour évaluer le bien-être économique d'une société, ou d'une population et comparer éventuellement les pays dans le temps et dans l'espace.

### **Pour élaborer des politiques efficaces et meilleures pour le bien-être économique, il paraît très utile de bien diagnostiquer la situation sociale, enfin de mieux comprendre l'état des populations en terme de bien-être.**

Cette approche macro-économique, ne fait apparaître qu'une analyse approximative des ressources dont bénéficient en fait les individus et les ménages.

A côté de ces indicateurs, d'autres instruments sont utilisés pour évaluer le bien-être économique. Ils sont notamment relatifs à la santé, à l'instruction, aux conditions d'accès au logement, à l'urbanisation et à la démographie.

L'insuffisance de l'indicateur économique par excellence, le PNB, et la multiplicité des autres indicateurs, ont amené les économistes à retenir un indice global de bien-être. Le plus simple est l'indicateur du développement humain (IDH), élaboré par une équipe dirigée par Amartya Sen en (1990).

Une analyse microéconomique montre que les indicateurs sus évoqués n'appréhendent pas tous les

aspects liés aux ressources économiques, qui contribuent pourtant au bien-être des individus : les revenus, l'autonomie, l'équité, la santé et la cohésion sociale.

**Il est noté une disparité des courants de pensée et une divergence d'opinions sur les instruments de mesure du bien-être économique ? Ce constat ne constitue-t-il pas une limite d'analyse entre les pays ?**

Le bien-être est un débat qui n'est jamais fini. Une approche théorique différente est notée entre les thèses vulnérables de Pigou et les critiques de Robbins. Par exemple, dans son ouvrage intitulé « The Economics of Welfare », publié en 1908, Pigou auteur de la théorie qui porte son nom considère que le bien-être n'est rien de moins qu'une théorie générale de la politique économique. Il voulait, tout simplement étudier les grands principes d'une science qui ne dégènerait pas en recettes, mais serait quand même essentiellement axés sur les grands problèmes sociaux, comme celui de l'existence de riches et de pauvres.

En réalité, la théorie du bien-être de Pigou repose sur deux propositions fondamentales. La première dit que tout accroissement de la somme disponible des biens économiques va dans le

sens d'une augmentation du bien-être. La seconde se veut aussi de nature positive : étant donné l'utilité décroissante du revenu ou de la richesse, tout transfert de richesses des plus riches aux plus pauvres, qui n'a pas pour effet de décourager et donc de diminuer la production, représente un accroissement de bien-être.

L'objection majeure de Robbins est dirigée contre les effets des redistributions sociales interpersonnelles en termes de politique économique. Selon lui, il n'est pas prouvé de prétendre que la perte de satisfaction encourue par le riche en tenant compte de la fiscalité sera moins élevée que le surplus de satisfaction dont jouit le pauvre qui reçoit le produit de la taxe.

Nous venons de mettre en évidence quelques contradictions fondamentales qui ont toujours plus ou moins inconsciemment éloignées des économistes de la théorie du bien-être. Cette divergence idéologique d'appréciation implique une diversité d'instrument d'analyse du bien-être.

Il existe donc une diversité d'indicateurs qui, pris individuellement, présentent, pour la plupart d'entre eux, des avantages et limites.

En conséquence, la difficulté tient plutôt à la manière d'utiliser la pléthore d'informations disponibles de façon appropriée en vue d'améliorer la comparabilité internationale des indicateurs de bien-être. En effet, les préférences des individus à l'intérieur d'un même pays

diffèrent entre elles.

De plus, les pondérations des différents indicateurs restent ouvertes à la discussion: comment arbitrer entre ces indicateurs si on sait que les caractéristiques économiques sociales et politiques des pays sont complètement hétérogènes.

**Le bien être sénégalais est lourdement affecté par la crise sanitaire et économique. Quelle analyse vous en faites ?**

En 2020, l'avènement de la pandémie de COVID-19 a fortement impacté notre pays et le monde en général. Elle l'a contraint à prendre des mesures draconiennes telles que le couvre-feu, la restriction des déplacements et la fermeture des frontières pour limiter la propagation du virus. A cela s'ajoutent des mesures portant sur le port du masque et la distanciation sociale. Je pense que cette crise a montré une certaine fragilité de nos modèles économiques. Notre matrice économique est fortement dominée par le « secteur informel ». D'où la nécessité de redynamiser, de restructurer les secteurs primaire et secondaire, pour une meilleure résilience économique face aux chocs exogènes.

**Au niveau des indicateurs sociaux, le Sénégal a enregistré un recul de l'indice de développement humain (0,511 point en 2021 contre 0,513 en 2020) et se trouve ainsi à la 170ième place du classement mondial sur 191 pays. Selon vous, quelles sont les stratégies à portée économique à mettre en œuvre pour améliorer le bien-être sénégalais ?**

Ce résultat montre que des sénégalais sont moins satisfaits c'est-à-dire qu'il y a une détérioration de leur bien-être. Nous venons de souligner que le bien être est multidimensionnel, donc la stratégie ne peut avoir qu'une approche multisectorielle. Il faut des stratégies ciblées dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté, de la sécurité économique et physique et enfin sur les conditions environnementales.

**L'insertion des jeunes constitue un problème majeur au Sénégal. Selon l'Agence nationale de la statistique et de la démographie, plus de 200 000 demandeurs arrivent sur le marché de l'emploi chaque année. Quelle appréciation faites-vous de cette situation qui constitue aussi un frein à la qualité du capital humain ?**

Il est important de rappeler

**" Deux cent mille demandeurs, ce n'est rien par rapport aux niches d'emplois possibles (...)**

que le Sénégal a adopté le Plan Sénégal Émergent (PSE) en 2014, comme référentiel de la politique économique. Ce modèle doit être une source de croissance économique orientée vers l'amélioration du bien-être des populations. Le capital humain, la protection sociale et le développement durable sont trois thématiques clés de ce Plan.

D'après la théorie du capital humain (Robert Lucas), un individu qualifié sera d'autant plus efficace qu'il opère dans un environnement composé

d'individus qualifiés. La question que je me pose si un diagnostic sans complaisance des besoins du marché de travail a été fait ?

Deux cent mille demandeurs, ce n'est rien par rapport aux niches d'emplois possibles ( faites le rapport nombre de demandeurs sur le nombre de département du Sénégal). Vous savez, le facteur travail entretient des relations complexes avec la croissance économique : la population active disponible est un déterminant de la croissance potentielle alors que le volume de l'emploi dépend de la croissance.

Comme stratégie de croissance, il faut penser à substituer progressivement les productions nationales aux importations. L'industrie nationale doit bénéficier d'une demande interne suffisante, ce qui explique la mise en place de mesures protectionnistes et d'une réforme agraire destinée à redistribuer les revenus aux plus démunis.

Pour opérationnaliser cette idée, il faut impérativement privilégier tout d'abord les productions basiques pour opérer, par la suite, une remontée de filières (produits plus sophistiqués) et proposer une production diversifiée.

Dans le cadre de la Cellule Recherche appliquée de l'École Supérieure de l'Économie Appliquée, nous travaillons sur de nouvelles pistes pour réorienter les politiques d'emploi et éventuellement proposer des stratégies pour résoudre l'inadéquation des qualifications, due aux évolutions structurelles du marché du travail.

# ENSEMBLE, ENTREPRENDRE L'AVENIR



Depuis le démarrage de ses activités en 2014, la **BNDE** a toujours inscrit ses actions sous le sceau de **l'innovation et de l'inclusion sociale et financière**. Ces valeurs sont devenues aujourd'hui ses marqueurs et ont fini de la définir dans le secteur bancaire sénégalais comme la banque des **PME-PMI** et de l'inclusion financière. Nous rappelons d'ailleurs que son financement en faveur de l'économie sénégalaise s'élève au mois de septembre 2022 à **290 milliards F CFA** dont plus de la moitié a été accordée aux entreprises et aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Constituée d'une équipe dynamique de **233 collaborateurs**, la **BNDE** s'étend aujourd'hui sur un large réseau de **18 agences avec 25 points de service** en complément, pour encore plus de proximité avec sa clientèle. Des solutions de financements adaptées et durables ont été apportées dans divers secteurs d'activités tels que **l'Agriculture, le Commerce, les Services, le Transport, le Bâtiment, l'Assainissement et les Énergies**.

Nous nous engageons à offrir des produits et services innovants et de qualité aux sénégalais, dans une dynamique d'amélioration continue, afin d'assumer dignement la position de **banque leader dans le financement des PME**.

LE NUMÉRIQUE, UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

# Le Sénégal ambitionne d'élever la contribution du numérique à l'économie à 10% et porter la création de d'emplois à 105.000 à l'horizon 2025.



**La Stratégie Sénégal numérique « SN2025 », validée en fin 2016, est la « boussole » pour porter la contribution du numérique au PIB à 10%. Pour rappel, elle s'appuie sur un certain nombre de prérequis à savoir : la mise à niveau du cadre juridique et institutionnel ; le renforcement du capital humain et la confiance numérique.,**

Elle met aussi le focus sur 4 axes stratégiques notamment : un accès ouvert et abordable aux réseaux et services numériques ; une administration connectée au service du citoyen et des entreprises ; la promotion d'une industrie du numérique innovante et créatrice de

valeur ; et la diffusion du numérique dans les secteurs économiques prioritaires.

Cette stratégie, dans sa mise en œuvre, prévoit la mise en place d'un Comité interministériel de pilotage et de suivi (COPIL). Pour Antoine Ngom, président

de l'OPTIC. « Il est urgent et indispensable de mettre en place ce COPIL, faute de quoi, on aura des actions dispersées et on ne pourra pas apprécier l'état d'exécution de cette stratégie ».

En effet, lors du lancement des activités du 3ème Forum du Numérique, le 30 août 2022, le ministre de l'Économie numérique et des Télécommunications d'alors, Yankhoba Diattara, avait reconnu « des difficultés dans la mise en œuvre de la Stratégie Numérique 2025 (SN2025), liées notamment au manque de financement et à des lenteurs dans la mise en place des instances de gouvernance ».

Le ministre avait alors jugé

nécessaire, de réactualiser la Stratégie et de lui associer un plan d'actions opérationnel pour une mise en œuvre effective. Ainsi, 76 actions/projets sont aujourd'hui inscrits dans le plan d'actions actualisé. Selon le ministre, « la mise en œuvre de ces projets et réformes clés de la SN2025 permettra d'une part, la transformation structurelle de notre économie, un positionnement de hub du Numérique en Afrique de l'Ouest, d'autre part, et une augmentation de la contribution du numérique à hauteur de 10 % du PIB en 2025 - objectif déjà atteint malgré la pandémie du COVID-19 selon Njoya Tikum, coordonnateur du centre sous-régional du PNUD pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, - et la création de 105.000 emplois.

### Un secteur pourvoyeur d'emplois

Le potentiel du secteur de l'économie numérique en termes de création d'emplois est réel. Ce potentiel est à plusieurs niveaux. D'abord, l'économie numérique en tant que secteur d'activité est source d'un nombre important d'emplois de production, dans les secteurs de distribution et de consommation de biens et services digitaux liés aux infrastructures. Mais aussi de celui des matériels et logiciels informatiques, ainsi que dans le déploiement et l'exploitation des réseaux de télécommunication. Ensuite, l'économie numérique, en tant que support et levier des autres secteurs d'activité, est à l'origine d'une quantité considérable d'emplois liés à la numérisation des contenus et à la dématérialisation des procédures des secteurs de l'économie.

Par ailleurs, l'économie

numérique est aujourd'hui, en tant que facteur de transformation, générateur de nouvelles modalités de création de richesse et donc de nouveaux types d'emplois liés au e-commerce, au marketing digital, aux services financiers digitaux, au e-learning, à la e-santé, bref aux nouveaux métiers du web et du mobile.

Enfin l'économie numérique considérée comme source d'innovation offre des promesses énormes de création d'emplois liés à la fintech, aux métiers du Cloud, de l'Intelligence artificielle, des IOT, de la Robotique et de la Blockchain. Toutefois, « la transformation digitale de l'économie, chère au Pse, ne peut se faire qu'en renforçant les acteurs de ce secteur », clame Antoine Ngom, plaidant pour une convention collective spécifique au numérique, qui tient compte des réalités et spécificités de ce secteur.

Pour aller dans le sens du Président de OPTIC, une étude réalisée par le cabinet Performances Group en 2018 avait estimé à 100 milliards de FCFA les besoins de financement du Fonds de Développement Numérique (FDN) sur 5 ans (investissement et frais de

fonctionnement). Avec la création de ce fonds, l'objectif était d'une part, d'attirer jusqu'à 47,5 milliards du secteur privé dans l'écosystème du numérique et d'autre part, de dégager 166 milliards de chiffre d'affaires (CA) par les entreprises bénéficiaires des fonds ; sans compter 59 milliards attendus de valeur ajoutée (VA) dans l'économie nationale et la perspective de créer 5 400 emplois sur l'ensemble du territoire et une rentrée de 58,1 milliards de recettes fiscales pour l'Etat.

### Startup Act

L'autre défi concerne la mise en œuvre de la « Startup Act ». Adoptée à l'Assemblée nationale depuis le 06 janvier 2020 (loi 2020-01) et dont le décret d'application a été signé par le président de la République en 2021. Cette nouvelle loi devant faciliter la croissance aux entrepreneurs sénégalais est toujours en stand-by. Ce qui fait dire à certains spécialistes que le Sénégal n'est pas encore une « startup-nation ».

Pourtant, les start-ups sénégalaises font preuve d'un réel dynamisme si l'on en croit



les chiffres enregistrés en 2021 où plus de 222 millions de dollars ont été levés au Sénégal par des startups en pleine croissance, parmi elles 16 startups ont levé pas moins de 100 000 \$ ou plus. 7 d'entre elles ont levé plus de 1 million de dollars.

Au total, l'analyse de l'écosystème des startups fait ressortir d'une part, un fort taux de natalité des startups, lié en partie au dynamisme du secteur du numérique et d'autre part, un taux élevé de mortalité occasionné par la traversée de la fameuse vallée de la mort. D'après certains spécialistes du secteur, cette situation peut s'expliquer au moins pour 2 raisons principales.

Premièrement, les financements bancaires sont en effet quasi-inaccessibles pour les startups, compte tenu de leurs spécificités (pas d'actifs tangibles, structure de coûts différente).

Deuxièmement, les fonds d'investissements privés sont encore anecdotiques au Sénégal, et les délais de financement sont très longs. En dehors de la DER/FJ et du Fonds du numérique

en balbutiement, il n'existe pratiquement aucun fonds public pour appuyer les porteurs de projets aux premiers stades, où le niveau de risque est trop élevé pour attirer des investisseurs privés.

### Un facilitateur de la productivité

Le numérique peut aussi booster la croissance des PME. Selon le rapport de la Banque mondiale intitulé « Sénégal numérique et croissance inclusive : Une transformation technologique pour plus d'emplois de qualité » de mars 2022, une adoption plus étendue de meilleures technologies par les ménages et les entreprises peut générer davantage d'emplois de qualité et soutenir l'objectif à long terme d'une transformation économique pour une croissance plus inclusive. « Les technologies numériques sont un facilitateur de la productivité à l'échelle de l'économie. C'est aussi un facilitateur de la croissance et de l'emploi en catalysant l'adoption de technologies complémentaires, dont beaucoup ne sont pas accessibles sans infrastructure numérique ». Cependant, « les

entreprises sénégalaises ont pris du retard dans l'adoption de technologies plus sophistiquées ». Ainsi, d'après le rapport, les entreprises informelles qui utilisent des technologies numériques plus spécialisées, par rapport à celles qui ne les utilisent pas, ont des niveaux moyens de productivité du travail et de ventes totales plus élevés, et sont plus susceptibles d'exporter. Elles génèrent également un nombre moyen d'emplois plus élevé (ont une plus grande taille d'entreprise) et gagnent des revenus moyens par propriétaire plus élevés.

Le rapport note aussi que l'utilisation d'un logiciel de contrôle des stocks/point de vente comme indicateur de meilleures pratiques de gestion internes à l'entreprise est le seul corrélat conditionnel significatif de la productivité, des ventes et des emplois - en plus de l'électricité et des prêts. Le rapport suggère ainsi que l'adoption des technologies numériques relativement simples pour améliorer les fonctions de gestion de base pourrait être une composante importante d'un programme de croissance de l'emploi plus inclusif.







# KAWSARA

ADVISORY COMPANY



KAWSARA est une société de conseils basée à Lausanne (Suisse) spécialisée dans la finance d'entreprise, la structuration de projets et la due diligence sur les levées fonds.

KAWSARA propose des solutions personnalisées et efficaces répondant aux exigences fiscales, juridiques et financières de ses clients grâce à une combinaison d'expertise analytique de l'industrie et de gestion intervenants (avocats, banquiers, fiscalistes ...).

KAWSARA opère dans un certain nombre de secteurs avec un accent particulier sur les services financiers, les ressources et les infrastructures économiques, pour les clients privés et institutionnels.

KAWSARA dispose aussi d'un réseau de partenaires EPC à travers le monde.

Kawsara Advisory Sàrl  
Lausanne - Abu Dhabi - Shanghai  
Contact : [info@kawsara.ch](mailto:info@kawsara.ch)  
[www.kawsara.ch](http://www.kawsara.ch)

*Africa, the next destination...*

Bassirou Abdoul Ba

Coordonnateur du Parc des technologies numériques

## « Le Ptn apporte des réponses durables sur mesure aux préoccupations des jeunes entrepreneurs et porteurs de projets innovants et structurants »

Bassirou Abdoul Ba est le Coordonnateur du Parc des technologies numériques du Sénégal (Ptn). Cet Ingénieur des systèmes d'information est nommé à la tête du premier Parc IT de premier ordre du Sénégal à Diamniadio. M. Ba est spécialiste des politiques publiques grâce à sa carrière au plus haut niveau de l'administration publique. Parlant couramment l'anglais, il a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur développement logiciel avant de poursuivre en tant que chef de projet informatique dans le domaine de la banque d'investissement, notamment à la Société générale corporate and Investment Banking avant de revenir au Sénégal en 2013. Il revient dans cette interview exclusive au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos) sur les missions, le cadre d'intervention et activités du Parc. Il évoque également l'impact du Ptn, sans oublier les perspectives à moyen et long terme.

Pour rappel avant d'être nommé Coordonnateur du Ptn, M. Ba a occupé des postes de responsabilité au sein de l'Agence pour la promotion des investissements et des grands travaux (Apix), ainsi qu'au Bureau opérationnel de suivi du Pse en tant que directeur du suivi des réformes phares. Il a été également conseiller technique à la Der/fj.

**Entretien.**





**M. Ba, le Ptn se présente comme un disrupteur de la révolution numérique du Sénégal. Pouvez-vous revenir sur les missions, le cadre d'intervention et activités du Parc ? Quels sont les chiffres clés du Ptn?**

Le Parc des technologies numériques (Ptn) du Sénégal, situé dans le pôle urbain de Diamniadio, est le plus grand projet dédié à l'écosystème numérique sénégalais et incarne parfaitement la disruption de la révolution numérique. Ce projet phare du Plan Sénégal émergent

(Pse) découle de la volonté du Président Macky Sall . Il vise à répondre aux besoins de notre secteur privé local, mais aussi à faire du Sénégal un hub numérique africain, disposant d'infrastructures de dernière génération pour favoriser l'essor de l'innovation et la création de milliers d'emplois directs et indirects. Ainsi, notre pays réussira d'une part à conforter le développement de notre secteur privé local et de l'autre à attirer des entreprises internationales dans le secteur des Tic adressant des solutions innovantes dans les

secteurs prioritaires de notre économie (e-gouvernement, santé, éducation, agriculture, industrie, etc.). Ce Parc IT fera également une place de choix aux activités liées à la recherche appliquée, la promotion des startups et Pme ainsi que le développement de l'entrepreneuriat et l'amélioration de la qualité de notre capital humain.

Du point de vue de sa mise en œuvre, la Banque africaine de développement (Bad) a accordé un prêt de 65 millions d'euros. La première phase du Ptn est en cours de finalisation sur la

moitié des 25 hectares alloués par la Délégation générale à la promotion des pôles urbains de Diamniadio et du Lac rose. Les ouvrages en cours comprennent : trois tours de bureaux prêts à l'emploi destinés aux entreprises Tic, un centre de données (Data Center) conçu tiers 3, un Centre Bpo (Business Process Outsourcing), un centre d'études et de recherche, un centre de production audiovisuelle et de contenus digitaux, un centre d'innovation, un centre de formation, un centre de gestion pour l'administration du parc, un centre d'affaires, un appart'hôtel et des espaces de restauration et de détente.

**Le Ptn fait partie de projets phares du Pse confirmé dans le Pap2A afin de résorber les besoins en accompagnement des jeunes entreprises ou porteurs de projets innovants et structurants de l'écosystème du numérique. Toutefois, certaines start up innovantes et Fintechs relèvent souvent le défaut de dispositif de sou-**

**«L'un des axes forts du Parc, est de permettre au Sénégal grâce à la qualité de ses ressources humaines de tirer profit du Bpo/ Ito mondial ».**

**tien spécifique pour les accompagner durant la création et le développement. Quels sont les leviers d'actions du Ptn qui permettent d'apporter des réponses durables à leurs préoccupations ?**

Le Ptn apporte des réponses durables sur mesure aux préoccupations des jeunes entrepreneurs et porteurs de projets innovants et structurants qui évoluent dans différents domaines



technologiques. Le Parc compte plusieurs centres et l'un de ces centres est spécifiquement dédié aux startups. Il s'agit du Centre d'innovation. Dans ce dit centre un contenu adapté y sera développé, afin d'accompagner au mieux les startups les plus prometteuses.

C'est pourquoi, les programmes d'accélération qui seront mis en œuvre, leur donneront les clés pour la croissance de leurs entreprises,

l'amélioration de leur capacité de gestion, en plus de bénéficier de la proximité des Pme et multinationales résidentes du Parc qui sera source d'opportunités d'affaires. Par ailleurs, le centre Bpo (Business Process Outsourcing) sera mise à profit pour les meilleurs talents. Enfin, et sans être exhaustif, le Datacenter offre un environnement propice à ces jeunes créateurs pour imaginer et créer des produits adaptés dans les technologies

émergentes comme l'Intelligence artificielle, la Blockchain, l'IoT à partir des données et les cas d'usage qui leur seront soumis sur des problématiques concrètes.

Parlant des porteurs de projets, le Ptn avait organisé un grand hackathon en novembre 2021 en partenariat avec l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar et ses institutions comme le Curi (Centre universitaire de recherche et de formation aux technologies de l'Internet) et l'Esp (Ecole supérieure polytechnique). Ce hackathon d'envergure nationale a impliqué plus de 5 000 étudiants à l'inscription en ligne provenant des universités et grandes écoles sénégalaises, afin de réfléchir sur des solutions innovantes de l'utilisation d'une telle grande infrastructure. En prélude de cet événement, une grande visite a été organisée sur le site du Ptn à Diamniadio pour faire découvrir aux étudiants les différents ouvrages du Parc. A l'issue de la présentation des projets de ce concours d'innovation le jury avait retenu six (06) lauréats pour les primer.

Le chantier du Ptn est ouvert sur le milieu universitaire et les grandes écoles et jeunes entrepreneurs pour permettre aux start-uppers et innovateurs d'avoir une perception claire du cadre propice au développement de leurs activités, mis en place par l'État dans ses politiques publiques de création d'emploi et de création de valeur ajoutée. Ce Parc national inspirera nos jeunes créateurs et nous vaudra certainement des innovations qui s'exporteront.

**Le Ptn se veut également une infrastructure de classe internationale qui fera du Sénégal une plaque tournante attractive pour l'investissement dans le secteur des Tic pour une croissance inclusive. En termes de contribution mesurable dans le Pib, quels sont les impacts escomptés de l'intervention du Ptn dans l'économie nationale ?**

Le Bpo/Ito signifie l'externalisation de processus métier. Il consiste à confier à un prestataire certains processus métiers de l'entreprise, comme les achats, la comptabilité, la finance, la gestion de la relation client, les ressources humaines ou la paie. Dans cette dynamique,

beaucoup d'entreprises et de multinationales occidentales délocalisent certaines activités dans des pays de moindre coût. C'est ainsi que l'un des axes forts du Parc, identifié à sa conception, est de permettre au Sénégal grâce à la qualité de ses ressources humaines et de certains avantages (proximité avec certains marchés internationaux, stabilité et climat des affaires) de tirer profit du Bpo/Ito mondial. D'ailleurs, les résultats de l'étude sur le centre Bpo du Ptn, lors de l'atelier de restitution en juillet 2022, avait démontré que le Sénégal a potentiellement beaucoup d'emplois à créer dans ce domaine avec des milliards de Francs CFA de chiffres d'affaires, en plus d'une amélioration de la balance commerciale, via la rentrée de devises.

L'un des objectifs macroéconomiques de la mise en place du Ptn est d'augmenter significativement la contribution de l'économie numérique à l'économie nationale et la porter à 15%. Le Ptn va booster l'inclusion du numérique, le rythme de progression dans tous les secteurs d'activités, en ce sens que la création de richesses à travers les entreprises

nationales et internationales installées ou interconnectées dans le Parc va impacter dans l'économie du Sénégal d'une manière concrète.

Par rapport à la création de richesse, le Ptn engendre la facilité de la créativité et de la productivité à travers le numérique. Il facilite aussi la diversification des activités en tenant en compte de la réalité du marché pour matérialiser la transformation digitale. Et toute cette innovation des secteurs prioritaires va impacter dans l'économie nationale.

**Le sacerdoce du Ptn est d'améliorer la qualité de vie des populations à travers la diffusion du numérique dans les secteurs d'activités comme l'éducation, la santé, l'agriculture, l'industrie, le commerce etc. De façon plus concrète, comment comptez-vous vous y prendre ?**

Je pense qu'il est loisible pour tout un chacun de voir dans nos activités quotidiennes la montée en puissance rapide du digital dans tous les secteurs de la vie et nos usages. Cette tendance à tirer le meilleur parti des nouvelles technologies pour le bénéfice





De plus, le Ptn développera également des partenariats avec diverses institutions aussi bien dans le secteur de la formation pour assurer l'attractivité du Parc quant à la qualité des compétences que recherchent les entreprises que nous voulons y faire venir.

Le PTN s'ouvre également aux partenaires en charge des secteurs clés de notre économie pour leur proposer des solutions à leurs défis (industrie via par exemple les agropoles, la santé et le secteur financier). A cet égard, le Datacenter du Parc a

**« L'état d'avancement des travaux est à un niveau très satisfaisant ».**

un rôle éminent à jouer dans la proposition de services cloud de haute qualité aux services critiques de notre économie et pour contribuer à une « souveraineté numérique ».

Enfin, nous avons une démarche très ouverte pour rencontrer systématiquement les acteurs intéressés par la transformation digitale. De ce point de vue nous pensons également procéder à des journées portes ouvertes à destination des cibles plus jeunes comme les étudiants, les lycées et collèges mais également les artisans dans le souci de leur parler des technologies. Il est en effet primordial d'accentuer la communication pour ces cibles afin d'exhorter très tôt les élèves et les étudiants à prendre très tôt en compte les technologies numériques afin que le Sénégal ait les compétences requises face à la révolution en cours (il n'y a qu'à voir le phénomène ChatGPT qui est une annonce du monde à venir).

de nos populations dans le cadre de leur vie quotidienne est aujourd'hui irréversible

Des investissements importants ont été consentis par le Président de la République dans le secteur du numérique pour préparer de façon optimale les réponses à apporter aux défis d'un pays comme le Sénégal. Permettre aux acteurs de l'écosystème d'utiliser les infrastructures du Ptn pour

créer des produits répondant aux besoins digitaux des citoyens ( culturels, de santé ou encore des solutions technologiques en faveur de l'autosuffisance alimentaire et le renforcement de la chaîne de valeur, ...) est le moyen de moderniser notre économie et créer de la valeur avec son lot d'impacts (création d'emplois de qualité et développement endogène à long terme).

**Concernant l'état d'avance-**

**ment de la phase 1 du Pro-  
jet sur le site à Diamniadio ,  
pouvons-nous avoir une idée  
sur les acquis en termes de  
réalisations et les chantiers en  
cours de finalisation?**

Le lancement des travaux du projet de Ptn a eu lieu le 30 décembre 2019. L'état d'avancement des travaux est aujourd'hui à un niveau très satisfaisant. Nous sommes en cours de finalisation malgré le contexte très difficile durant l'exécution de ce projet (Impacts Covid-19 puis conflit Ukraine-Russie impliquant une dégradation importante de la conjoncture économique mondiale et l'augmentation des coûts de construction, d'équipements, logistiques).

Pour reprendre une terminologie bien connue dans le monde des télécommunications, nous abordons le « last mile » et

avons besoin d'une prise en charge des surcoûts pour finir les travaux et procéder à l'ouverture de l'exploitation de ce hub très attendu par l'écosystème. Nous avons l'espoir de démarrer avant la fin de cette année.

**Monsieur le Coordonnateur,  
pour terminer, quels sont  
vos projets et perspectives  
à moyen et long terme ? A  
quand la phase 2 du Projet ?**

D'ores et déjà, nous enregistrons de multiples manifestations d'intérêt d'entreprises souhaitant s'installer dans le Parc, ainsi qu'un certain nombre de demandes de partenariats dans la perspective de l'animation des divers programmes de contenus.

Ces opportunités découlent

de notre option d'anticiper l'ouverture du parc en quoi faisant, par l'organisation des visites de chantier au profit des acteurs de l'écosystème, des délégations étrangères, des multinationales et divers acteurs de secteurs spécifiques intéressés (télécoms, administrations, services).

Cette stratégie permettra de réduire le temps de latence pour le démarrage des activités en attendant la finalisation de la gouvernance d'exploitation du Parc. Nous allons également lancer en avril 2023 les études de faisabilité de la phase 2 du Ptn, en prenant en compte les besoins complémentaires né de la phase actuelle, afin de faire de ce hub un lieu agréable où les acteurs pourront s'épanouir (travailler, faire du business, résider, interagir, se divertir et se soigner).





**ACCES A UN LOGEMENT DECENT**

## La nouvelle stratégie de l'Etat: le programme des 100.000 logements

**Tirant les leçons apprises des précédents projets, l'Etat a mis en place de nouveaux instruments pour mener à bien le programme des 100.000 logements**

L'accès à un logement décent est une problématique qui tient à cœur l'Etat du Sénégal. Dès les indépendances, des instruments ont été mis en place pour permettre aux Sénégalais de disposer d'un toit décent. Cette mission était confiée à des entités publiques de promotion immobilière : la SN-HLM (Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré) et la SICAP (Société immobilière du Cap-Vert). Ces structures ont fortement contribué au développement du logement à Dakar et dans les capitales régionales. Le boom immobilier aidant, d'autres acteurs notamment les promoteurs privés ont investi le secteur. Aujourd'hui, ils donnent même l'impression d'avoir éclipsé les entités publiques de promotion immobilière. Pourtant celles-ci disposent encore d'une forte confiance des populations. A titre d'exemple, la SN-HLM gère plus de 300 coopératives avec un

portefeuille de 5.000 ménages inscrits, soit une clientèle engagée de l'ordre de 8.000 à 10.000 logements, d'après Amadou Thiam, directeur de la Construction et de l'Habitat au ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène Publique.

Cependant, une analyse globale montre que l'accès à un logement décent est difficile particulièrement à Dakar. Les Sénégalais peinent à accéder à la propriété à cause des prix jugés assez élevés. L'une des principales raisons avancées, c'est le coût du foncier. Tenant compte de cette contrainte, les autorités ont décidé, dans le cadre du programme des 100.000 logements, de faciliter l'accès au foncier, à travers un dispositif bien pensé souligne M. Thiam. L'objectif poursuivi est double. Il s'agit de permettre à un nombre important



de Sénégalais de disposer d'un toit et de lutter contre les bidonvilles qui donnent un visage peu radieux aux cités.

« Ce projet tout seul a l'envergure d'un programme, au regard à la fois de sa taille, de la diversité de ses activités et de ses acteurs. Parmi ses acteurs figurent des institutions et structures étatiques ou parapubliques, des opérateurs privés, des collectivités territoriales et des bénéficiaires individuels », explique le directeur général de la Construction et de l'Habitat.

Ainsi, la chaîne de réalisation dudit programme va de l'identification des sites jusqu'à la remise de clés aux heureux acquéreurs de logement, en passant par la sécurisation des sites et l'immatriculation, les études d'urbanisme (plan d'aménagement global et de lotissement), d'une part, la mobilisation du financement relevant des pouvoirs publics, les autorisations de lotir et de construire, la sélection des promoteurs agréés, d'autre part, sans oublier les études et travaux des réseaux primaires, la sélection des acquéreurs éligibles, la construction des logements, l'effectivité des exonérations fiscales, etc.

### **Prise en compte d'acteurs souvent oubliés par les pouvoirs publics**

Ce dispositif d'encadrement et de d'accompagnement accorde de nombreux avantages aux promoteurs publics et privés. Parmi les avantages octroyés par l'Etat, on peut citer :

- la mise à disposition gratuite d'un foncier aménagé du primaire au tertiaire par la Société d'aménagement foncier et de rénovation urbaine (SAFRU) ;
- la garantie accordée par le Fonds de l'Habitat Social (FHS) aux demandeurs de logements qui sont dans le secteur informel. En plus, un régime fiscal et douanier dérogatoire est institué par l'article 41 de la loi n° 2020-33 du 23 décembre 2020 portant loi de finances pour l'année 2021 prévoit entre autre, une réduction de 50 % de l'impôt sur les sociétés ;
- une suspension de la taxe sur la valeur ajoutée sur les matériels et matériaux de construction, et les diverses études topographiques, les études VRD, d'urbanisme, d'architecture et celles portant sur les

équipements socio-collectifs (écoles, centres de santé, etc.) à la charge du promoteur immobilier et/ou de ses sous-traitants et rentrant dans le cadre de l'exécution du programme ;

- une réduction de 50 % des droits d'enregistrement à l'acquisition des terrains par les promoteurs immobiliers a été instituée, ainsi qu'une admission temporaire pour les engins non fixés à demeure, tels que les bulldozers, élévateurs, grues et les camions ;
- une exonération des droits de douane sur les matériaux importés pour la réalisation du programme.

Cependant précise M. Thiam, sont exclus du bénéfice de ces avantages, les importations de matériels et matériaux faisant l'objet d'une production locale suffisante. Mais s'empresse-t-il d'ajouter que la suspension de la taxe sur la valeur ajoutée devient une exonération définitive, s'il est prouvé, a posteriori, que les matériels, matériaux, équipements, études et services divers acquis lors de la période de réalisation du programme ont été utilisés conformément à leur objet.

Comme on le voit, le programme des 100.000 logements a pris en compte des acteurs souvent oubliés par les pouvoirs publics. Il s'agit des personnes évoluant dans le secteur informel, qui constituent pourtant, une frange importante de la population. En effet, quand on parle d'accès au logement par le financement bancaire, on pense aux salariés ; ce qui exclut les travailleurs qui sont dans l'informel, alors que certains d'entre eux sont plus solvables que les salariés. Cette réalité a poussé certaines banques commerciales à mettre en place des mécanismes adaptés pour financer ces acteurs de l'informel, pourvoyeurs de ressources.

### **Les leviers pour mener à bien ce programme**

Des structures de premier plan ont été créés pour la mise en œuvre du programme des 100 000 logements. Il s'agit entre autres, de la Société d'aménagement foncier et de rénovation urbaine (SAFRU), du Fonds pour l'Habitat social (FHS).

### **La SAFRU SA prend en charge les VRD**

La Société d'aménagement foncier et de

rénovation urbaine (SAFRU SA) est l'instrument opérationnel de ce programme. Elle a pour mission l'aménagement du foncier destiné au développement urbain en général, et à la promotion de l'habitat social en particulier. Ses responsabilités dans le programme des 100. 000 logements portent entre autres, sur la maîtrise d'ouvrage délégué, les travaux d'aménagement du pôle urbain de Daga-Kholpa et d'autres sites retenus par le ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène Publique.

La maîtrise d'ouvrage délégué couvre la sécurisation des sites retenus y compris le suivi du processus d'immatriculation, le paiement des impenses et la prévention de nouvelles occupations irrégulières.



Il y a également le complément d'études géotechniques, d'impact environnemental et social, topographiques et les études techniques d'exécution. La SAFRU SA réalise aussi des travaux de terrassement, des réseaux primaires, secondaires et tertiaires.

Elle met des sites aménagés à la disposition de la Direction Générale de la Construction et de l'Habitat (DGCH) qui, à travers un comité de sélection institué par arrêté, redistribue les assiettes aux promoteurs et aux coopératives sélectionnés pour la réalisation des projets d'habitat agréés. Elle contrôle l'exécution des programmes et projets prévus sur les sites aménagés.

### **Le Fonds pour l'Habitat social assure la garantie**

Le Fonds de l'Habitat social (FHS) est l'instrument financier mis en place par l'Etat pour assurer la garantie des prêts d'une certaine catégorie d'acquéreurs, notamment ceux aux revenus irréguliers ou très faibles, et la bonification des taux d'intérêt. Cet instrument a également pour mission de participer au financement des activités incombant à l'Etat dans le cadre des programmes immobiliers agréés.

## **ACCES A UN LOGEMENT** **Le chemin de croix**

**Malgré les efforts de l'État pour juguler la crise du logement, le phénomène persiste. Les logements sont chers et hors de portée pour une certaine catégorie de la population.**

Au Sénégal, l'accès à l'habitat est un parcours parsemé d'embûches en raison notamment du déficit de l'offre de logements et de terrains aménagés. Malgré les efforts de l'État pour juguler la crise du logement, le constat est là. Les spécialistes avancent plusieurs raisons parmi lesquels, la question du foncier. Il n'y a pas à Dakar, suffisamment de terrains lotis et aménagés pour répondre à la forte demande. Il s'y ajoute que le coût d'acquisition d'une maison est très élevé et inaccessible pour bon nombre de Sénégalais. L'autre aspect souvent diffus est que dans le prix de vente du logement, il y a le

coût d'acquisition du foncier majoré des frais de viabilisation et des honoraires des intervenants de la chaîne immobilière (architecte, bureau de contrôle, géomètre, notaire et assureur). Les pouvoirs publics ont, en outre, imposé aux promoteurs immobiliers de souscrire une assurance responsabilité civile décennale pour assurer un minimum de qualité des bâtiments. Et si le promoteur opte pour lever un financement, il faut intégrer les frais financiers. Il impute toutes ces charges avant d'appliquer une marge dans la détermination du prix de vente. On le voit dans la structure du prix du logement plusieurs



coûts seront supportés par l'acquéreur final.

Pour faciliter l'accès au logement, d'aucuns préconisent de recourir aux coopératives d'habitat, notamment celles qui ont fait leurs preuves. Ils soutiennent que celles-ci ont contribué de manière considérable à faciliter l'accès à l'habitat au Sénégal notamment à Dakar, en réalisant plus de logements que des promoteurs de référence comme la SN HLM et la SICAP même si ces structures ont joué un important rôle dans l'accès à l'habitat. Deux coopératives sortent du lot : la Coopérative Militaire de Construction (COMICO) et la Coopérative d'habitat de la gendarmerie. Elles ont construit plus de 6 300 logements. Une contribution considérable. Le témoignage du directeur général de la Banque de l'habitat du Sénégal est illustratif de leur succès. « En matière d'accès au logement pour des collectifs, nous avons de belles réussites

avec les militaires, gendarmes, magistrats, enseignants, agents des télécoms », déclare Mamadou Bocar Sy.

Par exemple, la COMICO a réalisé, à Yeumbeul dans la banlieue dakaroise, un projet de 1 666 logements et 210 parcelles viabilisées. Le logement F2 (un salon et une chambre) était vendu à 5 800 000 FCFA ; le logement F3 à 7 200 000 FCFA ; le logement F4 à 8 100 000 FCFA. Ces coûts sont accessibles pour le Sénégalais qui a un revenu moyen, d'autant que le terrain a été offert par l'Etat. A Bambilor (dans le département de Rufisque), cette même coopérative travaille sur un projet de 3 000 logements avec des prix de vente de l'ordre de 8 320 000 FCFA pour le F2. Ici la différence de prix avec le premier exemple s'explique par le fait que le terrain a été acquis, même si le prix est toujours abordable.

En réalité, ce qu'il faut

préciser, c'est que les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes. Le promoteur privé est un investisseur qui construit des logements pour les vendre avec une marge bénéficiaire alors que la Coopérative d'habitat est un regroupement de membres ayant souvent la même profession ou secteur d'activités, qui réunissent leurs moyens, s'endettent pour acheter un terrain et construisent leurs logements au prix coutant sans marge, avec des économies d'échelle.

Dans le premier cas, les destinataires ne sont pas connus au départ, alors que dans le second, ils sont connus et les logements sont conçus et réalisés en fonction de leurs revenus et capacité d'endettement. Ils sont aussi souvent accompagnés par leurs employeurs et par la puissance publique avec une fiscalité allégée.

MAMADOU BOCAR SY  
Directeur Général de la Bhs



**« Nous finançons tout client justifiant  
d'une activité générant un revenu régulier  
et compatible avec le crédit sollicité »**

---

**La Banque de l'habitat du Sénégal (Bhs) comptabilise 43 ans d'expertise dans le financement du logement au Sénégal. L'institution bancaire a financé plus de 270.000 ménages durant cette période, selon son directeur général. Mamadou Bocar Sy. Dans cette interview exclusive au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), M. Sy revient sur les innovations introduites par la banque pour faciliter l'accès au logement. Il confirme de ce point de vue que toutes les couches socio-professionnelles sont prises en charge par la Bhs y compris les émigrés.**

**Quelles sont les innovations de la BHS pour faciliter l'accès au logement en dehors des schémas classiques ?**

La BHS est dans une démarche continue d'adaptation de ses règles d'intervention en faveur de ses clients, chaque client est un « profil à part » en termes de revenus, d'activités, d'âge, etc. Qui plus est, l'accès au logement doit être planifié et préparé.

Notre rôle est de nous adapter entre le demandeur de logement, notre client et le promoteur-vendeur du logement sur lequel nous n'avons aucune prise, nous devons financer le premier pour acheter le produit de l'autre.

Nos innovations sont permanentes et sont fonctions du client ou des clients selon que leur accès au logement est planifié ou non, que cet accès soit individuel ou collectif, etc.

Ainsi nous offrons aux plus prévenants, le Plan d'Épargne logement qui consiste à épargner sur 2 à 5 ans afin d'emprunter à faible taux sur une durée pouvant aller jusqu'à 20-25 ans.

Nous accompagnons aussi les démarches collectives pour

un accès au logement dans la solidarité des membres, via les coopératives d'Habitat parrainées souvent par les employeurs. . Et là nous avons de belles réussites avec les militaires, gendarmes, magistrats, enseignants, agents des télécoms, etc.

Nous finançons aussi bien les salariés et que les auto-entrepreneurs appelés communément les informels, nous nous adaptons juste à la nature et à la qualité des revenus. Il s'agit en fait d'affecter un « loyer payé mensuellement à un tiers et indéfiniment jusqu'au remboursement d'une échéance d'un crédit sur un bien qui vous appartient ».

Donc si vous pouvez payer un loyer, vous pouvez payer un crédit immobilier, si les prix des logements sont raisonnables ou fixés en fonction des clients-acquéreurs et non d'une manière spéculative.

Nous pouvons aussi dans certaines conditions financer les logements sociaux sans apport personnel, c'est-à-dire à 100%.

Mais l'accès au logement est à préparer dès qu'on a la chance de trouver un travail, donc un revenu et avant l'âge de 40 ans

pour s'endetter sur des durées longues et avoir des échéances compatibles avec votre quotité, car le logement est un poste parmi d'autres de nos charges mensuelles.

A chacun de nos clients, nous coconstruisons ensemble une solution de crédit compatible avec le profil de ses revenus personnels.

**Souvent les personnes âgées sont exclues des financements bancaires alors que les mécanismes ne manquent pas. Que fait la BHS pour cette frange des travailleurs ?**

Je vous renvoie aux réponses à la première, l'investissement immobilier au titre de la résidence principale est un investissement majeur, qui se passe pour la majorité des populations, une fois dans la vie et dans la vie active. Il convient donc de le faire dès que nous avons la chance d'avoir des revenus, car il remplace une charge locative permanente.

Deuxièmement, plus on le fait tard, plus on rembourse sur une courte période sans compter que l'assurance décès invalidité est plafonnée à 65/70 ans.

Cela dit, nous accompagnons les clients qui veulent « refinancer » leurs logements pour les adapter à la taille de leur famille, à l'évolution de leurs revenus et charges, etc.

Je précise que nous accompagnons les personnes jeunes comme âgées dans différents produits et investissements immobiliers ; résidences secondaires, locatifs, etc.

Les personnes âgées ne sont censées être concernées par la résidence principale, mais peut-être pour préparer leur retraite et leur succession. Sur ces chapitres, il existe une panoplie de produits immobiliers que nous avons conçus en liaison avec les compagnies d'assurances.

**Les acteurs du secteur informel sont souvent laissés en rade dans le financement pour l'accès au logement. Que fait la BHS pour ces travailleurs du secteur informel ?**

C'est une vue de l'esprit, car la BHS finance tout client justifiant d'une activité générant un revenu régulier et compatible avec le crédit sollicité.

C'est vrai que nous sommes plus confortables avec les salariés, mais la faiblesse de l'emploi salarié dans nos pays et l'importance croissante de l'auto-entreprenariat et du caractère informel de notre économie ne nous permettent d'ignorer cette frange de notre population.

Elle est pourvoyeuse de ressources et capable d'autofinancer une bonne partie de leur crédit.

Nous avons développé pour

cette catégorie de clients un plan d'épargne qui permet de tester leur capacité d'épargne sur la durée afin de leur prêter un montant compatible à leurs revenus.

C'est vrai que c'est une population pour laquelle nous devons avoir des mécanismes d'assurance et de garantie capables de rendre plus sécurisées les crédits que nous leur accordons.

C'est à nous de nous intéresser à eux, de connaître leurs activités et leurs besoins immobiliers pour les y aider. Elle mérite notre intérêt et notre attention.

**Pionnière dans le financement de l'accès au logement, quelle serait selon vous les axes d'intervention pour améliorer ce mécanisme ?**

Nous sommes des bailleurs de fonds aussi bien de l'offre ; promoteurs immobiliers et Coopératives que de la demande ; les acquéreurs.

Pour les clients qui ont des projets individuels d'auto-construction, c'est plus simple car ce sont des projets sur mesure. En revanche, pour les clients acquéreurs de logements à réaliser par

des promoteurs c'est plus compliqué.

Car les clients ne maîtrisent ni les coûts ni les délais de livraison des logements, encore moins la qualité. Le secteur de l'offre de logements, comme beaucoup de secteurs a donc besoin d'être mieux régulé, organisé bref d'être professionnalisé.

Heureusement que nous notons l'arrivée de nouveaux acteurs qui tirent le marché vers le haut.

Il reste à l'Etat de mieux organiser les choses et aux promoteurs de construire dans les délais indiqués, des logements et accessibles aux clients

Pour notre part, nous allongeons les durées de plus en plus et baissons les taux lorsque le coût de la ressource le permet.

**La BHS a développé des mécanismes innovant pour la Diaspora, pouvez-vous y revenir ?**

Pour la Diaspora, il s'agit tout d'abord de mettre à leur disposition un réseau de proximité pour les aider à transférer leur épargne plus



---

facilement.

C'est ainsi que nous sommes aux États-Unis depuis près de 3 décennies et que nous sommes à nouveau à Paris depuis plus de 10 ans.

Ensuite on a offert à nos compatriotes de la diaspora des produits d'épargne et d'assurance, qui leur permet d'épargner et de préparer leur retraite.

Enfin, pour organiser la disponibilité de l'information sur les promoteurs que nous accompagnons et une fois leur choix fait, nous les finançons pour l'acquisition du terrain et/ou du logement.

C'est un accompagnement dans leur choix et un suivi de leur projet.

Comme je le dis souvent, nous sommes le lien et le liant entre nos compatriotes de l'Extérieur et leurs familles et parents au Sénégal. Et ils nous le rendent bien.

**Quelle est la différence entre promoteur privé et coopératives d'habitat ? Quel devrait être le rôle des coopératives d'habitat et de la BHS dans le programme 100 000 logements ?**

Elle est fondamentale !



Le promoteur privé est un investisseur qui construit des logements pour les vendre avec une marge bénéficiaire

La Coopérative d'habitat est un regroupement de membres ayant souvent la même profession ou secteur d'activités qui réunissent leurs moyens, s'endettent ensuite pour acheter un terrain et construisent leurs logements qui paient au prix coûtant sans marge, avec des économies d'échelle.

Dans le premier cas, les destinataires ne sont pas connus au départ, dans le deuxième cas ils sont connus et les logements sont conçus et réalisés en fonction de

leurs revenus et capacité d'endettement. Ils sont aussi souvent accompagnés par leurs employeurs et par la puissance publique avec une fiscalité allégée.

Notre rôle avec les Coopératives est capital dans le programme des 100 mille logements, car nous apportons 43 ans d'expertise dans le métier avec plus de 270.000 ménages financés, une capacité de mobilisation de ressources uniques et un accompagnement professionnel.

## COUVERTURE ENERGETIQUE

## Près de 81 Sénégalais sur 100 ont accès à l'électricité



**Depuis plus d'une décennie, le Sénégal a considérablement amélioré sa couverture énergétique grâce à une politique volontariste adossée à une vision claire. Le taux d'accès national à l'électricité est estimé à 80,5 % en 2021. En milieu urbain, il est de 96 % contre 58,2 % en milieu rural.**

Le Sénégal s'est fixé pour ambition d'atteindre l'accès universel à l'électricité d'ici à 2025. Ces dernières années, le pays a fait des progrès significatifs avec un taux d'accès national à l'électricité de 80,5 % en 2021. Selon la Banque mondiale, en milieu urbain, le taux est de 96 % contre 58,2 % en milieu rural alors qu'en 2020, le taux d'électrification du Sénégal était de 70,4 %. A ce rythme, l'objectif affiché serait bientôt atteint par le Sénégal selon M. Niane, directeur de l'électricité au ministère du Pétrole et de l'énergie. « Si la dynamique se poursuit, le Sénégal, à défaut d'atteindre l'accès universel, serait proche de l'objectif », ajoute-t-il.

M. Niane explique ce bond par la mise en place d'un écosystème favorable, qui a rendu possible tous ces progrès. Ainsi, pour parer à l'urgence, le Sénégal a mis en place d'abord le plan Takkal après les émeutes de l'électricité de 2011, avec beaucoup de ressources mobilisées pour assurer une fourniture correcte de l'énergie.

Avec le changement de régime, en 2012, ces efforts ont été poursuivis et accentués à travers le Fonds de soutien à l'énergie (FSE) ; l'augmentation des moyens alloués à la Société Africaine de Raffinage (SAR) et à la Société nationale d'électricité (SENELEC) et le recours à des producteurs privés indépendants.

« Ce dispositif a permis d'améliorer sensiblement la fourniture d'électricité avec moins de perturbations », explique M. Niane. Déjà en 2014, les délestages qui pouvaient durer des heures étaient devenus rares. Cette politique volontariste visait, dans un premier temps, à résorber le gap et, dans un second temps, à satisfaire la demande. Ces objectifs passent d'une part, par la sécurisation de la fourniture en combustible de la SENELEC pour assurer le fonctionnement en permanence de ses centrales électriques et, d'autre part par la réalisation d'importants investissements. Cela s'est traduit, au plan de la production électrique, par le triplement de la puissance





installée qui a atteint 1.689 mégawatts en une décennie.

Actuellement, le gouvernement travaille sur une stratégie pour mieux prendre en charge la demande qui progresse, en moyenne, de 8 % par an mais également pour permettre à tous les Sénégalais où qu'ils se trouvent d'accéder à l'électricité. « Nous avons tiré expérience des émeutes de l'électricité de 2011 pour dérouter une politique volontariste de fourniture et d'accès à l'énergie », indique M. Niane, directeur de l'électricité, avant de poursuivre sur une note optimiste et constater que les efforts consentis commencent à payer. Aujourd'hui le Sénégal peut s'enorgueillir d'occuper la quatrième place sur 15 pays dans l'espace CEDEAO. Il vient après le Cap Vert, le Ghana, la Côte d'Ivoire et devant le Nigéria, pays producteur de pétrole qui dispose d'énormes ressources hydrauliques et par ailleurs première puissance éco-

nomique du continent. Le directeur de l'électricité pense que si les chiffres sont actualisés, le Sénégal pourrait même dépasser la Côte d'Ivoire.

Toutefois malgré une fourniture correcte, le coût de l'électricité est encore cher au Sénégal et les industriels se plaignent. M. Khalil HAWALILI Jr, directeur général adjoint de SIMPA ne dit pas le contraire : « L'électricité est chère au Sénégal par rapport à des pays comme la Côte d'Ivoire qui sont nos concurrents ». M. Niane l'admet mais justifie ce coût par le mode de production de l'électricité au Sénégal qui dépend en grande partie des produits pétroliers que le pays importe et sur lesquels il n'a aucune maîtrise. Avec le conflit russo-ukrainien, les coûts du pétrole et du gaz ont exponentiellement augmenté, selon M. Niane en rappelant les efforts consentis par l'Etat pour maintenir les tarifs à des niveaux raisonnables et soutenables par les ménages et les entreprises.

Le directeur de l'électricité explique que le Sénégal dépense plus de 4 % de son Produit intérieur brut dans les subventions d'électricité, des produits pétroliers (essence, supercarburant et gasoil) et du gaz butane. La subvention de l'électricité prend la forme d'une compensation tarifaire à verser à la Société Nationale d'Electricité (SENELEC). Dans les conditions économiques actuelles, cette subvention devrait coûter 279,8 milliards de FCFA au budget de l'État en 2023. La subvention des produits pétroliers et du gaz prend la forme d'un remboursement des pertes commerciales supportées par les compagnies, obligées de vendre à des prix inférieurs au prix du marché.

Cette subvention est chiffrée à 524,7 milliards de FCFA en 2023, si aucune mesure n'est prise pour la contenir. Au total, les subventions énergétiques franchiront la barre des 800 milliards de FCFA en 2023, après avoir coûté 750 milliards de FCFA en 2022. Ces subventions, note M. Niane, limitent les marges de manœuvre budgétaires de l'Etat. Par ailleurs, il soutient que leur élimination ou leur réduction drastique permettrait d'orienter les ressources dégagées notamment pour accélérer la politique d'accès à l'électricité ou vers des dépenses sociales (santé, éducation) et les infrastructures prioritaires.

Cependant, le directeur de l'électricité veut être optimiste. Il souligne que le Sénégal va bientôt intégrer le cercle restreint de pays producteurs de pétrole et de gaz. Par conséquent, il dit s'attendre à une baisse du coût de l'électricité grâce notamment à la stratégie Gas two power prônée par les autorités. Il s'agit, à travers cette stratégie, de convertir les centrales thermiques de la SENELEC pour leur permettre de pouvoir fonctionner au gaz. Le gouvernement incite également les producteurs indépendants à faire de même.

Enfin, le Sénégal a adopté un Code de l'électricité en juillet 2021 et renforcé le régulateur devenu Commission de régulation du secteur de l'énergie en lieu et place de la commission de régulation du secteur de l'électricité, toujours dans le souci d'assurer une fourniture de qualité à un coût abordable pour le consommateur.

## Papa Mademba BITEYE

Directeur général de Senelec

# La Senelec est prête à la production de l'électricité à partir du gaz

Le gouvernement se fixe comme ambition de réaliser l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2025. Une ambition réalisable selon le directeur général de Senelec, Papa Mademba Bitèye. Dans cette interview exclusive au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), M. Bitèye revient sur les performances réalisées par cette société nationale depuis 2012 à l'avènement du président Macky Sall. Un triplement des capacités de production de Senelec et la résolution de la disponibilité de l'énergie électrique ont été obtenus durant cette période, sans oublier le désenclavement électrique du pays. Le patron de la Senelec est revenu aussi sur le plan stratégique de Senelec avec « Dolli Sénégal ».

Monsieur le Directeur Général, la vision de Senelec déclinée dans le plan stratégique 2021 - 2025 « Dolli Sénégal » vise à renforcer son cadre d'intervention dans l'économie et pour le développement des systèmes énergétiques. Pouvez-vous revenir sur les performances sociales, financières et économiques réalisées par Senelec sous votre magistère ?

Senelec est une entreprise nationale majeure, dont la mission est le service public de fourniture d'électricité. Ce qui l'engage à se mettre à la hauteur des enjeux de développement économique et social du Sénégal. C'est ce qui donne l'exacte mesure de toute la pertinence de la mise en œuvre du Plan de développement stratégique 2021-2025 baptisé



« Dolli Sénégal », dans le but d'accélérer la dynamique d'émergence du Sénégal, qui faut-il le rappeler, repose sur un système électrique fort et robuste. La vision déclinée dans le Plan « Dolli Sénégal », c'est de faire de la Senelec une entreprise performante et innovante, orientée vers des énergies plus propres.

Depuis longtemps, la Senelec est confrontée au double problème de la disponibilité et de la cherté de l'énergie électrique. Avec l'arrivée de son Excellence le Président de la République Macky Sall à la Magistrature suprême, nous avons triplé nos capacités de production et résolu ainsi l'épineuse question de la disponibilité de l'énergie électrique. Ainsi, de 500 MW de capacité installée en 2012, nous en sommes aujourd'hui à 1 689 MW de capacité de production au niveau de nos centrales.

Au niveau du réseau de transport de l'électricité ou « autoroutes de l'électricité », nous sommes passés de 500 km à 2 052 km, consacrant ainsi le désenclavement électrique total du pays, avec un poste haut au niveau de chaque capitale régionale.

Sur le plan financier, la tendance des résultats positifs se maintient avec un résultat net de 39 milliards F CFA en 2021.

Ces performances de Senelec permettent aux autres secteurs de se déployer et d'engendrer des effets positifs sur l'environnement socio-économique. J'en veux pour preuves la réalisation des grands projets de l'Etat tels que le Train Express Régional (Ter), la réalisation d'infrastructures modernes qui nécessitent une très bonne qualité de service du réseau électrique, la réduction drastique des incidents du réseau électrique. L'émergence

ne saurait donc être envisagée sans au préalable bâtir les fondements d'un secteur électrique fort et résilient.

Mais il faut noter que ces performances de Senelec ont été réalisées grâce à l'appui de l'Etat du Sénégal, mais aussi grâce au soutien des travailleurs, dans un climat social apaisé au sein de l'entreprise.

### **Le Sénégal s'est fixé pour ambition d'atteindre l'accès universel à l'électricité d'ici à 2025, quelle est la stratégie déployée par Senelec pour atteindre cet ambitieux objectif ?**

L'accès universel à l'électricité à l'horizon 2025 est une ambition réaliste et réalisable de l'Etat du Sénégal, qui se matérialise de façon progressive à travers différentes structures.

Pour la Senelec, la stratégie déployée repose sur la mise en œuvre de plusieurs projets de densification et d'extension des réseaux électriques du Sénégal.

C'est d'abord, le Projet d'appui au secteur de l'électricité (Pase) qui a fait d'énormes réalisations pour le développement des infrastructures de transport et de distribution. Ensuite, il ya le Projet d'amélioration de l'accès à l'énergie au Sénégal (Padaes) pour 1 010 localités, et le Best qui est un projet régional d'accès à l'électricité de la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (Cedeo) dont l'objectif est d'électrifier 1000 localités et d'éclairer 97.000 ménages dans les régions de Kaolack, Tamba, Kédougou, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor.

Sans oublier le Programme d'appui au développement

des énergies renouvelables pour l'accès universel (Padernau) qui concerne 700 localités dans les régions de Matam et Ziguinchor, et enfin le Pamacel qui entre dans le cadre du Programme de promotion de l'efficacité énergétique et de l'accès à l'énergie pour 424 localités, et les projets d'électrification de Weldy Lamont pour 747 localités.

Il faut noter que le second Compact du Millenium Challenge Account (Mca) prévoit également dans son volet accès, l'électrification de 350 localités dans les zones centre et sud du pays.

Soit un total de 4 231 localités en cours d'électrification par Senelec comparé au 1 658 localités électrifiées en 2012.

Il faut dire que la stratégie a consisté à développer les réseaux de transport et de distribution de sorte à réussir le pari du maillage territorial avec les réseaux de la haute tension, qui couvrent l'intégralité du territoire national. Toutes les régions qui jadis étaient alimentées grâce à des centrales secondaires, bénéficient d'une meilleure qualité de service et d'une bonne disponibilité de l'électricité, grâce à leur intégration dans le périmètre interconnecté de Senelec. Cela facilite l'accès à l'électricité des zones les plus reculées du Sénégal, grâce aux différents projets énoncés en amont.

Dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (Pse), l'Etat du Sénégal a consacré des investissements soutenus dans le sous-secteur de l'électricité. D'énormes progrès ont été d'ailleurs réalisés c'est vrai, avec la mise en œuvre de la politique du mix-énergétique. A ce titre, vous avez inauguré récemment la centrale énergétique de Malicounda. Quels sont les résultats et effets



socio-économiques attendus de ce projet d'envergure ?

Le mix énergétique est une initiative pertinente de son Excellence le Président de la République Macky Sall qui a conduit à des résultats probants. Nous pouvons noter aujourd'hui, la réalisation de plus d'une dizaine de centrales solaires à travers le pays, la construction de la centrale éolienne de Taïba Ndiaye d'une capacité de 158 MW. Je note également la réalisation de réseaux de transport qui permettent de bénéficier de notre quote-part dans les centrales hydro-électriques de l'Omvs et de l'Omvg.

Aujourd'hui le mix énergétique est constitué de 30% d'énergies renouvelables.

Inaugurée par le Président de la République Macky Sall, la centrale électrique de Malicounda, d'une capacité de 120 MW, découle d'une option stratégique permettant d'assurer une production forte et durable d'énergie, indispensable à l'émergence du Sénégal.

Cette centrale est le résultat d'un partenariat public-privé avec une importante nouveauté : l'intégration de Senelec comme actionnaire. D'un coût de 101 milliards, cet ouvrage électrique permet de renforcer la souveraineté énergétique du Sénégal. Au cours de sa réalisation, près de 523 personnes ont été employées sur le site dans sa phase de construction. C'est dire que ce projet a un impact social, aussi bien au niveau de la main-d'œuvre locale, qu'au

niveau du développement d'infrastructures sociales de base au titre de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (Rse). Il faut juste rappeler, et c'est important, que la commune de Malicounda a atteint l'accès universel à l'électricité.

Les Sénégalais s'attendent à une baisse du coût de l'électricité grâce notamment à la stratégie Gas two power prônée par les autorités. Senelec est-elle prête pour la conversion de ses centrales thermiques pour leur permettre de pouvoir fonctionner au gaz ?

Senelec est prête à la production de l'électricité à partir du gaz. Un travail d'anticipation a été fait avec la conversion totale et complète de la centrale de Bel Air de 90



investissements en amont qui sont intégrés pour sortir le coût du kilowatt heure. Cela veut dire que si on considère les capacités de production de Senelec, la qualité des équipements de production d'électricité à partir du gaz, si on a les meilleurs prix pour le combustible, le consommateur final en serait le principal bénéficiaire.

**Vous assurez actuellement la présidence de l'Association des Sociétés électricité d'Afrique (Asea). Pouvez-vous revenir sur les missions de cette association ? Quels sont les défis à relever ? Quelle est votre feuille de route ?**

Le défi principal que je ne cesse de rappeler en tant que président en exercice de l'Association des Sociétés d'Electricité d'Afrique (Asea), c'est de permettre aux 600 millions d'Africains qui n'ont pas encore accès à l'électricité, de bénéficier de l'énergie de qualité à un coût accessible et abordable. L'Asea doit être le vecteur de la réalisation de l'accès à l'électricité pour tous les peuples d'Afrique.

Nous devons ainsi rassembler les sociétés africaines d'électricité et les différentes parties prenantes autour de l'essentiel, afin de promouvoir le développement et l'intégration du secteur électrique africain par l'interconnexion des réseaux électriques. Il est important de favoriser l'échange d'expériences et de savoir-faire, ainsi que l'exploitation en commun des ressources énergétiques sur la base d'une approche gagnant-gagnant pour tous les membres.

Pour cela, nous devons travailler en étroite collaboration avec l'Union

Africaine et les autres institutions spécialisées sur les projets électriques. C'est ainsi qu'on pourra asseoir un réseau électrique africain interconnecté pouvant permettre la circulation de l'électricité du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest et au Centre.

**Pour terminer, quels sont les grands chantiers et projets futurs de la Senelec ?**

Senelec est à la croisée des chemins avec l'exploitation imminente du pétrole et du gaz, qui devrait impacter le coût de production de l'électricité et même les tarifs de l'électricité au consommateur final. Nous avons à cœur de réussir le pari de la transition énergétique pour davantage renforcer le mix énergétique.

Aujourd'hui, on est à 30% de production d'électricité par les sources renouvelables, avec 9% d'hydro-électricité et 21% de solaire et d'éolien.

Nous sommes en train de négocier la biomasse pour compléter notre bouquet énergétique. La structure du parc de production de Senelec est de 1689 MW de capacité installée et elle devrait se renforcer davantage avec l'achèvement des travaux de construction de centrales à gaz en cours.

A la suite de l'achèvement du maillage territorial des réseaux de la haute tension et le renforcement du mix énergétique, nous sommes bien embarqués pour parvenir à l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2025. C'est un pari que nous devons réussir pour réduire les disparités sociales, favoriser l'équité territoriale et le développement des pôles régionaux tel que prôné par la plus haute autorité son

MW, la construction en cours de la centrale du Cap des Biches de 350 MW par West African Energy (Wae) qui sera disponible en 2023. Ainsi, toutes les nouvelles centrales de Wae, de Ndar Energy, Mboro, etc. seront à cycle combiné fonctionnant au gaz.

Les coûts de l'électricité sont élevés parce que rien n'est produit localement. Il n'y a que la sueur des travailleurs qui est la contribution locale. Ainsi, si le gaz et le pétrole domestiques nous permettent de bénéficier encore d'un tarif spécifique, pour le service public de l'électricité, cela va avoir des impacts directs sur la baisse des coûts de production et par conséquent les tarifs de l'électricité.

Toutefois, il faut savoir que le coût de production c'est l'ensemble des

## ELECTRIFICATION RURALE

# Bientôt 10.000 villages électrifiés

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. De 1.648 villages en 2012, les localités électrifiées sont passées à 5.301, en mai 2021, soit un taux d'électrification de 58,2 %. Ce taux signifie que plus de la moitié des Sénégalais qui vivent en milieu rural ont accès à l'électricité. Ce nombre pourrait passer dans deux ans à 10.000 villages avec les programmes en cours notamment le Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), l'Agence sénégalaise pour l'électrification rurale (ASER), le deuxième compact du Millénaire challenge account qui prévoit d'électrifier 350 villages.

## ENERGIES RENOUVELABLES

### Un secteur qui se développe

Dans une logique de complémentarité, puis de substitution au thermique, les autorités sénégalaises insistent sur la nécessité de développer les énergies renouvelables. En 2020, sur un taux de couverture énergétique de 70,4 %, le tiers était généré par des sources domestiques. En 2021, près de

60 mégawatts d'énergie ont été ajoutés à la production d'électricité nationale du Sénégal, selon Energy & Capital Power grâce à l'énergie solaire. Au Sénégal, le secteur des énergies renouvelables se développe avec une multiplication des initiatives. La centrale solaire de Diass, financé par la banque de développement allemande KfW, dotée d'une capacité de 23 mégawatts, a été mise en service. Elle alimentera 33.000 foyers sénégalais et permettra à la société nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC) d'économiser 2,77 millions de dollars par an en coûts de combustibles.

En mai 2021, les centrales solaires de Kaël et Kahone mises en service, fournissent de l'électricité à près de 540.000 Sénégalais. À l'heure actuelle, le Sénégal dispose d'une puissance installée en énergie solaire de 112 mégawatts. Une puissance qui augmente chaque année, à mesure que les investissements se tournent vers le développement de l'énergie verte. Le pays vise à atteindre 30 % dans son mix énergétique en énergies renouvelables, d'ici 2050. A côté du solaire, le Sénégal mise également sur l'éolien avec la cen-

trale de Taïba Ndiaye et l'hydroélectricité dans le cadre de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) et l'Organisation pour la Mise en œuvre du Fleuve Gambie (OMVG).

Dans le scénario optimiste d'une autosuffisance en énergie, voire d'une souveraineté énergétique, à l'avantage de tous, le Sénégal nourrit l'ambition d'avoir avec des centrales hydroélectriques de plus grande puissance, des parcs éoliens et des centrales solaires de troisième génération. Cela est possible et serait d'un avantage certain, dans un cadre régional mieux intégré, où l'objectif est de stimuler le commerce transfrontalier de l'électricité et d'améliorer l'accès à l'énergie dans les 15 pays de la CEDEAO.

En érigeant la souveraineté énergétique en priorité, les autorités sont conscientes des avantages. L'énergie est le nerf de toute bataille industrielle ; elle pèse lourdement sur les capacités de production des entreprises dont elle peut saper ou fouetter la compétitivité, tout comme l'entraîne des investisseurs.



**BABA DIALLO,**  
Directeur général de l'Aser

## « Le Sénégal reste engagé pour la réalisation de l'accès universel à l'électricité »

Entre 2012 et 2020, le Sénégal a fait un bond considérable en matière d'électrification rurale, affirme M. Baba Diallo, directeur général de l'Agence sénégalaise d'électrification rurale (Aser). En effet, entre 2000 et 2012, le taux d'électrification rurale est passé de 3 à 24 % et il a atteint 58% en fin 2020. Dans cette interview exclusive au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), il a précisé que sur 21 444 villages et hameaux, 5 300 sont électrifiés et plus de 3 700 autres sont inscrits dans les différents programmes et projets en cours de réalisation. Des résultats importants obtenus, selon lui, grâce à l'engagement du gouvernement et l'appui des partenaires techniques et financiers.

Entretien.



Quelles sont les missions de l'Agence sénégalaise d'électrification rurale (Aser) et son cadre d'intervention ?

L'Agence sénégalaise d'électrification rurale (Aser) a été créée, en 1999, par loi n° 98-29, à la suite de la réforme du secteur de l'électricité. Cette loi avait pour objectif principal d'inviter le secteur privé à participer à l'exploitation et aux investissements du secteur de l'électricité.

Je rappelle que l'une des innovations de ce texte, c'est la création d'une agence dédiée à l'électrification rurale et d'une commission de régulation du secteur de l'électricité, qui a en charge la viabilité économique et financière de tous les opérateurs du secteur de l'électricité, mais également la fixation des tarifs. A l'époque, le Sénégal avait un taux d'électrification rurale de 3 % et il était question de voir comment accélérer l'électrification avec cette agence dédiée à l'électrification rurale comme maître d'ouvrage délégué de l'électrification rurale.

La stratégie d'électrification repose essentiellement sur la neutralité technologique, c'est-à-dire l'Aser doit rechercher le moindre coût. Par conséquent, on essaie toujours d'avoir la solution adaptée pour les besoins des populations rurales et qui représente l'optimum économique. L'autre volet de la stratégie consiste à accompagner le développement économique par des plateformes énergétiques

multisectorielles, qui doivent alléger les travaux des femmes en milieu rural et contribuer au développement des activités génératrices de revenus, nonobstant les partenariats public-privé à mettre en place. C'est dans ce cadre d'ailleurs, que des concessions ont été développées pour promouvoir l'électrification rurale grâce à l'appui du gouvernement et des subventions des partenaires au développement.

**De 3 % en 1998, le taux d'électrification rurale est passé à 58 % en 2020. Qu'est-ce qui explique ce bond ?**

Ce bond s'explique par l'engagement du gouvernement du Sénégal. Entre 2000 et 2012, on est passé de 3 à 24 % sur la base de conventions d'électrification rurale favorisées par le gouvernement à travers le budget consolidé d'investissement. Cette politique a permis d'électrifier les chefs de lieu de communes et des villages considérés comme des pôles de développement.

Sous le magistère du président Macky Sall, nous avons changé d'échelle pour accélérer l'électrification rurale au Sénégal. C'est pourquoi le programme national d'urgence d'électrification rurale a été lancé avec deux objectifs principaux. Le premier visait à atteindre un taux d'électrification de 60 % au plan national et le second consistait à rechercher une performance d'au moins 30 % dans chacun des départements. Au-delà de l'électrification rurale, le but poursuivi était de gommer les disparités territoriales au nom de la justice sociale et de l'équité territoriale. D'où l'objectif minimal de 30 % par département et un taux d'électrification rurale de 60 % à l'échelle nationale. Cela s'est traduit par des dorsales électriques, en réalisant le maximum de lignes moyenne tension et le maillage du territoire national. Ainsi, toutes les localités situées à un kilomètre du réseau ont été électrifiées. L'Etat a eu à consacrer une enveloppe de 110 milliards de FCFA à travers l'Aser qui était dotée de près de 70 milliards de FCFA et le Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC) qui avait une enveloppe de 40 milliards de FCFA. Toutes ces actions combinées ont permis de booster le taux d'électrification rurale et d'atteindre un taux de 58 % en fin 2020.

**« Avec une enveloppe de 70 milliards de FCFA, l'Aser a réalisé une dorsale de près de 1000 kilomètres avec le raccordement de nombreuses localités »**

**de l'accès à l'électricité ?**

L'enveloppe de 70 milliards de FCFA a permis de réaliser près de 1000 kilomètres de dorsales électriques à travers le pays, avec le raccordement de nombreuses localités. Du nord au sud et au centre pays, nous avons réalisé plusieurs dorsales. Dans le département de Podor (région Saint-Louis), la dorsale part de Cas-cas à Pathé Gallo. Elle a permis d'électrifier tous les villages dans le Dandé Mayo avec des localités importantes comme Demet, Walaldé... Des dorsales ont été réalisées dans les régions de Louga et Kafrine qui ont permis d'électrifier le centre du pays. Au Sud, entre Kolda et Diaobé, nous avons réalisé près de 100 kilomètres de

dorsale et près de 200 kilomètres dans la région de Kédougou jusqu'à la frontière malienne. Ce maillage du territoire national

a permis d'électrifier de nombreuses localités et fouetter l'électrification dans les régions qui avaient un important réseau comme Thiès, Kaolack, Fatick et Diourbel. Ces régions ont bénéficié de programmes d'électrification de villages situés à moins d'un kilomètre du réseau. En combinant toutes ces actions, l'Aser a pu électrifier beaucoup de villages entre 2015 et 2020, en attendant le développement d'autres technologies comme les mini centrales que nous sommes en train de déployer.

**Au rythme où vont les choses, pensez-vous que l'accès universel à l'électricité sera atteint en 2025 ?**

L'accès universel est un objectif ambitieux décliné dans le cadre du plan opérationnel pour l'accès universel à l'horizon 2025, élaboré en fin 2018. L'idée était de mobiliser des ressources dès 2019 et 2020 pour développer l'électrification rurale. Malheureusement, il y a eu la Covid-19 et la table ronde prévue avec les partenaires techniques et financiers n'a pu se tenir qu'en avril 2021. Entre 2018 et 2021, nous avons perdu trois années. Nous sommes en train de mettre les bouchées doubles pour atteindre l'accès universel. Mais à l'horizon 2025, nous travaillons à avoir la couverture la plus satisfaisante possible avec un taux de près de 90 % et atteindre l'accès universel entre 2025 et 2027.

**Quelle est la part de l'Aser dans l'élargissement**

**Quelle est la stratégie développée par l'Aser**





### **pour électrifier les villages situés hors réseaux et excentrés ?**

L'Aser essaie de promouvoir la neutralité technologique. Nous misons d'abord sur l'extension du réseau électrique qui est la voie principale pour électrifier les villages. Nous avons réussi un important maillage du territoire. La deuxième stratégie consiste à utiliser des mini centrales solaires pour électrifier les localités situées à plus de dix kilomètres du réseau électrique et ayant une population entre 100 et 1200 habitants. Dans des zones qui ne sont pas densément peuplées et qui ont des habitats dispersés comme les hameaux, nous avons prévu d'installer des systèmes solaires individuels. En combinant système solaire individuel, mini centrale solaire et extension du réseau, nous allons faire en sorte d'atteindre le maximum de populations sénégalaises. De ce point de vue nous avons bénéficié de l'accompagnement des partenaires techniques et financiers comme l'Union européenne, la Banque ouest africaine de développement (Boad), le Fonds d'Abu Dhabi. Nous déroulons actuellement un important projet avec la KfW-IPEX dans le cadre de la coopération avec l'Allemagne qui nous permettra d'électrifier près de 700 localités avec les contributions des projets Union Européenne, BID, BOAD et Fonds d'Abu Dhabi. Le Fonds vert climat est venu se joindre à ces actions avec près de 80 millions de dollars, ce qui nous permettra d'électrifier 500 localités avec la technologie des mini centrales solaires.

### **Vous déroulez un programme de 1200 localités à électrifier. Quelles sont les zones cibles et quels sont les critères de sélection ?**

Nous visons les zones éloignées du réseau. Dakar et la zone centre plus les régions de Ziguinchor et Sédhiou sont dotées d'un important réseau électrique. Les autres régions du pays où il n'y a pas suffisamment de réseau, sont les zones de prédilection des mini centrales solaires. La technologie mini centrale solaire sera déployée au centre du pays, au nord et au sud précisément dans les régions de Saint-Louis, Louga, Kaffrine, Tambacounda, Kédougou et Kolda.

### **Le Sénégal est à combien de villages électrifiés ?**

Nous avons 21 400 villages et hameaux disséminés à l'échelle du pays. Parmi lesquels, près 5 300 sont électrifiés et 3 700 autres sont inscrits dans les différents programmes en cours de réalisation. Cela fait environ 10 000 localités. Mais si on regarde les localités électrifiées, elles concentrent le plus grand nombre de populations puisque le critère démographique a été longtemps mis en avant. En nombre, si les localités électrifiées peuvent paraître moins importantes, en termes de population, elles concentrent plus des deux tiers. Autrement dit, avec un tiers des localités électrifiées, nous couvrons près de deux tiers de la population rurale.

### **Les ménages en milieu rural ont des revenus modestes. Quelle est la politique menée pour leur faciliter l'accès à l'électricité ?**

L'électricité est un secteur marchand avec des tarifs qui sont fixés par la Commission de régulation du secteur de l'électricité pour permettre aux opérateurs d'assurer leur viabilité économique et financière. Cependant, l'Etat vient en appui avec des compensations pour permettre aux opérateurs d'appliquer des tarifs inférieurs. L'Aser et tous les acteurs qui participent à l'électrification rurale essaient d'alléger les charges des ménages en milieu rural en réalisant les installations intérieures qui coûtent chères et qui constituent un frein à l'accès. Dans les nouveaux projets, nous essayons de mettre l'accent sur la réalisation des installations intérieures en mettant les prises et les lampes nécessaires. Cette politique permet aux ménages ruraux d'accéder à l'électricité dans des conditions favorables. Au plan tarifaire, l'Etat accompagne avec les compensations de tarifs et en subventionnant le consommateur.

### Comment faites-vous pour trouver les moyens nécessaires pour mener à bien votre mission ?

Les ressources proviennent essentiellement de la bonne signature de l'Etat du Sénégal, de la qualité de ses relations avec les partenaires techniques et financiers. La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la KfW, la Banque ouest africaine de développement, l'Agence française de développement, le Fonds d'Abu Dhabi, l'Union européenne accompagnent l'Etat du Sénégal pour réaliser ses ambitions pour l'accès universel à l'électricité. A travers le budget consolidé d'investissement, l'Etat du Sénégal met également la main à la poche en apportant une contribution financière substantielle, qui permet de développer l'électrification rurale. Les ressources sont rares mais les partenaires au développement et les partenaires techniques et financiers accompagnent en sus de la contribution de l'Etat du Sénégal. Les concessionnaires d'électrification rurale participent aussi en mobilisant les financements nécessaires, sans oublier également la solidarité entre les consommateurs du fait de la redevance d'électrification instituée par la loi depuis 2006 et appliquée depuis 2019. Cette redevance permet de contribuer au financement de l'électrification rurale avec un prélèvement de 0,7 franc par kilowatt/heure pour l'ensemble des ménages raccordés et qui consomment de l'électricité. Cette mesure a permis de mobiliser des ressources autour de 1,8 à 2 milliards de FCFA par an. Cette somme n'est pas négligeable dans la réalisation de l'électrification rurale.

### Le sous-secteur de l'électrification rurale est caractérisé par une multiplicité des acteurs. Existe-t-il un cadre de coordination ?

Effectivement plusieurs acteurs interviennent dans l'électrification rurale. Il y a l'Aser qui est l'agence dédiée ; Senelec qui a vu son périmètre élargi aux zones rurales depuis 2018, les concessionnaires d'électrification rurale (Comasel, Era, Scl) et récemment le Pudc et le Puma. Toutes ces actions méritent d'être coordonnées et planifiées pour que l'objectif soit réalisé dans les meilleures

conditions. Le secrétariat permanent à l'électricité logé au ministère du Pétrole et des Energies assure la coordination à travers le comité de suivi des raccordements et de la mise en œuvre des projets d'électrification rurale. Ce comité se réunit régulièrement et suit les localités à électrifier par les différents projets. Le Millenium Challenge Account va aussi électrifier 354 localités ; ce qui

**«A l'horizon 2025, nous travaillons à avoir la couverture la plus satisfaisante possible avec un taux de près de 90 % et atteindre l'accès universel entre 2025 et 2027 ».**

n'est pas négligeable.

### Quels sont les projets à court terme et les perspectives ?

Les perspectives sont bonnes. L'ensemble des acteurs ont d'importants portefeuilles. L'Aser déroule une multitude de projets avec les mini centrales d'énergie propre, quant au Pudc il est sur le projet de 2000 villages à électrifier ; sans oublier la Senelec avec différentes actions ; le Millenium Challenge Account, etc. Le gouvernement reste engagé pour la réalisation de l'accès universel à l'électricité. Des ressources additionnelles vont être mobilisées et de nouveaux projets vont être bientôt ficelés pour accélérer la mise en œuvre du programme accès universel à l'électricité.

### Votre mot de la fin ?

Nous saluons la vision du président Macky Sall qui a travers le PSE a mis l'accès universel comme un des objectifs principaux et a instruit le gouvernement à travers le Ministère du Pétrole et des Energies, le Ministère des Finances et du Budget, le Ministère de l'Economie et du Plan d'œuvrer quotidiennement pour la réalisation des projets d'électrification rurale. L'Aser pour sa part, est mobilisée pour répondre au quotidien aux attentes du gouvernement et des populations rurales. La même préoccupation anime les autres acteurs (Senelec, Pudc, Puma et les concessionnaires d'électrification rurale). Nous remercions les uns et les autres pour leur collaboration et leur engagement pour faire de l'électrification rurale une réalité partout au Sénégal.

## LE CAPITAL HUMAIN, UN ENJEU POUR LE SECTEUR PETROLIER



# Le Sénégal a-t-il les moyens de son ambition ?

L'enjeu premier du renforcement du capital humain dans un secteur comme celui du pétrole renvoie de manière générale à la structure-même de l'économie sénégalaise, dont le déficit commercial est la résultante du déséquilibre structurel entre les exportations et les importations. L'Etat du Sénégal semble avoir compris l'enjeu du capital humain, surtout dans un secteur comme celui du pétrole et du gaz. Il a mis en branle une politique hardie dans ce sens, pour substituer les « importations de personnels » qualifiés. La création de l'INPG (Institut national du pétrole et du gaz) accompagnée par la subvention à 100% par l'Etat de la première promotion de cet établissement, en est une parfaite illustration. Cependant, le défi des capacités reste entier au regard de la nécessité de mettre en adéquation l'offre de formation et les besoins et réalités de l'industrie pétrolière.

Suivant la théorie du père du concept, Gary Becker (1992), le Capital humain englobe bien plus que l'« accumulation de connaissances générales ou spécifiques, du savoir-faire... ». Mais dans le contexte de la prochaine exploitation au

lières et gazières et ses enjeux, le propos concernera plus la question majeure des connaissances spécifiques, eu égard aux retombées économiques de la nouvelle industrie.

Le débat est posé depuis le début des découvertes, de pétrole

et de gaz. Mais il est plus actuel aujourd'hui où il est question de remonter ces ressources en surface et d'envisager la gestion de leur exploitation. En fait la question n'est qu'un prétexte pour relancer la problématique des compétences locales dans un nouveau secteur

d'activité, comme celui du pétrole et du gaz au Sénégal. Un grand nombre d'économistes contemporains de renom sont unanimes sur le rôle moteur que joue le capital humain dans la réalisation de la croissance économique d'un pays comme le Sénégal, où l'article 5 de la loi d'Orientation de la Formation professionnelle et technique du Sénégal (Loi n° 2015-01 du 06 janvier 2015) met l'accent sur la nécessité de répondre aux besoins de l'économie en ressources humaines qualifiées. Ce qui constitue une priorité dans les politiques publiques, afin de soutenir la compétitivité et la performance de l'économie.

En Positionnant le développement du capital humain comme le second axe stratégique du Plan Sénégal émergent (PSE), il est clair qu'il représente un élément important de la productivité qui doit permettre de satisfaire les exigences du marché du travail, placé au cœur de la vision du pays pour l'émergence en 2035.

Par ailleurs, la Loi sur le contenu local (à travers laquelle le Sénégal vise à atteindre un taux de contenu local de 50 % d'ici 2030) est venue parachever le dispositif institutionnel et réglementaire dans la prise en compte du capital humain dans les programmes de développement.

C'est dire que si le développement des compétences locales répond à un besoin économique, lié à la dynamique de croissance du marché sénégalais, l'Etat sénégalais semble avoir compris l'enjeu du capital humain, surtout dans un secteur comme celui du pétrole et du gaz.



### Le sommet de la pyramide

C'est le 2 octobre 2016 que le chef de l'Etat M. Macky Sall, a annoncé la création à Diamniadio, de l'Institut national du pétrole et du gaz (INPG), financé, il faut le souligner, par les partenaires comme Schlumberger, Total, BP, TechnipFMC ou encore Kosmos Energy. L'objectif et l'ambition déclinés alors étaient d'une part, de répondre à l'impératif de renforcer les capacités des acteurs publics et privés dans ce domaine, pour une gestion performante de la nouvelle industrie pétrolière au Sénégal et d'autre part, faire de l'INPG, une référence internationale.

Deux ans après, le 23 octobre 2018, l'Inpg lançait la première promotion (22 candidats sur 2200 soit 1% de taux d'admission) du Master spécialisé en ingénierie pétrolière et gazière, marquant ainsi l'ouverture des programmes de formation de l'Institut. Une formation subventionnée à 100% par le gouvernement. Tous ont signé un contrat d'engagement avec l'état pour

servir au moins pendant cinq ans. Une occasion pour le directeur de l'Inpg, de rappeler que « l'insertion et la réussite professionnelles est au cœur des priorités de l'Inpg dont la mission est de former les futurs cadres et techniciens du Sénégal pour répondre aux besoins complexes de l'industrie pétrolière et gazière ». En réalité, il s'agit de mettre en œuvre et surtout centraliser un plan de formation de la main d'œuvre locale à tous les niveaux de responsabilité.

Au mois de mai 2022, c'est au tour de la deuxième promotion de boucler son cycle avec succès par les soutenances et le jury de diplomation, puis, deux mois plus tard, l'INPG a lancé l'appel à candidature pour la troisième cohorte de son programme de formation.

Celui-ci est conçue pour spécialiser des professionnels dans l'ingénierie des réservoirs, le forage, l'ingénierie des puits, la production, l'économie des projets d'hydrocarbures et l'Hygiène Sécurité Environnement (HSE).



### **Tout le monde s'engouffre dans la brèche...**

Il n'y a pas de doute, la « course vers le pétrole » est lancée à mesure que les projets d'exploitation du pétrole de Sangomar et du gaz de GTA (Grand Tortue Ahmeyim) à la frontière sénégal-mauritanienne atteignent une vitesse de croisière. Des écoles de formation en pétrole et gaz, sortent de partout au Sénégal, même si pour la plupart, elles sont localisées à Dakar.

Si l'INPG joue un rôle de premier plan dans la formation des talents locaux, en fournissant des sessions professionnalisantes dans le domaine de l'industrie pétrolière et gazière, d'autres initiatives ont suivi notamment du côté du ministère de la Formation professionnelle à travers le PDCEJ (projet d'appui au développement des compétences et de l'entrepreneuriat des jeunes).

Le 7 février dernier 2023, huit (8) jeunes sénégalais issus de la région de Dakar, ont reçu leur certification en Instrumentation.

Une formation organisée dans le cadre de la convention signée entre le PDCEJ et Invest in Africa et réalisée par SOGA (Senegal Oil and Gas Academy).

La formation en Instrumentation aura permis aux bénéficiaires d'acquiescer les compétences qui leur permettront de s'occuper de la maintenance des systèmes de contrôle et des instruments de terrain.

En fait, ce sont 500 Jeunes issus des régions de Dakar, Thiès, Kaolack, Ziguinchor et Saint-Louis qui vont bénéficier de cette formation dans les métiers des hydrocarbures, dans le cadre de ladite convention.

### **Au détriment de la qualité ?**

Les métiers du pétrole et du gaz sont devenus une nouvelle filière dans l'enseignement supérieur. Dans la fourmilière des offres de formations aux métiers du pétrole, on a répertorié, entre autres, l'École des Hautes Études Polytechniques de Dakar (HEPO DAKAR), l'École Supérieure d'Électricité de Bâtiment et des Travaux publics (ESEBAT)...

Par ailleurs, quand Sup de Co propose un master en trading et logistique du pétrole, le BEM pour sa part, assure un bachelor logistique et distribution de pétrole et du gaz, ainsi qu'un master II en management de l'énergie et des ressources pétrolières. Enfin, l'ISM répond aux besoins de compétences juridiques avec un MBA en droit et gouvernance des énergies et des mines.

Outre les écoles de formation, mais aussi des centres de formation aux métiers du pétrole comme celui de Senstock (acteur majeur dans le stockage de produits hydrocarbures liquides), il y a les organismes et

autres plateformes qui se sont engouffrés dans la brèche. C'est le cas du Centre Trainmar de Dakar, mais aussi de la Pefop (Plateforme d'expertise en formation professionnelle) initiée par l'IIPÉ-UNESCO Dakar qui, en 2015, a bénéficié d'un financement pour quatre années de l'Agence française de développement (AFD) pour développer une expertise spécialisée dans l'opérationnalisation des politiques rénovées de la formation professionnelle.

On le voit, l'offre est très variée mais le constat n'est pas rassurant, car tout ce bouillonnement et cette « course » effrénée autour de la formation, donne une impression de fourre-tout, alors que ces formations dispensées çà et là ne répondent pas forcément aux besoins et surtout, au réel potentiel de création massive d'emplois dans l'industrie pétrolière. Celui-ci serait d'ailleurs localisé dans les activités de raffinage et de pétrochimie. Or, pour l'heure, du côté des opérateurs, il n'y a aucune garantie de déploiement de ces activités au Sénégal.

Certes dans le cadre du projet GTA et de son engagement en faveur du contenu local en Mauritanie et au Sénégal, la britannique BP (British Petroleum) a développé en 2018, un programme national de formation des techniciens. Un programme de 4 ans conçu pour développer les capacités des techniciens nationaux pour le projet GTA. Les participants sont formés sur plusieurs disciplines pour travailler en toute sécurité et en conformité sur les installations de BP en Mauritanie et au Sénégal, et pour soutenir les opérations de la phase 1 du projet lorsqu'elles commenceront.

Par ailleurs, dans un document publié en 2018, BP indique avoir déjà formé 70 membres de gouvernement et de la société civile

grâce à un programme développé avec l'université britannique d'Oxford. La firme qui a recruté 25 ingénieurs et techniciens sénégalais (autant du côté mauritanien), prévoit, entre autres, d'en embaucher 200, au total.

Ces ingénieurs spécialisés superviseront les productions, le forage, la construction ou encore la maintenance des puits offshore. Ces postes font partie certes des métiers prioritaires à pourvoir pour l'industrie pétrolière et gazière sénégalaise, mais selon les spécialistes, ce n'est pas sur ce maillon de la chaîne de valeurs que les besoins sont les plus forts. Les unités de forage et de production nécessiteraient moins de 200 personnes, et les navires de support, quelques dizaines, seulement.

### Quelles offres pour quels métiers ?

Il faut dire que les autorités sénégalaises n'avaient rien vu venir, puisque le dernier rapport réalisé en 2018 sur les besoins du Sénégal en ressources humaines qualifiées dans les secteurs prioritaires de l'économie à l'horizon 2025, n'avait pas pris en compte l'industrie pétrolière. Ledit rapport, premier du genre et publié par l'Office national de la formation professionnelle (ONFP), fait état d'un besoin de 605.000 emplois à l'horizon 2035, répertoriés dans l'agriculture, les infrastructures et le transport comme secteurs clés créateurs d'emploi à l'avenir.

Sans « culture pétro gazière », sans doute les autorités ont-elles préféré attendre que les choses s'installent. Pourtant ce n'est pas la documentation qui

manque sur les métiers de l'industrie pétrolière. La géologie, le droit en expérience pétrolier, la géophysique, la sédimentographie, l'hydrogéologie, la topographie, les géodésistes, les ingénieurs de forages, les ingénieurs réservoirs, les ingénieurs installations pétrolières, les pétrochimistes, etc. Dans la nomenclature, ce sont autant de métiers classés par « famille » et par filière qui découlent du secteur pétrolier.

À partir de son métier, le salarié en poste peut en général accéder à un certain nombre d'autres métiers de la branche, en empruntant une « passerelle » qui nécessite des actions de formation, ainsi qu'une phase d'expérience professionnelle pour acquérir la maîtrise du nouveau métier.

En enchaînant les passerelles, un salarié peut ainsi développer au sein de la branche, de métier en métier, un véritable parcours professionnel répondant à ses aspirations personnelles et professionnelles.

Dans la famille logistique, par exemple, entre l'Opérateur (trice) de Dépôt ; le Gestionnaire/Responsable de Dépôt/ d'Unité Logistique ; l'Opérateur(trice) de Conditionnement ; le Répartiteur(trice) ; l'Ordonnanceur/Dispatcher(SE) en passant par le Conducteur d'engins de manutention ; l'avitailleur... Ce sont des milliers de personnes qui sont susceptibles de bénéficier d'un CDI. Idem pour les familles Informatique ; Fabrication, Administration-Gestion ; Spécialiste d'applications ; Spécialiste des procédés de contrôle de raffinage ; Intégrateur d'application. La liste est loin d'être exhaustive.

La question qui se pose alors est de savoir s'il existe ou non au Sénégal, des activités

propres à ces métiers, même si le fantasme ambiant sur les opportunités parle d'environ 10 000 emplois directs à pourvoir et autour de 100 000 emplois indirects dans le secteur.

### Capter le maximum des emplois

Entre exploration (recherche), développement (déploiement) et production (actuellement pour le gaz), c'est cette dernière phase qui constitue un véritable vivier d'emplois. La majorité des emplois locaux se situe sur les sites pétroliers en mer (ingénieurs de production, techniciens, gens de mer, sûreté, sous-traitants du catering, des opérations de soutien logistique, la douane et l'administration étatique).

Au total c'est 200 personnes en permanence auxquelles il faut rajouter une cinquantaine de « rotationnaires », les expatriés formant à peu près 30% du total du POB (Personnel on board), compterait autour de 75 personnes sur 250.

Pour un projet majeur comme SNE et FAN (Capricorne Sénégal) et autant sur le projet GTA (BP Sénégal), on peut estimer à près de 400 le nombre des emplois directs durables. Quant aux emplois indirects, ils sont liés aux activités exclusives de certains sous-traitants nécessitant beaucoup de main d'œuvre (soudeurs, peintres, manutentionnaires, restauration) ; ceux-ci représentent autour du double des personnels fixes sous la responsabilité des compagnies pétrolières. Ce sont souvent les mêmes sous-traitants pour tous les opérateurs.

Si on y ajoute les intervenants occasionnels et les agents de l'administration publique (Pe-



trosen, Douane, Services spécialisés), on tournerait à 1000 emplois durables par projet majeur au Sénégal, selon Asane Ndao, logisticien.

Tout compte fait, c'est dans le secteur des services, mais aussi dans les métiers intermédiaires comme la mécanique, la soudure, la maçonnerie, l'électricité, la plomberie, etc., qui sont les premiers intrants de la chaîne de valeur, que le Sénégal peut capter le maximum des emplois dans l'industrie pétro-gazière.

### **Le nœud des capacités contractuelles**

Le renforcement des capacités des institutions du pays à négocier des accords est aussi crucial que celui des capacités individuelles. En mai 2017, la Banque mondiale a accordé au Sénégal un crédit de l'IDA (Association internationale de développement), une institution de la Banque mondiale, de 14,5 milliards de FCfa (29 millions de dollars) pour renforcer les capacités des insti-

tutions du pays à négocier des accords complexes dans le secteur des industries extractives. Cette assistance technique vise à garantir le déploiement des projets de développement pétroliers et gaziers au Sénégal, dans des conditions propices à des investissements privés respectueux de l'intérêt général.

De manière générale, les contrats pétroliers entre l'État et les entreprises pétrolières exposent la trésorerie publique à un manque à gagner. Ceci est lié, d'une part, au risque systémique de la volatilité des prix du pétrole et d'autre part, au risque opérationnel lié aux comportements opportunistes des agents. La faible traçabilité de l'information fiscale pétrolière qui en résulte, affaiblit le reporting comptable et financier entre les parties qui ne peuvent obtenir des gains optimaux.

L'épineuse problématique de la fiscalité pétrolière est au centre des négociations contractuelles entre l'État et les firmes pétrolières. Effet, il

y a un risque accru que les entreprises extractives gonflent systématiquement les coûts encourus par les fournisseurs d'un même groupe pour transférer les bénéfices hors du pays. L'évasion consiste à l'utilisation de méthodes légales (par opposition aux méthodes illégales) visant à minorer le montant de l'impôt sur le bénéfice dû par une société multinationale. Lorsque les compagnies pétrolières obtiennent des biens, des services et des dettes d'autres sociétés liées détenues par la même multinationale, il existe un risque qu'elles gonflent leurs coûts pour réduire leurs profits et les transférer à l'étranger.

### **La brèche des coûts**

Lorsque le pays hôte, en l'occurrence le Sénégal, ne dispose pas des capacités nécessaires pour effectuer des contrôles fiscaux efficaces, le risque est réel. On peut supposer que l'assistance technique de la Banque mondiale a pris en compte cette problé-

matique, d'autant plus que de nombreux coûts sont engagés avant l'extraction du pétrole et du gaz, et qu'une fois que l'extraction commence, il peut être trop tard pour auditer lesdits coûts. Autrement, la conséquence est le recours à l'expertise étrangère pour les audits publics des coûts des projets pétroliers et gaziers en vue d'optimiser la collecte de recettes, alors que le renforcement des capacités internes de Petrosen à cette même fin serait plus avantageux.

Il n'en demeure pas moins que l'asymétrie des pouvoirs et des capacités peut non seulement constituer un terrain fertile pour la corruption, mais aussi conduire à des accords qui facilitent l'évasion de recettes, notamment par une surestimation des coûts. Les contrôles de coûts constituent ainsi une protection importante contre ces risques, car ils permettent de veiller à ce que les recettes de l'État soient entièrement perçues conformément aux clauses contractuelles et à la politique budgétaire.

A ce sujet, il semble que le contrat pour les blocs Rufisque offshore, Sangomar offshore et Sangomar offshore profond (contrat SNE-2004), est basé sur le Code pétrolier (CP-1998) qui était en vigueur lors de sa signature. Si tel est le cas, il consacre moins de recettes pour l'Etat par rapport au CP 2019.

Qu'à cela ne tienne, il urge de pomper sous nos pieds et d'extraire suffisamment de barils pour substituer la facture pétrolière qui, rappelons-le, est passée de 708 milliards de francs Cfa en 2010 à 856 milliards de francs Cfa en 2017 soit une variation de près de 150 milliards en valeur absolue, en 7 ans. Un an plus tard, en 2018, elle a affiché 805,1 milliards FCfa avant de dégonfler de 9,1% en 2019 soit 733,560 milliards FCfa. Autrement dit, les importations de produits pétroliers continuent de peser lourd sur la balance et coûtent à l'économie sénégalaise l'équivalent de 60% de ses revenus d'exportations.

### Des efforts, encore des efforts

Au cours des deux dernières décennies, le Sénégal a élaboré et mis en œuvre des politiques et programmes visant le développement du capital humain.

L'éducation étant le pivot de la formation du capital humain, depuis les années 2000, le montant des crédits alloués à l'éducation dans le budget national a connu une progression substantielle avec un taux d'accroissement de près de 12% en moyenne annuelle sur la période. Le budget global du secteur représente désormais plus de 25% des dépenses totales du gouvernement et 7,2% du PIB. Malgré ces investissements, on note une baisse du taux brut primaire de scolarisation qui est passé de 86.8 en 2012 à 83.93 en 2017 et à 81.24 en 2021, selon les derniers chiffres de l'Unesco ; La même tendance est notée dans la scolarisation des filles dont le taux passe de 91.5 en 2012 à 88.72 en 2017 et 87.49 en 2021 ; de même pour les garçons.





En revanche, une certaine embellie est notée dans l'enseignement secondaire qui affiche un taux de 46.89 en 2021 contre 45.33 en 2012, avec une percée notoire chez les filles dont le taux passe de 43.96 en 2012 à 51.21 en 2021.

A un plus haut niveau, les chiffres de l'enseignement supérieur affichent également du progrès avec un taux de 15.6 en 2021 contre 10.1 en

2012 ; la catégorie féminine est à la traîne tandis que les garçons affichent un taux qui passe de 12.8 en 2012 à 16.3 en 2021.

Ces chiffres cachent mal le nombre d'enfants non scolarisés qui est établi à 765,738 en 2021 alors qu'en 2012, ils étaient au nombre de 503,229.

Au niveau de la formation professionnelle, de 2011 à

2017, on note pour la formation initiale un taux d'accroissement des effectifs qui résulte de la politique d'implantation de nouveaux centres de formation sectoriels offrant des enseignements spécialisés dans les métiers de l'automobile, des BTP, de l'énergie, de la réparation de matériel agricole.

<b>ENSEIGNEMENT PRIMAIRE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Taux brut de scolarisation (%)</b>										
<b>Total</b>	86,8	84,59	85,57	84,93	83,62	83,93	83,45	82,07	83,01	81,24
<b>FEMININ</b>	91,5	83,37	90,46	89,78	87,91	88,72	98,73	87,52	88,92	87,49
<b>Masculin</b>	82,21	79,92	80,79	80,02	79,43	79,25	78,29	76,7	77,25	75,16
<b>Taux net de scolarisation (%)</b>										
<b>Total</b>	74,3	73,2	73,7	73,8	---	---	---	74,3	75,4	72,6
<b>FEMININ</b>	77,2	76,1	76,8	77,3	---	---	---	79	80,5	78
<b>Masculin</b>	71,4	70,3	70,7	70,5	---	---	---	69,6	70,3	67,3

Source : <https://uis.uresco.org/fr/country/sn>

<b>ENSEIGNEMENT SECONDAIRE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Taux brut de scolarisation (%)</b>										
<b>Total</b>	45,33	48,13	50,26	50,94	---	---	---	46,24	46,56	46,89
<b>FEMININ</b>	43,96	47,35	50,15	50,15	---	---	---	49,12	50,09	51,21
<b>Masculin</b>	46,69	48,89	50,36	50,36	---	---	---	76,7	43,1	42,66
<b>Taux net de scolarisation (%)</b>										
<b>Total</b>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<b>FEMININ</b>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<b>Masculin</b>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taux brut de scolarisation (%)										
<b>Total</b>	503,229	540,858	541,676	563,931	---	---	---	681,296	670,978	765,738
<b>FEMININ</b>	217,729	234,981	232,127	238,090	---	---	---	274,164	261,999	303,442
<b>Masculin</b>	285,500	305,877	309,549	325,841	---	---	---	407,132	408,979	462,296
Adolescents non scolarisés										
<b>Total</b>	562,009	550,817	526,469	---	---	---	---	---	---	---
<b>FEMININ</b>	276,179	266,189	249,363	---	---	---	---	---	---	---
<b>Masculin</b>	285,830	284,628	277,106	---	---	---	---	---	---	---

### Une histoire d'indices

Malgré cette volonté affichée au Sénégal, des efforts restent à faire comme en témoigne l'indice du capital humain développé par la Banque Mondiale. Sur une échelle de 0 à 1, le Sénégal obtient un score de 0,42 qui le place au 121 rang mondial (sur 157 pays classés), légèrement au-dessus de la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne (0.40) mais en-dessous des pays à revenus intermédiaires

Cet indice, selon les auteurs du rapport de la Banque mondiale publié en 2018 sur la question, indique que la productivité des enfants nés aujourd'hui dans notre pays n'atteindra que 42% de ce qu'elle aurait pu atteindre « s'ils avaient été mieux soignés et mieux éduqués ».

D'un autre côté, le Forum économique mondial sur le Capital humain à travers son rapport 2017, il établit un indice de 43, 33 pour le Sénégal soit une optimisation jugée « très faible ». Le Sénégal est ainsi classé parmi les pays les moins

performants du continent en la matière. En comparaison avec les années précédentes, l'indice du Sénégal était respectivement de 53,04 en 2015 et 51,49 en 2016. On constate un net recul là où, un pays comme le Rwanda, par exemple, affiche un indice en progression régulière (54,17 en 2015 ; 56,27 en 2016 ; 61,06 en 2017).

### De quoi être optimiste ?

Ces résultats du Sénégal reflètent des faiblesses au niveau de la qualité et de la quantité de l'éducation. Ce sont sans doute-là, les désastreuses conséquences des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) mais aussi les sempiternels cycles de grève qui perturbent le quantum horaire et la qualité des enseignements.

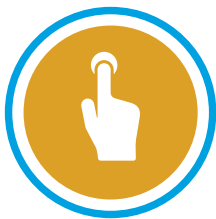
À l'ère de l'économie du savoir, de l'innovation et du numérique, il urge aussi de promouvoir une société apprenante pour un relèvement durable du niveau culturel, scientifique et technologique de la population. Le développement du capital humain de haute qualité exige plus

qu'une simple augmentation des années de scolarisation. Des améliorations doivent également être apportées à la qualité de l'éducation et à la capacité du système éducatif à produire des diplômés dotés de compétences en matière d'innovation, de sciences technologiques et d'esprit d'entreprise, dont le pays aura besoin pour avoir une main - d'œuvre compétitive au niveau mondial.

Il y a tout de même de bonnes nouvelles, notamment des initiatives pour rapprocher les acteurs capables d'accélérer ce processus, à savoir les gouvernements, les universités, les bailleurs de fonds et le secteur privé. Au Sénégal, le Centre d'excellence dédié aux mathématiques appliquées et aux TIC à l'université Gaston Berger, est devenu le siège du laboratoire international de recherche en informatique et mathématiques.









**“JE SIGNE ÉLECTRONIQUEMENT  
AVEC LA MÊME VALEUR LÉGALE  
QUE MA SIGNATURE MANUSCRITE”**



**ORBUS Sign** vous permet de dématérialiser vos flux de travail et de signer électroniquement vos documents avec la même valeur légale que votre signature manuscrite n'importe où et sur tous types de supports. Disponible en mode SaaS ou on premises.



-  Gain de temps
-  Sécurité
-  Réduction des coûts
-  Mobilité
-  Efficacité opérationnelle
-  Conservation documents

**Pour plus d'informations,  
contactez-nous :**

+221 33 859 39 99  
sales@orbusdigital.com  
www.orbusdigital.com

1, Allées Thierno Seydou,  
Point E 4ème Etage Immeuble ORBUS  
Dakar ,Sénégal.



**FONDS D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT  
DU CONTENU LOCAL (FADCL)**

# Des ressources pour une mise à niveau.

Les entreprises locales devront faire face à une forte concurrence particulièrement dans le secteur des activités pétrolières et gazières. Pour cela l'Etat du Sénégal, a mis en place le Fonds d'Appui au Développement du Contenu local (FADCL), avec comme objectif d'atteindre 50% de Contenu local en 2030 dans les activités de ce secteur. Le décret n° 2020-2048 du 21 octobre 2020 fixe les modalités d'alimentation et de fonctionnement dudit Fonds, qui sera géré par le Comité National de Suivi du Contenu Local (CNSCL) à travers son Secrétariat Technique.



L'objectif du Fonds est d'accompagner les entreprises locales pour leur capacitation et leur mise à niveau. Ce faisant, il vise à soutenir durablement le renforcement des capacités techniques et financières de ces dernières, pour leur permettre de répondre aux normes

internationales exigées en la matière.

Ainsi, ce fonds est chargé d'une part, de contribuer à la mise à disposition de personnels qualifiés ; et d'autre part, de contribuer à la capacitation des acteurs en charge du suivi de la

mise en œuvre de la politique de Contenu local ; et enfin de soutenir la formation des acteurs du secteur des hydrocarbures.

Il est prévu à côté de la Joint-venture qui nécessite la création d'une personnalité juridique nouvelle, la convention de

groupement, différente de la sous-traitance, souple dans sa création mais qui doit assurer, non seulement la participation de l'entreprise locale, mais aussi le transfert de technologie et sa capacitation.

## Un os dans la loi ?

C'est ce qui est attendu du « Local Content » comme stratégie de développement par les pouvoirs publics, c'est d'abord, l'augmentation des connaissances et du niveau de vie locale, ensuite le développement d'une industrie locale, la réduction des inégalités et enfin, un meilleur partage des retombées économiques. En adoptant une Loi sur le contenu local, le Sénégal rejoint de nombreux pays africains qui expérimentent les bénéfices du « local content ».

Cette Loi doit, en particulier, permettre aux entreprises du secteur privé national de se

positionner dans la chaîne de valeur pétrolière et gazière et de bénéficier vis-à-vis des entreprises étrangères de certains privilèges dans l'exploitation du pétrole et du gaz. Une certaine cohérence est cependant notée avec le code pétrolier de ce point de vue.

En effet, les dispositions de la loi sur le Contenu local viennent compléter l'article 58 du nouveau Code Pétrolier de 2019 qui, par ailleurs, impose certaines obligations de contenu local aux titulaires de contrats pétroliers, y compris en matière de formation du personnel local, de transfert de technologie, de participation des investisseurs privés nationaux aux opérations pétrolières et d'octroi de contrats de fourniture de travaux, de biens et services au profit des entreprises nationales.

Pendant, il y a un os qui se dresse devant la loi sur le contenu local...

Le nouveau cadre juridique semble

occulter la nécessité de prendre en compte les engagements internationaux du Sénégal en matière de traitement, de protection et de garantie des investissements étrangers. Ces traités interdisent à l'Etat de « discriminer » les investisseurs étrangers par rapport aux investisseurs nationaux. Dès lors, ces engagements internationaux de l'Etat priment sur les lois nationales, selon la Constitution sénégalaise ; en son Titre IX qui dispose : Des traités internationaux ; Article 98 : « Les traités ou accords régulièrement ratifiés ou approuvés ont, dès leur publication, une autorité supérieure à celle des lois, sous réserve, pour chaque accord ou traité, de son application par l'autre partie ». Autrement dit, en vertu de l'article 98 de la Constitution sénégalaise, tout traité international ratifié par le Sénégal fait partie intégrante de son ordonnancement juridique interne et s'impose de ce fait, aux autorités sénégalaise



# Accès à la protection sociale et au travail décent

C'est l'un des marqueurs de la politique du président Macky Sall. En effet que ce soit avec le « Yonou Yokouté » ou le Plan Sénégal émergent, l'actuel chef de l'État a toujours placé la protection sociale au centre de sa gouvernance. Comme un leitmotiv, cet engagement s'est traduit visiblement, par l'allocation de bourses familiales aux groupes démunis et vulnérables, à travers la Délégation générale à la protection Sociale et à la solidarité nationale (Dgpsn) et la mise en place de l'Agence de la Couverture maladie universelle (Cmu) pour garantir à chaque Sénégalais l'accès à des soins de qualité à des coûts supportables avec le concours de tous les mécanismes assurantiels maladie existants.



C'est en 2013 que le gouvernement du Sénégal a lancé la première phase du Programme national de bourses de sécurité familiale (Pnbsf). Il s'agit d'un programme de cash transfer destiné aux ménages les plus vulnérables. Il s'agit ainsi de rompre la chaîne de transmission de la pauvreté à travers un paquet de mesures visant à mettre fin à la pauvreté et à l'exclusion sociale de certaines couches de la population. La première phase des bourses de sécurité familiale a démarré avec 50 000 ménages vivant dans l'extrême pauvreté avec des enfants scolarisables de 6 à

12 ans. Le choix des ménages bénéficiaires à la bourse de sécurité familiale se fait selon Papa Malick Gningue, Directeur de la gestion des programmes des filets sociaux et coordonnateur du Programme national de bourses de sécurité familiale à travers un triple ciblage.

D'abord, au niveau national avec la répartition des quotas, ensuite au niveau communautaire avec l'appui de l'autorité administrative, et enfin au niveau des quartiers et villages avec l'implication de l'ensemble des acteurs.

« C'est un modèle inédit,

une approche endogène par laquelle les populations elles-mêmes, à travers des comités au niveau des quartiers, villages, font le travail d'identification des bénéficiaires. Il n'y aucune intervention de l'État ou de la Délégation générale », explique le coordonnateur du Pnbsf.

**Le montant va passer de 25 000 à 35 000 FCFA/trimestre**

Jusqu'ici, les bénéficiaires reçoivent un transfert monétaire de 25 000 FCFA par trimestre, soit 100 000 FCFA par an. Ayant décrété 2023, année du social, le président de la République a décidé de porter ce montant à 35 000 FCFA. Ce pécule, aussi modeste soit-il, a un impact sur les indicateurs macroéconomiques. « Ce programme financé sur ressources internes, est cité en exemple partout dans le monde », s'était félicité Mamadou Moustapha Bâ, le ministre des Finances et du Budget, à l'ouverture de la session budgétaire pour l'examen de la loi de finances 2023. Des partenaires, comme la Banque mondiale, ont soutenu le programme à hauteur de 70 milliards de

FCFA, dans le cadre d'un projet d'appui aux filets sociaux. Pour le ministre des Finances, ce programme ne constitue guère un système d'assistanat comme le pensent certains, mais plutôt une manière d'impacter les indicateurs. Le Coordonnateur national du Projet d'appui aux filets sociaux de la Banque mondiale, Demba Ndiaye, pense également que cette stratégie du gouvernement du Sénégal a été « bien réfléchie ». Selon lui, l'État est dans l'obligation de venir en aide à toutes les populations vivant au-dessous du seuil de la pauvreté, comme cela se fait partout à travers le monde.

### 500 000 ménages ciblés

Selon le rapport-bilan sur le Programme national de bourses de sécurité familiale publié en 2021, on note que depuis 2013, 316 839 ménages pauvres ou vulnérables bénéficient d'une bourse de sécurité familiale, soit 1,45% de la population totale du Sénégal. En plus de la hausse de l'enveloppe allouée, le nombre de bénéficiaires va passer à 500 000 ménages.

Par ailleurs, en 2022, l'État a versé 43,4 milliards de FCFA (« cash transfer ») à 543 000 ménages vulnérables répertoriés sur la base du Registre national unique (Rnu), afin de les aider à surmonter les effets de la pandémie.

L'objectif est de porter le nombre de bénéficiaires de ce genre de transfert exceptionnel en temps de crises, à 1 million de ménages vulnérables. Au-delà du transfert monétaire, c'est toute une philosophie qui est sous-jacente. En effet, ce transfert est conditionné à quatre externalités : la scolarisation des enfants (de



6 à 12 ans), leur vaccination, leur inscription à l'état-civil et la présence aux séances de sensibilisation. Ces conditionnalités ont été fixées depuis 2015. Depuis lors, obligation est également faite aux bénéficiaires de la bourse de sécurité familiale d'assister aux séances de formation et de sensibilisation sur des thématiques liées à l'éducation, à la santé et à l'état-civil.

### Accès aux soins des personnes vulnérables

L'autre pilier de la politique sociale du président Macky Sall est axé sur l'accès aux soins de santé pour les couches vulnérables avec le programme de Couverture maladie universelle (Cmu). D'après les chiffres de 2013 de la Cmu, l'année de lancement du programme, à 2018, le taux national en couverture maladie est passé de 20,12 % à 49,64 %. Durant la même période le taux de couverture des mutuelles de santé communautaires est passé de 4% à 19,8%. Toujours selon les données de la Cmu, la couverture du risque maladie à travers les mutuelles de santé, au deuxième trimestre 2019, représente 2.994.210 personnes bénéficiaires dont 2.680.753 pour les mutuelles de santé communautaires et 316.210 personnes par les mutuelles de santé au premier franc d'envergure nationale.

Ainsi, la couverture maladie des populations par les mutuelles de santé et le système d'assistance médicale pour les enfants et les personnes âgées est de 34,39%. A ce taux s'ajoutent les personnes couvertes par les régimes obligatoires ramenant la couverture de la population sénégalaise à 45,39% au 30 juin 2019. Le ministre des Finances et du Budget a annoncé que 26 milliards FCFA sont prévus pour la Cmu au titre de l'exercice 2023. Concernant les arriérés de paiement, il a informé qu'un plan d'apurement est prévu pour les résorber.

Le troisième pilier de la politique sociale du gouvernement (l'accès à un emploi décent) est décliné dans le Programme « Xeyu Ndaw ñi » qui est dans sa troisième année de mise en œuvre et doté d'une enveloppe de 150 milliards de FCFA. A ce programme viennent s'ajouter le programme pour l'Emploi, la Transformation économique et la Relance (Eter) avec l'appui de la Banque mondiale, le Programme de développement de la microfinance islamique au Sénégal (Promise) ou encore la Délégation générale à l'entrepreneuriat rapide des femmes et des jeunes (Der/Fj).

MADAME AMINATA SOW

Délégue générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale







# Le Sénégal est un modèle en matière de développement de programmes de filets sociaux en Afrique.

Le Programme national de bourses de sécurité familiale (Pnbsf) a impacté positivement les ménages vulnérables. L'affirmation est de Mme Aminata Sow, Déléguée à la protection sociale et à la solidarité nationale (Dgpsn). Dans cet entretien au Journal de l'économie sénégalaise (Lejecos), Mme Sow fait le bilan de cet important outil initié par le président de la République. Elle évoque également les différents projets et initiatives mis en œuvre par sa structure. Aminata Sow a fait des études en comptabilité et finances, elle est diplômée de l'Université de Paris Dauphine-Paris 1 Panthéon et de l'Institut supérieur de management de Dakar, où elle a eu respectivement un Mba International et un Master en ingénierie financière. Elle est aussi titulaire d'un Diplôme supérieur de comptabilité (Dsc). Elle a débuté sa carrière professionnelle dans le secteur privé au milieu des années 1990.

**Madame la Déléguée générale, quel est le cadre institutionnel et organisationnel de la Délégation Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale ? Quelles ont été les principales raisons de sa mise en place ?**

La Délégation générale à la Protection sociale et la Solidarité nationale (DGPSN) a vu le jour en 2012, sous le magistère du Président Macky Sall. Ses missions sont fixées par décret 2012-113 du 16 novembre 2012. La DGPSN coordonne l'ensemble des interventions en matière de Protection sociale et de Solidarité nationale au Sénégal. A cet effet, elle est chargée non seulement de l'impulsion et du développement de la Protection sociale, mais aussi de la mise en place d'un instrument commun de ciblage à savoir le Registre national unique (RNU).

Dans le cadre de ses missions, la DGPSN a élaboré une Stratégie nationale de Protection sociale (SNPS) qui repose sur une vision : « Disposer d'ici à 2035 d'un Système national de Protection sociale inclusif, accessible à tous, solidement ancré dans la culture nationale et garanti par l'Etat à travers des Lois ». En cohérence avec les orientations du Plan Sénégal Emergent, la SNPS a pour objectif de « construire un système de Protection sociale accessible à tous les Sénégalais, fournissant à chacun un revenu minimum garanti, une couverture maladie à tous, mais aussi un filet de sécurité global permettant de construire la résilience des personnes face aux chocs et crises ».

A sa création, la Délégation générale était rattachée à la Présidence de la République, avant de passer sous la tutelle du Ministère du Développement communautaire, de la Solidarité nationale et de l'Equité sociale et territoriale.

**L'insécurité alimentaire, la récente pandémie à Covid-19 et l'inflation généralisée ont porté un coup dur à la capacité de résilience des ménages. Quelles ont été les stratégies de réponses apportées en termes d'intervention auprès des ménages et des populations de façon générale ?**

Sur cette question, je serais à l'aise pour répondre. A l'instar des pays développés, le Sénégal a pris des dispositions pour accompagner les populations à faire face à la pandémie à COVID-19 et à l'inflation généralisée.

En 2020, le Gouvernement a effectué une large distribution de vivres aux 580 000 ménages pauvres ou en situation de vulnérabilité inscrits dans le Registre national unique (RNU) sur l'étendue du territoire national. Face à l'ampleur de la crise, le Président de la République a demandé son extension à 1 million de ménages.

Toujours dans le cadre de la résilience des ménages pauvres, le Gouvernement a lancé en 2022, l'opération de cash transfert exceptionnel.

Ce programme est une assistance, sous forme de transferts monétaires d'urgence. L'objectif était de soulager les ménages les plus pauvres impactés

par la Covid-19 et la hausse généralisée des prix des denrées induites par la crise russo-ukrainienne.

Les 542 000 ménages pauvres et vulnérables enregistrés dans le RNU ont ainsi bénéficié de cet appui de l'Etat, grâce au financement additionnel de la Banque Mondiale, à hauteur de 43 milliards de FCFA. Chaque bénéficiaire a reçu 80 000 FCFA. Le Président de la République, a procédé au lancement officiel, le 10 mai 2022 au Grand Théâtre de Dakar.

Il faut aussi noter qu'à côté de cette crise sanitaire, il y a les effets des changements climatiques, qui ont sévèrement affecté le capital économique des ménages et accru leurs besoins, notamment chez les plus pauvres et les plus vulnérables. Raison pour laquelle, la Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale a mis en œuvre le Programme de résilience agricole à travers le Projet d'appui aux filets sociaux.

Cet important programme est conçu en 2018 en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER). L'objectif est d'utiliser les outils et les systèmes de la protection sociale adaptative pour améliorer l'accès aux intrants pour les petits producteurs agricoles figurant dans le RNU, afin d'accroître leur capacité de résilience face aux aléas des conditions de production. Ainsi, un projet pilote exploratoire a été initié en 2019. Des séances de sensibilisation, de coaching et de suivi de la production ont été offertes à près de 4 000 ménages agricoles du RNU



dans 6 communes des régions de Kaolack et Kaffrine.

Une 2ème phase dudit projet pilote avait prévu d'amplifier et de renforcer le programme pour accroître la résilience des petits agriculteurs face aux chocs climatiques à partir 2020. Mais face à la situation sanitaire et les mesures d'état d'urgence qui s'en sont suivies, la mise en œuvre de la 2ème phase n'a pu être effective qu'en 2021. Au total 10 498 ménages ont été sélectionnés à partir du RNU avec l'intervention des comités de ciblage respectivement dans les régions de Kaolack (3114 ménages), Kaffrine (2860 ménages), Kolda (3041 ménages) et Sédhiou (1483 ménages). Le montant global de la 2ème phase du projet pilote s'élève à 2 099 800 000 FCFA. Chaque ménage bénéficiaire a reçu 200 000 Fcfa.

**L'accès à la protection sociale et au travail décent est un des marqueurs de la politique du président Macky Sall. Pouvez-vous, nous faire un bilan des réalisations de**

### **la Délégation Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale :**

En effet comme vous le dites si bien, la protection sociale est l'un des marqueurs de la politique sociale du Président de la République. La protection sociale est inscrite sur la liste des priorités du PSE en son axe 2, « Capital humain, Protection sociale et Développement durable ».

De 2013 à 2023, rien que dans Programme national de Bourses de Sécurité familiale (PNBSF), trois cent dix-huit milliards sept cent cinquante millions (318 750 000 000) Fcfa de ressources propres de l'Etat ont été consacrées au programme en sus de l'appui financier de la Banque mondiale, dont le volume est évalué à plusieurs dizaines de milliards. Après une décennie de mise en œuvre, le bilan du PNBSF demeure très positif au regard de ses objectifs initiaux. Le nombre de ménages bénéficiaires a considérablement augmenté avec un effectif total de trois cent seize mille neuf cent

quarante et un (316 941) composés de 291 374 ménages du RNU, 25 507 titulaires de Cartes d'Égalité de Chance et 60 ménages des enfants dans la rue.

Ce programme ambitieux est l'une des initiatives de filets sociaux les plus éprouvées en Afrique de par son étendu et le volume de son financement. Le PNBSF contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale des ménages pauvres par des transferts monétaires assujetties à des conditionnalités. En effet pour y être éligible il faut entre autres assurer l'inscription et le maintien des enfants à l'école, la vaccination des enfants du ménage ayant entre 0 et 5 ans, l'enregistrement des membres du ménage à l'état civil et la présence des bénéficiaires aux séances de sensibilisation pour le changement de comportement.

En d'autres termes, le PNBSF constitue non seulement un levier puissant d'interruption de la transmission intergénérationnelle de la pauvreté, par le renforcement du capital humain des ménages bénéficiaires, mais également celui du sentiment d'appartenance à une Nation soucieuse de la jouissance des droits fondamentaux de tous les segments de la société sans discrimination.

Ce programme a fortement soutenu l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres en leur permettant de disposer de revenus minimums, conformément à la recommandation 202 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur les socles de protection sociale à laquelle le Sénégal a adhéré.

Grâce au PNBSF d'ailleurs, les populations ont adopté



un changement de comportement et développé le sentiment d'estime de soi qui constituent des garanties importantes pour leur inclusion sociale et leur autonomisation économique.

En somme, le Programme national de Bourses de Sécurité familiale a eu des impacts significatifs sur la pauvreté, en réduisant le large fossé des inégalités sociales. Cela a valu au Sénégal d'être cité en modèle en matière de développement de programmes de filets sociaux en Afrique.

Par ailleurs, je tiens à rappeler qu'à côté de la bourse, le Gouvernement a mis en place un dispositif d'accompagnement des bénéficiaires en vue de leur autonomisation économique. C'est ainsi, qu'une composante de la protection sociale adaptative a été intégrée dans le programme sous le vocable « Projet Yokk Koom Koom ».

Ce projet, financé par la Banque mondiale dans le cadre du Projet d'Appui aux Filets sociaux, travaille pour l'amélioration des conditions de vie des ménages du PNBSF en mettant l'accent

sur l'autonomisation économique des ménages pauvres et vulnérables, à travers l'augmentation de leurs capacités productives.

Nous l'avons expérimenté en 2019 dans les régions de Dakar, Saint-Louis, Thiès et Kaolack. Les résultats de la phase pilote qui avait enrôlé 15 000 ménages ont été satisfaisants. Chaque ménage bénéficiaire a reçu cent cinquante mille (150 000) F CFA en plus d'une formation, notamment en GERME.

Comment les cibles de la Délégation Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale sont-elles choisies ? On reproche souvent aux Fonds publics le problème de la mise à l'échelle et de ne pas agir suffisamment sur le vécu et les conditions socio-économiques des bénéficiaires. Que répondez-vous à ceux-là ?

Permettez-moi de rappeler que la question du ciblage a été une préoccupation majeure des programmes sociaux. Depuis 2016, la Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (DGPSN) a mis en place le Registre national unique (RNU) qui est une

base de données de référence des ménages pauvres du Sénégal. Les bénéficiaires des projets de la DGPSN sont tirés du RNU qui est récemment institutionnalisé pour en faire l'unique instrument de ciblage des potentiels bénéficiaires de programmes sociaux.

Par ailleurs, je me dois de préciser que le passage à l'échelle des projets constitue aujourd'hui une réalité dans les initiatives de la DGPSN. Ceci répond à l'esprit de la politique d'équité sociale et territoriale de Son Excellence, M. le Président de la République Macky SALL. L'extension des projets et programmes sociaux est un impératif pour la DGPSN. A ce titre, il me plaît de donner l'exemple du Projet Yokku Koom Koom dont l'empreinte sur les conditions de vie des bénéficiaires est appréciée par les communautés, ce qui a été déterminant pour sa mise à l'échelle dans l'ensemble des communes du Sénégal, pour donner la chance aux populations éligibles d'accéder aux opportunités d'emplois et de revenus.

**Le président Macky Sall a décrété l'année 2023 année du social et a porté à 35000 FCFA le montant des allocations du Programme national de bourses de sécurité familiale. Comment ce programme impacte les indicateurs de développement ?**

En décrétant 2023 une année sociale, le Chef de l'Etat, Son Excellence Macky SALL, réitère sa ferme volonté et son engagement en faveur des populations pauvres et/ou vulnérables. Ainsi, il a relevé le montant de la bourse de 25 000 FCFA à 35 000 FCFA pour permettre aux bénéficiaires du Programme national de Bourses de

Sécurité familiale (PNBSF) de renforcer leur résilience face aux effets pervers de la crise économique, dont le caractère inflationniste grève leurs budgets de consommation.

Cependant, le PNBSF demeure une initiative importante pour le renforcement du capital humain des ménages bénéficiaires. Son impact sur les indicateurs de développement n'est plus à démontrer.

Le programme a contribué fortement à la réduction de l'extrême pauvreté et amélioré le taux de scolarisation des enfants des ménages bénéficiaires.

Il a également permis aux populations pauvres de développer des activités génératrices de revenus et, par conséquent de participer à la constitution du Produit intérieur brut (PIB) par la création de richesses.

Grâce au programme, des populations jadis, exclues du système de protection sociale ont accès aux soins de santé à travers la Couverture Maladie universelle.

**Madame la Déléguée générale, quels sont les projets et chantiers en cours de la Délégation Générale à la Protection Sociale et la Solidarité Nationale ?**

Outre, la mise à l'échelle du Projet Yokku Koom Koom et l'élargissement de l'assiette du Programme national de Bourses de Sécurité sociale (PNBSF), les principaux chantiers de la DGPSN s'articulent d'une part, autour de l'extension du Registre national unique (RNU) à un million (1 000 000) ménages

pour couvrir l'ensemble des ménages pauvres du Sénégal mais également ceux vulnérables exposés aux chocs récurrents (inondations, sécheresses...), et d'autre part, la finalisation de la Loi d'Orientation de la Protection sociale (LOPS) pour offrir au secteur un cadre normatif qui

**«Le Pnbsf contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale des ménages pauvres par des transferts monétaires conditionnés ».**

jusqu'à présent a fait défaut pour définir le périmètre de la protection sociale, les rôles et responsabilités des acteurs et son cadre de financement.

Enfin, l'autre chantier important est la diversification des filets sociaux par le renforcement du portefeuille de projets et programmes pour mieux prendre en charge des besoins différenciés des populations vivant dans la pauvreté. Cette approche permettra à la DGPSN de développer des initiatives pour renforcer l'autonomisation économique de ces groupes, mais aussi de leur offrir un cadre de vie décent à travers le projet d'habitat rural, qui est en processus de maturation avec l'appui technique de la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques (DGPPE).

Par ailleurs, la DGPSN ambitionne de contribuer à la politique d'extension de la protection sociale du Gouvernement. A cet effet, des projets pilotes sur l'universalité des allocations familiales et le minimum vieillesse seront mise en œuvre dans des zones rurales. Ces initiatives permettraient à la DGPSN d'assurer des revenus aux enfants des populations pour leur éducation et aux

personnes du troisième âge sans ressources financières de bénéficier d'une pension sociale.

De plus, la DGPSN s'intéresse également à la production d'évidences scientifiques à travers des projets de recherche en relation avec le Centre de Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économique (OCDE) sur l'employabilité des jeunes des ménages

du Registre national unique (RNU) et sur l'extension de la protection sociale à l'économie informelle

### **Le mot de la fin ?**

C'est un mot de remerciements à l'endroit de votre magazine pour nous avoir donné l'occasion de discuter de la politique sociale du Président de la République et de partager les résultats de la Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (DGPSN).

Me féliciter également des investissements jamais réalisés que Son Excellence Macky SALL a consentis pour la lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales.

Ceci pour dire qu'avec le Président, Macky SALL, la redistribution des fruits de la croissance est une réalité et que les populations pauvres ne se sentent plus exclues du processus de développement socio-économique.

Pour terminer, je voudrais lancer un appel aux acteurs politiques d'œuvrer pour préserver la stabilité dans notre cher pays, qui est un havre de paix dans la sous-région ouest africaine.



## || EAU POTABLE EN ZONE URBAINE

### L'accès universel dans le « pipeline » des branchements subventionnés et des extensions de réseau.

La démocratisation de l'accès à l'eau potable est un principe d'action qui s'articule merveilleusement à l'équité sociale et territoriale. Celle-ci est aujourd'hui érigée en mode de gouvernance du secteur de l'eau potable en zone urbaine et péri-urbaine. En vingt-cinq ans, un linéaire de 2.700 kilomètres a été réalisé.

L'eau coulant du robinet, dans le rayon d'influence le plus large, représente le baromètre essentiel de la portée sociale des infrastructures hydrauliques. Le bon débit des réalisations confère à l'eau potable une place précieuse d'instrument de transformation sociale. Les infrastructures hydrauliques permettent à des Sénégalais de condition modeste d'avoir accès à l'eau potable.

L'hydraulique urbaine est un secteur qui compte 950.000

abonnés pour 8,1 millions de personnes desservies. Le taux de desserte est de 99 %. Un pas important a été franchi depuis la première réforme de 1996. Cette année-là, la situation de l'hydraulique urbaine était marquée d'une part, par un déficit de l'approvisionnement en eau de la région de Dakar qui était de l'ordre de 100.000 m<sup>3</sup>/jour, et d'autre part, par la vétusté et l'insuffisance des réseaux de distribution et enfin, un faible taux d'accès par branchement particulier.

Depuis cette période, d'importants investissements ont été faits pour relever le taux d'accès et assurer l'équilibre financier du secteur en 2003. C'est le temps du Projet Sectoriel Eau (PSE, 1997-2003) et du Projet Eau à Long Terme (PELT, 2003-2008), entre autres. Un des projets phare de ces 10 dernières années est l'actuelle Usine de Traitement d'Eau potable de Keur Momar Sarr (KMS), en phases 1 et 2, créée pour une capacité finale de 130.000 m<sup>3</sup>/jour, de même

que le surpresseur de Mékhé et les extensions des réservoirs de Thiès. Ce projet comporte faut-il le préciser, un important volet « branchements sociaux » et « extensions de réseaux ».

Le premier cap important de cette démarche inclusive a été le Programme Eau potable et Assainissement du Millénaire (PEPAM). Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, ce programme a permis au Sénégal de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à la fin de l'année 2013, soit un an avant l'échéance fixée par la Communauté internationale. Le Sénégal fait partie des rares pays africains à avoir atteint ces OMD en 2015 avec un taux d'accès de 100 % à Dakar contre 92 % en 2005 et à 96 % contre 85 % dans les centres urbains de l'intérieur du pays en 2005.

Ainsi, l'objectif important de réduire les disparités liées à l'accès à l'eau entre Dakar et les autres régions du Sénégal a connu une évolution notable passant de 22 % en 2006 à 15 % en 2015.

### **Un taux de réalisation de 152 %**

L'atteinte des OMD a été rendue possible par l'amélioration de la production, la capacité de stockage, mais aussi la desserte et la distribution d'eau afin de réduire les maladies hydriques.

Concernant le taux d'accès, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Au titre des réalisations on peut noter que 17 forages, 17 châteaux d'eau, 2 stations de traitement à Ziguinchor et Saint-Louis, 728 kilomètres d'extensions de réseaux sur un objectif de 644 kilomètres, ont été réalisés. Il s'y ajoute, 52.100 branchements entièrement subventionnés,

soit plus de 500.000 personnes impactées et 271 kilomètres de renouvellement contractuel sur un objectif de 215 kilomètres. Par ailleurs, une production supplémentaire de 56.466 m<sup>3</sup>/jour a été apportée sur un objectif de 37.000 m<sup>3</sup>/jour, soit un taux de réalisation de 152 %.

L'impact social a été bien ressenti par les usagers du service d'eau potable. Grâce à la réalisation du programme des branchements sociaux, le taux de desserte global par branchement particulier en 2015 est passé de 88 % à 96,1 % à Dakar et de 79 % à 81,3 % dans les régions de l'intérieur.

Ces résultats montrent l'impact social significatif du programme notamment auprès des couches socio-économiques à revenus faibles et intermédiaires. Le nombre de personnes ayant obtenu un accès à une source d'eau pérenne améliorée est de 600.000 pour un objectif de 540.000. Le nombre de personnes bénéficiant d'un raccordement au réseau d'eau potable est de près de 570.000 pour un objectif de 460.000. Le nombre de personnes bénéficiant d'une qualité du système améliorée d'alimentation en eau potable est estimé à plus de 1,1 million.

### **De 1996 à 2021, 2,7 millions de personnes impactées**

De la réforme de 1996 à l'année 2021, la part des ménages ayant eu accès au branchement grâce à la subvention accordée par l'Etat représente environ 50 % du total des branchements, soit 270.466 ménages pour 2,7 millions de personnes impactées, représentant 33 % de la population du périmètre urbain. Après un ralentissement dû aux retards d'investissements, l'Etat du

Sénégal a intensifié la politique des branchements sociaux. Ainsi, de 2012 à nos jours, l'Etat du Sénégal a offert 133.956 branchements sociaux, qui ont permis à plus de 1,3 million de personnes supplémentaires d'accéder à l'eau potable. Pour 2020, 34 % des branchements réalisés par la SEN'EAU ont été entièrement subventionnés par l'Etat à travers la SONES. Pour la période 2022-2025, un programme de 150.000 branchements subventionnés est en cours, pour 1,5 million de consommateurs touchés. La reprise des investissements structurants à partir de 2012 consacre le temps des projets comme la Troisième Usine de production d'eau potable de Keur Momar Sarr (KMS3), l'Usine de dessalement des Mamelles, les stations de traitement de villes comme Dagana ou Kédougou et d'amélioration de la qualité de l'eau à Fatick, Kounghoul, Sébikotane, Foundiougne, etc.

Mieux, l'Etat a pris en charge totalement le coût des branchements sociaux, représentant un coup de pouce aux couches défavorisées ; ce qui a permis de booster le taux d'accès. Le branchement parachève le dispositif de rapprochement du consommateur d'un point d'eau. L'extension du réseau est un passage obligé. Au total, un linéaire de 2.700 kilomètres a été réalisé en vingt-cinq ans. L'Etat a appuyé sur un autre levier à partir de 2017 : le programme de modernisation des cités religieuses et le programme des zones dites déficitaires caractérisées par un faible taux d'accès. De 2017 à 2021, plus de 530 kilomètres ont été réalisés.

NOUVEAU CYCLE  
D'INVESTISSEMENTS EN ZONE URBAINE

# Le coût des réponses viables à la demande en eau potable



**Des investissements très importants ont été réalisés pour accroître les disponibilités en eau sur toute l'étendue du territoire national. Depuis 2012, le cycle des investissements a repris pour plus de 500 milliards de FCFA, contre environ 280 milliards de FCFA pour la période 1996-2011.**

Cette reprise des investissements clôture la phase de ralentissement notée à partir de 2006. Le dernier investissement structurant (2008) a été la réalisation de l'actuelle Usine de Keur Momar Sarr en deux phases, dans le cadre du projet Eau à Long Terme (PELT). Les infrastructures phares de ce plan d'investissements sont la troisième usine de traitement d'eau de Keur Momar Sarr (KMS3) et l'usine de dessalement des Mamelles pour des montants cumulés de 421 mil-

liards de FCFA. La mise en service dans sa première phase en 2021, KMS3 a nettement amélioré l'alimentation en eau potable des centres situés dans le triangle Dakar, Mbour et Thiès.

Ce triangle représente 80 % des besoins en eau du périmètre urbain et concentre 35 % des activités économiques. C'est une place forte du Plan Sénégal Emergent (PSE) abritant d'importantes infrastructures et les pôles urbains de

Diamniadio, du Lac Rose, de Diass et de Daga Kholpa. A elle seule, l'agglomération dakaroise représente 70 % des besoins en eau de l'ensemble du périmètre urbain et péri-urbain et ne couvre que 0,3 % du territoire national pour le quart de la population.

Une période difficile a été notée avant la mise en service de la première phase de KMS3 en 2021, qui produit un volume supplémentaire de 100.000 m<sup>3</sup>/jour. Pour booster l'offre



d'eau potable pour l'agglomération dakaroise et Thiès, près de 120 forages ont été réalisés à Dakar, Bayakh, Thieudème, Tassette et Pout, entre 2014 et 2020. Le volume global mobilisé est de 205.000 m<sup>3</sup>/jour, soit sensiblement le même volume que les deux phases de KMS3 (200.000 m<sup>3</sup>/jour). En même temps, et au nom de l'accès équitable, les centres de l'intérieur bénéficient d'investissements conséquents : Kédougou, Saint-Louis, Dagana, Koungheul, Fatick, Mbacké, Diourbel, Kaolack, Ziguinchor, Mbour, Foundiougne, Kolda, Bakel, Ziguinchor, etc.

## LE PRIX DES AMBITIONS

L'évaluation des besoins et la planification des investissements sont faites sur la base du schéma directeur de mobilisation des ressources en eau potable qui a été réactualisé en 2014 pour réaliser l'accès universel, conformément aux principes du PSE et aux Objectifs du Développement Durable (ODD). Pour atteindre cet objectif, le schéma directeur a relevé des points essentiels, particulièrement la poursuite de l'exploitation des eaux de surface à travers KMS3, d'une part, la diversification des sources d'eau potable à travers le dessalement pour Dakar et l'accès équitable à travers la mise à niveau de la capacité de production des ouvrages hydrauliques des centres de l'intérieur d'autre part. Pour mieux anticiper sur l'évolution de la démographie qui accélère la saturation du potentiel de production, la SONES est en train de réactualiser cet outil de planification stratégique. Dans la même dy-

namique, le Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, en partenariat avec la Banque mondiale, est en train de mener l'étude sur la sécurité de l'eau pour tous les usages, qui comporte notamment un projet de grands transferts d'eau douce pour régler concomitamment les questions de la quantité et de la qualité.

Les ambitions en matière d'eau potable nécessitent des financements conséquents. Trois sources de financement sont identifiées : le concours financier des partenaires techniques et financiers, le financement sur fonds propres SONES et le Budget consolidé d'investissements (BCI) de l'Etat du Sénégal. Les ressources propres de la SONES proviennent essentiellement de la redevance reversée par le fermier, la SEN'EAU en charge de l'exploitation.

## LE DEFI DU MODELE FINANCIER

La SONES, en tant que société de patrimoine, réalise les investissements nécessaires à la construction des infrastructures hydrauliques : forages, stations de pompage, stations de traitement, stations de surpression, stations d'amélioration de la qualité de l'eau, châteaux d'eau, réservoirs au sol, réseaux, etc. A leur mise en service, les ouvrages sont transférés à la SEN'EAU pour leur exploitation. Le fermier est rémunéré sur la base du prix exploitant et la société de patrimoine sur la base du prix patrimoine. La SONES a renforcé ses sources de financement tout en faisant face, dans le contexte actuel, aux défis

de la COVID-19, la guerre en Ukraine et l'augmentation des tarifs de l'électricité qui renchérissement les coûts de production. La société garde toujours sa capacité à faire face au service de la dette grâce à un ratio d'endettement compétitif et, par conséquent, sa cote auprès des partenaires techniques et financiers. La tendance devrait être maintenue grâce à une viabilité du modèle financier.

Les perspectives de financement intègrent la gamme des opportunités de mobilisation de ressources financières qu'offre le Partenariat public privé. Les pouvoirs publics, à travers la loi sur le PPP, continuent de prendre en charge le service public d'eau potable, tout en sollicitant les partenaires privés pour la construction des infrastructures de production et de transfert. Ce mode de financement est illustré par la première expérience en la matière : le projet d'usine de dessalement de la Grande Côte. Son installation est prévue dans le Pôle urbain du Lac Rose pour une capacité de production de 300.000 m<sup>3</sup>/jour extensible à 400.000 m<sup>3</sup>/jour, soit le double de la production de KMS3. La société saoudienne ACWA POWER, une référence dans ce domaine, a signé un mémorandum d'entente avec la SONES, sous l'autorité du président de la République. Les études de faisabilité sont en cours et seront suivies de l'offre technique et financière. La société privée construira l'usine et l'exploitera avant son transfert à l'Etat du Sénégal dans une échéance à définir dans le futur contrat de partenariat.

## PROJET DE DESSALEMENT DES MAMELLES

# Les enjeux d'une diversification des sources d'eau pour Dakar



**Sur la côte dakaroise, en contrebas de la falaise au sommet de laquelle trône le phare des « mamelles » et face à l'imposante sculpture du Monument de la Renaissance Africaine, se construit l'usine de dessalement de l'eau de mer des Mamelles.**

Des engins finissent le terrassement sur la plateforme qui devra abriter la station de pompage et la station de traitement. La station de pompage, acheminera à l'aide d'une conduite, les importants volumes d'eau brute vers la station de traitement qui en fera une eau potable. La technologie d'osmose inverse, sur laquelle le Sénégal a porté son choix, est moins énergivore et favorise la production d'une eau conforme aux directives de potabilité définies par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

Prélevée en mer, l'eau brute est débarrassée des algues et du sable. Pour y arriver,

elle est pompée sous une très forte pression à travers une membrane qui retient le saumure qui sera dilué en haute mer, selon des normes calculées et maîtrisées.

Pour la consommation humaine, le processus de traitement prévoit de mettre des minéraux. Ainsi un volume de 50.000 m<sup>3</sup>/jour sera disponible pour la première phase. La deuxième phase permettra de faire passer la capacité de production de l'usine à 100.000 m<sup>3</sup>/jour. Avec KMS3, l'usine de dessalement de l'eau de mer des Mamelles est l'autre chantier majeur du programme sur l'eau potable. L'exploration de l'eau de

mer pour en faire de l'eau potable est considérée comme une alternative crédible aux eaux souterraines (les forages) et aux eaux de surface (l'eau du Lac de Guiers, sur le site de Keur Momar Sarr situé à 250 kilomètres de Dakar).

## DIVERSIFICATION DES SOURCES D'EAU POTABLE

Le choix de cette technologie est l'une des leçons apprises de l'incident survenu sur le dispositif de protection des usines KMS1 et KMS2 en septembre 2013. L'arrêt forcé de ces ouvrages de production avait causé une pénurie dans plusieurs quartiers de Dakar pendant près de deux semaines. La future usine de dessalement réduira la dépendance de Dakar vis-à-vis des eaux produites par les usines installées sur le Lac de Guiers : KMS1, 2 et 3 ainsi que Ngnith. Ce dispositif couvre 50 % des besoins en eau potable de Dakar.

Le dessalement est considéré comme une réserve stratégique pour Dakar. Elle met cette ville à l'abri des incidents d'exploitation susceptibles de survenir à Keur Momar Sarr, Ngnith ou sur les trois conduites du système de production d'eau potable du Lac de Guiers, composante du plan d'eau alimenté par le Fleuve Sénégal. Le dessalement réduit également la dépendance vis-à-vis des forages de Dakar. Les nappes souterraines ont tendance à baisser alors que l'eau de mer est une ressource inépuisable. Cette tendance à solliciter la nappe à travers de forts prélèvements peut occasionner une remontée salée. Actuellement, les prélèvements représentent plus du double de la recharge des nappes souterraines.

## LA QUESTION DES SAUMURES

Le choix de Ouakam a suscité beaucoup de questions. Ce choix ne relève pas du hasard. Il est dicté par les études et les lois de la nature, particulièrement sa position géographique et son fond marin. Les courants marins y sont assez forts pour favoriser une bonne dilution des saumures. Les saumures constituent la concentration de sel rejetée après la potabilisation de l'eau de mer, dans le respect du milieu naturel. Ensuite, les Mamelles, le point le plus haut de Dakar, assurent une bonne desserte des zones de consommation. L'eau « descend » facilement vers les zones de consommation des 19 communes du département de Dakar constituant le rayon d'influence de cette infrastructure hydraulique inédite. D'ailleurs, pour faciliter la distribution, la SONES est en train de renouveler le réseau de Dakar sur 316 kilomètres. Ce renouvellement permettra, à terme, une économie d'eau potable de l'ordre de 40.000 m<sup>3</sup>/jour grâce à l'éradication des fuites sur un réseau vétuste, et n'ayant pas fait l'objet d'un coup de neuf de cette ampleur depuis les indépendances. Enfin, les Mamelles sont proches

des réservoirs du même nom et de la boucle d'alimentation électrique de 90 KV de la Société Nationale d'Énergie électrique (SENELEC). Elle sera la source d'énergie pour l'usine de dessalement.

## ACCEPTABILITE SOCIALE

La SONES a réalisé, pour le compte de l'Etat du Sénégal, toutes les études du fond marin, des courants et de la salinité pour faire de ce projet une référence en matière de gestion environnementale et de qualité de l'eau. Conformément aux textes édictés par l'Etat du Sénégal et à ses engagements internationaux, le projet entend écarter tout risque de pollution du plan d'eau et de perturbation de la faune marine. Un dispositif de suivi de la qualité du plan d'eau sera mis en place et impliquera les services du ministère de l'Environnement et du Développement durable, la Direction des Pêches Maritimes et le comité local de pêche artisanale.

Afin d'asseoir et de renforcer le dialogue avec les communautés locales, un volet de communication de proximité est mis en œuvre. Cette communication vise à favoriser l'acceptabilité sociale du projet. Dans ce cadre, des

réunions se sont tenues et un voyage d'imprégnation organisé à Oman en 2018. Les Ouakamois ont visité des usines similaires et rencontré des pêcheurs, qui ont confirmé la poursuite de leurs activités après la construction d'une usine de dessalement.

Dans cette même dynamique de communication, des mesures d'accompagnement social ont été identifiées. C'est ainsi qu'il est prévu la reconstruction du centre de santé, l'aménagement du site des rituels et de la voie d'accès à la plage, la création d'un récif pour la régénération des poissons, l'installation d'une chambre froide pour les pêcheurs et des tricycles, etc. Lors du lancement des travaux le 31 mai 2022, le Président de la République a donné des instructions claires pour que les jeunes de la localité soient formés et impliqués dans l'exécution des travaux.

Pour la mise en œuvre du projet d'usine de dessalement des Mamelles, l'Etat du Sénégal a bénéficié d'un financement de près de 137 milliards de FCFA auprès du gouvernement du Japon à travers l'Agence japonaise de coopération internationale.





## Un maillage territorial sous le régime de la décentralisation des services

**Le gouvernement du Sénégal a consenti d'énormes investissements dans le sous-secteur de l'assainissement. Entre 2012 et 2022, près de 364 milliards de francs ont été dépensés pour la construction d'ouvrages de stockage et de drainage des eaux pluviales et des eaux usées.**

La décentralisation des services d'assainissement n'est pas une incantation au Sénégal. Depuis 2012, les acteurs du sous-secteur s'accordent à reconnaître que les pouvoirs publics n'ont jamais autant investi pour améliorer les indicateurs.

De façon concrète, cette volonté politique affichée se matérialise par la décentralisation des services sur tout le territoire national. Pour la première fois, des villes comme Matam, Tambacounda seront dotées d'infrastructures d'assainissement dans le cadre du Projet des dix villes. L'accès

sera fortement amélioré dans des villes comme Kaolack, Touba, Tivaouane, Saint-Louis, Fatick, Pikine, Dakar, Rufisque. Plus de 363.856.000.000 de francs Cfa ont été injectés dans le sous-secteur de l'assainissement entre 2012 et 2022. Le président Macky Sall avait relevé l'importance de ce projet en déclarant, le 5 mars 2017 à Louga : « Le projet des dix villes est une réponse concrète et efficace aux besoins exprimés par les populations qui veulent vivre dans des villes offrant des services de qualité ».

En tout, plus de 2.909.900 personnes seront impactées avec la construction des centaines de kilomètres de réseau et des dizaines de stations de pompage et 503 édifices publics... Le coût total de ces ouvrages est estimé à 70 milliards de francs Cfa dont 54 milliards de francs Cfa mobilisés par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD). Naturellement, le taux d'accès va bondir dans les prochains mois après la réception des infrastructures à Louga, la mise en service des ouvrages à Fatick, à Joal-Fadiouth

L'Office National d'Assainissement du Sénégal (ONAS) en ce qui la concerne compte réceptionner d'autres ouvrages. Actuellement le taux global d'exécution avoisine les 90 %.

### L'équité, une réalité

Outre le Projet des dix villes, la construction des infrastructures dans des villes comme Sédhiou s'explique. Depuis les indépendances jusqu'en 2014, Sédhiou était sans infrastructures de drainage des eaux. Aujourd'hui, les ouvrages réalisés évacuent les eaux pluviales et emportant du coup la psychose des inondations. Hormis Sédhiou, les villes de Ziguinchor et de Joal-Fadiouth font partie des villes assainies.

A Ziguinchor, les impacts des inondations se sont atténués grâce aux ouvrages, alors qu'à Joal-Fadiouth, un financement de l'Etat du Sénégal et de la Banque mondiale, qui s'élève à environ 8 milliards de francs Cfa a permis l'évacuation des eaux usées qui ne sont plus un casse-tête dans cette ville ceinturée par l'eau. Les investissements ont permis la construction de 4 stations de pompage des eaux usées, une station de traitement de boue de vidange d'une capacité de 60 m<sup>3</sup>/jour, d'une part, et d'autre part, 8 édicules publics et 321 ouvrages autonomes, d'une piste d'accès, d'un bassin de stockage d'une capacité de 2000 m<sup>3</sup>/jour. A cela s'ajoute un réseau d'adduction d'eaux usées épurées pour l'irrigation des périmètres maraîchers. Le réseau d'assainissement

mesure 41.202 mètres de linéaire et comprend 2.800 branchements domiciliaires et quatre stations de pompage. Au total, plus de 36.000 personnes vivent maintenant dans des quartiers assainis à Joal-Fadiouth.

L'Etat du Sénégal compte poursuivre les efforts, puisque la liste des villes assainies va s'allonger avec la réception, dans les prochains mois, de nouvelles infrastructures. La restauration du principe d'équité en matière d'accès aux services d'assainissement est, aujourd'hui, une réalité, en atteste les 363.856.000.000 de francs Cfa qui ont été injectés dans le sous-secteur de l'assainissement entre 2012 et 2022.

## De gros efforts en zones périurbaines et rurales



Le Sénégal est parvenu, au cours de ces dernières années, à enregistrer des bonds significatifs dans le domaine de l'assainissement. Le taux d'accès en milieu urbain est de 73,32 %. En milieu périurbain et dans certains gros centres ruraux, des investissements en cours de réalisations portent à croire que les indicateurs vont également bondir.

En milieu rural, l'État met l'accent sur l'assainissement autonome avec la mise en place de latrines familiales, qui visent à améliorer le taux d'accès sécurisé à l'assainissement et à lutter contre la défécation à l'air libre. La Banque Mondiale soutient un projet de construction d'au moins de 100.000 latrines familiales. A cela s'ajoute la construction d'ouvrages structurants dans les villes secondaires de Nioro du Rip, Gandiaye, Guiguiné, Malem Hodar, entre autres.

# Les métiers d'avenir au Sénégal

L'agriculture, le numérique, les BTP, les hydrocarbures sont quelques-uns des secteurs où les compétences sont très recherchées par les recruteurs. Les filières traditionnelles comme la banque, la grande distribution ou les télécommunications restent également très attractives. Les besoins les plus élevés portent sur des techniciens avec des compétences élevées : ingénieurs agricoles, agronomes, généticiens.... C'est l'avis de l'expert Chams Diagne, fondateur et Ceo de Talent2Africa, une entreprise spécialisée dans la « chasse aux talents ».



L'inadéquation entre les besoins de ces nouveaux acteurs et le manque de formation professionnelle qualifiante est l'une des causes relevées. Les entreprises du secteur minier par exemple recherchent des spécialistes. Or, les filières de niveau bac +2/3 et bac +5 en génie minier, génie civil, génie métallurgique et génie géologique ne sont pas assez nombreuses. « La majorité des entreprises ont également un besoin criant de cadres dirigeants dotés d'un profil hybride », observe Chams Diagne, fondateur et Ceo de Talent2Africa.

## Technicien avec des compétences élevées, un profil prisé

Les écoles privées s'adaptent petit à petit à cette demande. Une double compétence est également demandée dans le BTP qui prend de l'ampleur dans la capitale avec les nouveaux chantiers (construction de logements, amélioration des transports...). Parmi les secteurs en expansion, l'agriculture occupe aussi une place de choix. Selon l'Onfp, plus de 5 000 postes sont à

Différentes études abordent le problème sous différents angles, mais toutes pointent une question centrale : l'adéquation formation/ Emploi.

Par exemple, l'Enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel, réalisée au Sénégal en 2017 révèle que moins de 2 diplômés de l'enseignement supérieur sur

10 ont accès à une profession supérieure ou intermédiaire. Un écart relativement faible est observé selon le sexe (13,7% pour les hommes et 12,3% pour les femmes). Une autre étude de l'Office national pour la formation professionnelle (Onfp) datant 2018, révèle que 72 % des entreprises actives dans dix secteurs affirment avoir rencontré des difficultés majeures à recruter.



pourvoir dans ce secteur. Les géants du secteur spécialisés dans l'horticulture se sont installés dans la région de Saint-Louis, qui concentre une grande part de l'activité, où les besoins vont de l'ouvrier agricole à l'ingénieur avec des débouchés multiples sont offerts aux jeunes diplômés. Cependant, si le marché reste dominé par les groupes internationaux qui recrutent surtout à Dakar des profils top management, des entreprises locales se professionnalisent. D'ailleurs, les besoins les plus élevés portent sur des techniciens avec des compétences élevées : ingénieurs agricoles, agronomes, généticiens... », indique M. Diagne. Mais faut-il le souligner, le Sénégal ne dispose pas encore de formations au niveau des standards d'usines et de laboratoires.

Le secteur des hydrocarbures, quant à lui, après la découverte de gisements de pétrole et de gaz, offre également de belles perspectives à la jeunesse, ajoute-t-il. « Le Sénégal n'en est qu'au début dans ce domaine, et devra se doter très vite d'une main d'œuvre qualifiée pour une bonne exploration de cette ressource ».

Les filières traditionnelles comme la banque, la grande distribution ou les télécommunications restent également des secteurs très attractifs. A l'échelle africaine, souligne l'expert, l'agrobusiness peut supplanter l'agriculture vivrière locale en remplaçant les productions peu rentables par des cultures à forte valeur ajoutée comme les cultures horticoles et les biocarburants.

M.Chams Diagne indique en outre que « le secteur manufacturier n'est pas en reste mais seulement il faut selon lui, que l'Afrique arrive à s'approprier tout ou partie de la chaîne de valeur mondiale. Le commerce de détail est également pourvoyeur d'emplois de même que les secteurs tels que la construction, le transport, le digital et la fintech offrent également de belles perspectives » avec la croissance de la classe moyenne.

### **Beaucoup de métiers ont disparu**

Le président de l'Association sénégalaise des professionnels des ressources humaines

(Asprh), note quant à lui, que beaucoup de métiers ont disparu. Parallèlement, d'autres se sont créés exigeant un niveau de qualification plus élevé. Selon M. Ibrahima Mbaye « La moitié des heures actuellement travaillées sont potentiellement automatisées et principalement orientées vers le domaine tertiaire et les services ».

C'est pourquoi, il conseille aux demandeurs d'emplois de faire d'abord le bilan de leurs compétences et motivations profondes afin de construire un nouveau projet professionnel. Dans un monde concurrentiel, il est important, dit-il pour les Drh d'accompagner les travailleurs qui exécutent des tâches répétitives vers des métiers de relations et de contacts qui seront plus porteurs.

L'inadéquation entre la formation et la demande du marché constitue un autre obstacle à surmonter. Les jeunes diplômés sont majoritairement plus touchés par le chômage du fait du manque de cohérence entre les filières proposées et les besoins des employeurs. « En tant que recruteurs cela nous peine énormément de

voir beaucoup de candidatures écartées par les employeurs, car il leur manque de l'expérience ou quelques compétences qu'ils pourraient acquérir facilement et rapidement dans le cadre de programmes d'apprentissage en alternance », explique Chams Diagne. Ainsi, Talent2Africa a développé un "graduate program" dont l'objectif est de permettre aux entreprises de recruter des jeunes talents qui pourront intégrer les entreprises dans le cadre d'un parcours professionnalisant qui leur permettrait à terme, soit d'être recrutés directement par l'entreprise d'accueil, soit par d'autres entreprises du même secteur, car ils seront à ce moment-là plus facilement employables. Le programme est au stade expérimental en Côte d'Ivoire dans les secteurs du Transport, de l'Industrie agro-alimentaire, des Infrastructures et des Télécoms. L'objectif est de le déployer ensuite à une plus grande échelle dans d'autres secteurs et pays de la sous-région, précise M. Diagne.

### L'entrepreneuriat, solution miracle ?

Les jeunes diplômés sont majoritairement plus touchés par le chômage, du fait du manque de cohérence entre les filières proposées et les besoins des employeurs, et aussi par le manque de stimulation des capacités entrepreneuriales. En effet, il ne suffit pas de vouloir entreprendre, il faut aussi en avoir les capacités. C'est là où réside le problème. Souvent présenté comme la solution miracle au chômage, l'entrepreneuriat est freiné par quelques obstacles financiers comme non financier notamment : la difficulté d'accéder à des financements abordables ainsi qu'à des services d'accompagnement et de conseil d'une part, et d'autre part, des obstacles administratifs et plus généralement un manque d'encouragement de la

société dans son ensemble.

C'est pourquoi, estime Chams Diagne, en dotant les jeunes de réelles compétences techniques, pour optimiser leurs chances de devenir de potentiels bons chefs d'entreprises capable de créer des emplois, renforcerait les capacités des jeunes pousses.

Ainsi conclut-il, « pour décupler leur impact, les politiques de promotion de l'entrepreneuriat devraient, s'inscrire systématiquement dans une vision plus large, incluant par exemple, pour les multinationales, des obligations de transfert de compétences, de production locale et de recours à des fournisseurs nationaux dans un certain nombre de secteurs. Cela permettrait de créer des champions locaux qui offriront plus d'opportunités aux jeunes en matière d'emploi ».





# ÉVOLUTION DE L'IDH DU SENEGAL ET DES PAYS COMPARATEURS

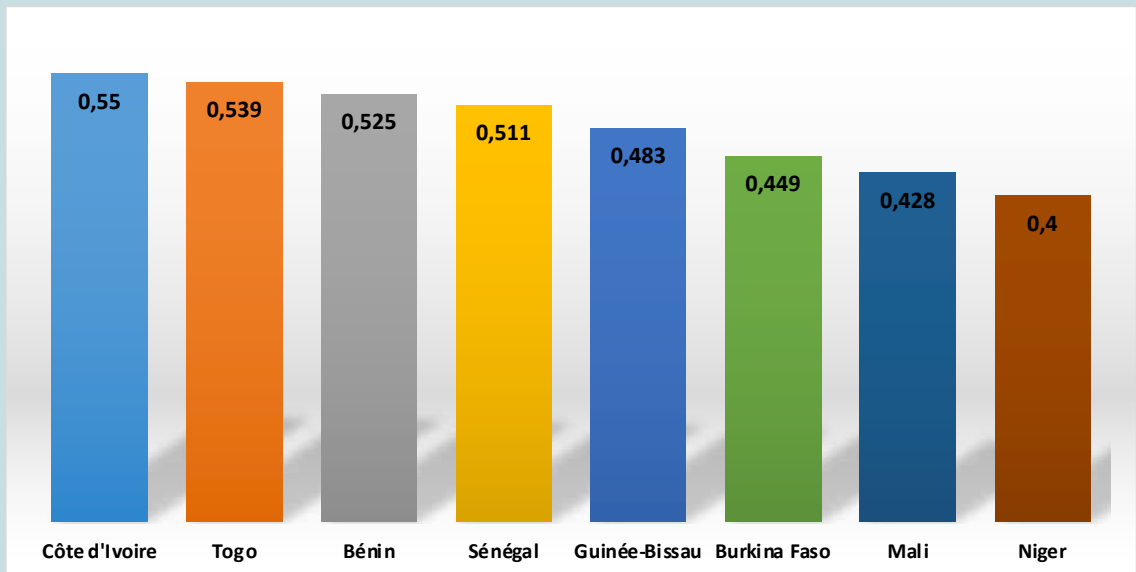
Classement des pays de l'UEMOA par IDH 2021

Rang mondial		Pays UEMIA	IDH	
2021	Évolution (2015-2021)		2021	Évolution annuelle moyenne (2010-2021)
159	▲ (8)	Côte d'Ivoire	0,550	▲ 1,38 %
162	▲ (4)	Togo	0,539	▲ 1,12 %
166	▼ (6)	Bénin	0,525	▲ 0,59 %
170	▼ (1)	Sénégal	0,511	▲ 0,80 %
177	▲ (2)	Guinée-Bissau	0,483	▲ 0,79 %
184	▲ (2)	Burkina Faso	0,449	▲ 1,72 %
186	▲ (1)	Mali	0,428	▲ 0,53 %
189	▲ (2)	Niger	0,400	▲ 1,54 %

Légende utilisée dans le classement

▲ = augmentation    ▶ = stagnation    ▼ = diminution

## Classement des pays de l'UEMOA par IDH 2021



L'Indice de développement humain (IDH) 2021 est faut-il le rappeler, un indice statistique composite qui évalue le niveau de développement humain de 191 pays à travers trois paramètres : revenu (revenu national brut par habitant), espérance de vie à la naissance et niveau d'éducation. Il est gradué sur une échelle allant de 0 (très faible niveau de développement humain) à 1 (niveau élevé) et est divisé en 4 catégories :

- indice de développement très élevé (lorsque l'IDH atteint 0,8) ;
- indice de développement élevé (0,7) ;
- indice de développement moyen (0,55) ;
- indice de développement faible (inférieur à 0,55).

En 2021, l'IDH moyen à l'échelle mondiale se situe à 0,737 - très légèrement au-dessus de la moyenne de l'année 2020.

Les pays de l'UEMOA demeurent globalement parmi les pays dont l'IDH est le plus faible au monde. Le seul pays de l'Union à se situer dans la catégorie des pays ayant un IDH moyen est la Côte d'Ivoire avec un score de 0,55 en 2021 et occupe la 159<sup>ème</sup> place au niveau mondial.

Il est suivi du Togo (0,539), du Bénin (0,525), du Sénégal (0,511), de la Guinée Bissau (0,483), du Burkina Faso (0,449), du Mali (0,428) et du Niger (0,4) qui se trouvent tous dans l'intervalle de l'IDH faible (inférieur à 0,55) et occupent respectivement les 162, 166, 170, 177, 184, 186 et

189<sup>èmes</sup> places au rang mondial.

Pour relever les défis du développement humain, les pays de l'UEMOA doivent accentuer leurs actions sur les priorités ci-après qui toutes touchent à des défis liés au capital humain à savoir :

- l'amélioration de l'état de santé et de la nutrition des populations ;
- la promotion d'une offre éducative de qualité en adéquation avec les besoins socio-économiques, environnementaux et culturels ;
- la promotion de la recherche et de l'innovation au service du développement ; l'amélioration de l'accès à l'énergie en milieu rural, à l'eau et à l'assainissement de qualité ;
- l'amélioration de l'accès à l'habitat social et à un cadre de vie décent ;
- la promotion du travail décent ;
- l'accélération du rythme de la transition démographique ;
- la promotion d'une meilleure gouvernance de la migration ;
- la promotion de la protection sociale ;
- la réduction de la dégradation de l'environnement, des ressources naturelles et des effets néfastes du changement climatique.



# PTN

PARC DES TECHNOLOGIES NUMERIQUES DU SENEGAL

## DISRUPTEUR DE LA REVOLUTION NUMERIQUE

25 hectares  
de  
superficie

50 milliards  
de Francs CFA  
d'investissements

Des milliers  
d'emplois  
directs et  
indirects

20  
minutes de  
Dakar

### COMPOSANTES DE LA PHASE 1

- Trois (3) tours de bureaux équipés
- Centre de données (Datacenter) Tiers III
- Centre BPO (Business Process Outsourcing)
- Centre d'innovation
- Centre d'études et de recherche
- Centre de production audiovisuelle et de contenus digitaux
- Centre de formation
- Centre de gestion du Parc
- Centre d'affaires
- Appart'hôtel
- Espaces de restauration et de détente





**CBAO**

Groupe Attijariwafa bank

Croire en vous



**Fonctionnaires?**

**Vous avez un projet immobilier**  
sur une délibération communale  
ou un permis d'occuper ?

**CBAO a la solution!**



Contactez votre conseiller  
nos conditions vous étonneront