



Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs

Rapport d'Évaluation Pays Sénégal



RAPPORT N° 20

Janvier 2017



**MÉCANISME AFRICAIN
D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS.**

**RAPPORT D'ÉVALUATION
SÉNÉGAL**

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	vii
Carte de la République du Sénégal	viii
Fiche de renseignements sur le pays	ix
Indicateurs sociaux et économiques	x
Sigles et abréviations	xii
Préface	xvi
RESUME ANALYTIQUE	20
CHAPITRE UN	
1. INTRODUCTION : LE PROCESSUS DU MAEP ET SA MISE EN ŒUVRE	36
1.1 Le MAEP et sa mise en œuvre	37
1.2 La mise en œuvre du processus du MAEP	40
1.3 La mission d'évaluation-pays (MEP).	41
CHAPITRE DEUX	
2. EVOLUTION DU SENEGAL ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE, POUR UN DEVELOPPEMENT INCLUSIF	44
2.1 Bref survol historique	44
2.2 Le contexte politique postcolonial (1960 à nos jours)	48
2.3 Dynamique économique en cours et impératif d'inclusivité	51
CHAPITRE TROIS	
3. DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE	54
3.1 Défis et enjeux de la démocratie et la gouvernance politique	55
3.2 La ratification et la mise en œuvre des codes et normes	59
3.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs	68
CHAPITRE QUATRE	
4. GOUVERNANCE ET GESTION ÉCONOMIQUES	98
4.1 Défis de gouvernance et de gestion économiques	98
4.2 La ratification et la mise en œuvre des normes et codes	100
4.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs	103
CHAPITRE CINQ	
5. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES	128
5.1 Aperçu : défis et enjeux de la gouvernance des entreprises au Sénégal	128
5.2 La ratification et la mise en œuvre des normes et codes	130
5.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs	134
CHAPITRE SIX	
6. DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE	188
6.1 Enjeux du développement socioéconomique	188
6.2 La ratification et la mise en œuvre des codes et normes	190
6.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs	192

CHAPITRE SEPT		
7.	QUESTIONS TRANSVERSALES.	218
7.1	Aperçu général	218
7.2	La Casamance	218
7.3	La question foncière	220
7.4	La transformation structurelle de l'économie sénégalaise	223
7.5	Développement territorial et inclusion spatiale au Sénégal	225
7.6	L'indispensable émergence du secteur privé sénégalais	227
CHAPITRE HUIT		
8.	CONCLUSION GENERALE	230
ANNEXES		
		233
ANNEXE I : OBSERVATIONS DU GOUVERNEMENT		234
ANNEXE II : PLAN NATIONAL D'ACTION		247
BONNES PRATIQUES		
Bonne Pratique 3.1 :	Le Sénégal, un exemple de stabilité démocratique dans la sous-région	68
Bonne Pratique 3.2 :	La RADDHO, défenseur des droits humains au Sénégal et en Afrique	85
Bonne Pratique 4.1 :	Impacts économiques de l'OMVS	121
Bonne Pratique 5.1 :	La dématérialisation des procédures administratives	137
Bonne Pratique 5.2 :	Le centre incubateur des TIC	147
Bonne Pratique 6.1 :	L'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur	198
TABLEAUX		
Tableau 3.1 :	Textes nécessitant ratification	60
Tableau 3.2 :	Textes ne nécessitant pas de ratification	64
Tableau 4.1 :	Principaux indicateurs macroéconomiques et de croissance	99
Tableau 4.2 :	État de mise en œuvre des normes et codes	101
Tableau 5.1 :	Les progrès de l'environnement des affaires au Sénégal	136
Tableau 5.2 :	Evolution des classements du Sénégal « Doing Business »	138
Tableau 5.3 :	Définition et typologie des PME au Sénégal	139
Tableau 5.4 :	Faiblesses et menaces qui pèsent sur le secteur privé au Sénégal	140
Tableau 5.5 :	Axes stratégiques et objectifs de développement des PME	141
Tableau 5.6 :	Les structures d'aide aux entreprises	142
Tableau 5.7 :	Réputation des structures d'appui aux PME	147
Tableau 5.8 :	Répartition sectorielle des entreprises au Sénégal	150
Tableau 5.9 :	Entrepreneuriat féminin et emploi des femmes	151
Tableau 5.10 :	Répartition régionale des entreprises au Sénégal	152

TABLEAUX

Tableau 5.11 :	Propension à l'entrepreneuriat	153
Tableau 5.12 :	La concurrence du secteur informel	154
Tableau 5.13:	Quelques indicateurs des performances des entreprises	156
Tableau 5.14 :	Obstacle aux affaires au Sénégal	157
Tableau 5.15:	Qualité des infrastructures	159
Tableau 5.16 :	Le recours aux financements bancaires	163
Tableau 5.17:	Comparaison des niveaux de corruption entre le Sénégal avec d'autres pays de la sous-région	174
Tableau 5.18:	L'exécution des contrats	176
Tableau 5.19:	Règlement de l'insolvabilité	177
Tableau 5.20:	Statistiques relatives aux centrales des travailleurs	178
Tableau 5.21:	La protection des actionnaires minoritaires	181
Tableau 5.22:	Transfert de propriété	181

ENCADRES

Encadré 1.1 :	Rapport d'activités du MAEP	38
Encadré 2.1 :	Les recommandations de Thierno Souleymane Baal à son armée	46
Encadré 3.1 :	Entre rayonnement International et «ambiguïtés traditionnalistes»	58
Encadré 3.2 :	La Casamance : trente ans de conflits et toujours une paix fumante	79
Encadré 3.3:	Les «talibés», le «daara», les «mauvais marabouts» et l'exploitation des enfants	94
Encadré 5.1:	Le code de gouvernance des entreprises du Sénégal	169
Encadré 5.2:	Extraits du Code d'Ethique de Sénégal2Bouts	173

GRAPHIQUES

Graphique 4.1 :	Evolution de la perception de la corruption au Sénégal	115
-----------------	--------------------------------------------------------	------------

REMERCIEMENTS

Le Panel d'Éminentes personnalités souhaite la bienvenue au lecteur du Rapport d'Évaluation-Pays du Sénégal. Il exprime sa profonde gratitude à l'endroit du Président de la République du Sénégal, S.E.M Président Macky SALL, pour son leadership et son ouverture dans la conduite de l'évaluation du Sénégal, par les pairs. Le Panel félicite les membres des équipes nationale et continentale, qui ont travaillé sans relâche, afin que l'exercice d'évaluation soit mené à son terme et dans les meilleures conditions possibles. Les félicitations s'adressent, en particulier, à l'équipe nationale dirigée par M. Khadim DIOP, Ministre de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance, Point focal ; à la Commission nationale de Gouvernance, présidée par le Professeur Babacar GUEYE, et au Secrétariat Permanent du MAEP, animé par M. Abdou Karim LÔ.

Le Panel exprime, par ailleurs, sa reconnaissance pour la disponibilité et l'ouverture manifestées par les forces vives du Sénégal, tout au long de la mission d'évaluation, particulièrement lors des réunions avec les membres du Gouvernement, les responsables institutionnels, le secteur privé et la société civile. Les parties prenantes rencontrées lors des réunions et des visites, à Dakar et dans les régions, ont permis, par leur implication et leur objectivité, des échanges ouverts et constructifs qui ont été déterminants dans le succès de l'évaluation.

Le présent rapport est le fruit d'un effort collectif auquel ont pris activement part une équipe d'experts africains de haut niveau, conduite par Dr Mustapha MEKIDECHE, Président du Panel des Éminentes personnalités du MAEP et le Secrétariat du MAEP. Le Panel félicite les 18 membres de l'Équipe d'Évaluation-Pays comprenant :

- le personnel du Secrétariat Continental, conduit par le Professeur Edward MALOKA, dont les efforts ont permis à l'exercice d'évaluation d'être conforme aux normes techniques les plus élevées ;
- L'équipe d'experts, dont les membres proviennent de 14 pays africains, composée de MM Joseph FOUMBI, Omar Ismael ABDOURRAHMAN, Noël GUETAT, Losseni CISSE, Léopold DOFACK SOKENG, Silas SINYIGAYA, Barthélémy BIAO, Ibrahim Bocar BA, Karim Ben KAHLA, Donatien BIHUTE, Mbaya J. KANKWENDA, Azeddine ABDENNOUR, Dalmar JAMA, Jean-Yves ADOU ainsi que Mme Arlette YEMEK et Mme. Mama KEITA,

Le succès de cette évaluation n'aurait pas été possible sans le précieux concours des partenaires stratégiques du MAEP : la Banque Africaine de Développement (BAD), le Bureau Régional pour l'Afrique du Programme des Nations Unies pour le Développement (BRA, PNUD) et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). Le Panel apprécie à sa juste mesure les efforts consentis par Dr Ibrahim MAYAKI, Directeur général de l'Agence du NEPAD, sous la direction intérimaire duquel le Secrétariat du MAEP a débuté le processus d'évaluation du Sénégal. Le Panel du MAEP adresse ses vifs remerciements à ces quatre institutions, pour leur précieuse contribution, non seulement à l'évaluation du Sénégal, mais, également pour le soutien constant et fort apprécié qu'ils apportent au MAEP, depuis sa création.

Enfin, le Panel du MAEP exprime sa profonde gratitude à tous ceux qui ont œuvré, dans l'ombre, pour mener à bien les tâches de traduction, de révision et d'amélioration du projet initial et produire le rapport final, que vous tenez dans vos mains. Le rapport est le fruit de leur collaboration généreuse. Leur dévouement et le temps consacré au rapport sont hautement appréciés.

SÉNÉGAL



Fiche de renseignement sur le pays

Situation géographique	<p>Le Sénégal se trouve dans la partie la plus occidentale du continent africain, à la croisée des routes maritimes et aériennes, reliant l'Europe, l'Afrique et les Amériques.</p> <p>Pays limitrophes : Mauritanie, Mali, Guinée, Guinée Bissau et Gambie. Le Sénégal dispose, à l'Ouest, d'une façade maritime longue de près de 700 Km. Dakar, la capitale (550 km²), est une presqu'île située à l'extrême Ouest du pays.</p>
Superficie	Le Sénégal s'étend sur une superficie de 196 712 km ² .
Population	<p>La population totale est estimée à 14 354 690 habitants (projection 2015) pour une densité de 73 habitants/km² avec les spécificités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• La proportion de femmes dans la population est de 50,1% ;• Le taux d'urbanisation est de 45,2 % ;• Le taux d'accroissement annuel moyen de la population est de 2,7% ;• L'espérance de vie à la naissance est de 64,8 ;• La langue officielle est le français et les principales langues nationales sont : le wolof, le sérère, le pular, le diola, le malinké et le soninké ;• Les religions pratiquées sont : l'islam (94%), le christianisme (4%) et l'animisme (2%) ;• Les principaux groupes ethniques sont : les wolofs (35%), les sérères (20%), les Peulhs (15%), les Toucouleurs (10%) et les Diolas (8%).
Indépendance	Le pays a accédé à l'indépendance le 4 avril 1960.
Organisation administrative	<p>Le Sénégal compte 14 régions, dont les chefs-lieux sont les principales villes du pays. Il s'agit de : Dakar (la capitale), Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Thiès, Saint-Louis, Matam, Louga, Tambacounda, Kédougou, Kolda, Ziguinchor et Sédhiou.</p> <p>Le territoire se compose de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Circonscriptions administratives (14 régions, 45 départements et 117 arrondissements) ;• Collectivités locales (45 départements, 552 communes et 5 villes).
Système judiciaire	<p>La Constitution consacre la séparation des pouvoirs et l'indépendance de la justice. L'appareil judiciaire est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none">• La Cour Suprême, qui est la plus haute instance ;• Les Cours d'Appel ;• Les Tribunaux de Grande Instance ;• Les Tribunaux du Travail ;• Les Tribunaux d'Instance.
Gouvernance politique	<p>Type de régime : République à régime présidentiel.</p> <p>Institutions : Président de la République, Gouvernement, Assemblée nationale, Cour suprême, Conseil constitutionnel, Conseil économique, social et environnemental.</p>

Indicateurs socio-économiques (2011-2015)

Indicateurs économiques et financiers

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taux de Croissance du PIB réel (% PIB)	2,5	2,7	3,4	3,5	4,7	6,5
Exportation des B&S à prix constant	1758,06	1893,92	2068,55	2048,5	2110,890	2237,54
Importation des B&S à prix constant (Md F CFA)	2869,6	3118,94	3463,28	3816,32	3798,88	3969,83
Solde du compte courant après dons (% du PIB)	-4,4	-7,9	-10,3	-9,4	-9,2	-
Investissement (Md FCFA)	1468,480	1737,810	2116,870	2058,10	1995,99	2129,920
Dette extérieure, total (% PIB)	53,4	49,2	54,3	54,1	49,5	-
Encours de la dette publique (Md FCFA)	-	-	3076	3341,7	4112,9	4501,9
Dette envers la Banque mondiale	531,11	588,34	659,68	702,35	815,830	
Services de la dette publique exté- rieure (% du revenu total)	-	17,2	9,6	10,4	12,4	-
Déficit budgétaire/PIB		6,7	5,9 %	5,4	4,9	4,5
Épargne intérieure	478,050	495,610	593,050	531,560	547,170	663,490
Critères de convergence	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PREMIER RANG						
Solde budgétaire /PIB nominal (norme<=3%)	-5,2%	-6,7%	-5,9%	-5,4%	-5,0%	
Taux d'inflation annuel moyen (<=3%)	1,2%	3,4%	1,4%	0,7%	-1,1%	
Encours de la dette publique totale rapporté au PIB nominal (<=70%)	35,0%	39,7%	42,9%	45,2%	53,1%	
SECOND RANG						
Masse salariale/Rec fiscales (norme <=35%)	32,8%	33,2%	34,1%	34,6%	32,7%	33%
Pression fiscale (norme=20%)	18,8%	18,9%	18,9%	18,2%	19,2%	19,3%

Source : Rapport National d'Autoévaluation.

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Population totale	12,2 M	12,5 M	12,9 M	13,3 M	13,7 M	14,2 M	14,6 M	ND
Chômage, femmes (% de la population active féminine) (estimation modélisée OIT)	12	12,2 M	11,6	13,5	13,4	13,4	12,9	ND
Chômage, hommes (% de la population active masculine) (estimation modélisée OIT)	7,19	12	7	7,8	7,80	7,8	7,5	ND
Chômage, total (% de la population) estimation modélisée OIT	9,39	7,19	9,10	10,4	10,3	10,3	10	ND
Croissance de la population (% annuel)	2,75	9,39	2,93	3,04	3,11	3,14	3,12	ND
Éducation primaire, nombre d'élèves	1618303	2,75	1695007	1725839	1783178	ND	1888159	ND
Éducation primaire, nombre d'élèves (% filles)	50,18	1618303	50,90	51,08	51,43	ND	51,56	ND
Inscriptions à l'école, primaire (% brut)	84,91	50,18	84,41	83,52	83,78	ND	83,61	ND
Inscriptions à l'école, primaire, filles (% brut)	85,87	84,91	86,67	86,12	87,01	ND	87,13	ND
Naissances assistées	ND	85,87	ND	65,1	ND	ND	ND	ND
Poursuite des études jusqu'à la fin du cycle primaire, total (% cohorte)	57,59	59,57	59,19	61,36	ND	ND	ND	ND
Prévalence de la malnutrition (% des enfants de moins de 5 ans)	ND	ND	ND	9,80	8,69	8,89	5,69	ND
Ratio de la population pauvre disposant de moins de \$ 1,90 par jour (2011 PPA) (% de la population)	ND	ND	ND	37,98	ND	ND	ND	ND
Ratio de la population pauvre disposant de moins de \$ 3,10 par jour (2011 PPA) (% de la population)	ND	ND	ND	66,26	ND	ND	ND	ND
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population rurale)	ND	ND	57,1	ND	ND	ND	ND	ND
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population urbaine)	ND	ND	33,1	ND	ND	ND	ND	ND
Taux d'achèvement de l'école primaire, filles (% du groupe d'âge)	57,29	58,92	59,05	62,96	63,06	ND	64,76	ND
Taux d'achèvement de l'école primaire, garçons (% du groupe d'âge)	58,55	58,05	56,74	59,80	57,94	ND	57,13	ND
Taux d'achèvement de l'école primaire, total (% du groupe d'âge pertinent)	57,93	58,48	57,89	61,37	60,48	ND	60,91	ND
Taux d'alphabétisation, total des adultes (% âgées de 15 ans et plus)	ND	49,69	ND	52,05	ND	42,81	ND	ND
Taux d'alphabétisation des femmes adultes (% âgées de 15 ans et plus)	ND	38,66	ND	40,42	ND	33,59	ND	ND
Taux d'alphabétisation des hommes adultes (âgés de 15 ans et plus)	ND	61,80	ND	66,34	ND	52,80	ND	ND
Taux de mortalité infantile (pour 1 000 naissances vivantes)	50	48,3	46,7	45,3	44,1	43,1	42,3	41,7
Immunisation, DTP, (% âgés de 12 à 23 mois)	88	86	89	92	91	92	89	ND
Immunisation, rougeole (% d'enfants âgés de 12 à 23 mois)	77	79	81	84	83	84	80	ND
IDH	ND	ND	0,456	0,458	0,461	0,463	0,466	ND

SIGLES & ABRÉVIATIONS

AEME	Agence pour l'Économie et la Maîtrise de l'Énergie
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AGOAT	African Growth and Opportunity Act
AJEEB	Agence pour l'Emploi des Jeunes des Banlieues
ANAQ-SUP	Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur
ANEJ	Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes
ANER	Agence nationale des Énergies renouvelables
ANSD	Agence nationale de la Statistique et de la Démographie
AOF	Afrique occidentale française
APD	Aide publique au Développement
APIX	Agence de Promotion des Investissements et des Travaux publics
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés publics
ARTP	Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes
ASEPEX	Agence sénégalaise de Promotion des Exportations
ASER	Agence sénégalaise d'Électrification rurale
AU	Acte uniforme
BAD	Banque africaine de Développement
BAOS	Bureau d'Accueil, d'Orientation et de Suivi des émigrés
BCE	Bureau d'Appui à la Création d'Entreprise
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BCI	Budget consolidé d'Investissement
BFAD	Bureau des Formalités administratives des Demandes
BM	Banque mondiale
BMN	Bureau de Mise à Niveau
BOT	Build-Operate-Transfer
BRVM	Bourse Régionale de Valeurs Mobilières
CAMC	Centre d'Arbitrage de Médiation et de Conciliation
CCJA	Cour commune de Justice et d'Arbitrage
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEA	Commission économique des Nations-unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CENA	Commission électorale nationale autonome
CENTIF	Cellule de traitement de l'information financière
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIJ	Cour internationale de Justice
CMU	Couverture Maladie universelle
CNAES	Concertation nationale sur l'Avenir de l'Enseignement supérieur
CNDD	Commission nationale de Développement durable
CNG	Commission nationale de Gouvernance
CN-ITIE	Comité national pour l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives.
CNP	Comité national du Patronat du Sénégal
CNRDT	Commission nationale de Réforme du Droit à la Terre
CNRF	Commission nationale de Réforme foncière
CNUDD	Commission du Développement durable des Nation unies
COCC	Code des Obligations civiles et commerciales
CONSERE	Conseil supérieur des Ressources de l'Environnement
COP	Comité de Pilotage
COS	Comité d'Orientation stratégique
CPI	Conseil présidentiel pour l'investissement
CREMPF	Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers
CSDH	Comité sénégalais des droits de l'Homme
CSPC	Coalition du Secteur privé contre la Corruption
CSSDCA	Conférence sur la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération en Afrique
CTPS	Comité technique des Programmes statistiques
DAIP	Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets
DAP	Domaine agricole partagé
DCEF	Direction de la Coopération économique et financière
DGCPT	Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor

DGD	Direction générale des Douanes
DGF	Direction générale des Finances
DGID	Direction générale des Impôts et Domaines
DGPPE	Direction générale de la Planification et des Politiques économiques
DGSFC	Direction générale du Secteur financier et de la Compétitivité
DIPE	Développement intégré de la petite Enfance
DOB	Débat d'Orientations budgétaires
DPC	Direction de la Protection civile
DPEE	Direction de la Prévision et des Etudes économiques
DPES	Document de Politique économique et sociale
DR	District de Recensement
DREAT	Délégation à la Réforme de l'État et à l'Assistance technique
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
ECOMOG	Economic Community of West African States Cease-Fire Monitoring Group
ECOWAP	Politique agricole commune de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest
EDS	Enquête démographique et de Santé
ENPME	Enquête nationale PME
ENTES	Enquête nationale sur le Travail des Enfants
EPT	Programme de promotion de l'éducation pour tous
ESPS	Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal
FAISE	Fond d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur
FMI	Fonds monétaire international
FNCF	Fonds national de Crédit pour les Femmes
FNPEF	Fonds national de promotion de l'entrepreneuriat féminin
FNPJ	Fonds national pour la Promotion de la Jeunesse
FONGIP	Fonds de Garantie et d'Investissements prioritaires
FONSIS	Fonds souverain d'Investissement stratégique
GAR	Gestion axée sur les Résultats
GIABA	Groupe intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest
GOANA	grande Offensive agricole pour la Nourriture et l'Abondance
GPF	Groupement de promotion féminine
GRIS	Groupe de Recherche interdisciplinaire en Sciences sociales
IAS/IFRS	International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards
IDA	Association internationale de Développement
IDE	Investissements directs étrangers
IDG	Indice de développement de genre
IGE	Inspection générale d'État
IPC	Indice de perception de la corruption
ISPE	Instrument de Soutien à la Politique économique
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives
ITR	Institut technique de Recherche
LDN	Loi sur le Domaine national
LOASP	Loi d'Orientation agro-sylvo-pastorale
LPDA	Lettre de Politique de Développement agricole
LPDE	Lettre de Politique de Développement de l'Elevage
MAEP	Mécanisme africain d'Évaluation par les Pairs
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MEP	Mission d'Evaluation Pays
MFDC	Mouvement des Forces démocratiques de Casamance
MPME	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
NASANA	Nouvelle Alliance pour la Sécurité alimentaire et Nutrition
NEPAD	Nouveau Partenariat africain pour le Développement
NPNE	Nouvelle Politique nationale de l'Emploi
NTS	Nouveau Type de Sénégalais
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement économique
ODD	Objectifs de Développement durable
OFNAC	Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMVG	Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie

OMVS	Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal
ONECCA	Ordre national des Experts comptables et Comptables agréés du Sénégal
ONG	Organisations Non gouvernementales
OSC	Organisation de la Société civile
PAA	Plan d'Action d'Accra
PADFS	Programme d'Appui et de Développement de la Filière Sésame
PAF	Plan d'Action foncier
PAN/LCD	Plan d'Action national pour la Lutte contre la Désertification
PANA	Plan national d'Adaptation aux Changements climatiques
PANAF	Plan d'Action national de la Femme
PAP	Plan d'Actions prioritaires
PAPA	Projet d'Appui au Plan d'Action
PAPEJF	Projet d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes
PAPF	Projet d'Alphabétisation Priorité Femmes
PAQUEB	Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité de l'Éducation de Base
PATMUR	Projet d'Appui au Transport et à la Mobilité urbaine
PCSCS	Pacte de Convergence, de Stabilité, de Croissance et de Solidarité
PDEF	Programme décennal de l'éducation et de la formation
PDIDAS	Projet de Développement durable et inclusif de l'Agrobusiness au Sénégal
PDIS	Programme de développement intégré de la santé
PDMAS	Programme de Développement des Marchés agricoles et agroalimentaires du Sénégal
PEPAM	Programme d'Eau potable et d'Assainissement du Millénaire
PEPAM	Programme d'eau potable et d'assainissement du millénaire
PET	Programme Éducation pour Tous
PFANE	Plateforme des Acteurs non étatiques
PGAT	Plan général d'Aménagement du Territoire
PGES	Plan de Gestion environnementale et sociale
PIB	Produit intérieur brut
Plan REVA	Agence nationale du Plan de Retour vers l'Agriculture
PLP	Plan de lutte contre la pauvreté
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNBG	Programme national de Bonne Gouvernance
PMVGRN	Projet de Mise en Valeur et de Gestion des Ressources naturelles
PNC	Programme de Nutrition communautaire
PNDS	Plan national de développement sanitaire
PNE	Politique nationale de l'Emploi
PNIA	Programme national d'Investissement agricole
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PODES	Plan d'Orientation pour le Développement économique et social
POS	Plans d'Opérations sectoriels
PPP	Partenariat public-privé
PPTE	Pays Pauvres très endettés
PRACAS	Programme de Renforcement et d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise
PRAESC	Programme de Relance des Activités économiques et sociales en Casamance
PROSMIC	Programme statistiques minimum commun
PSE	Plan Sénégal émergent
PTF	Partenaires techniques et financiers
PTIP	Programme triennal d'Investissements publics
PUDC	Programme d'urgence de développement communautaire
RADDHO	Rencontre africaine pour la Défense des Droits de l'Homme
RNAE	Rapport nationale d'auto-évaluation
RCCM	Registre de Commerce et du Crédit mobilier
RMDH	Rapport mondial sur le développement humain
RNA	Régénération naturelle assistée
RNAE	Rapport national d'Autoévaluation
ROSC	Rapport sur l'observation des normes et codes
RRC	Réduction des risques de catastrophes
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SCA	Stratégie de Croissance accélérée
SCRP	Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté

SENELEC	Société nationale d'Electricité
SFD	Systèmes financiers décentralisés
SFI	Société financière internationale
SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience acquise
SIE	Système d'Informations énergétique
SNAT	Stratégie nationale d'Aménagement du Territoire
SNDES	Stratégie nationale de Développement économique et social
SNDS	Stratégie nationale de Développement de la Statistique
SNEEG	Stratégie nationale d'Equité et d'Egalité de Genre
SNFAR	Stratégie nationale de formation agricole et rurale
SNPS	Stratégie nationale de Protection sociale
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SSB	Services sociaux de base
SYSCOA	Système comptable Ouest africain
TEC	Tarif extérieur commun
TGI	Tribunal de grande Instance
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UA	Union africaine

C'est avec un réel plaisir que je vous présente le Rapport d'évaluation et le Plan National d'Action (PNA) de la République du Sénégal. En effet, ce vingtième de la série des rapports d'évaluation contient un ensemble de bonnes pratiques qui pourraient, à n'en point douter, inspirer les pays membres du MAEP.

Au titre des bonnes pratiques, je peux citer, dans le domaine de la gouvernance politique, la stabilité démocratique observée dans le pays, depuis son accession à l'indépendance. Effectivement, le Sénégal n'a jamais connu de coups d'État. Il a réalisé de manière pacifique une succession constitutionnelle en 1980 et deux alternances démocratiques, respectivement en 2000 et 2012. Le Sénégal constitue ainsi un exemple stimulateur de stabilité politique non seulement dans sa sous-région d'origine, mais pour l'Afrique toute entière. A cela s'ajoutent ses nombreuses contributions dans le domaine du maintien de la paix et de la sécurité dans nombre de pays frères. Dans le même sens, en réponse à une des recommandations de la MEP, Son Excellence Macky Sall a procédé au lancement officiel du dialogue national, en conviant, le 28 mai 2016, toutes les forces vives de la Nation sénégalaise (les représentants des partis politiques, des syndicats du patronat, des chefs coutumiers et religieux, etc.). Ce dialogue national a été institutionnalisé et devra, désormais, se tenir chaque année, à la même date.

Au plan économique, le Plan Sénégal Émergent (PSE), lancé en 2014, document de référence des politiques publiques au Sénégal, prévoit une croissance économique à fort impact sur le développement humain. Au terme des deux ans et demi de mise en œuvre effective du PSE, il y a lieu de constater des avancées significatives, notamment : la consolidation de la dynamique d'accélération de la croissance avec des performances économiques remarquables, un taux de croissance du PIB porté à 6,5% en 2015 contre une prévision initiale de 5,4%, un déficit budgétaire qui s'établit à 4,8% du PIB contre 5,1% un an auparavant, et une inflation contenue en deçà du seuil de 3% fixé par l'UEMOA.

Je note, également, les progrès accomplis en matière de développement socio-économique. Dans le domaine de la santé, la Couverture maladie universelle(CMU), en vue d'assurer, entre autres, la gratuité des soins pour les enfants de 0 à 5 ans, la gratuité de la césarienne pour les femmes ainsi que la gratuité de la dialyse pour les personnes atteintes d'insuffisance rénale sévère, ont été institutionnalisées.

Le Sénégal a, d'autre part, mis en place un programme de bourses familiales annuelles, d'un montant de cent mille francs CFA (100 000 FCFA), soit environ 200 dollars US, destiné aux ménages très pauvres ainsi que la carte d'égalité des chances pour les personnes handicapées. A cela, s'ajoute le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC), lancé en juillet 2014, dont l'objectif est de réduire les inégalités entre les zones urbaines et les zones rurales. Aussi, des centaines de villages ont-ils été sortis de l'obscurité et du désenclavement, et ont pu avoir accès à l'eau potable et aux équipements pour l'allègement des travaux des femmes. Des progrès importants ont été également notés dans le domaine du genre avec, notamment, l'adoption et l'application effec-

tive d'une loi sur la parité intégrale homme/femme à tous les postes électifs, tant au niveau national que local.

Je pourrais citer également, comme bonne pratique, cette fois-ci dans le domaine de la gouvernance des entreprises, la dématérialisation des procédures administratives pour améliorer l'environnement des affaires. En effet, le Gouvernement sénégalais a mis en place une plateforme informatisée de gestion des procédures administratives qui a permis d'optimiser les coûts et les délais de création d'une entreprise, d'améliorer le climat d'investissement, l'accès aux services financiers et non financiers et la qualité du service de l'administration. Ce genre de pratiques pourrait être vulgarisé en vue d'attirer davantage d'investissements étrangers dans les pays membres.

Je termine cette rubrique de bonnes pratiques au Sénégal par cette spécificité, introduite dans l'Enseignement supérieur, portant sur l'Autorité nationale d'Assurance Qualité, une agence autonome, placée sous la tutelle administrative et technique du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et chargée de contrôler, garantir et améliorer la qualité des programmes et institutions de l'enseignement supérieur.

Malgré les efforts accomplis en matière d'amélioration de la gouvernance dans les quatre thématiques du MAEP, il reste que le Sénégal continue à faire face à des défis cruciaux dont je voudrais mentionner, ici, quelques-uns qui me semblent pertinents. Il s'agit du défi du chômage, notamment chez les jeunes ; de la pauvreté, des inégalités sociales et des disparités territoriales. Je me réjouis des mesures déjà prises pour atténuer certains effets de ces phénomènes. Toutefois, des mesures plus vigoureuses devront être prises pour freiner définitivement et même inverser la tendance des effets de ces derniers qui sont de nature à annihiler les efforts entrepris par le Gouvernement sénégalais en matière de politique sociale.

J'exhorte toutes les parties prenantes sénégalaises à s'approprier ce rapport ainsi que le Plan National d'Action qui en découle et faire en sorte que les actions énumérées dans le Plan, qui constituent les priorités nationales et les propositions de réformes à mettre en œuvre en matière de gouvernance, soient pleinement réalisées. J'invite donc les partenaires au développement à lire soigneusement ce rapport et à contribuer financièrement et techniquement à sa mise en œuvre. Le Forum du MAEP attache une grande importance à la mise en œuvre du Plan National d'Action dont un rapport devra être présenté annuellement au Forum.

Je voudrais, enfin, remercier le Président Macky Sall, qui a soutenu et encouragé le processus sans aucune ingérence, le Gouvernement et le Peuple sénégalais ainsi que mes pairs, membres du Forum du MAEP, pour leur détermination et leur engagement qui nous ont permis d'aller jusqu'au bout de cet exercice laborieux mais passionnant.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux membres du Panel des Éminentes personnalités du MAEP et au Secrétariat du MAEP pour avoir consacré leurs énergies et leur temps à l'élaboration de ce rapport.

This is my singular pleasure to present to you the Review Report and National Programme of Action (NPOA) of the Republic of Senegal. Indeed, this twentieth report in a series of APRM Review Reports contains a set of good practices which, without a shadow of a doubt, will inspire APRM member countries.

The report commends the political stability observed in Senegal since the country gained its independence. Senegal has never experienced a coup d'Etat. It carried out a peaceful constitutional succession in 1980 and two democratic changes of government in 2000 and 2012 respectively. Senegal is, thus, an inspiring example of political stability not only in its sub-region but in the entire continent. It has also made several contributions to peacekeeping and security in many sister countries. In the same vein and in response to one of the recommendations of the Country Review Mission, the President of the Republic of Senegal, His Excellence Macky Sall, officially launched a national dialogue by bringing together all the active forces in Senegal (political party representatives, trade unions and the employers' association, traditional and religious leaders, etc.) on

28 May 2016. This dialogue has been institutionalized and will now be held every year on the same date.

From the economic standpoint, the Plan for an Emerging Senegal (PES), which was launched in 2014 and is the public policy reference document in Senegal, projects an economic growth with a huge impact on human development. After two and half years of effective PES implementation, considerable progress has been achieved such as the consolidation of the dynamics of a stronger growth with remarkable economic performances, a

6.5% GDP growth in 2015 compared to an initial 5.4% forecast, a budget deficit of around 4.8% of the GDP compared to 5.1% the previous year, and an inflation contained at below the 3%.

Allow me to equally commend the progress achieved in socio economic development. In the area of health, provision of universal health care to ensure free medical health care for children aged 0 to 5 years, free Caesarean section to women and free dialysis treatment for people with severe renal impairment has been institutionalized. Moreover, Senegal has developed an annual family grant programme to the tune of CAF F 100 thousand or 200 USD for very poor households as well as an equal opportunity card for the physically challenged. In addition, there is the Community Development Emergency Programme (PUDC) which was launched in 2014 and seeks to reduce inequalities between urban and rural areas. Consequently, hundreds of villages have been electrified and also been given access to safe drinking water and farming implements which will lighten the workload for women.

As a good practice in the area of corporate governance, the computerization of administrative procedures to improve business climate stands out. The Senegalese Government has set up a computerized platform for managing administrative procedures which has helped reduce time and costs starting a new company, improved investment climate and eased access to financial and non-financial services and improved the quality of services provided by government. Such a practice could be disseminated to attract more foreign investments to member countries.

I also note the commendable developments in the higher education sector. The formation of the National Authority for Quality Assurance which is an autonomous Agency under the administrative and technical supervision of the Ministry of Higher Education and Research, and which is responsible for controlling, ensuring and improving the quality of programmes and institutions of higher learning is an important step in the right direction.

Despite efforts made in improving governance in the four APRM thematic areas, Senegal continues to face daunting challenges as noted in the review report. These include unemployment, especially among young people, poverty, social inequalities and territorial disparities. I am, however, delighted by the measures already taken to mitigate some of the effects caused by these phenomena. More robust measures, I believe, will continue being taken by the Senegalese government in an effort to eliminate these challenges.

I would like to urge all Senegalese stakeholders to take ownership of this report as well as the ensuing National Programme of Action and ensure that the actions listed therein, which are national priorities and proposals for reform in the area of governance, are fully implemented. I would like to invite development partners to carefully peruse this report and contribute financially and technically in its implementation. The APR Forum attaches great importance to the implementation of the National Programme of Action whose report shall be presented annually to the Forum.

Finally, I wish to thank President Macky Sall who supported and encouraged the process without any interference, the Government and people of Senegal and my Peers, APR Forum members for their resolve and commitment which enabled us to follow through with this enormous exercise.

I equally would like to express my sincere gratitude to the APR Panel of Eminent Persons and the APR Secretariat for the time and energy they devoted to the review of the Republic of Senegal



UHURU KENYATTA

PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF KENYA,
AND CHAIRPERSON OF THE APR FORUM

PAYS PARTICIPANT AU MÉCANISME AFRICAIN D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS ET PANEL D'ÉMINENTES PERSONNALITÉS DU MAEP

PAYS PARTICIPANT AU MAEP

A la date du 1 janvier 2017, les pays participant au MAEP sont :

Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République du Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Éthiopie, Gabon, Ghana, Guinée Équatoriale, Kenya, Lesotho, Libéria, Malawi, Mali, Maurice, Mauritanie, Mozambique, Niger, Nigéria, Ouganda, Rwanda, São Tomé & Príncipe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Togo, Tunisie et Zambie.

COMPOSITION DU PANEL D'ÉMINENTES PERSONNALITÉS DU MAEP

Dr. Mustapha MEKIDECHE, d'Algérie,
(Président du Panel et membre responsable du processus d'évaluation du Sénégal)
Prof. Mahamoud Youssouf KHAYAL, du Tchad (Vice-Président)
Amb. Fatuma NDANGIZA, du Rwanda (membre)
Amb. Ashraf RASHED, de l'Égypte (membre)
Hon. Joseph TSANG MANG KIN, de Maurice (membre)
Prof. Al-Amin ABU-MANGA, du Soudan (membre)
Hon. Brigitte Sylvia MABANDLA, de l'Afrique du Sud (membre)

SECRETARIAT DU MAEP

Prof. Edward MALOKA, Directeur Général

Adresse postale:

Private Bag X09, Halfway House, Midrand, 1685, Afrique du Sud

Adresse physique:

No.230 15th Road; Randjespark Midrand

Téléphone :

+27 (011) 256 3401 - Fax: +27 (011) 256 3456

www.maep-au.org

00

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. LE PROCESSUS DU MAEP ET SA MISE EN ŒUVRE

2. ÉVOLUTION DU SÉNÉGAL ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE

3. AU TITRE DE LA DÉMOCRATIE ET DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE

4. AU TITRE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION ÉCONOMIQUES

5. AU TITRE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

6. AU TITRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE

7. LES QUESTIONS TRANSVERSALES

8. LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES

9. CONCLUSION

1. LE PROCESSUS DU MAEP ET SA MISE EN ŒUVRE

1. Créé, à la suite de la Déclaration d'Abuja, le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP) est un instrument d'évaluation de la gouvernance politique, économique, d'entreprise et du développement socioéconomique, ouvert aux pays membres de l'Union africaine, qui y adhèrent volontairement.

2. L'objectif du MAEP est de s'assurer que les politiques et les pratiques des États participants sont conformes aux valeurs, codes et normes de bonne gouvernance contenus dans la Déclaration sur la gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises, adoptée le 9 mars 2003, à Abuja (Nigeria).

3. Le but du MAEP est de promouvoir la bonne gouvernance en Afrique, en encourageant les États-membres à adopter des politiques et pratiques conduisant à la stabilité politique, à une croissance économique forte et inclusive, au développement durable et à l'accélération de l'intégration sous régionale et continentale. L'atteinte de ce but passe, entre autres, par le partage des expériences réussies et la mutualisation des bonnes pratiques.

4. L'exercice d'évaluation du MAEP est réalisé conformément aux valeurs, normes et codes contenus dans la Déclaration d'Abuja. Le présent rapport, qui s'inscrit dans ce cadre, traite de la gouvernance du Sénégal dans les quatre domaines suivants :

- La démocratie et la gouvernance politique ;
- La gouvernance et la gestion économiques ;
- La gouvernance d'entreprise ;
- Le développement socioéconomique.

5. En mai 2016, sur les 35 pays ayant adhéré au mécanisme, 17 ont été évalués. En 2015-2016, sous la direction de l'actuel Président du Forum du MAEP, S. E. Uhuru KENYATTA, Président de la République du Kenya, élu Président du Forum du MAEP, lors du 23e Sommet de juin 2015, le Forum a convoqué, en date du 29 janvier 2016, un sommet extraordinaire consacré à la relance du mécanisme. Ce nouveau souffle a eu comme effet le déclenchement, durant l'année 2016, de l'évaluation de cinq pays (Djibouti, Tchad, Sénégal, Kenya et Soudan).

6. Bien que membre fondateur du MAEP, il a fallu attendre l'accession à la magistrature suprême du Président Macky SALL, en 2012, pour que le Sénégal décidât de se soumettre à l'évaluation, à l'instar d'autres pays de la zone UEMOA, tels que le Mali, le Burkina Faso et le Bénin. Le processus a commencé le 20 novembre 2014, avec l'installation de la Commission nationale de Gouvernance,

lors d'une cérémonie présidée par le Premier Ministre, M. Mahammed Boun Abdallah DIONNE.

7. Composée de 89 membres, la CNG regroupe des représentants de l'État, des organisations de la société civile, du secteur privé et des partenaires sociaux. La représentativité de cette instance est illustrée par la présence de représentants de partis politiques (de la majorité et de l'opposition), des femmes, des jeunes, des syndicats, de la presse et des familles religieuses et coutumières. Après l'installation de la CNG, le représentant du Gouvernement du Sénégal a procédé, en date du 5 décembre 2014, à Dakar, à la signature du Mémoire d'entente avec le Dr. Mustapha MEKIDECHE, membre du Panel des Éminentes personnalités du MAEP, en charge du Sénégal.

8. Dans le cadre de son mandat et afin d'alimenter le rapport national d'autoévaluation, la CNG a recruté quatre instituts techniques de recherche (ITR), qui ont mené des études approfondies sur les quatre thématiques du MAEP.

9. La Commission nationale de Gouvernance a, par ailleurs, organisé des consultations citoyennes dans les quatorze régions du Sénégal, avec l'appui des autorités administratives déconcentrées et de la Plateforme des Acteurs non-étatiques.



10. La Mission d'évaluation-pays (MEP) s'est déroulée du 11 au 27 avril 2016, sous la conduite du Dr. Mustapha MEKIDECHE. Elle était composée de 18 experts africains, venus de 14 pays membres de l'Union africaine. Les experts ont été sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur expérience dans le domaine de la gouvernance.

11. La MEP a été reçue par Son Excellence le Président de la République, Macky SALL et le Premier Ministre, M. Mohammed Boun Abdallah DIONNE. Elle a aussi rencontré, durant son séjour au Sénégal, l'ensemble des acteurs concernés ou intéressés par le processus du MAEP. Il s'agit, en particulier, de responsables institutionnels, des élus nationaux et locaux, notamment le Maire de Dakar, du responsable du groupe parlementaire de la majorité présidentielle et des leaders de l'opposition.

12. La MEP a également rencontré les représentants des corps législatif et judiciaire, des organisations confessionnelles, des entreprises parapubliques, des collectivités décentralisées, des partis politiques, des organisations patronales, du secteur privé, de la société civile, des syndicats, des mouvements de jeunes, des organisations de femmes et des groupes défavorisés. Des points de presse dans les médias écrits et télévisés, nationaux et africains, ont été animés tout au long de la mission.

13. Par souci d'exhaustivité et de connaissance fine des dynamiques territoriales et des attentes citoyennes, la MEP a visité dix régions (y compris Dakar) sur les quatorze que compte le pays. Au cours de ses visites, la MEP a eu des échanges fructueux avec les acteurs locaux, lesquels lui ont permis de compléter son information.

2. EVOLUTION DU SENEGAL ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE

Le contexte historique

14. L'histoire précoloniale du Sénégal a été marquée par le déclin et le morcellement des vastes royaumes et entités étatiques, jadis prospères, qui le composaient. En 1891, la conquête coloniale du Sénégal est achevée. La nouvelle colonie devient partie intégrante de l'ensemble dénommé « Afrique occidentale française (AOF) », créée en 1895.

15. L'évolution politique du Sénégal, à l'instar de celle des autres colonies françaises de l'AOF et de l'AEF, a été marquée, à partir de 1956, par une autonomie accrue, instaurée par la loi-cadre. Les pouvoirs de l'Assemblée territoriale sénégalaise sont ainsi renforcés, tandis qu'un gouvernement local, dirigé par un Président du Conseil, agissant sous l'autorité du gouverneur général français, est mis en place.

16. La deuxième réforme, sous occupation coloniale, intervient à la suite de l'adoption de la Constitution française du 4 octobre 1958. A la suite de ce changement constitutionnel, le Sénégal est reconnu comme entité autonome, membre de la Fédération du Mali. A partir de janvier 1959, le Soudan occidental et le Sénégal demandent leur indépendance. La Fédération du Mali éclate le 20 août 1960, ouvrant la voie à la proclamation de l'indépendance. Depuis, le Sénégal, qui a progressivement mis en place ses institutions, est devenu un pôle de stabilité dans sa région d'appartenance. Il a connu deux alternances politiques et quatre élections présidentielles pacifiques.

Dynamique actuelle et nouveaux enjeux de la gouvernance

17. Au plan économique, le Sénégal aspire à devenir un pays émergent, à l'horizon 2035. Bien que légitime, cette ambition pourrait être contrariée par les fortes contraintes structurelles qui s'exercent sur l'économie sénégalaise et qui se traduisent par une croissance atone, ce qui ne permet pas, pour le moment, un véritable décollage. Aujourd'hui, l'économie sénégalaise croît à un rythme plus lent que la moyenne des États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Le taux de pauvreté, qui atteint 46,7 % selon l'enquête ménages de 2011, reste élevé. Le pays a enregistré une hausse continue du nombre de pauvres entre 2006 et 2011. Compte tenu du croit démographique (2,7 %, par an), le taux actuel de croissance du PIB est bien en deçà du niveau requis pour faire reculer durablement la pauvreté et le chômage. En 2014, la croissance a connu une reprise, avec un PIB en augmentation de 4,7 %, (le plus élevé enregistré depuis 2008). Le redressement s'est poursuivi en 2015 (6,5%) et devrait se confirmer en 2016.

18. S'agissant des perspectives à moyen terme, l'économie sénégalaise devrait bénéficier du rebond de l'agriculture et de la baisse de la facture pétrolière, pour consolider sa reprise. La croissance du PIB réel (6,5 % en 2015) devrait atteindre respectivement 6,6 et 7 % en 2016 et 2017, avec comme principal moteur le secteur des services. Les bonnes conditions climatiques devraient assurer une hausse régulière de la production agricole. Toutefois, la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE), risque de pâtir de plusieurs facteurs dont :

- Les incertitudes qui entourent la bonne marche des réformes visant à assainir le secteur public en réduisant sa consommation improductive ;
- Le ralentissement des efforts dirigés vers l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques ;
- Les freins à l'émergence de l'entrepreneuriat

sénégalais ;

- La complexité et la lenteur du traitement de la question foncière agricole et industrielle ;
- Les lenteurs dans l'application des mesures prises dans les secteurs énergétique et ag

Les enjeux sociaux, de diversification de l'économie et du développement durable

19. S'agissant des enjeux sociaux, il convient de rappeler que le taux de pauvreté reste très élevé. Le taux de croissance du PIB, comme indiqué plus haut, ne permet pas, pour l'instant, de faire reculer significativement la pauvreté. L'on note également le poids, de plus en plus important, des services faiblement créateurs d'emploi, au détriment des secteurs productifs de biens, à forte intensité de main-d'œuvre. Les chocs enregistrés au cours des dernières années ont, par ailleurs, pesé sur la croissance. De ce fait, l'incidence de la pauvreté n'a baissé que de 1,8 point, entre 2006 et 2011. Le nombre de pauvres a atteint 6,3 millions, en 2011.

20. Les disparités géographiques restent prononcées au Sénégal, même si elles sont moins aigües que dans le reste de l'Afrique subsaharienne. La géographie de la pauvreté est nettement en défaveur des régions reculées et du monde rural, qui sont les principaux bassins de pauvreté, de chômage et de malnutrition. Les disparités, en termes d'accès aux services de base (eau potable, assainissement, électricité...) persistent, malgré les avancées enregistrées, notamment en termes d'accès à l'éducation et à la santé.

21. S'agissant de la diversification de l'économie et du développement durable, il est à relever que l'environnement des affaires reste peu favorable à l'investissement ; que le coût de l'énergie est élevé et que les inerties bureaucratiques constituent des entraves à l'épanouissement du secteur privé. De plus, plusieurs chocs exogènes et catastrophes naturelles ont accru la vulnérabilité d'une économie nationale, aux capacités de résilience limitées. A cela s'ajoute la gestion

sous-optimale des exportations d'arachide, de produits de la pêche et de phosphates, qui a également pour effet de freiner la croissance. Dans ce contexte peu favorable, le secteur du tourisme, malgré ses potentialités, peine à prendre son essor.

22. Cristallisant tous les espoirs, le Plan Sénégal Émergent met l'accent sur la diversification de l'économie et le développement de sa capacité exportatrice. Pour mettre l'économie sénégalaise sur une trajectoire de croissance accélérée et de création d'emploi, le PSE parie sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité et sur la dynamisation de l'investissement et la maîtrise de leurs coûts. Il interpelle les pouvoirs publics sur leur capacité à améliorer la qualité des projets et à maîtriser leurs coûts.

Les atouts du Sénégal face aux nouveaux défis

23. S'agissant des défis à relever, le PSE, qui constitue le document de référence de toutes les politiques économiques sectorielles pour les deux prochaines décennies, indique :

- Le financement du développement, par un élargissement des marges budgétaires et une plus grande efficacité dans l'allocation des ressources et l'exécution des dépenses ;
- La mobilisation de ressources pérennes, pour un financement viable des secteurs stratégiques et projets prioritaires ;
- La mise à niveau du secteur énergétique, par la production d'une énergie de qualité, suffisante et à un coût compétitif ;
- L'instauration d'un environnement des affaires conforme aux meilleurs standards pour promouvoir l'investissement privé national et attirer les IDE dans les secteurs stratégiques et les infrastructures structurantes ;
- La promotion de moteurs de la croissance, favorables à la formalisation et à la modernisation graduelle de l'économie informelle ;
- La correction des déséquilibres territoriaux et des inégalités sociales ainsi que la protection des groupes vulnérables ;

- La mise en adéquation de l'offre d'éducation et de formation avec les besoins réels de l'économie ;
- La résorption du déficit en infrastructures pour le désenclavement interne et l'interconnexion régionale ;
- La conduite à bon terme des réformes structurelles, indispensables à la transformation du modèle économique sénégalais ;
- L'amélioration de la gouvernance et la mise en place d'une administration publique performante, pour accompagner le développement du pays ;
- La préservation de l'environnement et la garantie d'une gestion durable des ressources naturelles.

24. Pour relever le défi de l'émergence, le Sénégal ne manque pas d'atouts. Il peut, en effet, faire valoir et prendre appui sur :

- Une démocratie politique mature, conjuguée à une stabilité remarquable des institutions ;
- Un large potentiel de ressources minières, agricoles et hydriques ;
- Une appartenance active à de grands ensembles régionaux (UEMOA, CEDEAO) ;
- Un marché domestique en expansion (demande croissante de logements, de biens de consommation et de services ainsi que la possibilité de couvrir cette demande par une production locale) ;
- Une position géographique privilégiée, susceptible d'être valorisée ;
- Un positionnement de plateforme régionale, dans le domaine des services axés sur la connaissance (éducation, santé et finance) ;
- Un capital-image et un rayonnement international favorable ;
- Un sens patriotique aigu de la diaspora sénégalaise.

25. Si le Sénégal ne manque pas d'atouts, le développement durable et inclusif ardemment souhaité reste tributaire de la levée des contraintes indiquées plus haut, y compris celles du traitement de la question du secteur informel, dans ses différents aspects et du desserrement des pressions des différents lobbies internes et externes. Les préoccupations et les problématiques lourdes repérées dans cette introduction seront reprises dans

les développements qui suivent, à travers les quatre thématiques du MAEP que sont la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance et la gestion économiques, la gouvernance des entreprises et le développement socio-économique.

3. AU TITRE DE LA DÉMOCRATIE ET DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE

26. La MEP a noté, avec satisfaction, le climat de paix et de stabilité qui règne dans le pays ainsi que les progrès significatifs accomplis depuis l'indépendance, en matière de construction nationale et de promotion de la démocratie et des droits de l'Homme. Le Sénégal, qui n'a jamais connu de coups d'État, a réalisé une succession constitutionnelle pacifique, en 1980, et deux alternances démocratiques, respectivement en 2000 et 2012.

27. Constatant, dans le même temps, les efforts à réaliser en matière de développement socio-économique, la MEP considère que le principal défi de la gouvernance politique du Sénégal demeure celui de la promotion d'une démocratie vertueuse, fondée sur des institutions légitimes et efficaces, ayant la capacité de fédérer les énergies, afin d'édifier une économie prospère, au service d'une société épanouie et solidaire.

28. S'agissant des normes et codes relatifs à la démocratie, aux droits de l'Homme et à la bonne gouvernance politique, la MEP relève que le Sénégal a adhéré à la quasi-totalité des instruments internationaux en la matière, en faisant preuve d'un réel effort d'intégration dans le droit interne. Il s'ensuit que la situation générale des droits de l'Homme est plutôt bonne au Sénégal, particulièrement en ce qui concerne les droits civils et politiques. Reste que des efforts complémentaires doivent être fournis dans certains domaines comme la liberté de manifestation publique et les droits économiques, sociaux et culturels. La MEP recommande, à ce propos, la ratification rapide de la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance, un instrument pertinent en matière de gouvernance politique.

29. S'agissant de la vie et de la compétition politiques, la nécessité d'assainir, de rationaliser, de crédibiliser et d'accroître l'efficacité d'un système partisan (près de 250 partis) se fait sentir avec d'autant plus d'acuité, qu'il se pose un problème de financement public de la vie partisane et qu'il existerait des relations peu vertueuses entre l'argent, les milieux d'affaires et le pouvoir. Cela dans un contexte où la compétition pour la conquête et l'exercice du pouvoir est marquée par la détérioration de la convivialité, l'absence, pour le moment, de dialogue réel entre majorité et opposition, le recul de l'éthique et de la civilité des mœurs politiques et la montée de l'intolérance. Ainsi apparaît la nécessité d'une régulation plus efficace de la vie publique, d'une plus grande transparence dans le financement des partis et d'un assainisse-



ment du climat politique, pour une compétition loyale et la mise en place d'un cadre inclusif de dialogue.

30. En ce qui concerne l'État de droit, la séparation et l'équilibre des pouvoirs, la MEP souligne la nécessité d'un renforcement de l'indépendance de la justice et des organes de lutte contre la corruption. L'amélioration des garanties fonctionnelles et matérielles des juges conditionne la qualité des décisions de justice. La MEP recommande, à cet égard, une meilleure intégration des médiations sociales dans la Justice d'État. Le Pouvoir législatif nécessite, quant à lui, un renforcement de ses capacités de contrôle de l'action du Gouvernement. Il importe, par ailleurs, d'œuvrer à l'instauration d'une culture politique de respect des droits de l'opposition et d'acceptation de l'alternance. La MEP attire l'attention sur, d'une part, le problème de l'inflation de lois non suivies de textes d'application et, d'autre part, les exceptions d'ordre religieux ou liées aux traditions locales qui fragilisent l'État de droit. La MEP recommande, à ce sujet, l'égalité application des lois et règlements sur toute l'étendue du territoire national.

31. Pour ce qui est de la déconcentration et de la décentralisation, la MEP note la volonté du Sénégal d'améliorer les prestations de services publics notamment par la mise en œuvre des réformes dans le cadre de l'Acte III de la décentralisation. Toutefois, la MEP a remarqué un net déséquilibre dans la distribution territoriale du pouvoir, des ressources et des services publics, entre Dakar et le reste du pays. En dépit des transferts formels de compétences au profit des départements et des communes, à la faveur notamment de l'Acte III de la décentralisation ; ces derniers demeurent, majoritairement, en sous-capacité d'action. Tout semble se concevoir, se décider et s'exécuter à partir de la capitale. Le défi est alors celui d'une déconcentration et d'une décentralisation effective, reposant sur un réel transfert de compétences aux collectivités territoriales. La MEP recommande l'option pour la gestion axée sur les résultats et la mise en compétition des territoires, pour

optimiser l'exploitation des ressources et booster le développement.

32. S'agissant de la question de la corruption et des pratiques contraires à l'éthique, la MEP constate, sur la base des déclarations des parties prenantes rencontrées, que les prestations de services des administrations publiques, au niveau central comme au niveau local, ne sont pas exemptes de corruption, de népotisme, de clientélisme, d'affairisme et de favoritisme. Elle prend acte de la volonté manifeste des pouvoirs publics de combattre ces fléaux, notamment à travers la mise en place d'un organe de lutte contre la corruption, l'OFNAC. La MEP recommande l'intensification de la lutte contre la corruption et autres pratiques illicites qui nuisent au développement.

33. Par rapport à la problématique du genre, particulièrement la question de la protection des droits spécifiques de la femme, la MEP prend acte, avec satisfaction, des importants progrès enregistrés dans la promotion et la protection de la femme, dans nombre de domaines, notamment politique, avec la mise en œuvre de la loi sur la parité intégrale dans les assemblées élues. Elle regrette, toutefois, que de nombreuses pesanteurs culturelles, religieuses et sociologiques compromettent la pleine jouissance de certains de ces droits, particulièrement ceux liés au statut personnel et à la famille, des domaines sensibles, où des discriminations et injustices à l'égard de la femme persistent.

34. Pour ce qui est des droits de l'enfant et des jeunes, la MEP note avec satisfaction la ratification par le Sénégal d'un grand nombre d'instruments internationaux et leur transposition dans le droit interne, de même que les efforts fournis en vue de leur concrétisation. Toutefois, la MEP reste préoccupée par certaines situations portant sur un certain nombre de défis cruciaux que constituent le chômage, le sous-emploi et l'absence de perspective professionnelle pour les jeunes, conduisant certains d'entre eux à l'exil forcé. La MEP reste également préoccupée par les différentes formes d'exploitation et de mal-

traitance, dont sont victimes de nombreux enfants, à l'exemple des « talibés » réduits à la mendicité ou des enfants utilisés dans des travaux dangereux, dans des exploitations minières. La MEP attire l'attention des autorités sénégalaises sur la nécessité d'une prise en charge résolue de ces questions, qui hypothèquent tout développement durable et entachent l'image du pays. Elle recommande un meilleur encadrement des écoles coraniques et la sanction sévère de toutes les pratiques déviantes, portant atteinte aux droits fondamentaux de l'enfant.

35. S'agissant de la prévention et de la gestion des conflits, la MEP souligne la nécessité de consolider la sécurité et de faire preuve de vigilance face aux risques potentiels de rupture (la Casamance, par exemple) et à la montée de nouvelles menaces. Si la situation semble se stabiliser en Casamance, elle appelle néanmoins des solutions durables, en réponse aux causes du conflit. Ces solutions peuvent prendre la forme d'un plan d'urgence pour la Casamance. Les périls nouveaux ont trait au terrorisme d'inspiration djihadiste. La sous-région n'est pas épargnée et les germes existent déjà au Sénégal.

36. Enfin, la clarification des rapports entre institutions modernes et structures traditionnelles, notamment les confréries religieuses, a paru essentielle à la MEP, au regard de la prégnance de certains particularismes culturels et pesanteurs sociales. Bien que ceux-ci participent d'un pacte social informel de stabilité, garantissant la paix et la cohésion sociales, il reste qu'ils ne sont pas sans conséquences sur l'effectivité de l'État de droit, la compétence générale des juridictions ou encore le respect des droits fondamentaux des couches les plus vulnérables de la société.

4. AU TITRE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION ÉCONOMIQUES

37. Jusqu'au lancement du PSE, en 2014, l'économie sénégalaise affichait, entre 2008 et 2014, des performances économiques et sociales peu satisfaisantes : une croissance atone et instable (3,3 %) qui se situe bien en-deçà de la moyenne des pays subsahariens (6 %). Le taux de pauvreté (46,7 %, selon l'enquête « ménages » de 2011) reste élevé. Depuis 2014, la croissance est repartie à la hausse (4,7 % estimé). Elle est principalement tirée par le secteur des services, premier contributeur au PIB. Profitant d'une conjoncture énergétique et agricole favorable, l'économie sénégalaise devrait confirmer sa reprise, à moyen terme.

38. Les principaux indicateurs macroéconomiques du pays se présentent en 2014 comme suit :

- Taux de croissance du PIB : 4,7 % ;
- PIB global 15,68 milliards de dollars US ;
- PIB per capita : 1 067 de dollars US ;
- Taux de croissance de la population : 3,1 % (variation annuelle 2015).

39. La gouvernance économique du Sénégal a été largement influencée par les choix politiques des Chefs d'État, qui se sont succédé à la magistrature suprême, avec, chacun, sa vision et son propre style de gouvernance de l'économie nationale. La phase actuelle est marquée par le lancement du Plan Sénégal Emergent, qui constitue le nouveau cadre référentiel de la gouvernance économique. Dans ce nouveau paradigme, le secteur privé est placé au cœur du processus de création de richesse et d'emplois.

40. Au plan financier, le Sénégal reste fortement dépendant de l'aide extérieure, consentie sous formes de dons et de prêts concessionnels (20 % des dépenses budgé-

taires). Depuis peu, se dessine une évolution positive, matérialisée par l'accroissement tendanciel des financements sur émissions de titres publics, sur le marché sous régional et le recours prudent à des prêts extérieurs non concessionnels, avec l'accord du FMI. La réduction des déficits budgétaires et la disponibilité des bailleurs de fonds à accompagner le PSE sont le résultat des efforts d'amélioration de la gouvernance économique. Une mobilisation accrue des ressources domestiques, à travers notamment la rationalisation des dépenses budgétaires et l'augmentation de ses recettes fiscales et douanières, est une exigence majeure de la nouvelle étape.

41. Les développements ci-dessous analysent les avancées enregistrées ainsi que les nouveaux défis de gouvernance et de gestion économique, que devra affronter le Sénégal, à l'avenir.

Les avancées en matière de gouvernance économique

42. S'agissant des normes et codes, le pays a signé et ratifié de nombreux instruments régionaux et internationaux en matière de gouvernance économique. Leur mise en œuvre apparaît, toutefois, contrastée et leurs effets variables. Si des améliorations significatives ont pu être enregistrées, tant au plan global que sectoriel, des insatisfactions persistent dans nombre de domaines :

- Alors que la décentralisation est identifiée comme un choix stratégique majeur dans le PSE, la MEP a pu constater, lors de sa visite à l'intérieur du pays, que les collectivités locales, en général, et les communes en zones rurales, en particulier, restent confrontées à un déficit important en termes de ressources financières et humaines ; ce qui les empêche de s'acquitter pleinement de leurs missions de service public et de développement local ;
- Au plan de la gestion des finances publiques, les progrès réalisés en termes de rationalisation des dépenses publiques et de réduction du déficit ont permis une sensible amélioration

de la situation financière du pays. La MEP s'interroge toutefois sur l'adéquation de la politique monétaire et du crédit, par rapport aux besoins considérables de financement du PSE. L'environnement des affaires reste, par ailleurs, une préoccupation pour le secteur privé, confronté à des difficultés d'accès au crédit et une fiscalité élevée. A ces freins s'ajoutent les contraintes foncières et énergétiques ;

- Au plan de la gouvernance économique vertueuse, l'État sénégalais s'est engagé, par diverses conventions internationales, à la création d'institutions appropriées et à l'adoption de mesures destinées à améliorer l'efficacité de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent. Cette action a permis au pays d'améliorer ses performances dans les classements internationaux au cours des dernières années. La corruption reste toutefois un problème majeur dans le pays, malgré la détermination, qui a marqué les mesures prises, notamment celle portant création de l'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC), dont la montée en puissance est ralentie par la faiblesse des moyens mis à sa disposition ;
- S'agissant de l'intégration régionale, le Sénégal a toujours été un initiateur et un membre actif des institutions d'intégration Ouest-africaines, qui ont enregistré d'importantes avancées dans les domaines de la libre circulation des personnes, des biens et des services, la convergence des politiques économiques des Etats-membres, la coordination des politiques sectorielles et l'harmonisation des législations nationales, dans des domaines aussi importants que la fiscalité, la paix et la sécurité régionale. Ces institutions de gouvernance régionale restent cependant largement perfectibles, tant au plan décisionnel qu'à celui des moyens d'action ;
- Au plan des politiques commerciales et d'investissement, les grands choix en matière d'investissements publics, qui ressortent du PSE, ont fait l'objet de propositions précises, dans les secteurs jugés cruciaux pour l'émergence du Sénégal. Les contraintes structurelles de l'économie (faible productivité et compétitivité, coût élevé des facteurs, capital humain insuffisamment développé

et difficultés d'accès au financement) demeurent fortes. A cela s'ajoutent des préoccupations relatives à l'accès à l'information économique et aux marchés, à la faiblesse de l'entrepreneuriat sénégalais, à l'insuffisance de structures d'appui ;

- Le secteur informel occupe une place prépondérante dans l'économie sénégalaise (de 45 % à 60 % du PIB, selon les estimations), ce qui pose de réels problèmes de gouvernance. Compte tenu des enjeux de l'emploi et de la consommation qui lui sont liés, mais aussi de ses conséquences négatives, en termes de précarité de l'emploi, de non-conformité des produits et d'évasion fiscale, la formalisation graduelle de ce secteur constitue un des défis du PSE ;
- S'agissant des investissements directs étrangers (IDE), le Sénégal a connu ces dernières années une croissance des flux entrants nets. L'étude « Baseline Profitability Index » de 2014, classe le Sénégal en 58e position/102 destinations, pour les IDE rentables. Le volume capté reste toutefois modeste par rapport aux besoins de financement du PSE.

Les défis à affronter

43. La volonté politique d'édifier une économie performante, créatrice de richesses et génératrice de progrès social partagé, ne suffit pas à elle seule. Pour affronter ses multiples défis, le Sénégal doit initier les réformes structurelles indispensables à la transformation de l'économie nationale.

- Le premier défi a trait au contenu et au rythme de la croissance, en relation avec les ambitions affichées. Ce défi renvoie à la question de l'identification de nouveaux moteurs de croissance. La réponse réside, selon la MEP, dans la promotion du secteur industriel et manufacturier, qui est le vecteur, par excellence, de la transformation de l'économie sénégalaise ;
- Le deuxième défi est celui de l'inclusivité de la croissance, en rapport avec l'enjeu d'éradication de la pauvreté. La non-atteinte de l'ODM relatif à l'éradication de la pauvreté extrême, à l'échéance 2015, résonne comme

un échec et donne la mesure des difficultés qui restent à surmonter dans ce domaine ;

- Le troisième défi est celui de la nécessaire réduction du déficit structurel de la balance commerciale, une réduction qui passe, surtout, par la promotion de l'agriculture, en vue de créer de l'emploi à grande échelle et assurer la sécurité alimentaire du pays ainsi que le renouveau rural.

Les problèmes émergents en matière de gouvernance et de gestion économiques

44. En premier lieu, la transformation structurelle de l'économie sénégalaise est un des piliers du PSE. Il importe de prendre la mesure de cette forte exigence, dont l'une des finalités est l'émergence d'un secteur industriel exportateur, préalable à toute insertion avantageuse du Sénégal dans les chaînes de valeur mondiales et les échanges internationaux.

45. En second lieu, le développement local, en lien avec la décentralisation, constitue la meilleure réponse aux disparités régionales et aux déséquilibres territoriaux actuels. Des progrès importants ont été accomplis dans ce sens. Au plan institutionnel, la révision du cadre juridique, réglementaire et organisationnel a permis d'améliorer les pratiques de gouvernance locale. Au plan financier, le PNDL a favorisé le transfert de ressources, qui ont permis de réaliser des projets hydrauliques, éducatifs et de santé. Au plan organisationnel, les initiatives développées au niveau régional ont permis une plus grande maîtrise d'ouvrage des investissements publics locaux. En vue d'améliorer les pratiques de gouvernance et d'inspirer la nouvelle orientation du développement du Sénégal, le développement territorial et local a besoin d'un nouveau souffle.

46. Enfin, il convient d'évoquer les espoirs suscités par la découverte de réserves d'hydrocarbures au large de Dakar et de Saint-Louis. Ces nouvelles ressources constitueront probablement, dans quelques années,

un nouvel atout pour l'économie et la société sénégalaises. Cependant, la MEP attire l'attention sur les effets du syndrome hollandais qui pourraient aboutir à l'éviction des secteurs productifs par les secteurs de rente.

5. AU TITRE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

47. L'analyse du RNAE et les enseignements tirés des visites dans les régions ont permis à la MEP d'appréhender les réalités et de cerner les défis inhérents à la gouvernance d'entreprise sénégalaise et à la régulation des relations entre ses parties prenantes.

Le respect des codes et normes qui encadrent la gouvernance d'entreprise

48. La MEP relève un déficit dans l'application des normes internationales de travail. Des discriminations d'ordre social et politique, persistent, alors que le travail des enfants et le travail non-décent restent décriés. La transposition des engagements internationaux, dans la législation interne, n'est pas systématique. Des difficultés de coordination subsistent entre le monde de l'entreprise et les structures en charge de la promotion et de la mise en œuvre des normes de travail. Par ailleurs, l'importance du secteur informel soustrait de larges pans de l'économie nationale aux obligations, normes et codes ratifiés par l'État sénégalais. Enfin, partagé entre les normes OHADA et SYSCOA, le système comptable sénégalais tarde à s'aligner sur les normes internationales en la matière (IFRS). Tel est le constat général.

L'environnement des affaires et les conditions de compétitivité de l'entreprise

49. La MEP relève avec satisfaction que le Sénégal figure parmi les dix meilleurs pays réformateurs de l'environnement des affaires au monde. Les efforts fournis en matière de dématérialisation et de désintermédiation des procédures sont à l'origine des progrès réalisés, notamment en termes de délais de création d'entreprise.

50. En dépit des avancées enregistrées et de la prise de conscience de la nécessité de faciliter l'investissement, le Sénégal reste en deçà de ce qui est requis pour gagner la confiance des investisseurs nationaux et internationaux. Le secteur privé demeure peu dynamique et fragile, comme en témoignent la faiblesse de la création d'entreprise et celle de captation des IDE. Ni les codes constituant la trame de l'environnement des affaires, ni les textes législatifs visant à définir le cadre de référence du développement de la PME, ni les structures, institutions et programmes mis en place, pour impulser et accompagner le secteur privé, n'ont permis, jusqu'à présent, à l'entreprise sénégalaise, de prendre son essor.

51. Le secteur privé sénégalais reste chroniquement faible. Fondamentalement, c'est le tissu entrepreneurial qui pose le plus problème. Dominé par des entreprises informelles et des entreprises formelles de faible taille, qui n'interviennent généralement que dans le commerce et les services à faible valeur ajoutée, le paysage entrepreneurial sénégalais n'est pas propice à l'émergence de champions nationaux et de PME innovantes et compétitives. Concentré géographiquement à Dakar, ce tissu entrepreneurial reste assez fermé aux femmes. Résultat : la part du secteur privé dans la création de richesses et d'emplois décents reste minime.

52. Sous le poids des charges, notamment fiscales, la PME sénégalaise subit de plein fouet la concurrence déloyale d'un secteur

informel prépondérant. Celles qui arrivent à maturité (taille, maîtrise technologique, marchés...) doivent affronter à armes inégales l'hégémonisme des entreprises multinationales. L'effet d'éviction est particulièrement important dans l'accès aux grandes commandes publiques, un phénomène aggravé par l'absence d'une politique active de préférence nationale. Les grandes entreprises sénégalaises ont un effet d'entraînement limité sur l'écosystème entrepreneurial national. En l'absence d'une sous-traitance locale, d'une réelle dynamique de construction de filières et d'une politique publique d'intégration industrielle, celles-ci se tournent vers l'extérieur pour leurs consommations intermédiaires, ce qui réduit leur participation au processus d'industrialisation.

53. Les PME sont soumises à des contraintes, aussi bien endogènes qu'exogènes. D'une part, leur management, souvent familial, a du mal à s'affranchir des pesanteurs sociales et à s'aligner sur les impératifs et les valeurs du management moderne. D'autre part, la faible capitalisation, la rareté des financements (notamment bancaires), le cloisonnement et l'étroitesse des marchés, le poids de la fiscalité et l'état de l'infrastructure logistique pèsent lourdement sur les industriels. La concurrence déloyale du secteur informel, des importateurs et autres intermédiaires dissuadent nombre d'entre eux.

54. Les fonds publics mis en place, grâce à l'intervention des PTF, ont tenté de pallier la faiblesse des financements à la disposition des entrepreneurs et des entreprises. S'ils ont pu venir en aide à des acteurs qui n'ont pas pu intéresser un secteur bancaire trop frileux, ces fonds, tout comme la démultiplication des structures et des programmes d'aide aux entreprises et aux entrepreneurs, posent la question de la cohérence de l'ensemble du dispositif, de la complémentarité et de la coordination entre ses parties, de la lisibilité de l'environnement des affaires et de la durabilité des programmes qui, in fine, pour nombreux qu'ils puissent être, ne forment pas une vraie politique encore moins

une réelle stratégie du développement. Pour preuve, l'entreprise sénégalaise reste sous-capitalisée, mal financée, et le Sénégal réalise des scores extrêmement faibles en matière d'inclusion financière.

55. Enfin, et malgré la création de plateformes de dialogue public-privé (dont notamment le Conseil Présidentiel de l'Investissement), l'entreprise sénégalaise souffre toujours d'un déficit d'écoute. Le patronat reste divisé, quant aux chambres de commerce, elles ont besoin d'être restructurées, pour gagner en efficacité.

Transparence et reddition des comptes

56. S'agissant de l'information financière et comptable, de la reddition des comptes et du fonctionnement des Conseils d'administration et des structures de contrôle au sein des entreprises, force est de constater la faible représentativité des membres indépendants dans les conseils d'administration des entreprises sénégalaises, ce qui donne à penser que leur utilité n'est pas encore bien perçue par les organisations. Les administrateurs gagneraient à être mieux formés, afin que les Conseils d'Administration puissent jouer pleinement leur rôle d'orientation et de contrôle. La faiblesse du contrôle interne se conjugue souvent à une certaine opacité et à un manque de respect des obligations de reddition et de publication des comptes en externe.

57. Le fort engouement des jeunes Sénégalais pour les études de commerce et de gestion pourrait contribuer à une meilleure conscience des enjeux et des avantages de la transparence du management des entreprises et à une meilleure appropriation des techniques modernes de management, en vue de hâter l'émergence d'une nouvelle gouvernance des entreprises. Encore peu connu, le code de gouvernance des entreprises du Sénégal, élaboré par l'Institut sénégalais des Administrateurs, peut impacter favorablement les pratiques managériales,

moyennant une communication plus soutenue et une volonté affirmée de mise en œuvre de ses dispositions.

L'éthique des affaires et l'entreprise sénégalaise

58. L'évolution du cadre institutionnel et la contribution d'initiatives privées ont permis au Sénégal d'améliorer ses classements (notamment celui de Transparency International) en matière de corruption. Le secteur privé et la société civile apparaissent particulièrement mobilisés à la faveur d'initiatives telles que le Code de l'Institut Sénégalais des Administrateurs, l'Initiative de la Coalition du Secteur privé Contre la Corruption et le Code d'Éthique de l'association Sénégal2Bouts. Les entreprises sénégalaises sont passées championnes régionales de la lutte contre la corruption, même si plusieurs d'entre-elles continuent d'en être les victimes.

Justice et équité dans le traitement des parties prenantes

59. La structure de l'entreprise sénégalaise est souvent familiale, voire unipersonnelle. Même pour les entreprises de nature autre que familiale, c'est le style de management patrimonial qui domine et imprègne les relations internes et externes (en interne, pour prendre en charge, pacifier et gérer les relations sociales, en externe pour entretenir une certaine opacité). Si les procédures judiciaires sont de bonne qualité, elles sont néanmoins lentes à se mettre en œuvre et la bureaucratie judiciaire n'assure pas un niveau satisfaisant de sécurité juridique et ne rassure pas toujours, de ce fait, les investisseurs potentiels. Les syndicats sénégalais ont certes des traditions de lutte, mais leurs divisions entament leur influence sur le dialogue social et les négociations salariales. La réglementation nationale du travail et les conventions internationales, ratifiées par le Sénégal, ne sont pas toujours mises en œuvre, sans que cela fasse systématiquement réagir l'inspection du travail. Enfin, la mobilisation de la société civile et

les contrôles mis en œuvre par le Gouvernement ne suffisent pas, à l'évidence, à assurer le respect des droits des consommateurs par de nombreuses entreprises et commerçants peu scrupuleux.

La responsabilité sociale des entreprises

60. Si la première expression de la citoyenneté de l'entreprise consiste à s'acquitter de son devoir fiscal, force est de constater que les niveaux d'imposition et les formalités fiscales, au Sénégal, sont de nature à décourager l'élan citoyen spontané. La prise en charge des causes sociales nationales (lutte contre l'analphabétisme, la pauvreté, le VIH, etc.) est de la responsabilité quasi-exclusive de l'État. La responsabilité de l'entreprise est rarement pensée en dehors du seul impératif du profit. Si la question de l'environnement a donné lieu à une prise de conscience, au sein de la population, il est à noter que nombre de grandes entreprises continuent à polluer en toute impunité.

6. AU TITRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE

61. Depuis son accession à l'indépendance, le Sénégal n'a cessé de rechercher la meilleure voie menant à un développement accéléré, générateur de progrès socioéconomiques équitablement partagés, tant au plan social que territorial. Malgré les efforts déployés dans ce sens par les autorités sénégalaises, avec l'appui de leurs partenaires extérieurs, les performances restent modestes, les progrès accomplis insuffisants et les défis à relever considérables.

62. Le processus de développement a nécessité l'adoption de codes et normes, qui fondent, au plan universel, la bonne gouvernance du développement socioéconomique.

Il a également nécessité l'élaboration et la mise en œuvre de diverses stratégies et politiques publiques destinées, à la fois, à débrider la croissance, corriger les distorsions sociales et protéger l'environnement. Ces stratégies et politiques ont été globalement entravées par des difficultés persistantes de financement et un déficit d'expertise, deux domaines où la dépendance extérieure reste forte, mais aussi, par la faiblesse des capacités domestiques de pilotage des programmes et projets. Les résultats économiques et sociaux des politiques de développement sont mitigés. S'ils incitent à l'optimisme pour ce qui est de la santé maternelle et infantile ou de l'éducation, ils sont, en revanche, préoccupants en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, la création d'emploi ou encore la diversification et la modernisation de l'économie.

63. Cinq décennies après l'indépendance, la base productive de l'économie sénégalaise demeure faiblement diversifiée, sous-productive et globalement non-compétitive. Le secteur agricole ne parvient pas à assurer la sécurité alimentaire du pays (seuls 45 % des besoins sont couverts par la production nationale) ni à dégager des surplus à l'exportation (déclin des cultures de rente du coton et de l'arachide). Concentré sur des activités manufacturières traditionnelles, le secteur industriel souffre de la vétusté de l'outil de production, de la faiblesse de l'investissement dans de nouvelles activités et de l'absence d'une entreprise industrielle privée performante. Le secteur des services, en forte expansion ces dernières années, repose principalement sur des activités à faible valeur ajoutée et peu innovantes. Une telle configuration sectorielle réduit les performances globales de l'économie sénégalaise, la surexpose aux chocs internes et externes et empêche toute insertion avantageuse dans le commerce international.

64. La croissance s'est longtemps caractérisée par sa faiblesse, son instabilité et sa forte dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure. Après une longue période d'atonie, la reprise de la croissance, amorcée en 2014

et qui devrait se confirmer en 2015 et 2016, génère de nouveaux espoirs mais aussi de nouvelles attentes sociales, notamment en termes d'emploi, sans pour autant améliorer significativement la capacité d'y répondre, dans la mesure où, au-delà de l'amélioration récente des performances du pays, les fondamentaux de l'économie restent fragiles.

65. Au plan social, la pauvreté et les inégalités sont une réalité structurelle et massive au Sénégal, qui compte parmi les 25 pays les plus pauvres du monde. Selon une enquête de perception, réalisée en 2014 par l'ANSD, 56,5 % des ménages s'estiment pauvres, alors que 45,7 % se déclarent très pauvres. La pauvreté est plus marquée dans le milieu rural (69%) ou elle est associée à l'insécurité alimentaire (54,8 %). L'atonie de la croissance, conjuguée à une répartition sociale et territoriale inégalitaire de ses fruits, n'a pas permis d'amorcer la décrue du chômage et la réduction de la pauvreté. L'atteinte de l'ODD relatif à l'éradication de l'extrême pauvreté, à l'horizon 2015, s'est révélée, en définitive, hors de portée.

66. La situation sociale se caractérise par la persistance de déficits en termes d'accès aux services sociaux de base et de disparités géographique, malgré les progrès indéniables enregistrés dans de nombreux domaines, qui ont contribué à l'amélioration des conditions de vie de la population. Compte tenu de la forte croissance démographique que connaît le pays (2,7 %) et de la jeunesse de sa population, les besoins sociaux sont considérables. La question de l'emploi constitue la première préoccupation des ménages et la priorité des politiques publiques.



67. Au plan territorial, les disparités géographiques restent prononcées : deux habitants sur trois vivent dans la pauvreté en zones rurales. Si le pays a enregistré un certain nombre d'avancées dans le domaine de l'accès à l'éducation, de nombreux jeunes demeurent non scolarisés ou, dans le meilleur des cas, fréquentent des institutions religieuses (écoles coraniques) dispensant un enseignement souvent sans lien avec les programmes scolaires de l'école publique. La couverture de santé reste largement perfectible, alors que la qualité de vie du citoyen présente de multiples facettes.

68. Au-delà de sa dimension programmatique, le Plan Sénégal Emergent se veut un projet collectif enthousiasmant. Il est traduit en stratégies, politiques et séquences de mise en œuvre, dont la finalité est de positionner favorablement le Sénégal dans le monde de demain. Si le cap de l'émergence est donné par le PSE, il reste à promouvoir une gouvernance adéquate, sans laquelle les transformations requises par cette grande ambition seront difficiles à réaliser.

7. LES QUESTIONS TRANSVERSALES

69. Les questions transversales qui se dégagent du rapport sont :

- La Casamance ;
- Le foncier ;
- La transformation structurelle de l'économie du Sénégal ;
- Le développement territorial et l'inclusion spatiale au Sénégal ;
- Les conditions d'émergence d'un secteur privé dynamique.

8. LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

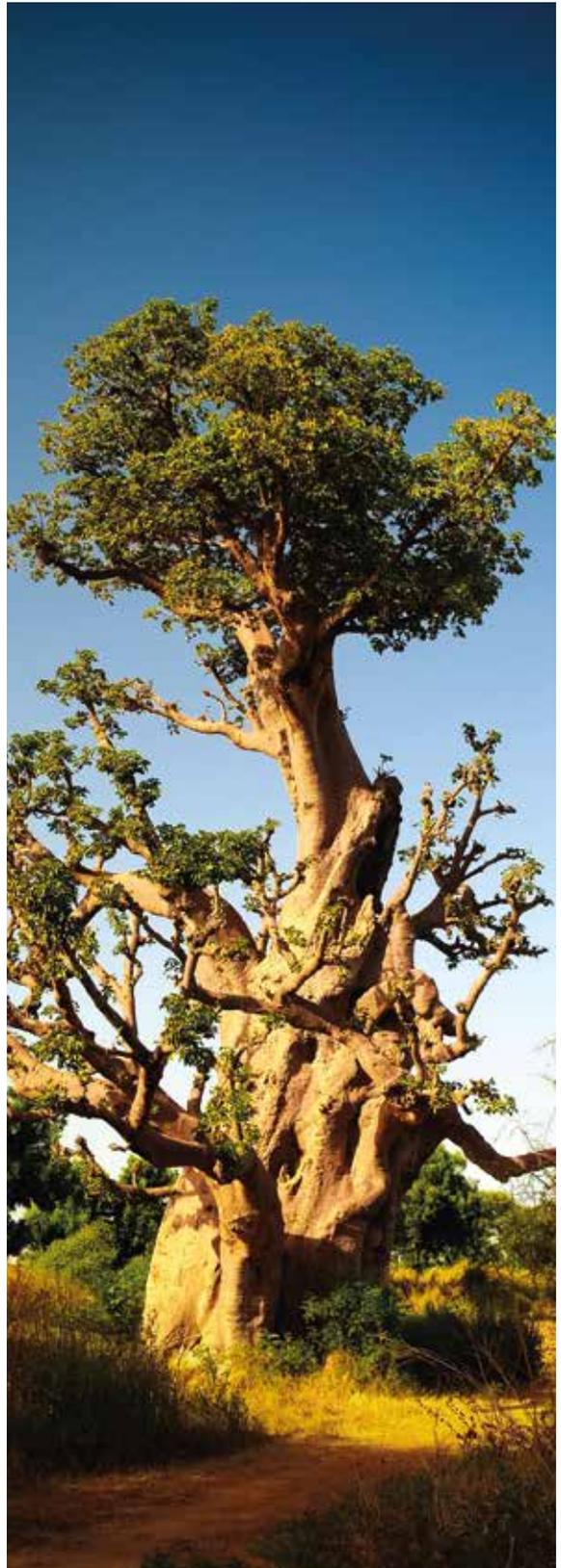
70. Les pratiques présentées ci-après sont identifiées dans le rapport comme étant de bonnes pratiques susceptibles de dissémination dans le cadre du MAEP :

- Le Sénégal, un exemple stimulateur de stabilité démocratique dans la sous-région ;
- L'existence d'organisation de promotion et de défense des droits humains comme la RADDHO ;
- L'impact économique de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal ;
- La dématérialisation des procédures, pour améliorer l'environnement des affaires ;
- Le centre incubateur des technologies de l'information et de la communication ;
- L'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur.

9. CONCLUSION

71. Le Sénégal dispose d'atouts réels, provenant, à la fois, de son histoire, de ses ressources naturelles, de la qualité de ses ressources humaines et de la stabilité de ses institutions, pour conduire sa société et son économie vers un avenir prospère. Il se doit, pour ce faire, de surmonter les handicaps d'ordre structurel, politique et sociologique, identifiés dans le présent rapport, et prendre la juste mesure des attentes et des aspirations de son peuple, pour forger une vision enthousiasmante de l'avenir, décliner le modèle inclusif de développement socio-économique le mieux adapté ainsi que les transformations sociales et les réformes structurelles nécessaires à l'émergence du Sénégal de demain.

- Au plan politique, la stabilité des institutions et l'effectivité de l'alternance, qui constituent des acquis importants, ne sauraient occulter le fait que le développement inclusif devrait être au cœur de l'action politique. D'où la nécessité d'institutionnaliser l'éthique en politique et de poursuivre la modernisation de l'État en surmontant les tropismes sociologiques, culturels et religieux.
- Au plan économique, il paraît urgent de redessiner la trajectoire du développement, en mettant l'accent sur la croissance robuste et inclusive, au service d'une société sénégalaise solidaire, apaisée et confiante en son avenir. Les transformations structurelles sont la clé de réussite de ce processus vertueux.
- Au plan social, le Sénégal, classé à la 170^e position sur 187 pays au classement de l'IDH publié par le PNUD en 2015 et dont près de la moitié de la population vit avec moins de 3 USD par jour, fait face à des difficultés sociales persistantes et à des frustrations notées chez les jeunes. Sans un progrès social partagé, c'est le capital- confiance qui risque de s'éroder progressivement.



CHAPITRE 01

INTRODUCTION : LE MAEP ET SA MISE EN ŒUVRE AU SÉNÉGAL

1.1 LE MAEP ET SA MISE EN ŒUVRE.

1.2 LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DU MAEP

1.3 LA MISSION D'ÉVALUATION-PAYS (MEP)

« La mission du Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs est de veiller à ce que les politiques et les pratiques des États participants se conforment aux valeurs, codes et normes de gouvernance politique, économique et d'entreprise convenus et consignés dans la Déclaration sur la démocratie, la gouvernance politique, économique et d'entreprise. Le MAEP est un instrument convenu d'un commun accord, entre les parties, pour l'autoévaluation par les Gouvernements des pays membres participants » NEPAD/HSGIC/03-2003/APRM.



1.1 Le MAEP et sa mise en œuvre

72. Créé en mars 2003, le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) est un dispositif d'évaluation, librement consenti, pour la gouvernance des pays membres, dans la perspective de consolider la bonne gouvernance en Afrique.

73. L'objectif poursuivi par le MAEP est d'encourager les États membres à adopter des politiques et des pratiques conduisant à la stabilité politique, à une forte croissance économique, au développement durable et à l'accélération de l'intégration régionale et continentale. Dans l'approche du MAEP, l'atteinte de cet objectif passe par le partage des expériences et pratiques réussies.

74. L'évaluation du MAEP est menée dans le cadre des valeurs, codes et normes contenus dans la Déclaration sur la gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises adoptée le 9 mars 2003 à Abuja (Nigeria). Dans cet esprit, le présent rapport traite des quatre domaines de gouvernance suivants :

- La démocratie et la gouvernance politique ;
- La gouvernance et la gestion économiques ;
- La gouvernance d'entreprise ;
- Le développement socioéconomique.

75. L'adhésion au MAEP, ouverte aux pays membres de l'Union africaine (UA), est volontaire. En mai 2016, le MAEP comptait 35 pays, dont 17 ont déjà été évalués. En 2015-2016, sous la direction de l'actuel Président du Forum du MAEP, S. E. le Président Uhuru KENYAT-

Encadré 1.1: Rapport d'activités du MAEP

En 13 ans d'existence, le nombre des pays membres du MAEP est passé de 6, à sa création, à 35 aujourd'hui. Dans la poursuite de ses objectifs, le MAEP est guidé par les valeurs partagées de l'Union africaine, approuvées en 2011, lors de la 14e Session de l'UA, qui a adopté une Architecture panafricaine sur la Gouvernance. Imbu de ces valeurs, le MAEP s'est fixé comme missions :

- L'approfondissement des pratiques démocratiques par le biais, entre autres, de l'examen des politiques et pratiques nationales par rapport aux normes de bonne gouvernance établies ;
- L'identification des lacunes et des meilleures pratiques ainsi que le développement d'outils et de méthodes de correction et, dans le même élan, leur dissémination et reproduction sur tout le continent.

Le but ultime du MAEP est d'encourager et de favoriser la construction de leadership transformationnel et le dialogue national constructif, à travers des processus d'auto-évaluation et d'évaluation par les pairs participatifs et inclusifs. Le travail du MAEP conduit également à une meilleure prestation de services, car une bonne prestation de services publics implique la responsabilisation des secteurs publics et privés envers les citoyens.

Le MAEP œuvre en faveur de la gouvernance transformationnelle sur le continent. Ce concept est au centre de l'Agenda 2063 de l'UA, une vision prospective, assortie d'un Plan d'Action, pour les 50 prochaines années. Cet agenda a l'ambition de réaliser sept (7) objectifs fondamentaux, dont trois portent sur la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'Homme et l'état de droit.

Lors du 23e sommet de l'UA des Chefs d'État et de Gouvernement, qui s'est tenu à Malabo, du 24 au 26 juin 2014, l'Assemblée de l'UA a décidé d'intégrer le MAEP dans le système de l'UA, tout en lui accordant son autonomie. Cette décision a donné une impulsion au MAEP et l'a encouragé à jouer un rôle plus actif dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Le Ghana, le Kenya, l'Ile Maurice et le Rwanda ont été les premiers pays dans lesquels des missions ont été lancées (en 2004). À ce jour, vingt (20) pays ont fait l'objet d'évaluations par les pairs. Ce sont : le Ghana, le Rwanda, le Kenya, l'Afrique du Sud, l'Algérie, le Bénin, l'Ouganda, le Burkina Faso, le Nigeria, le Mali, le Mozambique, le Lesotho, l'île Maurice, l'Éthiopie, la Sierra Léone, la Tanzanie, la Zambie, Djibouti, le Tchad et le Sénégal.

Source : MEP.

TA de la République du Kenya, élu Président lors du 23e Sommet du Forum du MAEP, tenu en juin 2015, le Forum a convoqué un Sommet extraordinaire, consacré à la revitalisation du MAEP, dont le premier résultat est l'évaluation de trois pays (Djibouti, Tchad, Sénégal) en 2016.

76. Le processus du MAEP comporte cinq phases successives. Celles-ci sont définies dans le Document de base du MAEP et succinctement présentées ci-après :

77. La première phase est une phase préparatoire, tant au niveau du Secrétariat du MAEP qu'au niveau national. Sous la direction du Panel du MAEP, le Secrétariat envoie au pays à évaluer un questionnaire couvrant les quatre domaines thématiques du MAEP. Si nécessaire, et avec l'assistance du Secrétariat du MAEP et/ou d'institutions partenaires, le pays se sert du questionnaire pour entreprendre un exercice d'autoévaluation. Après avoir achevé l'auto-évaluation, le pays formule un programme préliminaire d'action qui repose sur les politiques, les programmes et projets existants. Le RNAE et le programme d'action préliminaire sont tous les deux soumis au Secrétariat du MAEP. Dans le même temps, le Secrétariat du MAEP élabore un document de référence sur le pays. Ce document est rédigé, après une recherche documentaire et sur la base des informations récentes et pertinentes relatives à l'état de gouvernance et de développement dans le pays. Il porte sur les 4 domaines thématiques de la gouvernance.

78. La deuxième phase, celle de la mission d'évaluation, consiste à faire visiter le pays concerné par le Panel. Sa priorité est d'étoffer le RNAE, en organisant autant de consultations que possible, avec les autorités gouvernementales, les responsables du secteur

public, les partis politiques, les parlementaires, les représentants des organisations de la société civile, les syndicats, les corps de métier et organes professionnels. Les objectifs poursuivis par la MEP sont les suivants :

- Imprégnation des points de vue des différentes parties prenantes sur la gouvernance dans le pays ;
- Clarification des défis identifiés dans les documents sur les questions non traitées dans le programme d'action préliminaire du pays ;
- Construction d'un consensus sur la manière dont ces problèmes pourraient être traités.

79. Il importe de souligner qu'au cours de la mission, le pays soumis à évaluation joue un rôle de facilitateur, de sorte que la mission puisse s'acquitter efficacement de sa tâche. Pour ce faire, la MEP doit jouir d'un libre accès à toutes les sources d'information et aux différentes parties prenantes, comme cela est prévu dans le Mémorandum d'Entente relatif aux missions d'évaluations techniques et convenu dans le rapport signé entre les deux parties (MAEP-Gouvernement).

80. La troisième phase est consacrée à la rédaction du rapport par la MEP, sur la base du RNAE, des documents de référence, des questions préparées par le Secrétariat du MAEP et des informations recueillies auprès de sources officielles et non officielles, lors des consultations organisées avec les parties-prenantes.

81. Le projet de rapport intègre :

- L'examen des engagements politiques, économiques, de gouvernance d'entreprise et de développement socioéconomique applicables pris dans le programme d'action préliminaire ;
- L'identification des faiblesses persistantes ;
- La recommandation d'autres actions à intégrer dans le programme d'action final.

82. Le projet de rapport est d'abord examiné par le Panel qui en est l'auteur officiel, avant de faire l'objet de discussions avec le Gouvernement concerné, pour s'assurer de l'exactitude de ses informations. Cela constitue donc, pour le Gouvernement, une opportunité de réaction aux conclusions de la MEP et de formulation de son point de vue sur les faiblesses identifiées. Les réponses du Gouvernement sont annexées à l'avant-projet de rapport, assorti du Programme d'action, finalisé par le pays.

83. La quatrième phase démarre lorsque le rapport final de la MEP et le programme d'action final du pays sont envoyés au Secrétariat du MAEP, qui les soumet alors au Forum des Chefs d'État participant au MAEP et au Gouvernement faisant l'objet de l'évaluation, pour l'analyse et la formulation de mesures estimées nécessaires, conformément au mandat du Forum. Si le pays manifeste sa volonté de corriger les faiblesses identifiées, les Gouvernements participants devraient offrir leur assistance et inciter les Gouvernements donateurs et les organismes des bailleurs de fonds à aider le pays évalué.

84. La cinquième phase est la phase ultime du processus du MAEP. Six mois après son examen par les Chefs d'État et de Gouvernement des pays membres participants, le rapport est officiellement et publiquement soumis aux structures régionales et sous régionales, au nombre desquelles figurent la Communauté économique régionale à laquelle appartient le pays, le Parlement panafricain, la Commission africaine des droits de l'Homme et des Peuples, le Conseil de Paix et de Sécurité, le Conseil économique, social et culturel (ECO-SOC) de l'Union africaine.

85. Le présent rapport entre dans le cadre de la troisième phase du processus du MAEP. Il présente les conclusions de la MEP, assorties des recommandations du Panel.

1.2 La mise en œuvre du processus du MAEP.

86. Le Sénégal est certes membre fondateur du MAEP, mais il aura fallu attendre l'accession à la magistrature suprême du Président Macky SALL en 2012, pour que le pays décidât de se soumettre à l'exercice d'évaluation, à l'instar d'autres États-membres de l'UEMOA, tels que le Mali, le Burkina Faso et le Bénin.

87. Le début formel de cet exercice a été marqué par l'installation de la Commission nationale de Gouvernance, qui a eu lieu le 20 novembre 2014, sous la présidence du Premier Ministre. Composée de quatre-vingt-neuf (89) membres, la CNG regroupe des représentants de l'État, des organisations de la société civile, du secteur privé et des partenaires sociaux. L'inclusivité de cette CNG est illustrée également par la présence des représentants de partis politiques de la majorité et de l'opposition, des femmes, des jeunes, des syndicats, de la presse, des entités religieuses et coutumières et des personnes handicapées.

88. Dans son discours, lors de l'installation de la Commission nationale de Gouvernance (CNG), le Premier Ministre a qualifié la démarche du MAEP de révolutionnaire en ce qu'elle transcende le principe de non-ingérence dans les affaires intérieures d'un pays, longtemps défendu, avec fermeté, par les États-membres de la défunte Organisation de l'Unité africaine».

89. Le Premier Ministre a également indiqué «qu'il s'agit d'un processus novateur, un nouveau contrat social entre les gouvernements africains et leurs citoyens, un processus qui n'est soumis à aucune conditionnalité et qui encourage les dirigeants à discuter et à partager ouvertement les déficiences et les limites de leur système de gouvernance avec leurs pairs africains ».

90. Après l'installation de la CNG, le représentant du Gouvernement du Sénégal a procédé à la signature du Protocole d'entente avec le Dr. Mustapha MEKIDECHE, membre du Panel des éminentes personnalités du MAEP en charge du Sénégal, le 5 décembre 2014 à Dakar.

91. Il convient de signaler l'existence d'un Secrétariat permanent du MAEP, rattaché au cabinet du Ministre de l'Intégration africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance, chargé d'apporter à la CNG un soutien administratif, logistique et technique.

92. Dans le cadre de l'exercice de son mandat, la Commission a recruté quatre (4) instituts techniques de recherche (ITR) qui ont mené des études sur les thématiques du MAEP, afin de documenter le rapport national d'auto-évaluation. Il s'agit :

- De l'Afrobarometer, pour la démocratie et la gouvernance politique ;
- Du Centre de Recherches en Économie appliquée (CREA) de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD), pour la gouvernance et la gestion économiques ;
- Du Groupe Interdisciplinaire de Recherche en Sciences sociales (GRIS) de l'Université Alioune DIOP de Bambey (UADB), pour la gouvernance d'entreprise ;
- De l'Afrobarometer en partenariat avec l'École nationale supérieure d'Économie appliquée (EN-SEA), pour le développement socio-économique.

93. Quatre approches méthodologiques ont été combinées par les Instituts techniques de recherche (ITR) pour réaliser les études thématiques :

- Une synthèse documentaire ;
- Une approche quantitative fondée sur une enquête ;
- Une approche qualitative à partir d'entretiens semi-structurés ;
- Une approche qualitative articulée autour de la collecte et de l'analyse des données recueillies lors des consultations citoyennes.

94. L'approche quantitative a permis d'alimenter les rapports des ITR. Les enquêtes, sur la base d'un questionnaire, ont porté sur un échantillon de 1.000 citoyens sénégalais âgés de 18 ans au moins. Le questionnaire est une adaptation du modèle standard du MAEP.

95. Un plan de sondage a été élaboré par les instituts de recherche, avant d'être discuté et adopté de façon concertée avec l'équipe de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie, qui, en tant que dépositaire de la base de sondage des districts de recensements (DR), a tiré l'échantillon.

96. Concernant l'échantillonnage, la population a été renseignée avec les données du recensement de décembre 2013. Les principes à la base de l'échantillonnage sont les suivants :

- La taille de l'échantillon est fixée à 1000 personnes. Ces 1000 personnes ont été tirées de ménages localisés dans des districts de recensement (DR). Dans chaque DR, 15 ménages ont été tirés. Ainsi, la variance intra grappe est minimisée et la variance inter grappe est maximisée.
- Les questions contenues dans le questionnaire ont été tirées du modèle standard du MAEP. Cependant, elles ont fait l'objet d'une adaptation au contexte sénégalais.

97. A l'issue de leurs travaux, les instituts techniques de recherche et la Plateforme des Acteurs non-étatiques ont produit des rapports qui ont contribué à l'élaboration du Rapport national d'auto-évaluation (RNAE). Les consultants ont eu recours à d'autres sources (historiques, statistiques, etc.), pour étayer leur propos.

98. La Commission nationale de Gouvernance a organisé des consultations citoyennes sur les quatre (4) thématiques du MAEP, dans les quatorze (14) régions du Sénégal, avec l'appui des autorités administratives déconcentrées et de la Plateforme des Acteurs non-étatiques (PFANE)

99. Le Panel se félicite du niveau élevé de mobilisation de la détermination du Gouvernement du Sénégal à cette étape cruciale du processus. Le Gouvernement a, par la suite, décidé d'inviter le Panel du MAEP à dépêcher une mission d'évaluation, qui s'est déroulée du 11 au 27 avril 2016.

1.3 La mission d'évaluation-pays (MEP)

100. Conduite par le Dr Mustapha MEKIDECHE, président du Panel d'Éminentes personnalités du MAEP, la mission d'évaluation du Sénégal s'est déroulée du 11 au 27 avril 2016. Composée de 18 experts africains, venant de 14 pays membres de l'UA, la sélection de ces experts s'est faite sur la base de leurs compétences et de leur expérience, dans les quatre domaines de gouvernance, objet de l'évaluation. La mission est ainsi constituée :

Au titre du Panel et du Secrétariat du MAEP

- M. Mustapha MEKIDECHE, chef de la Mission et membre du Panel d'Éminentes personnalités du MAEP, M. Edward MALOKA, Directeur général du Secrétariat du MAEP, M. Dalmar JAMA, coordonnateur de la Mission d'évaluation pays du Sénégal, M. Jean-Yves ADOU, Chef de Division Gestion des Connaissances, S&E et Soutien au Processus d'Évaluation et Mme Arlette YEMEK, assistante chargée d'appui à la Mission d'évaluation pays du Sénégal.

Au titre des institutions partenaires

- M. Joseph FOUMBI, Responsable des Affaires économiques, Chef de la Section des Initiatives régionales, Bureau sous régional, Commission économique pour l'Afrique ; Mme Mama KEITA, Responsable des Affaires Économiques, Renouvellement sur la Planification, Commission économique pour l'Afrique ; M. Omar Ismael BDOURAHMAN, économiste en charge des affaires sociales, Commission économique pour l'Afrique ; M. Noel GUETAT, consultant international, représentant la BAD et M. Losseni CISSE, Spécialiste de la gouvernance, représentant le PNUD.

Pour les experts indépendants au Secrétariat du MAEP

- Démocratie et gouvernance politique : M. Léopold DONFACK SOKENG, Professeur Agrégé de Droit public à l'Université de Dschang et Inspecteur des Affaires académiques au Ministère de l'Enseignement supérieur ; M. Silas SINYIGAYA, consultant international, spécialiste de gestion d'administration.
- Gouvernance et gestion économique : M. Barthélémy BIAO, Professeur agrégé des Sciences économiques à l'Université de Parakou et M. Ibrahim BOCAR BA, consultant international, ancien Commissaire en charge des Politiques macroéconomiques de la CEDEAO (2012- 2016).
- Gouvernance d'entreprise : M. Karim BEN KAHLA, Professeur et Directeur de l' Ecole doctorale d'économie, comptabilité, finance et gestion (ECCOFIGES) de l'Université de la Manouba ; M. Donatien BIHUTE, ancien vice-président de la BAD et consultant international.
- Développement socioéconomique : M. M'baya J. KANKWENDA, consultant international, Directeur exécutif de l'Institut congolais de recherche en développement et d'études stratégiques (ICREDES), ancien représentant résident du PNUD ; M. Azeddine ABDENNOUR, consultant international et formateur en analyse stratégique et prospective, éditeur du rapport d'évaluation pays du Sénégal.

101. Conformément au mandat du MAEP, la Mission d'évaluation a examiné les résultats de l'autoévaluation, entreprise par la CNG. La mission a mené les actions suivantes :



- Consultations détaillées avec l'ensemble des parties-prenantes, afin d'approfondir et de compléter le rapport d'autoévaluation ;
- Évaluation du projet de programme d'action soumis par le pays et propositions idoines ;
- Vérification de la crédibilité du RNAE et de son exemption de toute manipulation politique ;
- Réalisation d'un consensus avec les parties prenantes, sur les questions et les défis qui restent à relever et recommandations susceptibles d'améliorer la gouvernance.

102. La MEP a été reçue par le Président de la République, Son Excellence M. Macky SALL. Elle a également été reçue par le Premier Ministre, M. Mahammed Boun Abdallah Dionne. Durant son séjour au Sénégal, la MEP a rencontré l'ensemble des acteurs concernés et impliqués dans le processus du MAEP au Sénégal, en particulier les responsables institutionnels, les élus, notamment le maire de Dakar, le responsable du groupe parlementaire de la majorité présidentielle et des responsables de l'opposition. Elle a également rencontré les représentants des corps législatif et judiciaire, des organisations confessionnelles, des entreprises parapubliques, des collectivités locales, des partis politiques, des organisations patronales et du secteur privé, de la société civile, des syndicats, des mouvements de jeunes, des organisations de femmes, des groupes de personnes défavorisées et des élus locaux. Des points de presse dans les médias écrits et audiovisuels nationaux et africains ont été animés au cours de la mission.

103. Par souci d'exhaustivité et de connaissance fine des dynamiques territoriales et des attentes citoyennes, la MEP s'est déployée dans dix(10) régions (y compris Dakar), sur les quatorze que compte le pays. Au cours de ses visites, la MEP a eu des échanges fructueux avec les acteurs locaux.

104. Ce travail intense se résume comme suit :

- Le chapitre 1, en guise d'introduction ;
- Le chapitre deux traite des étapes historiques importantes ;
- Les chapitres trois à six qui présentent les conclusions de la MEP dans les quatre thématiques de la gouvernance ;
- Le chapitre sept aborde les questions transversales.

105. L'analyse de chaque thématique de gouvernance commence par un bref résumé du rapport d'autoévaluation du pays sur cet objectif spécifique. Ce résumé est suivi des conclusions des réunions entre la Mission d'évaluation et les parties prenantes, aussi bien au niveau national que local, puis des conclusions de la mission d'autoévaluation. Les conclusions reposent sur des recherches documentaires et des réunions avec les parties prenantes au niveau national et local. L'analyse prend fin avec les recommandations du Panel du MAEP sur les questions de gouvernance qui sont considérées comme importantes pour la mise en œuvre des mesures que les autorités sont, elles-mêmes, déjà en train de prendre ou ont l'intention de prendre à la suite de l'exercice d'autoévaluation. Étant donné que l'un des objectifs du MAEP est de favoriser les meilleures pratiques sur le continent, les meilleures pratiques du Sénégal sont également mentionnées et des encadrés présentent certains aspects de gouvernance spécifiques au Sénégal et qui méritent d'être mis en exergue.

02

ÉVOLUTION DU SÉNÉGAL ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE, POUR UN DÉVELOPPEMENT INCLUSIF

2.1 BREF SURVOL HISTORIQUE

2.2 LE CONTEXTE POLITIQUE POSTCOLONIAL (1960 À NOS JOURS).

2.3 DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE EN COURS ET IMPÉRATIF D'INCLUSIVITÉ

106. Ce chapitre propose un bref aperçu historique et politique du Sénégal ; il évoque également la dynamique économique actuelle, les questions-clés et les nouveaux défis de la gouvernance, pour un développement durable.

2.1 Bref survol historique

La période précoloniale

107. L'inventaire des sites préhistoriques et l'exploitation des données fournies par la tradition orale donnent à penser que le peuplement du Sénégal s'est effectué à partir du Nord et de l'Est, à la faveur de plusieurs vagues migratoires. La dernière en date serait celle des Wolofs, des Peuls et des Sérères, appartenant tous au groupe Bafour, dont l'éclatement en plusieurs branches correspond à l'arrivée des almoravides. Le Namandirou (pays riverain de la Falémé), sur le Haut-Fleuve, a servi de lieu de transit pour les Manding, dans leur avancée vers la Sénégalie, mêlés d'abord aux Soninkés, puis aux Sérères et aux Wolofs.



108. L'histoire du Sénégal précolonial est caractérisée par l'existence de vastes royaumes et d'entités étatiques prospères qui furent, par la suite, morcelés. La formation de l'Empire du Djolof, contemporaine de l'expansion almoravide, est attribuée à Ndiadiane NDIAYE, fils présumé du chef almoravide Aboubacar BEN OMAR et de Fatoumata SALL. De cette union, naquit ABOU DARDAÏ, qui portera le nom de Ndiadiane, en raison des miracles qui accompagnèrent sa venue au Djolof. Au 15^e siècle, les terres comprises entre le fleuve Sénégal et la Gambie appartenaient à une seule et même entité politique : le Djolof. A la suite à l'affaiblissement de l'Empire du Mali, le Gabou s'en détacha et devint un État indépendant, coïncé entre la Gambie et la Guinée Bissau.

109. Au 16^e siècle, les dissidences du Cayor, du Baol, du Walo, du Sine et du Saloum eurent raison de l'unité du Djolof, qui se réduisit à un royaume fort modeste. Dès 1512, les Peuls, sous la direction de Tenguella et de son fils Koly, fixèrent leur habitat au Fouta Toro et créèrent un État, le Fouta Denianké, qui vécut de 1512 à 1776. Cet État fut mis à rude épreuve par les Maures qui espéraient le soumettre à leur autorité. Après avoir proclamé son indépendance, le Gabou essaya de tirer parti de sa position d'interface entre les Européens et leurs alliés du littoral, d'une part, et les Diolas de l'arrière-pays, d'autre part. Grâce aux richesses matérielles acquises, les souverains étendirent leur autorité sur les provinces environnantes. Refusant de renoncer à leur identité, les populations Baïnouk et Diola s'isolent dans l'immensité de la forêt pour préserver leurs valeurs ancestrales et leur mode de vie.

110. Au 18^e siècle, les méfaits de la traite négrière affectaient toutes les catégories de la société africaine. La conséquence en a été un effritement politique, aux effets désastreux. Les nouvelles entités, circonscrites à leurs ethnies, se sont usées dans des guerres fratricides

sans fin. Durant la même période, les Manding, impliqués dans le trafic négrier, entreprennent de répandre l'islam en chemin. Les nouveaux convertis n'hésitent pas à se servir de l'Islam, cette religion, pour refonder leur unité politique, économique, sociale et morale.

111. La révolution, conduite par Thierno Souleymane BAAL, fut l'événement marquant du XVIII^e siècle au Sénégal. Elle permit le renversement en 1776 de la dynastie des Denianké, instaurée par Kolly Tenguella BA, dont le règne sur le Fouta dura plus de 250 ans (1526-1776). Cette révolution eut lieu à un moment exceptionnel. Elle a coïncidé, d'une part, avec la déclaration d'indépendance des treize Etats américains, embryon des futurs États-Unis d'Amérique, et, d'autre part, à l'adoption de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. Thierno Souleymane BAAL fut, aux dires de certains historiens, un érudit, un homme d'État, un visionnaire et un tacticien qui sut instaurer au Fouta un modèle de gouvernance original. Après avoir conquis le pouvoir, il refusa de l'exercer, et le céda volontairement à un de ses compagnons. L'État théocratique qu'il avait créé était fondé sur un idéal de justice, différent de celui des Maures, qui pratiquaient le commerce des esclaves.

112. Dès 1776, Thierno Souleymane BAAL instaura une justice, avec la possibilité de recours et mit en place les fondements de l'enseignement gratuit. Deux innovations majeures, en avance sur son temps, qui dénotent du génie du personnage.

113. Dès l'implantation des comptoirs coloniaux français, les premières formes d'expression démocratique ne tardèrent pas à se manifester par l'envoi, le 15 avril 1789, des « Très humbles doléances et remontrances des habitants du Sénégal aux citoyens français tenant

les Etats-généraux ». Les habitants de Saint-Louis du Sénégal s'insurgèrent ainsi contre les pratiques avilissantes de la compagnie détenant le monopole du commerce de la gomme arabique et le privilège de la traite des esclaves, le long du fleuve Sénégal.

Encadré 2.1 : Les recommandations de Thierno Souleymane BAAL à son armée

1. Recherchez, pour assumer la fonction d'Almaami (chef d'État du Fouta Toro), un homme désintéressé, qui ne mobilise les biens de ce monde ni pour sa personne ni pour ses proches ;
2. Si vous le voyez s'enrichir, démettez-le et confisquez les biens qu'il a acquis ;
3. S'il refuse la démission, destituez-le - par la force - et banissez-le ;
4. Remplacez-le par un homme compétent, quelle que soit sa lignée ;
5. Veillez à ce que l'Almaamiyat ne soit jamais héréditaire.

Des royaumes au temps des gouverneurs : l'ère coloniale

114. Au début du 19^e siècle, les possessions françaises sont peu nombreuses, dispersées et de faible étendue. Héritiers des comptoirs de traite esclavagiste établis au XVII^e siècle, ces points de rencontre du commerce maritime et continental n'ont alors qu'une activité réduite (Saint-Louis, Gorée, Rufisque, Portudal ou encore Joal), alors que d'autres centres, à l'image de Podor, sont en ruine ou détruits. Jusqu'à l'arrivée du général français FAIDHERBE, qui a achevé la colonisation du Sénégal et développé la culture de l'arachide comme culture de rente, les progrès de l'impérialisme restent limités. Quelques gouverneurs tenteront, sans succès, de relancer le commerce de la gomme arabique sur le fleuve Sénégal. La recons-

truction des établissements de traite se heurta à l'hostilité des populations maure et toucouleur. En 1822, alors que les Anglais contrôlaient le trafic sur la Gambie, Gorée fonctionna comme un port franc ; mais les activités commerciales furent partout réduites, en particulier le long du fleuve, où les négociants sont soumis au système des « coutumes », taxes douanières imposées par les Maures qui dominent la rive droite.

115. A partir de 1850, la politique coloniale française changea de cap. Les besoins accrus en matières premières destinées aux industries manufacturières de la métropole et la progression de « l'idée coloniale », favorisée par les rivalités impérialistes européennes, conduisirent à la mise en œuvre d'une stratégie nouvelle d'occupation territoriale et de peuplement ainsi que de la mise en valeur des anciens comptoirs. L'espace sénégalais, objet de convoitises et de velléités de conquête, devint une étape importante sur la route du Soudan occidental. En dix ans (1854-1864), tout le littoral compris entre les fleuves Sénégal et Saloum passa sous domination française. Des postes militaires sont érigés en Casamance et des traités de mise sous protectorat permirent le contrôle de la vallée du Sénégal, malgré la vive résistance opposée par le chef toucouleur El Hadj Omar TALL. Parmi ses hauts faits de guerre figurent l'attaque de Médine, puis le repli vers l'est pour construire un État indépendant. L'expansion coloniale s'est accélérée après 1876. L'objectif du colonisateur est d'atteindre le fleuve Niger, en contrôlant, en totalité, le Sénégal. Les campagnes militaires se multiplièrent et se heurtèrent, à chaque fois, à de violentes résistances armées menées par les grands patriotes tels que Maba Diakhou, au nord de la Gambie, Lat Dior DIOP au Cayor, Alboury NDIAYE, au Djolof, ou encore Mamadou Lamine DRAME, sur le haut Fleuve et au Boundou.

116. En Casamance, la résistance est conduite par des chefs religieux comme Fodé Kaba DOUMBOUYA, mais est aussi par les populations forestières, en particulier en pays Diola et Balante. A la résistance armée s'ajoutent d'autres formes de résistance anticoloniale, plus pacifiques, qui sont l'œuvre des communautés religieuses et des milieux culturels. Cependant, l'absence de coordination de tous ces mouvements et les rivalités internes, qui les ont opposés, ont facilité la mainmise extérieure. En 1891, la conquête coloniale est pratiquement achevée, et commença alors, « l'ère des gouverneurs ».

De la domination coloniale à l'indépendance nationale.

117. Ses limites administratives fixées, la colonie du Sénégal devient partie intégrante de l'Afrique occidentale française (AOF), avec pour capitale Saint-Louis, fondée en 1659, par Louis CAULLIER. De 1895 à 1902, « la plus ancienne colonie française d'Afrique » cumulait les fonctions de capitale des colonies du Sénégal et de l'Afrique occidentale française (Sénégal, Mauritanie, Soudan, Guinée et Côte d'Ivoire). Plus récemment, Saint Louis fut la capitale du Sénégal jusqu'en 1957 et, en même temps, celle de la Mauritanie, de 1920 à 1960.

118. Jusqu'en 1945, l'organisation politique du Sénégal était le reflet fidèle de « l'ordre colonial ». Du commandant militaire de cercle jusqu'au gouverneur, régna un système fortement hiérarchique, autoritaire et discriminatoire. Seuls les natifs des « quatre communes » (Dakar, Gorée, Rufisque, Saint-Louis) avaient le privilège d'élire leurs conseils municipaux et d'envoyer un député au Parlement français. Blaise DIAGNE est élu député, en 1914. La classe politique émergente va trouver un champ d'expression parlementaire, après la Seconde Guerre mondiale, avec les institutions créées par la politique dite d'assimilation. Dès 1945, deux députés sénégalais, Lamine GUEYE et Léopold Sédar SENGHOR, siègèrent à l'Assemblée constituante française. En 1946, une Assemblée territoriale du Sénégal fut élue

au collège unique. Elle désigna des parlementaires qui représentent leur pays et obtiennent quelques concessions politiques (liberté de réunion et d'expression, abolition du travail forcé). Le regain d'activité politique s'accompagna de la création de partis distincts des organisations métropolitaines (fondation, en 1948, du Bloc démocratique sénégalais, par SENGHOR).

119. L'évolution politique du Sénégal, à l'instar de celle des autres colonies françaises de l'AOF et de l'AEF, a été marquée, à partir de 1956, par une autonomie accrue, fruit de la loi-cadre. Les pouvoirs de l'Assemblée territoriale sénégalaise sont renforcés tandis qu'un gouvernement local, dirigé par un Président du Conseil placé sous l'autorité du gouverneur général français, fut mis en place. Une deuxième vague de réformes est initiée avec l'adoption de la Constitution française du 4 octobre 1958 instituant la « Communauté française » regroupant la France et ses colonies, dont le Sénégal reconnu « République autonome », un statut bien éphémère, puisqu'il n'a pas résisté à l'effondrement de la « Communauté française » et du système colonial dans son ensemble. Associés au sein de la Fédération du Mali à partir de janvier 1959, le Soudan occidental et le Sénégal demandèrent l'indépendance, qu'ils obtiennent ensemble dans un cadre unitaire, le 4 avril 1960 (date de la fête de l'indépendance). Mais la Fédération du Mali éclata, le 20 août 1960, l'Assemblée sénégalaise proclama l'indépendance du pays.

2.2 Le contexte politique postcolonial (1960 à nos jours).

Concernant la politique intérieure

120. Le Sénégal, qui a construit progressivement, depuis son indépendance en 1960, des institutions républicaines solides est l'un des pays les plus stables d'Afrique. Il a connu deux alternances politiques pacifiques et quatre Présidents de la République :

- Léopold Sédar SENGHOR (1960-1980) : élu une première fois le 5 septembre 1960 et réélu plusieurs fois de suite, avant de démissionner le 31 décembre 1980 ;
- Abdou DIOUF (1981-2000) succéda à SENGHOR, à la faveur d'une disposition constitutionnelle lui permettant, en tant que Premier Ministre, d'achever le mandat en cours du Président démissionnaire ;
- Abdoulaye WADE (2000-2012) remporta le scrutin du 19 mars 2000 et devint le troisième Président de la République du Sénégal ;
- Macky SALL, accéda à la Présidence de la République en 2012. Le ralliement à sa cause des douze candidats de l'opposition en lice au premier tour lui a donné une franche victoire.

121. Le scrutin présidentiel de mars 2000 avait permis au pays d'accéder à sa première alternance politique, depuis l'indépendance. Le Sénégal s'affirme comme un modèle de stabilité et de démocratie, sans que cela se traduise par des progrès équivalents dans la lutte contre la pauvreté qui reste massive (un Sénégalais sur deux vit sous le seuil de pauvreté). Classé parmi les pays les moins avancés (PMA) depuis 2001, le pays dispose d'une économie formelle fragile, qui repose sur les services à faible valeur ajoutée. Passé le temps de l'euphorie, consécutif à l'arrivée au pouvoir du Président Macky Sall, et malgré les réformes engagées dans le domaine de la gouvernance politique et les progrès enregistrés sur le front économique et social, de larges pans de la société sénégalaise attendant toujours une amélioration tangible de leurs conditions de vie (accès inégal aux services de base, faible pouvoir d'achat,

coupures fréquentes d'eau et d'électricité...)

122. Sur le front de la paix et de la sécurité intérieure, le Président SALL s'est engagé dans la recherche d'une solution définitive au conflit casamançais, grâce à des efforts internes plus importants et une coopération renforcée avec la Gambie et la Guinée-Bissau. A la suite d'un Conseil des ministres délocalisé, tenu en février 2015, précédé d'une tournée économique d'une semaine, des initiatives ont été prises en vue de désenclaver cette région, en conflit depuis 32 ans.



123. La prochaine échéance électorale est prévue pour 2019. Le Président Macky SALL s'était engagé à réduire son premier mandat de sept (7) à cinq (5) ans et à organiser, sur cette base, l'élection présidentielle en 2017. Consulté à ce sujet, le Conseil constitutionnel a répondu par la négative, arguant de la non-rétroactivité de la loi constitutionnelle. Une réforme, a donc été soumise à referendum le 20 mars 2016. Le « OUI » l'a largement emporté (62,40%) avec, toutefois, un taux d'abstention élevé. La réduction du mandat présidentiel de sept (7) à cinq (5) ans, renouvelable une fois, ne prendra donc effet qu'à compter de la prochaine mandature.



La réforme comporte quatorze (14) autres points non moins importants, tels que le financement des partis politiques, le renforcement des droits de l'opposition et de son chef, la reconnaissance de nouveaux droits aux citoyens (droits sur le patrimoine foncier et les ressources naturelles, droit à un environnement sain), ou encore l'intangibilité des dispositions relatives à la forme républicaine et au caractère indivisible, démocratique et décentralisé de l'État.

La politique extérieure

124. Concernant la politique extérieure, il est à noter que, dès son arrivée au pouvoir, le Président Macky SALL a œuvré à la restauration de l'image du Sénégal. L'objectif principal est de positionner le Sénégal en tant que passerelle entre l'Afrique et le reste du monde (Chine, Afrique, Asie, en plus des relations traditionnelles avec l'Occident). Fort de ses engagements en matière de bonne gouvernance, le Président s'est investi pour mobiliser les financements nécessaires au développement, en général, et, au Plan Sénégal émergent (PSE), en particulier. Son élection en 2015 comme Président du Comité d'orientation des Chefs d'État et de Gouvernement du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) lui a permis, en tant que représentant de l'Afrique, d'assister à des rencontres internationales de haut niveau (G8, G20, BRICS). Dans le même sillage, le Président a organisé le « forum de Dakar » sur la paix et la sécurité en Afrique, les 15 et 16 décembre 2014, afin de favoriser l'émergence et l'enracinement d'une conscience intégrée des questions de sécurité et de défense en Afrique. La deuxième édition de ce forum s'est tenue les 9 et 10 novembre 2015.

125. Ardent défenseur de l'intégration africaine, le Sénégal perçoit la CEDEAO et l'Union africaine comme des leviers d'action importants pour le continent. Il contribue aux différentes missions de sécurité déployées par l'organisation régionale ou par les Nations unies (MONUSCO en République démocratique du Congo, ONUCI en Côte d'Ivoire, MISMA devenue MINUSMA au 1er juillet 2013 au Mali, ECOMIB en Guinée Bissau). Lors de la crise au Burkina Faso, le Président Macky SALL, a été nommé chef du groupe de contact (CEDEAO) pour une médiation.

126. La crise au Mali a été l'occasion de la prise de conscience de la gravité de la menace terroriste, même si le Sénégal n'a pas été directement la cible d'attentats. La solidarité entre États africains et la conviction selon laquelle une approche sous régionale, voire internationale du phénomène est la plus pertinente, ont conduit à associer le Sénégal aux travaux du G5 Sahel¹, en cas de besoin.

127. La réalisation du pont sur le fleuve Gambie est certainement de nature à améliorer les relations entre le Sénégal et la Gambie. Cette infrastructure devrait contribuer à un désenclavement réel de la partie sud du Sénégal, qui en a grand besoin. Cependant, ce projet tarde à se concrétiser.

128. Les relations avec la Mauritanie se sont renforcées depuis l'arrivée au pouvoir du Président Macky SALL, qui partage, avec son homologue mauritanien, Mohamed OULD-ABDEL-AZIZ, l'idée de construire un pont à Rosso, afin de faciliter le transit transfrontalier. L'interconnexion électrique sera également un autre facteur structurel de rapprochement. Le Sénégal se préoccupe aussi de la stabilité en Guinée et en Guinée Bissau, laquelle n'est pas sans conséquence sur la sécurité régionale. Enfin, s'agissant de la crise au Yémen, le Sénégal a pris la décision de faire participer un contingent de soldats sénégalais à la coalition internationale pour le Yémen. Le Sénégal avait été élu, avec le soutien de l'Union africaine, membre non-permanent du Conseil de Sécurité, en 1968-1969 et en 1988-1989. L'Union africaine a accepté de soutenir une nouvelle candidature, pour un siège de membre non-permanent au Conseil de Sécurité pour la période 2016-2017.

129. Au chapitre de l'émigration clandestine, le Sénégal est, à la fois, un pays d'émigration et de transit des migrants africains vers l'Europe. Depuis 2006, il a enregistré de nombreux départs clandestins par voie maritime, à partir de ses côtes, vers l'Europe, notamment via les Canaries et le Maghreb. Le Sénégal tente, en coopération avec l'Union européenne, sinon d'enrayer, du moins de contrôler les flux migratoires clandestins. En marge de la 33e session du Comité d'orientation du NEPAD, le Président Macky Sall a exprimé la position du Sénégal à ce sujet, en déclarant que la meilleure réponse à apporter aux flux migratoires clandestins réside dans un partenariat économique gagnant-gagnant, entre l'Europe et l'Afrique, qui permettrait de mettre fin à l'injustice économique et financière entretenue par des contrats inévitables d'exploitation des ressources du continent africain.

¹ Le G5 Sahel regroupe les États ayant en partage le Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad).

2.3 Dynamique économique en cours et impératif d'inclusivité

130. Le Sénégal aspire à devenir un pays émergent à l'horizon 2035. Cette ambition légitime est contrariée par les fortes pesanteurs qui brident l'économie sénégalaise et qui l'empêchent de prendre son plein essor. Aujourd'hui l'économie sénégalaise croît à un rythme plus lent que celui des autres États membres de l'UEMOA. Le taux de pauvreté, qui atteint 46,7 % selon une enquête réalisée auprès des ménages en 2011, reste élevé, malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics sénégalais. Compte tenu du croît démographique (2,7 %, par an, en moyenne), le taux de croissance du PIB se situe bien en deçà du niveau requis pour faire reculer la pauvreté et amorcer la décrue du chômage. Depuis 2014, les signes d'une reprise de la croissance se multiplient. Le PIB enregistre un taux de croissance de 4,7 %, le plus élevé depuis 2008. Si cette tendance haussière devait perdurer, elle donnerait des raisons d'espérer.

131. Les services constituent le compartiment le plus dynamique (+5,6 %), tandis que le secteur secondaire, tiré principalement par le bâtiment, a amorcé une reprise qui le porte à 4,9 %, après la baisse enregistrée en 2013. La production agricole a augmenté en volume de 57 %, en 2015 par rapport à 2014, en raison de conditions climatiques favorables. La hausse de la production céréalière est estimée à 82 %, par rapport à 2014. Le plan d'investissement associé au Programme national d'investissement agricole (PNIA 2011-2015) avait pour objectif de compléter les efforts du Gouvernement pour faire jouer à l'agriculture un rôle moteur dans la croissance économique, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté. L'insécurité alimentaire demeure une réalité, particulièrement en zone rurale.

132. S'agissant des perspectives à moyen terme, l'économie sénégalaise devrait poursuivre son redressement en 2015 et 2016. Elle devrait, en effet, bénéficier du rebond de l'agriculture et d'une baisse de la facture pétrolière. La croissance du PIB réel devrait se situer à 5,4 % en 2015, et atteindre, respectivement 6,4 et 7 %, en 2016 et 2017², avec pour principal moteur le secteur des services, et, en particulier, les télécommunications et les services financiers. Les bonnes conditions météorologiques devraient conduire à une hausse régulière de la production agricole. Les risques de remise en cause ne sont pas, pour autant, écartés. Ils proviennent essentiellement du ralentissement des réformes, de la lenteur dans l'application des mesures prises en faveur du secteur agricole et du non-règlement de la question foncière.

133. Concernant le rythme et l'orientation du développement socioéconomique, l'environnement peu favorable à l'investissement, le coût élevé de l'énergie et les défaillances du système de gouvernance, à différents échelons, sont autant de facteurs qui empêchent le secteur privé d'émerger. En outre, plusieurs chocs exogènes ont ralenti la croissance et accru la vulnérabilité de l'économie, dans son ensemble. A cela s'ajoute la gestion sous-optimale des exportations d'arachide, de produits de la pêche et de phosphates, qui a également pour effet de ralentir la croissance. Le secteur du tourisme qui présente un grand potentiel, a été négligé. La configuration productive actuelle a, de toute évidence, atteint ses limites. De nouvelles spécialisations, en phase avec les marchés, sont à construire, concomitamment à

2 Présentation du Ministre de l'Economie et des Finances au débat d'orientation budgétaire de l'Assemblée nationale le 30 juin 2015.

l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités traditionnelles, l'agriculture, par exemple.

134. Le programme ambitieux contenu dans le Plan Sénégal Emergent met l'accent précisément sur la diversification de l'économie et les exportations. Il vise à augmenter la productivité de l'ensemble de l'économie sénégalaise, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé. Alors que les autorités projettent une accélération de l'investissement public, cette volonté va mettre à l'épreuve la capacité des pouvoirs publics à améliorer la qualité des projets et la maîtrise de leur coût. Dans l'hypothèse contraire, la dette pourrait s'aggraver sans pour autant induire un impact équivalent sur le PIB.

135. Au plan social, le taux de pauvreté (46,7 % selon des estimations récentes), reste élevé. Cette « chronicité » du phénomène tient au fait que la croissance du PIB se situe à un niveau trop faible pour inverser la courbe du chômage et faire reculer durablement la pauvreté. L'atonie de la croissance s'explique, à la fois, par le faible dynamisme de l'économie et son incapacité structurelle à créer de l'emploi. Le poids de plus en plus important des activités capitalistiques, au détriment des activités à forte intensité de main-d'œuvre, en est une des causes. L'incidence de la pauvreté n'a baissé que de 1,8 point, entre 2006 et 2011, tandis que le nombre de pauvres n'a cessé d'augmenter, atteignant 6,3 millions en 2011.

136. Alors que les inégalités sociales ont perdu, quelque peu, de leur acuité (inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne), les disparités géographiques restent importantes : deux habitants sur trois vivent dans la pauvreté, en milieu rural, contre un sur quatre à Dakar. Si le pays a enregistré des avancées sur le front de l'accès à l'éducation, un nombre important de jeunes fréquentent les écoles coraniques, dont l'enseignement n'est pas aligné sur les programmes scolaires de l'école publique, qui cautionnent les pratiques de mendicité infantile, surtout à Dakar. De façon générale, le Sénégal n'a pu atteindre que deux OMD sur neuf. Ce résultat donne la mesure des progrès qui restent à faire pour atteindre les ODD. Dans cette perspective et afin d'améliorer le sort des plus démunis, le Président de la République, Macky SALL, s'est engagé à accélérer le déploiement du Programme national de bourses de sécurité familiale pour atteindre 150.000 ménages bénéficiaires (fin 2015).

137. Le PSE, qui constitue le document de référence de toutes les politiques globales et sectorielles, pour les 20 prochaines années, passe en revue les défis que le Sénégal aura à affronter et qui portent sur :

- Le financement du développement, à travers une amélioration des marges de manœuvre budgétaire et une plus grande efficacité dans l'allocation intersectorielle des ressources et l'exécution des dépenses ;
- La mobilisation des ressources nécessaires au financement pérenne des secteurs stratégiques et projets prioritaires ;
- La mise à niveau du secteur énergétique, par la production d'une énergie de qualité, suffisante et à un coût compétitif ;
- La maîtrise des coûts des facteurs de production et des transactions ;
- L'instauration d'un environnement des affaires aux normes pour promouvoir l'investissement privé national et attirer les IDE, dans les secteurs stratégiques et dans les infrastructures de base ;
- L'activation de nouveaux moteurs d'exportation, susceptibles de contribuer à la croissance ;
- La modernisation graduelle de l'économie informelle ;
- La correction des disparités, des déséquilibres territoriaux et des inégalités sociales ainsi que la protection des groupes vulnérables ;
- La mise en adéquation de l'offre de formation avec les besoins de l'économie ;

- La résorption du déficit en infrastructures pour désenclaver et interconnecter les régions ;
- La conduite à bon terme de toutes les réformes d'envergure ;
- L'amélioration de la gouvernance et la mise en place d'une administration publique, au service du développement;
- La préservation de l'environnement et la garantie d'une gestion durable des ressources naturelles.

138. Pour relever ces défis et entamer sa marche vers l'émergence, le Sénégal dispose d'atouts et d'opportunités non négligeables, à savoir :

- La démocratie politique et la stabilité de ses institutions ;
- Un potentiel appréciable de ressources minières, agricoles et hydro-agricoles ;
- L'appartenance à de grands ensembles sous régionaux et régionaux ;
- Un marché en forte expansion (demande croissante de logements, de biens de consommation et de services ainsi que la possibilité de couvrir cette demande par une production locale) ;
- Une position géostratégique privilégiée ;
- Un potentiel de plateformes régionales dans le domaine des services (éducation, santé et finance) ;
- Un capital-image et un rayonnement international favorable ;
- Des dispositions favorables de la diaspora sénégalaise.

139. Il apparaît clairement, à la lecture de ce qui précède, que le Sénégal ne manque pas d'atouts. Le développement durable et inclusif souhaité reste cependant tributaire du desserrement des contraintes déjà évoquées. Les questions du secteur informel, des pressions exercées par les lobbies internes et externes, du tarissement des sources de rente et de l'action sur les facteurs d'inertie qui les entretiennent figurent parmi celles-ci. Dans les chapitres qui suivent seront identifiés, selon l'approche méthodologique du MAEP et dans les quatre axes de la gouvernance soumis à évaluation, à la fois les progrès réalisés à ce jour et les obstacles, les difficultés et les pesanteurs qu'il va falloir traiter dans le Plan national d'Action (PNA), joint au présent rapport.



03

DÉMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

**3.1 DÉFIS ET ENJEUX DE LA
DÉMOCRATIE ET DE LA GOU-
VERNANCE POLITIQUE**

**3.2 LA RATIFICATION ET LA
MISE EN ŒUVRE DES CODES
ET NORMES**

**3.3 ÉVALUATION DES PERFOR-
MANCES PAR RAPPORT AUX
OBJECTIFS**



3.1 Défis et enjeux de la démocratie et de la gouvernance politique

140. Le Sénégal d'aujourd'hui est l'héritier d'une longue tradition d'ouverture et de liberté. L'une des meilleures illustrations de cette tradition, en lien avec la démocratie moderne, est le cahier de doléances pour plus de droits, émis par les habitants de Saint-Louis, en date du 15 avril 1789. On peut y lire les « très humbles doléances et remontrances des habitants du Sénégal aux citoyens français tenant les États-Généraux ». On notera par ailleurs qu'un Sénégalais, Blaise DIAGNE, siégeait déjà au Parlement français, en 1914, bien avant les députés Lamine GUEYE et Léopold Sédar SENGHOR, qui siégèrent à l'Assemblée constituante française en 1945. L'État indépendant, dans un environnement africain pourtant caractérisé par la fréquence de putschs militaires, de crises récurrentes, d'insurrections et de guerres civiles larvées, n'a jamais connu de coup d'État, a réalisé une succession constitutionnelle pacifique, en 1980, et deux alternances démocratiques, respectivement en 2000 et 2012. Le Sénégal apparaît, à cet égard, comme un exemple pour nombre de pays africains en mal de stabilité.

141. En dépit de cela, l'agencement institutionnel de la démocratie pluraliste, consolidé par la Constitution de 2001 et par les amendements subséquents, n'a guère réussi à jeter les bases d'un véritable décollage économique, ni d'une modernisation véritable de la société et encore moins d'un développement durable. La pauvreté demeure présente sur l'ensemble du territoire national et profondément incrustée dans un corps social largement influencé par les valeurs et des pratiques traditionnelles.

142. Le principal défi de la gouvernance politique au Sénégal est, par conséquent, celui de la construction d'une démocratie moderne et vertueuse, fondée sur des institutions légitimes et efficaces, mobilisatrice des initiatives diverses, orientée vers l'édification d'une nation prospère et apaisée, qui croit en son avenir.

143. La démocratie pluraliste ne constitue un véritable progrès que si elle permet d'améliorer le sort de tous les citoyens. Il ne suffit pas seulement de garantir la liberté d'expression, le droit de vote et les autres droits civils ou politiques aux populations. Le droit de vivre dignement, c'est-à-dire de se loger, de manger à sa faim, de se soigner, de s'instruire, d'avoir un emploi fait, également, partie des droits économiques et sociaux fondamentaux, qu'il est essentiel de garantir à chaque citoyen. Dans cette acception de la démocratie, les droits politiques sont indissociables des droits économiques, sociaux et culturels reconnus au citoyen et garantis par l'État.

144. Les dirigeants sénégalais actuels semblent avoir pris la mesure d'un tel défi, en considérant que le but ultime du Plan Sénégal émergent est le développement durable, avec tout ce qu'il signifie en termes de développement humain. Une telle acception de l'émergence donne tout son sens à l'impératif d'amélioration qualitative de la gouvernance politique et démocratique, qui doit, au-delà de la promotion des libertés, favoriser la croissance inclusive et le développement socioéconomique solidaire. D'où tout l'intérêt à accorder à la modernisation et à l'efficacité des services publics, au double plan national et local, mais aussi au renforcement des services sociaux de base, à l'accès à la justice et au renforcement de la décentralisation.

145. Le Panel, conscient du fait qu'il s'agit là du principal défi auquel la République du Sénégal doit faire face dans la consolidation de la démocratie et de la gouvernance politique, prend acte de ce choix d'avenir, tout en soulignant l'ampleur et la complexité des problématiques qui lui sont liées. Sa traduction en actions concrètes suppose, au-delà d'une identification précise des acquis de la gouvernance politique et démocratique, un diagnostic objectif des problématiques et enjeux qu'elle recouvre, afin d'être en mesure de formuler des propositions et des recommandations pertinentes.

146. Au titre des acquis dont le Sénégal peut se prévaloir, il convient de relever entre autres :

- L'existence d'un État et d'une Nation consolidés, fondés sur des valeurs de liberté, de tolérance et de médiation sociale active ;
- L'existence d'un climat de paix et de stabilité politique et institutionnelle faisant du pays un modèle (excepté la situation en Casamance), dans une région secouée par des crises violentes et des conflits récurrents ;
- Le respect du principe de sujétion des forces de défense et de sécurité aux autorités civiles légitimement établies ;
- Une culture libérale et démocratique, marquée par la jouissance des principaux droits civils et politiques, nonobstant certaines pesanteurs culturelles ;
- Le respect de la constitution et du principe d'alternance démocratique garanti par un système électoral, bâti sur un large consensus social ;
- Le respect des échéances et du calendrier électoral ;
- L'institution, par la loi, de la parité homme-femme, en politique, pour les mandats électifs ;
- Un potentiel de ressources humaines, à l'intérieur et à l'extérieur du pays, susceptibles de prendre activement part au développement national ;
- Une administration territoriale imprégnée de la culture du service public ;
- Une image internationale positive ;
- Une volonté de changement affichée au sommet de l'État.

147. Dans le même temps, la revue critique de la gouvernance politique et de la démocratie au Sénégal met en évidence plusieurs questions préoccupantes, dont certaines méritent une attention particulière. Au nombre de celles-ci, figurent :

- La problématique de l'efficacité des institutions politiques : comment, en effet, trouver les agencements pertinents de la démocratie pluraliste, de l'État de droit et de la séparation des pouvoirs, qui soient, en même temps, des facteurs de facilitation de la croissance et de développement socioéconomique durable ?
- La problématique de la crédibilité et de l'efficacité d'un système partisan mettant en scène près de 250 partis à l'encadrement ineffectif, à l'opacité apparente, aux relations ambiguës et peu vertueuses avec l'argent, les milieux d'affaires et le pouvoir. Comment rationaliser, moderniser et assainir ce système partisan, afin d'en accroître la légitimité, la transparence et l'efficacité ?
- La problématique de l'effectivité de l'État de droit, de la primauté du droit, de l'application et du respect des lois par tous, gage de la sécurité juridique au Sénégal. Comment s'assurer de la complétude, de la cohérence et de l'effectivité du système normatif sénégalais ainsi que des conditions matérielles de mise en œuvre des textes adoptés ?
- La problématique de l'efficacité et de la crédibilité de la justice ainsi que celle des institutions connexes de lutte contre la corruption, qui ne rassure guère. Comment faire en sorte qu'elles soient moins perçues comme des instruments au service de la toute-puissance du pouvoir politique et de ses alliés, au détriment de l'opposition politique, des faibles et des démunis, d'où un recours excessif à des médiations sociales problématiques ?
- La problématique de la concentration et de la congestion de l'administration et des services publics sénégalais dans la capitale. Tout semble se concevoir, se décider et s'exécuter à Dakar, malgré d'importants transferts de compétences vers les régions privées de ressources effectives. Comment conjurer les excès de l'État jacobin par des transferts effectifs de compétences et de ressources vers les régions, pour une efficacité accrue des services publics et du développement local ?
- La problématique de la participation citoyenne effective. Comment assurer une implication effective et fructueuse des populations à la base dans la définition, l'initiation et le suivi-évaluation des politiques publiques ?
- La problématique de la lutte contre la corruption, le népotisme, l'affairisme et le favoritisme, largement évoquée par l'ensemble des parties prenantes. Comment combattre efficacement ces fléaux qui minent la société sénégalaise, dans ses dimensions politique, administrative, économique, sociale, voire familiale ?
- Le pari d'une décentralisation effective et d'une gouvernance locale efficiente, au service du développement territorial et de l'épanouissement des citoyens, sans exclusive. Si l'édification de l'État et de la Nation semble acquise, la décentralisation demeure encore un but à atteindre. Comment assurer l'équilibre entre l'État et les collectivités territoriales décentralisées, par des transferts adéquats de compétences et de ressources ?
- La problématique du renforcement de la sécurité et de la vigilance, face à des situations connues (la question de la Casamance notamment) et à la montée de nouvelles menaces. Si la situation semble évoluer favorablement en Casamance, elle requiert une consolidation, par la recherche de solutions durables, pouvant revêtir les formes d'un plan d'urgence pour la Casamance. Les nouvelles menaces concernent en premier lieu le terrorisme d'inspiration djihadiste. Comment prévenir et se prémunir contre ce péril face auquel le Sénégal est exposé, au même titre que les autres pays du continent ?
- La problématique de la clarification des rapports entre gouvernance moderne, traditions et confréries religieuses, au regard de certains particularismes culturels et de certaines pesanteurs sociales, qui ne sont pas sans conséquence quant à l'effectivité de l'État de droit, de la justice sociale, de la sécurité juridique et de la jouissance des droits fondamentaux par certaines couches vulnérables de la population (femmes, enfants, jeunes filles, etc.).

- La problématique du genre, aussi bien dans sa dimension politique et administrative que dans sa relation avec le développement durable, en résonance avec les traditions locales. Comment s'affranchir des pesanteurs culturelles qui maintiennent de fait dans l'iniquité cette frange de la population pourtant active et si dynamique ?
- La problématique de la prise en charge du défi crucial, chargé de dangers, que constitue le chômage des jeunes. Peut-on raisonnablement parier sur un Sénégal émergent avec une jeunesse quelque peu frustrée et démotivée, confrontée à la pauvreté, au chômage, à l'absence de perspective professionnelle et tentée par l'émigration ?

148. De l'amélioration du système de gouvernance politique et de la consolidation de sa démocratie dépendra la capacité de l'État du Sénégal à relever les défis et enjeux ci-dessus. La MEP a pris acte de ce que de nombreuses parties prenantes soulignent la détérioration de la convivialité politique, l'absence de dialogue sincère entre majorité et opposition, le recul de l'éthique et de la civilité des mœurs politiques et la montée de l'intolérance dans la pratique politique. La MEP appelle les acteurs politiques à faire preuve de plus de retenue et de modération et à faire prévaloir l'intérêt supérieur du pays, face aux enjeux politiques.

149. Les acquis politiques et démocratiques du Sénégal ont reposé, jusqu'à présent, sur une sorte de « pacte » informel de stabilité et de cohésion sociale, négocié en permanence entre l'État, d'une part, les organisations de la société civile, les pouvoirs religieux et traditionnels, les autres pouvoirs informels dominants, d'autre part, les partenaires sociaux. Ce « pacte » a constitué, jusqu'à aujourd'hui, le véritable ferment de la gouvernance dans le pays, avec, cependant, un réel risque d'affaiblissement de l'État de droit. De tels compromis ne peuvent soutenir durablement des dynamiques institutionnelles et sociales porteuses de progrès et fondatrices d'une société de liberté, de démocratie et de prospérité partagée. Les développements du présent chapitre rendent compte de ces problématiques et recommandent des actions concrètes, en vue de relever ces multiples défis.

Encadré 3.1: Entre rayonnement International et "ambiguïtés traditionnalistes"

Accroché à la façade atlantique, le Sénégal, bande de terre d'Afrique de l'Ouest la plus proche du continent américain, a marqué à sa façon, l'histoire des hommes. Mémoire emblématique de la traite des esclaves, l'humanité s'en souviendra, avec l'érection de l'île de Gorée au rang de patrimoine culturel de l'humanité. Si Gorée a été le symbole d'une inhumanité incompréhensible avec ces cris qui remontent encore des fonds marins, elle a aussi été le lieu de départ d'une renaissance africaine.

En effet, c'est bien au Sénégal, à la mythique école normale fédérale de l'Afrique occidentale française, William-Ponty, que furent formés les cadres africains francophones dont plusieurs devaient, plus tard, contribuer à la décolonisation de l'Afrique subsaharienne : Felix HOUPHOUËT BOIGNY, Modibo KEITA, Hubert MAGA, Mathias SORGHO, Hamani DIORI, Mamadou DIA, Abdoulaye WADE, etc. C'est aussi cette terre d'Afrique qui a donné à l'humanité un de ses plus grands poètes en la personne de Léopold Sédar SENGHOR, premier agrégé de grammaire en Afrique, homme politique, académicien et figure de proue de la négritude. Que dire de ces poètes, cinéastes, musiciens, écrivains ; Sembene OUSMANE, Alioune DIOP, Birago DIOP, Aminata Sow FALL, Cheick Amidou KANE, Youssou NDOUR, dignes ambassadeurs du Sénégal et de l'Afrique, dont les œuvres parcourent le monde.

Descendants d'une lignée de héros, les fils du pays de la Teranga continuent d'être à la face du monde la vitrine d'une Afrique renaissante et en émergence. La diplomatie sénégalaise, particulièrement active, a hissé à de hauts niveaux de très nombreux cadres qui font la fierté de l'Afrique, assurant son rayonnement et dont les figures emblématiques sont Amadou Mahtar MBOW, Jacques DIOUF, Kéba MBAYE, Abdou DIOUF, respectivement ancien Directeur Général de l'UNESCO, de la FAO, Président de la CIJ, Secrétaire général de la Francophonie.

Dans les décennies difficiles des ajustements structurels et des transitions économiques et politiques, marquées par la crise et le délitement de plusieurs États africains, autant que par les reculs démocratiques et des libertés publiques, le Sénégal s'est illustré par sa stabilité, la solidité de ses institutions républicaines, le dynamisme de sa société civile et la réalisation d'une double alternance démocratique.

Et pourtant, paradoxe persistant : le Sénégal est aussi le pays des enfants « talibé » exploités, asservis et contraints à la mendicité avec le silence complice de certaines élites. Et pourtant, paradoxe persistant : le Sénégal est aussi le pays des rigidités et des archaïsmes qui se manifestent notamment dans le statut de la femme sénégalaise obligée de s'accommoder de la polygamie et du mariage célébré religieusement et non enregistré civilement, avec toutes les conséquences négatives sur les droits de la femme et des enfants et où des jeunes filles, de moins de 15 ans, sont contraintes au mariage. Et pourtant, paradoxe persistant : le Sénégal est aussi le pays où les femmes de la deuxième ville la plus peuplée du pays sont privées de leurs droits d'éligibilité, en contradiction avec les lois de la République et où l'assiette foncière de la ville elle-même est propriété privée. Et pourtant, paradoxe persistant : le Sénégal est aussi le pays où les fastes de Dakar contrastent singulièrement avec les huttes, les charrettes, la daba et les difficultés de la paysannerie dans les régions. Autant de contradictions et d'ambiguïtés qui questionnent quant à la durabilité du modèle de développement sénégalais et interpellent quant aux défis de l'inclusivité d'une émergence à visage humain du pays de la Teranga.

3.2 La ratification et la mise en œuvre des codes et normes.

i. Résumé du RNAE.

150. Le RNAE fait état de plusieurs instruments juridiques internationaux et régionaux, signés et ratifiés par le Sénégal. Ces traités et conventions se rapportent aux droits de l'homme, à la démocratie, aux droits de la femme, aux droits de l'enfant, etc.

151. L'appropriation de ces instruments, par la population, est loin d'être effective. Cela est dû au fait que leur signature et leur ratification n'ont été suivies ni de transposition systématique dans la législation nationale, ni de sensibilisation de la population, ni de mise en œuvre effective. Aussi, le rapport souligne-t-il le fait que le principe de consultation citoyenne, préalable à la signature ou à la ratification de traités, n'a été respecté qu'à de rares exceptions.

152. Le RNAE formule, à propos des codes et normes, les recommandations suivantes :

- Informer la population du contenu des conventions, avant leur signature, et organiser des campagnes de sensibilisation portant sur les instruments auxquels le Sénégal a adhéré ;
- Émettre des réserves sur les conventions qu'il ne peut mettre en œuvre et proposer une loi sur l'accès à l'information, conformément à la Loi Modèle proposée par l'UA ;
- Renforcer les structures étatiques existantes, notamment le Comité sénégalais des droits de l'Homme, pour un suivi régulier des conventions.

153. L'état de ratification des normes et codes se présente comme suit :

TABLEAU 3.1 : TEXTES NÉCESSITANT RATIFICATION (1)

NORMES ET CODES	ADOPTÉS / SIGNÉS	RATIFIÉS	RÉSERVE / REMARQUES
Charte des Nations Unies (1945)		28/09/1960	Instrument constitutif de l'ONU fixant les grands principes organisant les relations internationales
Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948)	26/12/1966	13/02/1978	Se voulant Pays démocratique, le Sénégal a intégré dans son corpus juridique les principes fondamentaux protégeant les droits de la personne humaine. Ce principe figure dans sa charte fondamentale et fait l'objet d'une protection constitutionnelle.
Convention internationale sur les droits civils et politiques	16/12/1966	13/02/1978	Comprend les droits et libertés dits de première génération comme le droit à la vie et l'interdiction du travail forcé et a pour objectif principal de protéger les individus contre la force étatique.
Premier protocole facultatif se rapportant au pacte international relatif aux droits civils et politiques	Adoption 16/12/1960 Signature 23/03/1976	13/02/1978	
Deuxième protocole facultatif se rapportant au pacte international relatif aux droits civils et politiques	15/12/1989		
Convention internationale sur les droits économiques, sociaux et culturels	23/03/1966	14/07/1978	Elle consacre la «justiciabilité» des droits économiques, sociaux et culturels. Ceci est renforcé par l'existence du comité des droits économiques, sociaux et culturels que le protocole facultatif relatif aux droits économiques, sociaux et culturels a créé.
Convention contre la torture et autres traitements et peines cruels, inhumains ou dégradants (1984)	Adoption 14/06/1966 Signature 26/06/1987	25/07/1966	Convention de référence en matière de l'individu face à la torture. Elle exige des Etats qu'ils prennent des mesures idoines afin d'empêcher la torture à l'intérieur de leurs frontières. Le Sénégal a institué, par la loi n° 2009-13 du 2 mars 2013, l'observateur national des lieux de privation de liberté et le décret n° 2011-842 du 6 juin 2011 portant application de cette loi.
Protocole facultatif à la Convention contre la torture et aux autres traitements et peines cruels, inhumains ou dégradants (2002)	04/02/2003	18/10/2006	Met en place un sous-comité pour la prévention de la torture et autres traitements et peines cruels, inhumains ou dégradants.

TABLEAU 3.1 : TEXTES NÉCESSITANT RATIFICATION (2)

NORMES ET CODES	ADOPTÉS / SIGNÉS	RATIFIÉS	RÉSERVE / REMARQUES
Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965)	Adoption 21/02/1965 Signature 04/01/1969	24/04/1972	Les Etats doivent s'engager à punir par la loi toute incitation à une discrimination raciale ou tout discours de haine.
Convention sur les droits politiques de la femme (1952)	31/03/1953		
Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979)	Adoption Déc. 1979 03/09/1981 signature	03/12/1984	Instauration de la loi n° 2011-309 du 7 mars 2011 portant création, organisation et fonctionnement de l'observatoire national parité.
Convention facultative sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes	Adoption 06/10/1999 Signature 22/12/2000	26/05/2000	Oblige les Etats à prendre en considération les plaintes des victimes de viol
Convention internationale sur la protection des droits des travailleurs migrants et des membres de leur famille (1990)	Adoption 18/12/1990 09/06/1990 signature	14/03/2003	
Convention relative aux droits de l'enfant (1989)	Adoption 20/11/1989 Signature 31/07/1990	02/09/1990	Adoptée afin de reconnaître et de protéger les droits spécifiques des enfants. Cette convention a introduit le concept d'intérêt supérieur de l'enfant.
Protocole facultatif à la convention relative aux droits de l'enfant concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés (2000)	08/09/2000	03/03/2004	
Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants (2000)	08/09/2000	05/05/2003	

TABLEAU 3.1 : TEXTES NÉCESSITANT RATIFICATION (3)

NORMES ET CODES	ADOPTÉS / SIGNÉS	RATIFIÉS	RÉSERVE / REMARQUES
Convention relative au statut des réfu- giés-1951		02/05/1953	Dite Convention de Genève, la CRSR décline les modalités d'octroi du statut de réfugié aux personnes qui en font la demande ainsi que les droits et devoirs de celles-ci.
Convention relative au statut des réfu- giés-1951		30/10/1967	
Les conventions de Genève de 1949		18/05/1963	
Protocole addition- nel aux conven- tions de Genève du 12/08/1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés internationaux (protocole 1)	08/06/1977		
Protocole addition- nel aux conven- tions de Genève du 12/08/1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés non internatio- naux (protocole2)	07/05/1985 adoption ; 08/06/1977 signature	07/11/1985	
Convention internatio- nale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leurs familles (1990)		09/06/1999	
Charte africaine des droits de l'homme et des peuples (1981)	23/09/1981	13/08/1982	
Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant (1990)	18/05/1992	29/09/1998	
Protocole à la charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits des femmes (2003)	26/12/2003	27/12/2004	
Convention de l'OUA de 1969	10/09/1969	01/04/1971	

TABLEAU 3.1 : TEXTES NÉCESSITANT RATIFICATION (4)

NORMES ET CO-DES	ADOPTÉS / SIGNÉS	RATIFIÉS	RÉSERVE / REMARQUES
Protocole à la convention de l'OUA sur la prévention et la lutte contre le terrorisme		16/12/2009	
Convention de l'Union africaine sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées en Afrique (Convention Kampala) -2009	12/07/2011		
Charte africaine de la démocratie, des élections et de la Gouvernance (2007)	15/12/2008		
Convention africaine sur la conservation de la nature et ressources naturelles-1968	15/09/1968	26/02/1972	Vise la conservation et l'utilisation responsable des ressources en sol et en eaux.
Convention de Bamako sur l'interdiction d'importer en Afrique des déchets dangereux et sur le contrôle des mouvements transfrontaliers et la gestion des déchets dangereux produits en Afrique (1971)	30/01/1991	16/12/1994	Inspirée de la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers des déchets dangereux, ce traité interdit l'exportation vers l'Afrique de déchets dangereux. L'objectif ultime dudit traité est de protéger la santé des populations et l'environnement des pays africains.
Charte de la fonction publique en Afrique (2001)			Est née de la volonté des ministres africains de la fonction publique de promouvoir le professionnalisme et l'éthique dans la fonction publique,
Charte africaine de la jeunesse (2006)	09/10/2007	19/09/2009	
Charte africaine de la statistique (2009)	24/02/2010		
Source : Le RNAE.			

TABLEAU 3.2 : TEXTES NE NÉCESSITANT PAS DE RATIFICATION (1)

TEXTES INTERNATIONAUX ET AFRICAINS	ADOPTÉS	NOTES
Acte constitutif de l'Union africaine (2000)	17/07/2000	Organise la transition de l'OUA à l'Union africaine. Il fixe les objectifs et le cadre institutionnel de l'Union africaine et se fixe pour ambition de renouveler et de consolider le projet d'intégration économique dont les bases avaient été jetées en 1963.
Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique-NEPAD Document-cadre (2001)	Juillet 2001	Cadre stratégique de l'UA pour le développement socio-économique du continent.
Protocole portant statut de la Cour Africaine de justice et des droits de l'homme (2008)	15/12/2008	
Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA (2002)	09/07/2002	
Déclaration et plan d'action de Grand Baie (Maurice) pour la promotion et la protection des droits de l'Homme (1999)	16/04/1999	Adoptée lors de la première Conférence ministérielle de l'OUA sur les droits de l'homme en Afrique. Elle apparaît comme une prise de conscience solennelle de l'importance des droits de l'homme dans le processus de développement de l'Afrique.
Déclaration de l'OUA sur les principes régissant les élections démocratiques en Afrique (2002)	09/07/2002	
Déclaration du NEPAD relative à la démocratie, la bonne gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises	01/07/2002	
Déclaration et plan d'action sur la lutte contre la consommation abusive de la drogue en Afrique (2002)		Ayant constaté que les réseaux de trafic de drogue s'étendent en Afrique, les chefs d'État et de Gouvernement de l'OUA ont décidé à l'unanimité d'adopter les lignes directrices d'un plan de lutte contre le trafic de stupéfiants et la consommation exagérée de drogue. La déclaration dégage les grandes orientations qui doivent présider au contrôle des drogues dans l'espace africain.
Déclaration sur les droits des personnes handicapées (1975)		
Déclaration sur le droit, la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération en Afrique(CSSSDCA)	01/07/2000	

TABLEAU 3.2 : TEXTES NE NÉCESSITANT PAS DE RATIFICATION (2)

TEXTES INTERNATIONAUX ET AFRICAINS	ADOPTÉS	NOTES
Déclaration sur la protection de toutes les personnes contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (1975)		
Pacte de non-agression et de défense de l'Union africaine	31/01/2005	
Déclaration des principes fondamentaux de justice relatifs aux victimes de la criminalité et aux victimes d'abus de pouvoir (1985)		
Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales (1998)		
Résolution sur les femmes dans les conflits (2000)		
Déclaration sur l'élimination de toutes les formes d'intolérance et de discrimination fondées sur la religion ou la conviction (1981)		
Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (1993)		
Déclaration sur le cadre pour une réaction de l'OUA face aux changements anticonstitutionnels de gouvernements (2002)		
Déclaration relative aux principes fondamentaux concernant la contribution des organes d'information au renforcement de la paix et la compréhension internationale, à la promotion des droits de l'homme et à la lutte contre le racisme, l'apartheid et l'incitation à la guerre (1978)		
Plate-forme africaine sur le droit à l'éducation (1999)		
Déclaration sur les principes sociaux et juridiques applicables à la protection et au bien-être de l'enfant, avec une référence particulière pour favoriser l'adoption et le placement national et international (1986)		
Déclaration du Caire faite par la Conférence des Chefs d'État sur la création, au sein de l'OUA, d'un Mécanisme pour la prévention, la gestion et le règlement des conflits (1993)		
Déclaration des droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses ou linguistiques (1992)		
Déclaration de principe sur la liberté d'expression en Afrique (2002)		
Lignes directrices de Robben Island et mesures d'interdiction et de prévention de la torture et des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants en Afrique (2002)		

TABLEAU 3.2 : TEXTES NE NÉCESSITANT PAS DE RATIFICATION (3)

TEXTES INTERNATIONAUX ET AFRICAINS	ADOPTÉS	NOTES
Memorandum d'accord, conférence sur la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération en Afrique(CSSDCA) (2002)	01/07/2000	
Déclaration sur la protection de toutes les personnes contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants	1975	
Pacte de non-agression et défense commune de l'Union africaine (2005)	2005	Entré en vigueur en 2009. Il contient l'engagement politique des Etats à ne pas commettre d'agression les uns vis-à-vis des autres.
Déclaration des principes fondamentaux de justice relatifs aux victimes de la criminalité et aux victimes d'abus de pouvoir.	1985	A été adoptée par l'AGONU dans sa résolution 40/34 du 29 novembre 1985. Elle vise l'instauration de politiques internationales de lutte contre la criminalité.
Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales.	1998	
Avis consultatif de la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples sur la déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones	2007	
Directives et principes sur le droit à un procès équitable et à l'assistance judiciaire en Afrique	2001	
Déclaration de principe sur la liberté d'expression en Afrique	2002	A pour ambition de donner à la liberté d'expression la place qui lui revient dans un État moderne. Elle invite les autorités à garantir et protéger cette liberté.
Déclaration et plan d'action d'Ouagadougou sur l'accélération des réformes pénales et pénitentiaires en Afrique	2003	
Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique	2004	

Source : Le RNAE

ii. Conclusions de la MEP.

154. Sur la base des informations rapportées par le RNAE et de la documentation exploitée ainsi que des différents entretiens que la MEP a eus durant son séjour au Sénégal, il ressort que le pays a signé et ratifié un grand nombre de conventions internationales, rendant ainsi relativement complet son arsenal normatif dédié à la promotion et à la protection des droits de l'Homme.

155. La MEP relève que si, en matière de signature, de ratification et de mise en œuvre des instruments internationaux, le Sénégal est à l'avant-garde, le pays devra s'engager davantage dans cette voie, en ratifiant notamment la Charte africaine de la Démocratie, des Elections et de la Gouvernance, qui constitue un référent de première importance.

156. La MEP constate que le RNAE fait l'impasse sur les conclusions du deuxième passage du Sénégal devant le Groupe de Travail du Conseil des Droits de l'Homme, dans le cadre de l'examen périodique universel, qui a eu lieu le 21 octobre 2013, à Genève. Il ne mentionne pas, non plus, l'état périodique sur la mise en œuvre de la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, présenté en avril 2013. Etant donné que ces rapports concernent des conventions de haute importance, la MEP considère que les recommandations qui en ont résulté devraient faire l'objet d'un plan d'action conjoint du Gouvernement et de ses partenaires sectoriels, pour une mise en œuvre rapide et participative. La MEP constate, par ailleurs, que le Comité sénégalais des Droits de l'Homme demeure en deçà des standards internationaux, en termes de pouvoirs et de moyens d'action. L'organisation du Comité est en contradiction avec les Principes de Paris régissant les institutions nationales des droits de l'Homme (désignation des membres, procédures...).

iii. Recommandations.

157. Le Panel recommande :

- La ratification de la Charte africaine de la Démocratie, des Élections et de la Gouvernance (Gouvernement, Parlement) ;
- La mise en place d'une plateforme d'action conjointe, pour une mise en œuvre rapide et participative des recommandations issues de l'examen des différents rapports sur l'état des droits de l'Homme au Sénégal (Gouvernement, Partenaires sectoriels, Associations de promotion et de défense des droits de l'Homme) ;
- Le renforcement de l'autonomie et de la capacité d'action du Comité sénégalais des Droits de l'Homme, conformément aux principes de Paris (Gouvernement, Parlement en relation avec les OSC).

3.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs

Objectif 1 : Démocratie constitutionnelle et État de droit

Bonne Pratique 3.1 : Le Sénégal, un exemple de stabilité démocratique dans la sous-région

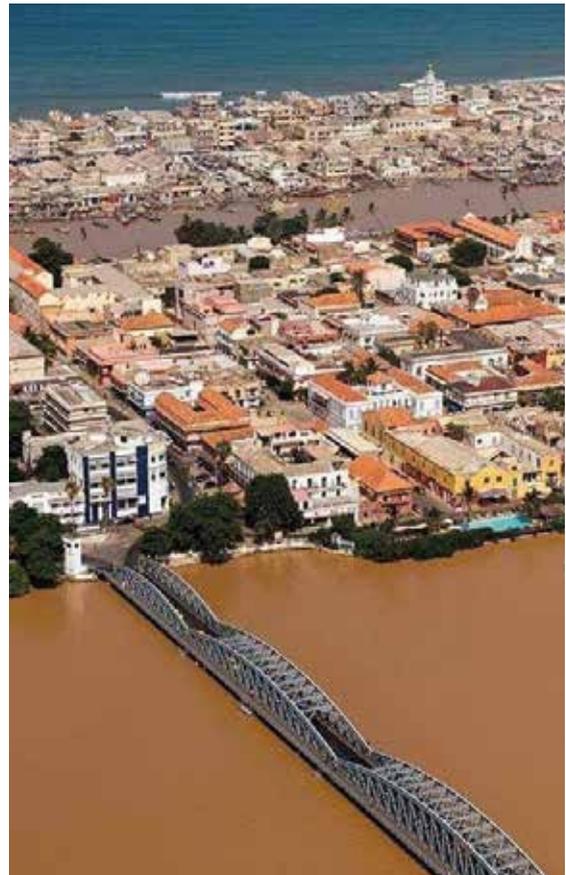
Le Sénégal d'aujourd'hui apparaît à plus d'un titre comme un exemple stimulateur pour la sous-région en matière de stabilité. La tradition démocratique y est ancienne et remonte sans doute à des temps immémoriaux. L'une des manifestations les plus significatives de cet attachement est le cahier de doléances adressé par les habitants de la ville de Saint-Louis aux révolutionnaires français de 1789, soumettant ainsi les « Très humbles doléances et remontrances des habitants du Sénégal aux citoyens français tenant les États-Généraux ». L'État indépendant, dans un environnement africain pourtant caractérisé par la fréquence des putschs militaires, des crises, des insurrections et des guerres civiles, n'a jamais connu de coup d'État. Il a réalisé une succession constitutionnelle pacifique en 1980 et deux alternances démocratiques, respectivement en 2000 et 2012. La MEP encourage les autorités politiques actuelles à maintenir ce climat de paix et de stabilité politique dans une optique de consolidation de la démocratie.

Source : La MEP

i. Résumé du RNAE.

158. Système politique et promotion d'une concurrence libre et équitable entre les partis politiques. Les Sénégalais de la capitale comme ceux des régions considèrent majoritairement que le système politique offre les conditions générales de compétition politique, de liberté et de transparence des élections. Cette conviction se fonde sur les alternances démocratiques intervenues à la faveur des élections présidentielles de 2000 et 2012. Plusieurs mesures devraient être prises pour renforcer ces acquis. Celles-ci se rapportent notamment à la CENA, au code électoral consensuel, au financement des partis politiques, à l'instauration d'un cadre de dialogue politique, au rôle de la société civile lors des élections, à la caution financière, à la neutralité de l'institution présidentielle vis-à-vis des partis politiques, à la prolifération des partis politiques, à la corruption ou encore à l'utilisation des moyens de l'État dans les campagnes électorales.

159. Système politique et promotion de la gouvernance démocratique. Les Séné-



galais jugent positivement leur système politique, en le considérant comme globalement conforme aux principes de la gouvernance démocratique. Le code électoral est jugé conforme au Protocole de la CEDEAO, relatif à la démocratie et à la bonne gouvernance, qui complète le protocole relatif à la prévention, à la gestion, au règlement des conflits et au maintien de la paix et de la sécurité.

160. Système politique et promotion d'une concurrence libre et équitable entre les hommes et les femmes. Nombre de Sénégalais (4/10) trouvent que le système politique offre un cadre favorable à la promotion de l'égalité des sexes. Un tiers des Sénégalais est d'un avis contraire. Plus l'âge est avancé, plus la perception est positive.

161. Degré de satisfaction, quant à la garantie par l'état du droit et de la primauté de la Constitution. Plus de la moitié des populations interrogées se déclarent satisfaites de la manière dont l'état de droit et la suprématie de la Constitution sont garantis au Sénégal, contre un quart des citoyens qui n'en sont pas satisfaits. L'insatisfaction est plus accentuée en milieu urbain (38,1%).

162. Efficacité des lois garantissant le respect de l'État de droit et de la suprématie de la Constitution. Pour 34,3 % des citoyens, les lois garantissant l'état de droit et la suprématie de la Constitution ne sont pas efficaces, alors que 24,7 % des Sénégalais, vivant en milieu rural, le pensent.

163. Respect de l'Etat de droit par l'exécutif. Le Sénégal est parvenu progressivement à instaurer une démocratie apaisée, reposant sur des bases solides. 6 Sénégalais sur 10 pensent que le pouvoir exécutif respecte l'Etat de droit alors que 1 Sénégalais sur 3 soutient le contraire. Les entretiens révèlent que le Sénégal dispose d'un bon système politique qui a permis d'éviter nombre de crises. Les institutions fonctionnent et garantissent l'Etat de droit. Le pays dispose d'un arsenal juridique assez complet. L'Exécutif, au Sénégal, est incarné par le Gouvernement, qui gère l'administration publique. Le Ministère de l'Intérieur veille à l'application de la loi et à son respect. Les élections sont globalement transparentes et la fraude limitée malgré la profusion de partis politiques. Une Commission électorale nationale autonome (CENA) supervise et contrôle la régularité des consultations électorales. Le fichier électoral est mis à jour régulièrement. La presse et les OSC assurent les missions de vigilance et de veille citoyenne.

164. Ces points positifs ne sauraient cependant occulter les difficultés occasionnées par la mauvaise interprétation des lois et règlements. Bien que les libertés publiques soient globalement bien exercées au Sénégal, le droit constitutionnel de marches revendicatives et protestataires des citoyens n'est pas à l'abri de restrictions, au nom de la préservation de l'ordre public. De même qu'il est relevé des interférences religieuses et politiques dans le règlement des affaires administratives et judiciaires. Enfin, il est à noter un recours fréquent à la modification de la Constitution, une question à laquelle la réforme constitutionnelle, soumise à referendum (20 mars 2016), a tenté de répondre en prévoyant, notamment, l'intangibilité des dispositions constitutionnelles relatives à la durée et au nombre de mandats présidentiels.

165. L'organisation actuelle des partis n'est pas favorable à l'égalité hommes/femmes. Les intérêts pécuniaires prennent souvent le pas sur les valeurs sociétales; d'où une série de recommandations formulées dans le cadre du RNAE :

- La réalisation d'un audit du financement des partis et de la vie politiques ;
- L'application de sanctions pour non-respect des règles sur la parité, l'équité et l'égalité pour tous les citoyens devant la loi ;

- La vulgarisation des rapports sur les droits humains ;
- Le renforcement des capacités du Comité sénégalais des Droits de l'Homme et des OSC ;
- L'institutionnalisation du dialogue politique ;
- L'interdiction du cumul des fonctions de chef de parti et de chef d'État.

ii. Conclusions de la MEP

166. L'exploitation des documents de base du RNAE, de nombreuses sources documentaires complémentaires (Constitution, lois, études et rapports divers), ainsi que les informations recueillies par la MEP, lors de ses visites de terrain, permet de mettre en évidence la vivacité des dynamiques qui animent le système politique, la démocratie, la compétition électorale et l'Etat de droit, depuis l'avènement du multipartisme.

167. Système politique, promotion d'une gouvernance démocratique et d'une concurrence libre et équitable entre les partis politiques. Jadis soumis au parti unique, le Sénégal s'est progressivement ouvert au multipartisme, passant de la reconnaissance d'un parti d'opposition, en 1974, au multipartisme limité, en 1976, et, enfin, au multipartisme intégral, en 1981, qui a donné naissance à une pléthore de partis officiellement agréés (plus de 250). La faiblesse de la régulation de la vie partisane conduit inévitablement à des dérives. Certains partis politiques, sans programmes, font montre d'opportunisme. Comme ils ne reçoivent pas officiellement d'argent public, ils font appel à des financements opaques. L'amendement constitutionnel, approuvé par référendum en mars 2016, prévoit la prise en charge de la question du financement des partis politiques.

168. La Constitution affirme, dans son préambule : « la volonté du Sénégal d'être un État moderne qui fonctionne selon le jeu loyal et équitable entre une majorité qui gouverne et une opposition démocratique, et un État qui reconnaît cette opposition comme un pilier fondamental de la démocratie et un rouage essentiel au bon fonctionnement du mécanisme démocratique ». Elle confie aux juges la compétence de veiller à la régularité, à la transparence et à la sincérité des élections ainsi qu'à l'égalité des chances de tous les candidats (Art. 32). Elle dispose, par ailleurs, que les partis et coalitions politiques sont tenus de respecter la Constitution, la souveraineté nationale et la démocratie (Art. 4).

169. Ces principes, qui assurent le bon fonctionnement des institutions, ont été mis en exergue, lors des « Assises nationales, Sénégal An 50 »³ sur la refondation de l'État, dont les conclusions demeurent d'actualité. Si l'organisation des élections a gagné en transparence, c'est moins le fait du dispositif électoral, somme toute classique, que de l'action salutaire d'une presse indépendante et, surtout, d'une société civile dynamique, dont la vigilance citoyenne est louée par les acteurs et observateurs de la scène politique sénégalaise. Nombre de leaders d'opinion et de parties prenantes, rencontrés par la MEP, dénoncent l'influence de l'argent, la corruption, l'achat des consciences et autres perversions de la vie politique (clientélisme, affairisme, collusion d'intérêts...). Ils en appellent à plus d'éthique, de morale et de transparence. D'autres leaders politiques relativisent le constat de la manipulation des résultats électoraux, en rappelant que le pays a connu deux alternances réussies (2000 et 2012), malgré le contexte délétère qui prévalait alors, ce qui traduit la maturation du corps électoral.

170. La MEP a pu se rendre compte, tout au long de sa mission, de la montée de l'intolérance et des tensions politiques entre le pouvoir et l'opposition, en même temps que de la radicalisation des discours de part et d'autre. Aussi, en appelle-t-elle au sens du fairplay, de la responsabilité et de la tolérance dans l'action politique. De même, recommande-t-elle un plus grand respect des droits de l'opposition et du principe de liberté de la société civile et de neutralité de l'administration. La MEP, néanmoins,

³ Voir le rapport de ces travaux dans l'ouvrage « Assises nationales Sénégal, An 50. Bilan et Perspectives de refondation », Sous la présidence de Amadou Mahtar M'Bow, Paris, L'Harmattan, 2011.

relève un large consensus des parties prenantes, quant à la nécessité de la moralisation et de la modernisation de la vie partisane, notamment de la compétition électorale.

171. Les citoyens sénégalais sont régulièrement appelés à choisir leurs représentants dans les différentes assemblées élues (Parlement, Conseils départementaux et municipaux). Les élections se tiennent à échéances régulières, avec une transparence largement reconnue. Si les citoyens sont formellement consultés sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, il est, en revanche, à déplorer le fait que la participation citoyenne ait souvent trait à une simple définition d'actions, dont la conception et l'exécution reviennent à la technocratie administrative. Les populations ne sont pas, en réalité, à l'initiative des processus. De même, a-t-il été déploré l'absence ou la faiblesse des consultations en matière de suivi-évaluation des politiques publiques et des projets mis en œuvre.

172. La MEP attire l'attention sur le régime des consultations référendaires. Bien que prévu par la Constitution, le recours au référendum reste insuffisamment encadré, au plan juridique ; les règles de liberté et d'égalité entre les parties en matière d'accès à l'information, de campagne électorale et d'organisation du scrutin, qui sont celles des élections, ont été remises en question. D'où l'appel de la MEP à l'adoption d'une réglementation applicable au referendum dans le code électoral.

173. Système politique et promotion d'une concurrence libre et équitable entre les hommes et les femmes. Le débat sur le genre en politique, qui agitait la société sénégalaise depuis longtemps, a connu une évolution décisive en 2010, avec la loi n° 2010-11 du 28 mai 2010 instituant la parité absolue Homme-Femme dans toutes les institutions, totalement ou partiellement électives. Cet important texte, qui constitue l'aboutissement d'une évolution du cadre législatif résolument favorable à la femme, a connu une mise en œuvre effective à l'occasion des élections législatives du 1er juillet 2012, avec l'élection de 65 femmes à l'Assemblée nationale (soit 43% du total) et des élections au sein des collectivités locales (élections départementales et municipales) tenues le 29 juin 2014. L'essentiel des assemblées locales élues est aujourd'hui paritaire, à l'exception notable de la commune de Touba, où aucune femme ne figure sur l'unique liste.

174. La MEP se félicite de l'application de cette loi, qui inscrit dans la pratique la volonté politique d'assurer « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats et fonctions » (article 7 alinéa 5 de la Constitution de 2001). Elle constitue un signal fort de courage politique. La MEP observe toutefois que des efforts restent à faire en vue d'une application totale de la loi sur la parité, notamment au sein des organes dirigeants des collectivités locales et de la représentation nationale (maire et ses adjoints, bureau du Conseil départemental, bureau de l'Assemblée nationale). La MEP se déclare préoccupée par la persistance de fortes résistances dans ce domaine (y compris au Ministère de l'Intérieur⁴) et recommande l'exécution et le respect scrupuleux des décisions de justice visant, notamment, à faire respecter le principe de la parité absolue au sein des bureaux des Conseils municipaux et départementaux.

175. Les échanges de la MEP avec les parties prenantes font apparaître qu'au Sénégal, malgré la nomination de deux femmes comme Premier Ministre, la mise en œuvre parité hommes/femmes demeure un acquis fragile, voire réversible. Du chemin reste à parcourir, pour atteindre la parité dans la haute fonction publique (non électorale) ; l'existence de très nombreuses femmes sénégalaises compétentes, de grande qualité et de grand talent plaide dans ce sens.

⁴ Cf. la note-circulaire du Ministère de l'intérieur sur la mise en place des bureaux des collectivités locales élus.

176. Garantie de l'État de droit et du primat de la Constitution. Le Sénégal est doté d'une Constitution moderne, adoptée en 2001, qui a connu plusieurs amendements allant dans le sens d'une consolidation de l'état de droit. La suprématie de la norme constitutionnelle y est réaffirmée, de même que les garanties formelles de l'état de droit. En tant que loi fondamentale du pays, toutes les autorités sont tenues à son respect. Elle ne peut être révisée que par voie référendaire ou par vote d'une majorité qualifiée d'au moins 3/5e des députés.

177. La Constitution consacre l'engagement du peuple à œuvrer pour « le respect et la consolidation d'un Etat de droit, dans lequel l'État et les citoyens sont soumis aux mêmes normes juridiques sous le contrôle d'une justice indépendante et impartiale ». La loi fondamentale prévoit une juridiction constitutionnelle indépendante, le Conseil constitutionnel, chargé du contrôle de la conformité des lois à la Constitution. Les acquis constitutionnels procurent, selon le RNAE, un sentiment de satisfaction largement partagé.

Efficacité des lois garantissant le respect de l'Etat de droit et de la suprématie de la Constitution

178. La MEP a pu confirmer, sur le terrain, le résultat mitigé du sondage réalisé dans le cadre de la préparation du RNAE sur le sentiment des Sénégalais quant à l'efficacité des lois garantissant l'Etat de droit. Les échanges de la MEP avec les parties prenantes, tant dans la capitale qu'à l'intérieur du pays, ont permis de mettre en évidence le hiatus entre un cadre constitutionnel et législatif et l'effectivité des garanties relatives à l'Etat de droit. L'opinion qui prédomine est que le pays dispose d'une Constitution intégrant les principes de gouvernance moderne. Le Sénégal a ratifié avec enthousiasme plusieurs conventions internationales et a adopté les lois les plus avant-gardistes, mais tarde à traduire ses engagements en politiques publiques débouchant sur des résultats concrets.

179. L'examen de l'arsenal normatif garantissant l'effectivité de l'État de droit révèle l'absence d'un nombre important de décrets d'application des lois, ce qui est de nature à hypothéquer leur application. Bien souvent, des conventions internationales signées n'ont pas reçu ratification ou transposition normative en droit interne ; d'où des hésitations quant à leur application. D'autre part, l'application du contenu de nombreuses lois requiert des moyens et des services d'appui à la mise en œuvre qui ne sont pas toujours disponibles. Enfin, de nombreuses lois ne sont pas appliquées, du fait d'inerties sociales ou de la non application des décisions de justice.

180. Respect de l'Etat de droit par l'exécutif. Le sentiment dominant est celui du respect, dans ses grandes lignes, de l'Etat de droit. Tout en saluant les avancées en la matière, la MEP n'en demeure pas moins préoccupée par certaines de ces mises en cause que les différents Exécutifs semblent accepter. La situation exceptionnelle de certaines villes saintes, à l'exemple de Touba, passée sous silence dans le RNAE, mérite une attention particulière en raison de son incidence sur l'Etat de droit : la loi sur la parité homme-femme, dans les élections municipales, n'y a pas été appliquée, avec une liste constituée uniquement d'hommes. Dans cette ville, le libre exercice des activités politiques est interdit, comme il en est de même du bannissement de la cigarette. Le cumul de ces exceptions de facto à la règle générale au nom d'un ordre religieux fait de la ville de Touba et de quelques autres villes saintes « des exceptions » à certains pans de l'ordre juridique étatique, objet de réelles préoccupations, quant à l'effectivité de l'Etat de droit. La situation de Cambérène (confrérie des Layennes) tend à le confirmer. La communauté religieuse y assure sa propre police et le Khalife Général désigne les chefs de village. D'autres villes saintes encore, à l'instar de Médina Baye, développent

des attitudes similaires. Cette situation souligne l'urgence d'une consolidation de l'Etat de droit, voire de l'Etat tout court; nonobstant l'importance des confréries dont l'action en vue de la stabilité et de la cohésion sociale au Sénégal n'est plus à démontrer.

iii. Recommandations

181. Le Panel recommande :

- L'adoption, d'une loi sur le fonctionnement et le financement des partis et coalitions politiques, de leurs activités et des campagnes électorales, conformément aux principes, codes et normes du MAEP (Gouvernement, Assemblée nationale, Partis politiques, Société civile) ;
- La garantie du strict respect des droits de l'opposition et le renforcement de sa protection (Président de la République, Parlement, Juridictions) ;
- L'adoption d'une loi rendant incompatibles les fonctions de Chef d'État et de chef de parti politique (gouvernement, parlement, partis politiques, société civile) ;
- L'adoption de dispositions relatives aux référendums (Gouvernement, Assemblée nationale, partis politiques, Société civile) ;
- L'adoption d'une Charte organisant les relations entre l'État et les organisations religieuses, en vue de renforcer les principes de laïcité de l'État (Gouvernement, Assemblée nationale, Autorités religieuses, Société civile) ;
- La sensibilisation de la population sénégalaise aux vertus de la laïcité (Gouvernement, Société civile, mass media) ;
- Le lobbying en vue d'une application intégrale de la loi sur la parité homme-femme, en politique (Gouvernement, Société civile, mass media) ;
- Le renforcement des capacités des OSC et la culture du dialogue avec les acteurs politiques (Gouvernement, partenaires internationaux, OSC) ;

Objectif 2 : Séparation des pouvoirs

i. Résumé du RNAE

182. La séparation des pouvoirs est proclamée depuis le début des années 1990. Bien qu'expressément prévue par la Constitution, elle demeure problématique, dans la pratique, en raison de la nature présidentielle du régime politique.

Indépendance du pouvoir judiciaire

183. Pierre angulaire de l'état de droit, l'indépendance du pouvoir judiciaire pose problème, du fait même de la présidence du Conseil supérieur de la Magistrature par le Président de la République, d'une part, et de la dépendance directe du parquet, du Ministère de la Justice, d'autre part. L'opinion publique (sondage) considère qu'une justice « inféodée » au pouvoir politique ne saurait revendiquer une quelconque indépendance.

Indépendance du pouvoir législatif

184. Une large majorité de Sénégalais (65 %) pense que le pouvoir législatif n'est pas totalement indépendant parce que le Président de la République est, en même temps, le chef du parti majoritaire. Cette opinion est plus accentuée dans les villes qu'en zones rurales et chez les hommes plus que chez les femmes.

Efficacité du pouvoir législatif

185. Les Sénégalais pensent majoritairement que le pouvoir législatif n'est pas assez efficace alors que 38 % pensent le contraire. 37 % des femmes partagent cette opinion contre 46,2 % des hommes. De nombreux sénégalais déplorent, par ailleurs, le faible niveau d'instruction des députés, ce qui limite leur efficacité dans le vote des lois et du budget. Les parlementaires n'ont pas suffisamment d'assistants et il existe très peu de lois proposées à leur initiative. L'autonomie fonctionnelle du parlementaire n'est pas clairement perçue par la population. D'une manière générale et nonobstant des avancées certaines, les Sénégalais pensent que les pouvoirs judiciaire et législatif sont dans un rapport de dépendance vis-à-vis d'un pouvoir exécutif omnipotent et ce, malgré la séparation des pouvoirs consacrée constitutionnellement.

Indépendance du pouvoir judiciaire

186. Dans le système judiciaire sénégalais, le principe d'immovibilité ne s'applique pas aux magistrats du parquet, qui sont sous l'autorité du Ministre de la Justice. Le Procureur de la République, nommé par le Chef de l'État, est placé sous l'autorité du Ministre de la Justice. Ce qui constitue une réelle contrainte pour la séparation effective des pouvoirs et une ingérence de l'Exécutif dans le Judiciaire. Il est toutefois difficile, au regard du droit positif sénégalais, de conclure à une atteinte à l'État de droit fondée sur ces arguments. D'où les recommandations concernant le système judiciaire, les pouvoirs du parquet en matière de mandats de dépôt et ses rapports avec le Ministère de la Justice, les candidatures aux élections législatives et le renforcement des capacités des députés, l'incompatibilité des positions de chef de parti et de Président de la République, le contrôle citoyen des députés, de l'Assemblée nationale et de son budget.

ii. Conclusions de la MEP Indépendance du pouvoir judiciaire

187. L'attachement du Peuple sénégalais à une justice indépendante et impartiale est solennellement proclamé par la Constitution de 2001, dont le titre VIII est spécialement consacré au pouvoir judiciaire. Cette indépendance est affirmée vis-à-vis du pouvoir judiciaire et du pouvoir exécutif. L'exercice de ce pouvoir est conféré à plusieurs juridictions, notamment le Conseil constitutionnel, la Cour suprême, la Cour des comptes et les cours et tribunaux. Les juges ne sont soumis qu'à l'autorité de la loi. Dans l'exercice de leurs fonctions, le principe de l'immovibilité des magistrats de siège est garanti par l'article 90 de la Constitution.

188. Nonobstant ces nombreuses garanties constitutionnelles, la majorité des Sénégalais partage le sentiment de la dépendance de la justice, vis-à-vis notamment du pouvoir politique et du pouvoir de l'argent. Le fait que le Conseil supérieur de la Magistrature soit présidé par le Président de la République avec, comme vice-président le Garde des Sceaux, Ministre de la justice est perçu comme un facteur de relativisation de l'indépendance des juges. Par

ailleurs, le rattachement du parquet à la chancellerie sous l'autorité du Ministre de la justice, garde des sceaux, fragilise davantage la justice, caractérisée par un parquet aux ordres du politique, soutiennent dans leur majorité les parties prenantes.

189. Ainsi sont décriés l'instruction des procédures à la demande et à la discrétion des autorités politiques, la fréquence des longues détentions préventives dans des maisons d'arrêt insalubres, bondées et en deçà des normes et standards requis, des « règlements de comptes politiques » au moyen de la justice, le difficile accès et le coût élevé des procédures, notamment pour des populations généralement démunies. Le clientélisme dans les nominations et la gestion des carrières maîtrisées par l'Exécutif, la supposée corruption de certains magistrats, l'hermétisme du langage et des procédures judiciaires, l'iniquité de nombreuses décisions et l'incertitude d'une jurisprudence qui ne rassure guère les investisseurs et plus généralement les justiciables.

190. La MEP a constaté que les moyens de la justice demeurent insuffisants, malgré des efforts consentis. Si, à Dakar et dans les principales capitales régionales, les palais de justice sont bien lotis et équipés, dotés de ressources humaines de qualité, il en va différemment à l'intérieur du pays où certaines juridictions sont logées dans des immeubles loués par l'État, sous-équipés et dotés de ressources très insuffisantes. De plus, la mise à disposition des ressources allouées demeure problématique, dépendant du vouloir du Ministre en charge des finances ; ce qui constitue une limite réelle à l'autonomie fonctionnelle du Pouvoir judiciaire.

191. L'importance prise par les médiations sociales et le recours aux procédures parajudiciaires sont les conséquences d'une telle situation. En effet, en complément du système judiciaire décrit plus haut, la MEP a constaté l'existence de deux systèmes de médiation qui fonctionnent en amont et auxquels ont recours un certain nombre de citoyens sénégalais. Il s'agit d'abord des « Maisons de justice » (de proximité) mises en place par l'institution judiciaire formelle, qui permettent de traiter les affaires mineures et de désengorger ainsi les tribunaux. Ces Maisons de justice sont animées par des juristes non-magistrats qui travaillent sous le contrôle du procureur de la République. L'autre système parajudiciaire est un système informel d'intermédiation traditionnelle, auquel ont recours également les citoyens. Ce système est fondé, quant à lui, sur des principes et règles généralement inspirés de l'islam et animé par les autorités religieuses et autres notabilités coutumières. Dans les faits, ce système prend l'ascendant sur la justice d'État, principalement à l'intérieur du pays. Ce système, qui joue un rôle de médiation sociale utile, a, à l'inverse, des conséquences négatives (la remise en cause de la lisibilité du droit positif). Pour la MEP, cela risque d'édulcorer l'État de droit et d'affaiblir le pouvoir des juges au Sénégal. Autant de préoccupations auxquelles il convient d'apporter des remèdes efficaces.

Indépendance et efficacité du pouvoir législatif

192. L'indépendance du pouvoir législatif est constitutionnellement proclamée et organisée. La séparation des pouvoirs est consacrée dans le texte même de la Constitution. Celle-ci affirme l'indépendance de l'Assemblée nationale, définit les matières qui relèvent de sa compétence exclusive. Elle dispose, par ailleurs, d'une large autonomie organique et fonctionnelle, matérialisée par l'adoption, par elle-même, de son règlement intérieur, sous réserve de sa conformité à la Constitution. Les députés, quant à eux, bénéficient du régime classique d'immunité parlementaire et de garantie matérielle, qui leur assure, d'un point de vue formel, une autonomie fonctionnelle. Nonobstant ces garanties, le sentiment largement partagé est celui d'une position de faiblesse et de dépendance du Parlement vis-à-vis de l'Exécutif. Cette

faiblesse tient à plusieurs facteurs, dont les plus importants sont :

- La relative instabilité institutionnelle du Parlement sénégalais oscillant entre monocaméralisme (Assemblée nationale comme chambre unique) et bicaméralisme (institution d'un Sénat comme seconde chambre, puis suppression de celui-ci) ;
- L'absence d'un chef de l'opposition désigné, malgré l'existence d'un statut constitutionnel de l'opposition et de son chef ;
- La faible capacité institutionnelle d'une administration parlementaire, insuffisamment outillée face à la technocratie gouvernementale ;
- L'insuffisante organisation des groupes parlementaires : ceux-ci ne bénéficient pas d'infrastructures, d'équipements techniques et de personnels d'appui suffisants (cadres et assistants parlementaires) dans l'accomplissement du travail parlementaire, d'où une certaine tendance à s'appuyer sur l'exécutif dans l'organisation et l'accomplissement du travail législatif ;
- La faible organisation des partis et coalitions politiques et l'instabilité des alliances politiques au sein du Parlement, ce qui généralement, défavorise l'opposition ;
- La corruption et l'affairisme politiques qui favorisent la transhumance vers la majorité au pouvoir ;
- Le nombre trop élevé de partis politiques et le phénomène bien connu du fait majoritaire ;
- Le faible niveau de très nombreux députés qui ne bénéficient pas assez de l'appui des assistants parlementaires ;
- La maîtrise corrélative du travail parlementaire par la technocratie administrative contrôlée par l'Exécutif.

Tout ce constat nécessite un véritable programme de renforcement des capacités du législatif, en vue d'un rééquilibrage des pouvoirs de nature à atténuer la prépondérance de l'exécutif.

iii. Recommandations

193. Pour le renforcement des garanties de l'indépendance de la Justice, le Panel recommande :

- L'autonomisation des parquets, la réforme du Conseil supérieur de la Magistrature, la modernisation de la Justice et le rapprochement des juridictions des justiciables par un meilleur maillage du territoire ;
- Le recrutement et le renforcement des capacités de nouveaux magistrats, auditeurs et auxiliaires de justice ;
- La formation continue des acteurs de la justice ;
- La rationalisation accrue de la gestion de la carrière des magistrats (Conseil supérieur de la Magistrature, Gouvernement, Parlement, Syndicats et Ordres professionnels) ;
- L'accroissement des moyens et le renforcement de l'autonomie financière des juridictions (Gouvernement, Parlement, Syndicats des magistrats) ;
- La mise en place d'un mécanisme plus efficace de contrôle et de sanction, par les juridictions du ressort territorial, des affaires connues par les médiations traditionnelles et religieuses pour une harmonisation des jurisprudences sur la base des principes de l'Etat de droit, des droits de l'Homme et du respect de l'ordre public (Conseil supérieur de la Magistrature, Gouvernement, Cours et Tribunaux) ;
- La rationalisation du régime de la détention préventive, notamment par l'institutionnalisation d'un juge des libertés indépendant du Parquet et la modernisation du système pénitentiaire (Conseil supérieur de la Magistrature, Gouvernement, Parlement) ;
- Le renforcement des capacités techniques de l'Assemblée nationale (affectation de bureaux et équipements aux groupes parlementaires, recrutement et prise en charge du personnel technique

adéquat (Assistants parlementaires), renforcement de l'administration parlementaire par des technocrates indépendants et au service de l'Assemblée (Assemblée nationale, partenaires au développement) ;

- La mise en place de modules de formation continue pour le renforcement des capacités des parlementaires en droit (travail parlementaire) ainsi qu'en gouvernance des politiques publiques et en économie (Assemblée nationale, partenaires au développement) ;
- La rationalisation, la modernisation et le renforcement des capacités des partis politiques représentés au Parlement (Assemblée nationale, en relation avec les organisations internationales de parlementaires et les partenaires de la coopération) ;
- L'institutionnalisation d'un mécanisme de veille citoyenne et de contrôle de l'action des partis politiques et du Parlement (Société civile, presse).

Objectif 3 : Prévention et réduction des conflits intra et interétatiques

i. Résumé du RNAE

194. La prévention et la gestion des conflits internes et externes est un indicateur pertinent de bonne gouvernance et le signe de maturité démocratique et de progrès de l'Etat de droit.

Les conflits internes

195. La religion, les grèves des syndicats et des étudiants, les potentiels conflits entre agriculteurs sédentaires et éleveurs nomades, les clivages ethniques, la criminalité organisée, les inégalités économiques et même les crises institutionnelles ne sont pas des sources potentielles de conflit pour la majorité des Sénégalais. Tel n'est pas le cas de la compétition politique qui en constitue la principale source. Par ailleurs, la quasi-majorité des Sénégalais ne perçoit pas le foncier comme une potentielle source de conflit. Cela résulte, sans doute, de l'efficacité prouvée des mécanismes formels et informels de gouvernance foncière au Sénégal.

Les conflits interétatiques

196. La cohabitation est relativement apaisée entre le Sénégal et ses voisins que sont : le Mali, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie et la Gambie. Toutefois, l'absence de matérialisation des frontières interétatiques, l'ingérence dans les affaires intérieures du Sénégal et le partage des ressources entre populations frontalières sont de potentielles sources de conflit.

Prévention et règlement des conflits

197. S'agissant des mécanismes de prévention et de gestion des conflits, il existe des mécanismes endogènes de prévention et de gestion des conflits internes. Il en est ainsi des modes alternatifs de prévention et de règlement des conflits faisant appel aux valeurs traditionnelles. En plus, la culture ambiante de dialogue et la grande implication de la société civile permettent de pacifier le champ politique et d'empêcher que les différends politiques ne dégénèrent en conflits ouverts. A côté de ces ressources endogènes de prévention et de règlement des conflits, il existe des mécanismes formels administratifs et judiciaires. Au titre des structures administratives, on peut citer le Haut Conseil du Dialogue social et le Conseil

économique, social et environnemental. En ce qui concerne les institutions judiciaires, on peut mentionner les Cours et Tribunaux.

ii. Conclusions de la MEP

Conflits internes

198. S'agissant des conflits politiques et sociaux, la MEP note, avec satisfaction, l'absence de conflits politiques ouverts actuellement au Sénégal. Les épisodiques tensions politiques, notamment entre mouvances présidentielles successives et leurs oppositions, n'aboutissent pas, dans la plupart des cas, à des conflits ouverts. Certes, les revendications citoyennes ont souvent pris des allures violentes, surtout en milieu universitaire, mais elles se sont soldées, dans la plupart des cas, par le dialogue et une issue pacifique. Elle relève, toutefois, que la crise en Casamance pourrait être perçue comme une crise politique larvée. Dans l'ensemble, on note une grande stabilité politique, dont le meilleur indicateur est le caractère pacifique des successions de pouvoir et des consultations électorales.

Encadré 3.2 : La Casamance : trente ans de conflits et toujours une paix fumante

Considérée par beaucoup comme la plus belle région du Sénégal, la Casamance, qui tire son nom du fleuve Casamance qui la traverse, est située au sud-ouest du Sénégal, entre la Gambie et la Guinée-Bissau.

Le conflit casamançais dure depuis une trentaine d'années. En effet, le 26 décembre 1982, le Mouvement des Forces démocratiques de Casamance (MFDC), mouvement séparatiste créé en 1947 à Sédhiou, organise une marche, à Ziguinchor, vers la Gouvernance. A l'époque, les populations réclamaient plus de considération de la part du pouvoir central, la région étant, selon leurs dires, délaissée. Les manifestants dénoncèrent notamment le « mépris culturel » des « nordistes » vis-à-vis des Casamançais. Ils pointèrent aussi « la confiscation des terres » au profit des « nordistes ». Ils décidèrent, alors, de descendre le drapeau sénégalais hissé chez le Gouverneur pour le remplacer par leur propre drapeau. L'État du Sénégal, considérant l'acte comme séditieux, ordonna aux forces de l'ordre d'intervenir. La marche fut alors réprimée dans le sang et plusieurs manifestants furent arrêtés, dont le dirigeant indépendantiste, l'abbé Diamacoune SENGHOR. Le ton se durcit alors et le MFDC, mettant l'accent sur les revendications séparatistes, constitua une aile armée dénommée Atika.

Depuis lors, ce que certains analystes nomment « la plaie de la Casamance » perdure avec des accès de conflits ouverts, des enlèvements d'expatriés, des morts et blessés, des champs de mines anti personnelles, des populations déplacées et des trafics de tous genres. A ce jour, les nombreux cessez-le-feu et accords de paix passés entre le Gouvernement et le MFDC sont restés lettre morte. Mais une lueur d'espoir est apparue avec le Président Macky SALL, qui, dès son élection à la tête de l'État, s'est montré ouvert au dialogue avec toutes les factions du mouvement séparatiste, principalement avec l'aile la plus radicale, dirigée par Salif SADIO. En octobre 2012, l'État sénégalais, sous l'égide de la communauté Sant 'Egidio, a entamé des discussions avec ce groupe armé, suscitant de nouveaux espoirs de paix. Malgré toutes ces initiatives, les armes ont continué de parler. Le souhait de la MEP est qu'elles se taisent à jamais, pour céder la place au dialogue inclusif, en vue d'un véritable développement durable de cette belle région !

Source : MEP

Conflit en Casamance

199. Le RNAE passe sous silence certains aspects essentiels tels que le conflit casamançais, la situation des victimes et des déplacés, la circulation des armes et toutes sortes de trafics. Le rapport ne fait pas, non plus, mention du processus de négociation, faisant comme si le conflit casamançais était définitivement réglé. La MEP a pu constater, in-situ et après discussion avec les parties prenantes, que les germes de conflit n'ont pas totalement disparu et que la situation demeure préoccupante, malgré une apparente accalmie. Elle en appelle à la vigilance des autorités sénégalaises. Il est à rappeler que ce conflit oppose principalement le Mouvement des Forces démocratiques de Casamance, qui revendique l'indépendance de la Casamance, à l'État du Sénégal. Néanmoins, il y a lieu de mentionner que les sources du conflit casamançais sont diverses et nécessitent une prise en charge effective et multiforme.

200. L'approche socioéconomique souligne l'inégal développement de la Casamance, appauvrie du fait du conflit, par rapport au reste du pays. L'approche politique, quant à elle, met en évidence des « entrepreneurs politiques » qui instrumentalisent un discours irrédentiste, à la fois nationaliste et populiste. Quoi qu'il en soit, la Casamance paie au prix fort cette guerre avec un lourd bilan d'environ 5.000 morts, d'innombrables déplacés, le tout dans une région économiquement exsangue. De plus, la présence d'acteurs multiformes – ONG, MFDC, États (Sénégal, Gambie, Guinée Bissau), voleurs de bétail, trafiquants d'armes et narcotrafiants – confère à la crise casamançaise une dimension sous régionale. Cette complexification croissante du conflit a manifestement abouti, aujourd'hui, à son enlisement ; d'où l'impérieuse nécessité de trouver des voies et moyens pour une paix définitive. Le Président Macky SALL semble avoir une claire conscience de la situation et des solutions qu'elle requiert ; d'où l'option pour une reprise du dialogue avec, en complément, des solutions économiques et sociales. Il reste que cette volonté politique tarde à se concrétiser.

201. S'agissant des conflits communautaires, il y a lieu de signaler le caractère singulier du Sénégal marqué par une absence avérée de conflit communautaire que met en exergue le RNAE. La visite de dix régions du pays par la MEP a permis de nuancer cette réponse. En effet, les parties prenantes ont mis en exergue, à l'occasion de différents échanges, l'existence de conflits communautaires liés aux mouvements des populations vers les terres moins ingrates du sud, avec des conflits opposant fréquemment les agriculteurs aux éleveurs, du fait de l'inexistence d'un démarquage clair entre les zones de pâturages et celles de culture. Il a été noté, par ailleurs, une importante mobilité pastorale transfrontalière entre le Sénégal, le Mali et la Mauritanie. Cette mobilité a souvent généré des conflits entre communautés locales et étrangères, à cause de la forte pression anthropique exercée sur des ressources de plus en plus rares.

202. Concernant les conflits fonciers, bien que le RNAE souligne que les questions foncières ne sont pas potentiellement sources de conflits au Sénégal, les discussions de la MEP avec les parties prenantes à l'intérieur du pays ont permis de relever l'acuité de ce problème, source de nombreuses tensions sociales, entre communautés paysannes, entreprises concessionnaires des terres et l'État. De plus, la MEP note l'existence de conflits récurrents, autour de l'accès à la terre, entre les communautés villageoises et l'État ou les collectivités locales (communes surtout). Ces conflits ont pour origine l'ignorance ou le rejet délibéré des règles de droit en vigueur. Celles-ci sont considérées comme illégitimes par les populations villageoises, qui revendiquent leurs droits ancestraux, traditionnels et légitimes sur des terres qu'elles ont toujours occupées. La pression démographique, particulièrement dans les agglomérations urbaines, ainsi que les intérêts économiques en jeu, notamment dans les zones agricoles et industrielles, attisent les tensions, rappelant l'urgence d'une intervention de l'État

qui s'est effectivement saisi du problème. Des solutions hardies et novatrices, à ce délicat problème, se font toujours attendre.

203. Au sujet des conflits religieux, les rencontres avec les parties prenantes ont permis de vérifier à quel point le Sénégal est attaché, dans son écrasante majorité, à l'islam. En effet, près de 94 % de la population revendiquent l'appartenance à cette religion, contre 4 % de chrétiens et environ 2 % d'animistes. Les musulmans sont regroupés au sein de quatre grandes confréries à savoir : la Tidjaniya, la Mouridiya, la Qadiriyya et la Layenniya. Ils sont respectueux des enseignements des guides religieux, fondateurs de ces confréries, ce qui a permis au pays de mettre à l'abri sa pratique religieuse, tolérante et apaisée, des dérives extrémistes. La meilleure preuve d'ouverture d'esprit est l'élection d'un premier Président de la République du Sénégal qui était de confession catholique.

204. Le RNAE semble sous-estimer la montée de l'intégrisme religieux comme source potentielle de conflit, alors que le Sénégal est frontalier avec des pays confrontés à ce phénomène, à l'instar du Mali et, dans une moindre mesure, de la Mauritanie. S'il faut se réjouir de cette particularité sénégalaise, la MEP estime cependant qu'il y a lieu de développer et de maintenir un système de veille, de vigilance et d'alerte pour ne pas être surpris par des actes terroristes. Tel est aussi l'avis de certaines autorités et personnes ressources rencontrées. En effet, si la poussée de l'islam radical est contenue par l'influence des confréries, il reste que les salafistes considèrent celles-ci comme une hérésie et une perversion religieuse qui détournent les croyants du Prophète et de la Sunna. Ces confréries, autant que le pays tout entier, pourraient donc être dans le viseur de l'islamisme djihadiste, radical. Ce, d'autant que la compétition pour le contrôle de certaines mosquées semble d'ores et déjà engagée entre les autorités religieuses traditionnelles et de jeunes radicaux, de retour d'études. La presse internationale a fait un large écho des informations relatives aux menaces d'attentats terroristes visant le traditionnel festival de Jazz de Saint-Louis dans son édition 2016. La participation d'un contingent des forces sénégalaises aux côtés de l'Arabie Saoudite dans la guerre du Yémen n'est pas pour améliorer la situation. D'où la nécessité d'une vigilance de chaque instant, d'une part, et, d'autre part, d'une anticipation des mesures de riposte, notamment dans le cadre d'une coopération sécuritaire régionale.

Conflits transfrontaliers et interétatiques

205. Le Sénégal, à l'instar des autres pays africains, a hérité de frontières arbitrairement définies par le système colonial, qui ont fragmenté les territoires et séparé des communautés. Ainsi, le pays est bordé par l'Océan Atlantique à l'ouest, par la Mauritanie au nord, et, à l'est, par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée-Bissau (la Gambie constituant une sorte d'enclave à l'intérieur du pays). Le Sénégal est, comme l'ont rappelé les interlocuteurs de la MEP, le seul pays à n'avoir pas eu un conflit ouvert avec ses voisins ; ce que la MEP tient à saluer. La MEP prône le dialogue et la recherche de solutions amiables face aux foyers de tensions observés avec certains Etats, à l'instar de la Gambie ou de la Mauritanie et, dans une moindre mesure, la Guinée-Bissau.

Prévention et règlement des conflits

206. Les mécanismes de gestion des conflits internes au Sénégal sont principalement d'ordre administratif, judiciaire, coutumier et religieux. Si les deux premiers sont formalisés, les mé-

canismes religieux et traditionnels sont moins encadrés. La MEP observe que le recours aux médiations informelles semble privilégié dans les zones rurales et au sein des couches pauvres de la population des métropoles, d'où la nécessité d'une meilleure accessibilité des juridictions et de l'administration d'État en déficit de légitimité, concurrencées par les systèmes informels de médiation. Cette situation peut devenir d'autant plus conflictogène que la distance se creuserait avec le droit positif : d'où la nécessité d'un rapprochement et d'une meilleure articulation entre les deux systèmes pour une justice mieux acceptée. Les traditions de cousinage à plaisanterie et la médiation des chefs religieux et traditionnels semblent, ici, de précieux mécanismes de prévention et de gestion des conflits au plan interne et que complète, fort utilement, le Mécanisme sous régional d'alerte et de gestion de la CEDEAO, pour traiter les conflits sous régionaux.

iii. Recommandations

207. Concernant les conflits communautaires et le rôle des chefs coutumiers, le Panel recommande :

- L'implication des leaders religieux de la société sénégalaise dans la préservation et le renforcement de la paix et de la cohésion sociales ainsi que des valeurs cardinales du vivre ensemble. Cela pourrait nécessiter la mise en place de cadres institutionnels, national et régional, qui assureraient une meilleure affirmation de l'autorité de l'État, des valeurs républicaines consacrées et des principes constitutionnels, en relation avec un Observatoire national de Prévention et de Gestion des conflits, à créer, qui assurerait le Secrétariat permanent desdites instances. (Gouvernement, société civile, associations religieuses et traditionnelles) ;
- L'élaboration et la diffusion la plus large possible d'un code de citoyenneté qui servirait de référentiel pour des campagnes de sensibilisation des populations sur le respect de la loi, la tolérance politique et religieuse, le droit à la différence et la promotion de la paix (Gouvernement, partis politiques, société civile) ;
- La finalisation du projet de loi sur la sécurisation foncière (en chantier), en reconduisant la démarche participative et inclusive qui a présidé aux travaux préparatoires (Gouvernement, Assemblée nationale) ;
- L'encadrement et le bon usage des valeurs traditionnelles, telles que la pratique du cousinage à plaisanterie (Sanakouya) et le rôle éminent des griots, en matière de règlement des conflits communautaires et sociaux (Gouvernement, OSC).

Concernant les conflits transfrontaliers, le Panel recommande:

- L'encouragement du dialogue social et de la concertation permanente, en créant un cadre de dialogue et de concertation entre les régions et villes frontalières du Sénégal et des pays concernés, à savoir : la Gambie, la Guinée-Bissau, la Guinée, le Mali et la Mauritanie (Gouvernements, régions, municipalités, chambres de commerce et patronat) ;
- L'opérationnalisation du mécanisme sous régional d'alerte et de gestion des conflits de la CEDEAO (Gouvernement). Concernant le conflit en Casamance, le Panel recommande
- La poursuite des négociations en cours, en multipliant les initiatives en vue d'une solution régionale, impliquant étroitement la Gambie et la Guinée-Bissau, dans un contexte de développement solidaire de la sous-région, notamment en termes d'infrastructures de base (Gouvernement, Coopération intergouvernementale) ;
- La prise en charge par l'État de la gestion administrative, économique, culturelle et sécuritaire de la partie dite « la Casamance naturelle » aux fins d'atténuer le sentiment de délaissement, par la mise en œuvre d'un plan d'urgence, économique et social destiné à remédier aux déficits et aux retards de développement de la Casamance (Gouvernement, Parlement, Conseil économique, social et

environnemental, régions, élus et populations concernés).

Objectif 4 : Promotion et protection des droits civils et politiques

i. Résumé du RNAE

208. La majorité des Sénégalais pense que les droits de l'Homme sont bien pris en compte par l'État du Sénégal qui en assure la promotion et la protection. Toutefois, des efforts sont à consentir dans le domaine du renforcement de la liberté de manifestation et du droit à l'information.

Liberté de la presse.

209. La liberté de création d'un organe de presse indépendant est garantie par la Constitution. Cette liberté n'étant soumise à aucune autorisation préalable en ce qui concerne la presse écrite ; d'où l'émergence d'un paysage médiatique étoffé et diversifié. La communication audiovisuelle est régulée par le Conseil national de Régulation de l'Audiovisuel. Huit(08) Sénégalais sur 10 estiment que la presse exerce librement sa mission de publication de l'information, même si ce jugement est tempéré par les intellectuels et lettrés, qui sont plus réservés. Neuf (09) Sénégalais sur 10 pensent qu'un usage abusif et permissif de cette liberté peut porter préjudice à la société.

Accès équitable à la justice

210. L'accès à la justice est jugé difficile. Si la mise en œuvre de la carte judiciaire a contribué à l'amélioration de la transparence, de l'accès à la justice et de la célérité dans le traitement des affaires judiciaires, la question du rapprochement justice/ justiciable reste posée, particulièrement dans les régions de l'intérieur. Des efforts supplémentaires sont requis en termes d'accroissement de structures, d'amélioration du rendu des services judiciaires et de développement des mécanismes parajudiciaires encadrés. La MEP prend acte des résultats enregistrés et invite les autorités sénégalaises à intensifier leurs efforts, en vue de rapprocher davantage la justice des justiciables. Il y a lieu, également, d'assurer une meilleure répartition des compétences entre la Cour suprême, les Cours d'Appel et les tribunaux d'Instance et de créer des chambres régionales des comptes. Les Sénégalais ne semblent pas être traités de façon équitable par la justice. Les femmes s'estiment les plus lésées par les décisions de justice. Il existerait d'autres facteurs discriminatoires, tels que le pouvoir économique des justiciables, l'absence ou la faible culture judiciaire d'une large frange de la population, ce qui explique le recours privilégié à des mécanismes traditionnels, le coût élevé des services judiciaires, l'insuffisance des moyens techniques, financiers et matériels, l'insuffisance des cours et tribunaux. La nécessité de décentraliser davantage la justice s'impose de toute évidence.

Indépendance, influence et efficacité de la société civile

211. La société civile est perçue comme indépendante par une légère majorité de la population (les plus sceptiques étant les citoyens). Les avis divergent surtout sur la question des

pourvoyeurs de financements, pas toujours connus du grand public, ainsi que sur l'attitude, franchement partisane, de certaines organisations, dans le traitement de certains dossiers. Quant à l'influence de la société civile sénégalaise sur la gouvernance, la majorité de la population pense qu'elle n'est pas effective. Les plus critiques à cet égard sont les populations rurales. L'idée dominante est que la société civile est certes dynamique et influente, mais devrait être plus indépendante du politique et davantage impliquer le monde rural. Il est largement reconnu au mouvement associatif d'avoir joué un rôle déterminant dans les alternances politiques intervenues au Sénégal. L'ambiguïté demeure, quant au rôle de certaines OSC qui s'apparentent à des partis politiques.

ii. Conclusions de la MEP

212. La question de l'adhésion aux droits civils et politiques et de leur mise en œuvre a déjà été abordée dans l'examen des codes et normes de la démocratie et de la gouvernance politique. Ces droits humains sont globalement bien respectés au Sénégal et c'est, à juste titre, que le RNAE met plus l'accent sur les limites, quant à la mise en œuvre de certains droits.

213. La MEP estime que la limitation, par l'autorité administrative, du droit de manifestation publique au nom d'une interprétation restrictive de la notion d'ordre public, pose problème. La MEP considère qu'il s'agit là d'une liberté essentielle à l'expression démocratique. Elle s'inquiète du fait que de tels excès soient préjudiciables aux partis d'opposition et à certaines OSC et, au final, à la bonne gouvernance.

214. Par ailleurs, certains des droits dits "du noyau dur", tels que le droit à la sécurité et le droit à la propriété, ne semblent pas toujours garantis, notamment dans certaines zones frontalières, comme la Casamance, exposées au banditisme transfrontalier, au vol du bétail, aux coupes illégales de bois, à la commercialisation transfrontalière illégale qui sont, à l'instar du trafic de drogue, autant de phénomènes à combattre.

Liberté de la presse.

215. La MEP constate que l'existence d'une « presse qui dérange » est un indicateur de la vitalité d'une société plurielle et le signe d'une bonne santé démocratique. La presse libre joue le rôle salutaire d'alerte et de vigilance, caractéristique de ce « contre-pouvoir ». Il reste à mettre en place un encadrement déontologique et une régulation efficace de la presse écrite, électronique et audiovisuelle, pour éviter les dérives.

216. Dans les discussions de la MEP avec les professionnels de la presse, il est apparu que de nombreux problèmes d'organisation et d'assainissement se posent à une profession investie par des non professionnels et confrontée à des interférences des groupes d'intérêts politico-financiers, à une déficiente régulation, au statut du journaliste et à une insuffisante prise en compte de ses intérêts matériels et moraux.

217. La politisation de la gestion administrative de la profession (gestion de la maison de la presse, conditions d'attribution des aides, assujettissement des patrons de presse au pouvoir politique...) est perçue par la corporation comme un facteur d'affaiblissement de ce contre-pouvoir. De nombreux patrons de presse exploitent leur proximité avec le pouvoir pour se soustraire à leurs obligations. La presse a pu, malgré tout, préserver sa pluralité d'opinion et sa capacité critique à alimenter un débat public contradictoire. La MEP estime que si le projet de loi sur la presse avait été adopté, promulgué et mis en œuvre, en son temps, une

grande partie de ces problèmes aurait trouvé solution. La discussion du projet au Parlement, achoppe sur la question de la suppression des peines privatives de liberté pour les délits de presse. La MEP estime nécessaire l'accélération du processus d'adoption et de mise en œuvre de cette loi.

Indépendance, influence sur la gouvernance et efficacité de la société civile

218. La MEP constate que la société civile sénégalaise est l'une des plus structurées et des plus dynamiques du continent. Plusieurs de ses organisations ont acquis une visibilité internationale avérée et peuvent servir d'exemple aux organisations de bon nombre de pays africains. Elles sont également à l'initiative et servent de tête de file à un vaste réseau panafricain de veille et d'interpellation citoyenne et démocratique pour la promotion et le respect des droits humains, la promotion du genre et l'égalité des droits entre l'homme et la femme, l'observation électorale et la garantie du verdict des urnes, la protection et le respect de la Constitution, mais aussi la promotion des droits économiques, sociaux et culturels, la préservation de l'environnement, la promotion de divers aspects sectoriels du développement durable, la défense des droits du consommateur, etc. Aucun domaine d'activité ne semble échapper aux OSC. La société civile sénégalaise est devenue l'interlocutrice privilégiée du Gouvernement et des partenaires au développement, pour la défense des intérêts des populations, vis-à-vis desquelles elles se sont montrées très proches. Les OSC s'imposent aujourd'hui comme des structures ayant des capacités d'alerte et de veille stratégique, tant au niveau national que continental.

219. L'activisme de certaines organisations est décrié. Il s'agit de celles qui ont tendance à se substituer aux partis politiques, posant ainsi la problématique de l'indépendance et de la neutralité politique de la société civile. Il est par ailleurs fait mention du positionnement opportuniste et intéressé de nombreuses ONG qui développent des stratégies de captation des fonds de partenaires internationaux sans résultats probants sur le terrain. La maîtrise des programmes demeure incertaine, compte tenu de la nécessité de donner la priorité à l'agenda des bailleurs de fonds, ce qui pose le problème de l'indépendance, voire de l'autonomie et, par ricochet, de l'efficacité de ces ONG.

Bonne Pratique 3.2 : La RADDHO, défenseur des droits humains au Sénégal et en Afrique.

La Rencontre Africaine pour la Défense des Droits de l'Homme (RADDHO) est certainement l'une des organisations les plus anciennes, les plus actives, les plus respectées et les plus crédibles d'Afrique, dans le domaine des droits humains. Dès les premières heures des transitions démocratiques, elle s'est distinguée par son opiniâtreté à défendre la cause des droits de l'Homme aux quatre coins du continent africain.

Au plan national, la RADDHO s'est distinguée dans l'observation et la surveillance des élections, l'assistance juridique aux victimes de violations des droits humains, l'alerte précoce sur les cas de violations de ceux-ci, le plaidoyer et la sensibilisation sur les instruments juridiques nationaux et internationaux pertinents, la promotion des droits et du leadership des femmes et des jeunes, la contribution à la création de la plateforme des acteurs non étatiques de la société civile et du secteur privé, la mobilisation des acteurs de la société civile et des mouvements citoyens pour l'alternance démocratique au Sénégal, en 2000 et en 2012.

Au plan international, jouissant du statut privilégié d'observateur des principales instances de protection des droits humains à l'instar de la Commission africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, des différents Comités des Nations-Unies, du Conseil des droits de l'Homme et de la Cour africaine des droits de l'Homme, cette organisation est partie prenante aux différents procès relatifs aux atteintes des droits humains sur le continent. Elle introduit les communications individuelles auprès des instances non juridictionnelles de protection des droits humains, notamment auprès de la Commission africaine au sein de laquelle elle assure brillamment l'assistance judiciaire et la défense des victimes.

La RADDHO fait aujourd'hui partie du club très sélectif des membres fondateurs de la Coalition panafricaine de la Société civile de l'Union africaine et a coordonné, à ce titre, les Conférences africaines et mondiales des ONG contre le Racisme, la Xénophobie et l'Intolérance. Elle dispose d'un statut consultatif auprès de l'ECOSOC. La RADDHO dispose, pour son action, d'une représentation permanente au Palais des Nations unies à Genève. Son dynamisme devrait stimuler et redonner de l'espoir aux nombreuses associations qui s'activent dans les États africains avec plus ou moins de bonheur.

Source : MEP

iii. Recommandations :

220. Le Panel recommande :

- La sensibilisation des autorités administratives sur la nécessité de mieux préserver et garantir la liberté de manifestation publique ; l'interdiction de celle-ci ne devant intervenir qu'à titre exceptionnel (Gouvernement) ;
- L'adoption et la promulgation du code de la presse, actuellement à l'état de projet de loi enlisé au Parlement. Ce code permettrait de clarifier le statut de journaliste, de mieux encadrer les activités de presse et l'aide à la profession et d'assurer une meilleure régulation de la presse (Parlement, Gouvernement) ;
- Le renforcement des capacités des OSC (recommandation déjà formulée dans les objectifs précédents) ;
- La conclusion et la mise en œuvre des accords d'intégration et de gestion des mouvements frontaliers, de manière qu'ils respectent les droits humains, notamment le droit à la propriété, le droit à la santé et les droits économiques (Gouvernement) ;
- L'adoption et la mise en œuvre des mesures de discrimination positive (ou mesures compensatrices) en faveur des populations de la Casamance, particulièrement en rapport avec les droits économiques et sociaux et le droit au développement en général (droit collectif) (Parlement, Gouvernement et mouvements de défense des droits des populations en Casamance).

Objectif 5 Prestation de services publics responsable, efficace et efficace

i. Résumé du RNAE

Efficacité et efficence de l'administration publique

221. A l'instar de tous les pays, l'administration est le bras séculier de l'État et, à ce titre, elle sert de support au déploiement des politiques publiques. Pour renforcer l'efficacité et l'efficence de son administration publique, le Sénégal s'est doté d'un certain nombre de dispositions statutaires et d'institutions. On peut mentionner, au plan juridique, les textes fondateurs suivants :

- La loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires ;
- La loi d'orientation sociale n° 2010-15 du 6 juillet 2010 relative à la protection des droits des personnes vivant avec un handicap ;
- La loi n° 2011-08 du 30 mars 2011 relative au statut général des fonctionnaires des Collectivités locales ;
- La loi n° 2012-30 du 28 décembre 2012 portant création de l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption.

222. Au plan institutionnel, l'adhésion du Sénégal à l'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne lui a permis de participer à la mise en œuvre du Programme statistique minimum commun (PROSMIC). Des efforts appréciables sont entrepris pour accroître l'efficence et l'efficacité de la fonction publique. La mise en œuvre d'un fichier unifié des données relatives à l'administration et à la gestion des agents de l'État ainsi que l'introduction de la "Gestion axée sur les résultats" (GAR), entrent dans ce cadre. On note, par ailleurs, une meilleure implication de l'Agence de l'Informatique de l'État dans la rationalisation des effectifs des services publics. Dans le même élan et pour lutter contre la corruption, un dispositif institutionnel (corps de contrôle, OFNAC...) a été mis en place. Enfin, une vaste réforme de l'administration est engagée.

223. En dépit de l'effort budgétaire consenti, l'administration reste sous dotée en outils modernes de gestion lui permettant de répondre, avec efficacité et efficence, aux demandes des citoyens. L'administration demeure, par ailleurs, confrontée à de multiples fléaux qui impactent négativement ses prestations, notamment en matière d'accueil et d'information des usagers. L'absentéisme, les retards, la faible productivité, le traitement clientéliste des dossiers, le déficit de communication et le rapport complaisant avec l'éthique et la déontologie, la persistance de la concussion, de la corruption, de l'irresponsabilité et du népotisme, la mauvaise gestion des ressources humaines, la mauvaise répartition territoriale des services publics, l'absence d'évaluation des performances, la non prise en compte des besoins des personnes à mobilité réduite, sont des réalités.

224. La décentralisation et la déconcentration sont des questions posées dans le contexte plus large du développement et de l'équilibre régional. Le développement régional équilibré est une revendication forte des différentes régions du pays. Malgré les réformes intervenues, notamment l'Acte III de la décentralisation, les collectivités locales ne jouent pas encore pleinement leur rôle, en termes de service public de proximité et de développement local. Si les compétences ont été assez largement transférées vers le niveau local, les ressources tardent

à suivre le même rythme. De là apparaît la nécessité d'impulser la décentralisation/déconcentration et d'inscrire ce processus dans une approche plus globale de rapprochement du citoyen et de développement territorial équilibré.

ii. Conclusions de la MEP

Efficacité et efficience de l'administration

225. De réels efforts sont faits dans le cadre du rapprochement de l'administration avec ses usagers, notamment à la suite du forum et de ses recommandations audacieuses. Des défis immenses se posent. Les visites de terrain ont permis de prendre la mesure de l'insatisfaction des usagers, face aux lenteurs administratives, à la corruption, au laxisme, à l'absentéisme et autres maux, identifiés dans le RNAE. L'administration renvoie plus l'image d'une bureaucratie rentière que celle d'une administration performante, au service des citoyens, des entreprises et des territoires. La démultiplication des entités, des programmes et des projets engendre un vertigineux accroissement des charges, à un moment où la rationalisation de la dépense publique devient le maître-mot. L'hypertrophie de l'appareil administratif favorise généralement l'opacité, le manque de rationalité et la dilution des responsabilités, à plusieurs niveaux.

226. L'influence des guides religieux semble grande dans la promotion des cadres ainsi que le recrutement à des postes stratégiques. Nombre de citoyens sont persuadés, par ailleurs, que la gestion des carrières relève plus du pouvoir discrétionnaire des autorités de nomination que du mérite fondé sur un système d'évaluation et de notation impartiale et indépendante de l'agent public. L'absence d'une politique cohérente de formation et de perfectionnement des agents publics a été signalée comme une source de faiblesse de l'administration.

227. Les parties prenantes rencontrées ont réclamé des sanctions exemplaires contre les agents indéliçables, la multiplication des contrôles et le renforcement de la prévention. Elles ont, à d'autres égards, émis le vœu de voir les nominations se faire sur la base de la compétence, du mérite et du renouvellement des élites et non sur la base de l'appartenance politique ou religieuse. Pour plus de transparence, il a été également suggéré que soit effectivement appliquée la loi n° 2014-17 du 02 avril 2014, relative à la déclaration de patrimoine. D'une manière générale, la capacité de l'administration publique sénégalaise à fournir aux usagers des prestations de qualité au moindre coût est mise en cause. Une mise à plat des nombreux projets et programmes initiés ou en cours serait, par conséquent, souhaitable. Dans cette perspective, il est urgent d'opérationnaliser la Cellule de l'Évaluation et de la Performance de l'Administration, comme il est nécessaire de finaliser le plan d'actions prioritaires 2016-2017, émanation du Forum sur la modernisation de l'administration et l'adoption du Schéma directeur de Modernisation de l'Administration publique ainsi que de la Charte de la Déconcentration.

228. La MEP prend acte de la création (28 décembre 2012) de l'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption, qu'elle considère comme un pas important dans la bonne direction, en ce qu'elle exprime la volonté politique, au sommet de l'État, de promouvoir la culture de l'intégrité et de l'exemplarité, du respect du bien public et de sa protection, de la performance et de la promotion du mérite ainsi que de la reddition des comptes et de l'imputabilité dans la gestion des affaires publiques.

La décentralisation

229. Malgré son expérience avérée dans la gestion territoriale, le Sénégal semble toujours à la recherche de la bonne formule de décentralisation, un pouvoir central fort avec des collectivités territoriales qui prennent des initiatives. Les facteurs explicatifs d'une telle quête tiennent, pour l'essentiel, à la mauvaise distribution des ressources financières et humaines qualifiées. Les parties prenantes sont d'avis que, dans sa réalité actuelle, la décentralisation est en net décalage par rapport à l'ambition de démocratie participative affichée. Lors des consultations, est clairement ressortie la nécessité de transférer un pouvoir décisionnel réel (administratif, financier et politique) aux collectivités territoriales, et ce, en vue de promouvoir une gouvernance locale rénovée au service des territoires, des citoyens et des entreprises.

230. Le transfert de compétences n'a pas été toujours suivi de ressources financières, techniques et humaines nécessaires à leur exercice. Le passage à l'Acte III, sans avoir soldé les actions en cours de l'Acte II, a été présenté, par les parties prenantes, comme une contrainte forte des processus de la décentralisation en cours. Si la communalisation intégrale est très appréciée, il reste que beaucoup de communes ne sont guère viables, tandis que d'autres demeurent contraintes par leur faible capacité à mobiliser des ressources fiscales propres. Il a été regretté que la disparition brutale des régions comme des collectivités locales ait hypothéqué de nombreux projets de développement, dont une part importante reposait sur la coopération décentralisée. Les populations semblent mettre en avant le fait que la constitution, à venir, des pôles régionaux de développement, objet de l'Acte III, ne fasse cas des réalités sociologiques, ce qui peut constituer un facteur de blocage dans la mise en œuvre des politiques publiques au niveau local.

231. La surpolitisation de la gestion communale a été pointée par les parties prenantes. Les enjeux électoraux, en lien avec les affinités partisans et népotiques prennent souvent le pas sur la recherche de la compétence et de l'efficacité dans le choix des hommes et des femmes et l'attribution des marchés publics. Les Communes se retrouvent ainsi confrontées à des sureffectifs, composés pour l'essentiel, d'individus aux compétences douteuses mais à la fidélité acquise. Chaque élection de maire génère une nouvelle vague de recrutements. Cette dérive budgétivore explique, en partie, la modicité des moyens financiers disponibles pour le développement local, l'essentiel étant absorbé par les charges du personnel communal.

iii. Recommandations

232. Le Panel recommande :

En ce qui concerne l'efficacité et l'efficacé de l'administration :

- La mise en œuvre des recommandations issues du Forum national sur l'Administration (Gouvernement, syndicats des fonctionnaires) ;
- La mise en place d'un cadre de suivi-évaluation de la mise en œuvre des conclusions du forum (Gouvernement, syndicats de la fonction publique) ;
- L'évaluation globale et systématique des nombreux programmes et projets externalisés en vue d'en mesurer l'impact réel ; cela, sur la base d'une analyse coûts/opportunités (Gouvernement, PTF, OSC) ;
- La stabilisation des administrations, notamment par l'adoption d'un schéma gouvernemental durable et des plans de carrières attractifs, afin d'assurer une meilleure conservation du personnel et d'éviter la déperdition de la mémoire institutionnelle de l'administration (Gouvernement, syndicats des fonctionnaires) ;

- Le renforcement de la transparence dans les procédures de recrutement, d'avancement et de promotion dans la fonction publique (Gouvernement, Assemblée nationale, Syndicats des fonctionnaires, avec le concours des PTF) ;
- La définition des postes de travail, des feuilles de route et des contrats de performance pour une évaluation objective des agents et des services avec classement et publication des résultats (Gouvernement, Assemblée nationale, Syndicats, OSC) ;
- La révision de la répartition territoriale des ressources humaines de l'État pour une décongestion et une déconcentration efficace, assurant un meilleur équilibre entre le centre et la périphérie (Gouvernement) ;
- L'élaboration des manuels de procédures types au sein de l'administration publique (Gouvernement, avec le concours d'un consultant) ;
- Le renforcement des capacités humaines, techniques et financières de l'Office national de lutte contre la Corruption pour lui permettre de multiplier les contrôles inopinés au sein des services publics (Gouvernement, Assemblée nationale) ;
- Le renforcement du système de sanction des fonctionnaires impliqués dans des actes de corruption ou de concussion, avec comme objectif « tolérance zéro » (Gouvernement, Justice) ;
- L'adoption de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (Gouvernement, Assemblée nationale, PTF, OSC) ;
- La systématisation de la procédure d'appel à candidatures pour les hauts emplois de l'État, notamment pour les directeurs généraux des sociétés d'État et des sociétés à caractère stratégique (Gouvernement) ;
- Le renforcement de l'utilisation de la E-administration pour éviter l'opacité qui est source de corruption, à travers l'instauration de guichets uniques, la fixation et la publication des délais pour l'accomplissement et la délivrance de certains actes administratifs (Gouvernement).

S'agissant de la décentralisation, il faut :

- Soustraire les plans locaux de développement des nomenclatures technico-bureaucratiques conçues par l'État central, afin de permettre aux acteurs locaux d'identifier collectivement les objectifs et défis majeurs à relever pour un développement local participatif et inclusif en phase avec leurs aspirations (Gouvernement, CTD, OSC, avec le concours des PTF) ;
- Penser, élaborer et mettre en œuvre les politiques publiques dans leurs spécificités et dans leurs diversités (Gouvernement, CTD, OSC) ;
- Assurer une meilleure adéquation entre transfert des compétences et transfert des ressources (humaines, matérielles financières etc. (Gouvernement, Assemblée nationale, CTD) ;
- Mettre en place des cadres institutionnels locaux favorables à l'éclosion des dynamiques et des initiatives citoyennes (Gouvernement, CTD et OSC) ;
- Outiller les Collectivités territoriales dans le pilotage et la coordination du développement local durable par une assistance en maîtrise d'ouvrage (Gouvernement, CTD avec le concours des PTF) ;
- Promouvoir de nouvelles visions et approches de développement des territoires et des économies et construire des économies territoriales articulées, viables, durables, créatrices d'emplois et porteuses du développement national (CTD, Gouvernement, avec l'appui des PTF et de la coopération décentralisée) ;
- Développer/renforcer des modes innovants de financement du développement territorial (CTD avec l'appui du Gouvernement) ;
- Poursuivre le transfert des compétences et rendre effective la disponibilité, à temps, des fonds transférés (Gouvernement) ;
- Rationaliser l'utilisation des ressources humaines disponibles dans les régions par la mutualisa-

tion, la constitution et la mise à disposition des collectivités de pôles régionaux de compétences techniques, uniquement mobilisées sur la base des qualifications techniques et, à moyen terme, adopter, après évaluation des besoins et des moyens disponibles, un statut pour le personnel des collectivités territoriales (Gouvernement, CTD, PTF) ;

- Renforcer la formation permanente des maires et des autres élus locaux (Associations des maires en collaboration avec les PTF et/ou le Gouvernement) ;
- Procéder à une évaluation et à un classement public des Communes sur la base d'un référentiel approprié et connu (Société civile, Assemblée nationale, Collectivités locales).

Objectif 6 Promotion et protection des droits de la femme.

i. Résumé du RNAE

233. Le Sénégal porte un intérêt particulier à la promotion, à l'inclusion et à la participation des catégories vulnérables de la population, longtemps marginalisées, à l'exemple des femmes. Cet intérêt s'est traduit par l'adoption et la mise en œuvre de mesures spécifiques en leur faveur.

La Protection des droits de la femme

234. L'État du Sénégal a élaboré, en vue de l'inclusion et de la protection de la femme, de nombreux documents stratégiques qui traduisent la volonté politique de renforcer ses droits. Le Sénégal a, par ailleurs, adhéré aux instruments internationaux et régionaux s'y rapportant. Cet engagement a trouvé sa traduction, au niveau législatif et institutionnel, dans bon nombre de dispositions constitutionnelles (Art 22 et Art 25) et législatives (entre autres, la loi sur la parité homme/femme). L'arsenal juridique mis en place garantit les droits humains essentiels à la femme sénégalaise. La femme a la pleine capacité juridique : elle peut ester en justice au même titre que l'homme ; de même qu'elle jouit du droit de propriété. La femme mariée a le droit de travailler sans le consentement préalable du mari. La femme enceinte a droit à des congés de maternité. La loi permet à la femme salariée d'assurer la prise en charge médicale de son époux et de ses enfants. De même, la femme bénéficie de l'allocation de réversion de pension, au décès du mari. Pour un exercice effectif des droits des femmes, le Gouvernement a élaboré une Stratégie nationale d'Équité et d'Égalité de Genre (SNEEG) avec, pour objectif, la réduction des inégalités et la promotion de l'égalité et de l'équité.

Perception de la protection juridique des droits de la femme

235. Si les avancées obtenues, en matière de promotion des droits de la femme, sont indéniables, il reste que des résistances à l'application intégrale de la loi sur la parité se font toujours sentir, notamment dans certaines localités, comme Touba, où la prégnance de la religion et les pesanteurs sociologiques restent très fortes. Il existe un réel décalage entre les droits reconnus aux femmes et leur vécu, malgré leur éminente contribution à la vie économique et sociale. On note la persistance de pratiques discriminatoires, aussi bien dans la famille que dans la société globale. De là, apparaît la nécessité de mesures énergiques, au sein des partis politiques et de la société toute entière, pour traduire, dans les faits, la parité et l'égalité des chances entre l'homme et la femme.

236. Un réel effort d'équité dans les politiques publiques a permis une amélioration sensible de l'accès des femmes aux services sociaux de base (éducation, formation, financement de leurs activités en zone rurale). Malgré les avancées enregistrées dans de nombreux domaines, la nécessité d'un changement de comportement et d'un renforcement de la citoyenneté se fait toujours sentir. Il importe d'intensifier les efforts, pour une plus grande autonomie économique de la femme et un meilleur accès au financement. Il est tout aussi important de renforcer la qualité de l'éducation des jeunes filles, en mettant en avant l'intérêt de la promotion du genre.

ii. Conclusions de la MEP

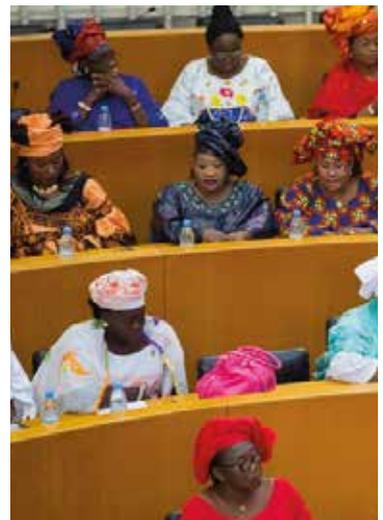
Protection des droits de la femme

237. La MEP se félicite des remarquables avancées réalisées en termes de consécration et de concrétisation des droits de la femme, précisément ceux qui tiennent compte de sa situation spécifique. L'ensemble des conventions et instruments internationaux et régionaux traitant de la question est mis à profit pour renforcer le dispositif juridique national, relatif à la protection de la femme, dans le cadre d'une approche holistique de la question genre. Ces résultats sont le fruit d'une longue lutte des associations féminines. L'activisme des élites féminines sénégalaises est également à souligner. Autant de conquêtes qui peuvent servir d'aiguillon à de nombreux pays africains, où la condition féminine est souvent préoccupante.

238. La MEP constate, avec satisfaction, que les questions juridiques essentielles, notamment la législation sur les droits spécifiques de la femme, sont résolues au Sénégal et que la protection desdits droits, par le droit positif, est garantie. La MEP insiste, toutefois, sur la nécessité de leur concrétisation, en dépit de fortes résistances socioculturelles. La MEP en appelle à la sanction exemplaire des atteintes aux droits de la femme.

239. La MEP a été informée, lors de ses déplacements dans les régions, de l'existence de centres clandestins d'excision, notamment en Casamance et dans certaines contrées du Sud. Ce supplice corporel et moral, bien qu'interdit dans la législation sénégalaise, est entretenu par des irréductibles, attachés à des traditions ancestrales. La MEP appelle l'État du Sénégal à plus de vigilance par rapport à cette question sensible et à mettre tout en œuvre pour soustraire toutes les filles du pays de cette pratique traumatisante, assimilée à la torture et aux traitements inhumains et dégradants (d'où la nécessité de mesures urgentes, préventives et répressives). Une plateforme multi-acteurs, de veille et d'alerte rapide, avec compétence nationale et relais locaux, est de nature à juguler ces comportements résiduels. De même, convient-il d'intensifier les efforts de communication sociale et de sensibilisation sur la question.

240. La MEP se dit préoccupée par l'ampleur de la résistance sociale à l'émancipation de la femme et de la prégnance des réflexes machistes, au sein d'une société sénégalaise, largement acquise à des interprétations restrictives de la religion et des traditions. La MEP souligne la nécessité d'une vigilance de tout instant et d'une action publique énergique pour enrayer les tendances régressives, à l'œuvre, au plus profond du corps social. La vigilance est requise plus



particulièrement à l'égard du statut personnel (polygamie, répudiation, violences, mariages précoces), du système éducatif (taux de décrochage élevé des jeunes filles...) et du monde du travail, où de graves discriminations perdurent.

241. Le mariage précoce des jeunes filles revêt une dimension préoccupante. La MEP a été informée, à l'occasion de ses visites dans les régions, de l'ampleur et de la gravité du phénomène de décrochage scolaire des jeunes filles, à la fin du cycle élémentaire et/ou moyen, et ce, pour des raisons liées, en grande partie, au mariage précoce. Le faible taux d'achèvement scolaire des jeunes filles les condamne soit au foyer et aux travaux domestiques, soit à la débauche, la pauvreté ambiante aidant. Ces situations appellent l'État à plus de fermeté dans la sanction des atteintes et à plus de volontarisme dans la conduite des politiques publiques axées sur la promotion du genre.

242. Constatant que la loi sur la parité absolue homme-femme n'est pas systématiquement respectée, du fait notamment des pesanteurs socioculturelles qui prévalent, la MEP invite l'État du Sénégal à prendre des mesures appropriées en vue de garantir le respect de cette loi, à tous les niveaux de gouvernance et sur toute l'étendue du territoire.

243. Concernant les droits économiques et sociaux, la MEP a constaté que, bien que le droit d'accès à la propriété foncière soit reconnu aux femmes, en réalité, des blocages culturels affectent l'effectivité de cette disposition constitutionnelle. Ainsi, dans un secteur très porteur économiquement, comme celui des mines, les femmes sont quasiment absentes. Des mesures appropriées pourraient être prises par l'État sénégalais, en vue d'intégrer le genre dans des domaines stratégiques où les femmes sont, de facto, exclues.

iii. Recommandations

244. Le Panel recommande de :

- Elargir la parité homme-femme à tous les niveaux de la société et en particulier dans la haute fonction publique et dans les activités économiques (Gouvernement, Assemblée, OSC) ;
- Renforcer la sensibilisation et développer, parallèlement, des mécanismes de sanction effective et ciblée, en vue de lutter contre les mariages précoces et forcés des filles mineures (Gouvernement, Justice, OSC) ;
- Mettre sur pied une plateforme incluant différents partenaires à l'action et procédant d'un système de veille et d'alerte rapide à compétence nationale en vue d'éradiquer totalement les pratiques clandestines et résiduelles d'excision (Gouvernement, FDS, OSC) ;
- Développer, si nécessaire, des programmes éducatifs et de soutien en appui aux exciseuses, aux leaders d'opinion et aux parents, en vue de faciliter leur reconversion à d'autres activités génératrices de revenus, ce qui les épargnerait de la stigmatisation et du travail clandestin (Gouvernement, ONG, OSC et partenaires intéressés) ;
- Soutenir les institutions et ONG engagées dans la lutte contre les mutilations génitales féminines et les inégalités de genre au Sénégal (Gouvernement, ONG, OSC avec le concours des partenaires intéressés) ;
- Élaborer un guide pour l'intégration du genre dans l'exploitation des secteurs foncier et minier jusque-là demeurée la chasse-gardée des hommes. Ce guide serait constitué d'une justification de l'intégration du genre, des principes de base, des stratégies spécifiques au Sénégal et des lignes directrices d'action pour le succès du processus (Gouvernement, CTD, OSC) ;

Objectif 7 Promotion et protection des droits des enfants et des jeunes

i. Résumé du RNAE Droits de l'enfant

245. Les droits des enfants sont promus et protégés au Sénégal, même si des efforts supplémentaires sont nécessaires dans les domaines de l'enregistrement et de l'amélioration de la santé de l'enfant. L'autre problème en attente de solution est celui des enfants de la rue, livrés à la mendicité, à l'exploitation, à l'abus sexuel et à d'autres maux.

Santé de l'enfant

246. Le RNAE fait état des indications suivantes : une quarantaine d'enfants sur mille décèdent de maladies évitables au cours de leur première année d'existence, malgré une nette amélioration de la situation sanitaire au cours des deux dernières décennies. Les taux de mortalité infantile et infanto-juvénile, bien qu'encore élevés, sont en baisse continue. Ils sont passés de 121 ‰ en 2005, à 72 ‰ en 2010-2011 à 65 ‰ en 2012-2013. La mortalité infantile est passée de 61 ‰ en 2005, à 47 ‰ en 2010-2011 et à 43 ‰ en 2012-2013.

Situation des jeunes

247. Les jeunes âgés de moins de 20 ans constituent la composante dominante des ménages. Ils vivent majoritairement en situation de vulnérabilité économique, du fait du chômage, malgré des avancées notables en matière de scolarisation, ce qui peut expliquer la tendance à l'émigration clandestine.

Droits des enfants et des jeunes

248. Les droits spécifiques des jeunes sont reconnus et promus. Le Sénégal a adhéré aux conventions internationales en la matière et a engagé la lutte contre toutes les formes de violences faites aux enfants. Son engagement demeure toutefois limité dans sa portée, alors que de nouveaux problèmes, concernant les jeunes, apparaissent. Ces problèmes résultent principalement de la non application de la loi sur la mendicité, sur le mariage précoce, sur le travail des enfants dans les mines ou, encore, de négligences dans la protection des enfants. Au lieu de stigmatiser les « daaras », il serait plus indiqué de promouvoir la protection des droits de l'enfant.

ii. Conclusions de la MEP

249. Si la santé de l'enfant ne semble pas poser de problèmes majeurs, du fait des politiques de gratuité de la prise en charge de la mère et de l'enfant, il reste que la situation des enfants demeure préoccupante au Sénégal. En effet, la MEP a eu à constater un état de dénuement total des « talibés », malgré les efforts du Gouvernement en vue de l'encadrement du phénomène et de son traitement en relation avec les problématiques de la mendicité et de l'exploitation des enfants. Certes, le Gouvernement du Sénégal s'est doté de lois visant à la protection spécifique des enfants et à la gratuité de la scolarisation obligatoire ; mais il

reste que les traditions sont encore vivaces. Souvent, cette idée louable est détournée, par certaines personnalités religieuses, qui accueillent les enfants dans des écoles coraniques libres, dites « daara » et les poussent à mendier.

250. La MEP constate la prolifération de cette pratique, surtout en milieu urbain, où les « talibés », sans ressources, sont livrés à eux-mêmes et dans l'indifférence de parents pauvres. Le spectacle des enfants « talibés » déambulant, à longueur de journée, dans les rues, est pour le moins affligeant. L'aumône serait reversée aux marabouts, dont certains vont jusqu'à fixer le montant minimum à rapporter, sous peine de châtement.

251. La MEP considère qu'il s'agit là de pratiques d'exploitation, attentatoires aux droits fondamentaux de l'enfant, tels que formulés dans les conventions internationales auxquelles a pourtant souscrit le Sénégal, qui a déjà fait l'objet de condamnations par des instances internationales de protection des droits de l'enfant. La MEP invite les autorités sénégalaises à prendre des mesures visant à un meilleur encadrement des « daara », y compris la mise en place des normes en matière de santé, de sécurité, d'hygiène, de logement, du contenu et de la qualité de l'éducation devant garantir le plein épanouissement des enfants, tout en les intégrant, progressivement, au système éducatif formel. Le Sénégal devrait par ailleurs systématiser les inspections des écoles coraniques, procéder à la fermeture des « daara », qui contreviennent à la réglementation et sanctionner, lourdement, les marabouts se livrant à des pratiques immorales d'exploitation, de séquestration, de traite ou de trafic des enfants talibés.

252. Consciente de la délicatesse de cette question au regard de son impact social considérable, la MEP enregistre avec satisfaction les évolutions récentes, induites par la réforme des écoles coraniques, illustrée par quelques exemples de bons « daara », conformes aux recommandations ci-dessus. La MEP invite les pouvoirs publics à poursuivre dans ce sens, tout en sanctionnant, avec plus de sévérité et d'exemplarité, les mauvaises pratiques. La MEP estime

Encadré 3.3: Les "talibés", le "daara", les "mauvais marabouts" et l'exploitation des enfants

La mendicité forcée des enfants talibés au détriment de leur éducation dans certaines écoles coraniques est une pratique courante au Sénégal, malgré l'existence d'un Code pénal interdisant le fait de forcer un enfant à mendier. Ces dispositions pénales ont été renforcées par la loi relative à la lutte contre la traite des personnes et pratiques assimilées et à la protection des victimes, adoptée par le Sénégal en 2005, et qui prévoit une peine d'emprisonnement de 5 à 10 ans et une amende de 5 à 20 000 000 de francs CFA contre toute personne reconnue coupable de forcer un enfant à mendier.

Malgré l'existence de ces lois, ces dispositions répressives demeurent très peu respectées par de nombreux marabouts formateurs qui forcent les talibés à faire la manche dans les rues des grandes agglomérations, souvent jusqu'à des heures tardives, sous peine de châtements corporels. En 2011, pour nous en tenir à cette année de référence, seuls 10 cas ont été portés devant les tribunaux et 9 condamnations de marabouts en ont résulté, la plus élevée n'excédant pas un mois ferme.

Au regard de cette tolérance judiciaire inquiétante, une communication (plainte) contre l'État du Sénégal a été introduite, en 2012, devant le Comité africain d'Experts sur les Droits et le Bien-être de l'Enfant au nom des enfants talibés du Sénégal par le Centre pour les droits de l'Homme de l'Université de Pretoria, en collaboration avec la RADDHO. Ledit Comité, examinant le problème de la violation des droits de ces enfants, soutient que l'intérêt supérieur de l'enfant, sa survie et son développement, son éducation et sa santé devaient être préservés par l'État du Sénégal.

Il argua par ailleurs que le travail des enfants, la protection de l'enfant contre les abus et la torture, la protection contre les pratiques sociales et culturelles négatives ainsi que la vente, la traite, l'enlèvement et l'utilisation d'enfants comme mendiants, devraient être proscrits et condamnés.

En date du 15 avril 2014, rendant sa décision, le Comité a estimé que l'État du Sénégal s'était rendu coupable de multiples violations de la Charte africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant recommandant à ce dernier, entre autres, de prendre des mesures visant le retrait immédiat de tous les talibés des rues et leur remise à leurs familles et de lui adresser un rapport sur la mise en œuvre de ces recommandations dans les 180 jours.

Source: MEP

que la préservation des droits fondamentaux de l'enfant, notamment son intégrité physique et morale, ne peuvent souffrir quelque dérogation, au nom de quelque exception culturelle ou culturelle que ce soit. La MEP déplore le travail des enfants, notamment dans les exploitations minières. Ce type de travail les prive de l'éducation de base obligatoire et gratuite, garantie par l'État. La MEP invite les pouvoirs publics à affirmer l'autorité de l'État et à l'exprimer à travers la sanction exemplaire de toute violation des droits fondamentaux des enfants, otages de telles pratiques. La MEP note que les instructions du Président de la République, visant à retirer de la rue les enfants talibés, contraints à la mendicité par des maîtres coraniques conservateurs, augure d'une évolution positive dans ce domaine combien sensible.

Situation et droits des jeunes

253. Des réunions et rencontres tenues, à l'occasion des déplacements de la MEP, transparaît le désarroi des jeunes, face à des perspectives d'insertion socioprofessionnelles moroses, qui n'incitent pas à l'optimisme. La MEP a constaté l'ampleur du chômage qui affecte durement cette jeunesse, de plus en plus qualifiée. Elle s'inquiète de la faiblesse des réponses de l'État, quant à la prise en charge des droits sociaux et culturels des jeunes, tout en faisant le constat des effets, des initiatives prises par l'État en ce sens.

254. La MEP considère qu'une certaine jeunesse pourrait être exposée au risque de radicalisation religieuse. La MEP appelle l'État et la société sénégalaise à faire preuve d'une extrême vigilance, pour éviter toute dérive aux conséquences tragiques. Des réponses audacieuses, à la hauteur du défi, qui vont bien au-delà des solutions d'attente (emploi des jeunes, micro-crédit...) sont à explorer et à mettre en œuvre, pour redonner espoir à la jeunesse et la mettre en situation de contribuer utilement à la construction nationale.

iii. Recommandations

255. Le Panel recommande de :

- Poursuivre et systématiser la réforme en cours visant la modernisation des écoles coraniques, afin de mettre un terme définitif à l'exploitation, par certains marabouts, des enfants talibé (Gouvernement, associations religieuses, confréries, UNICEF, BIT, OSC intéressés) ;
- Privilégier et médiatiser les sanctions exemplaires des atteintes aux droits fondamentaux des enfants, au regard des limites avérées des stratégies de sensibilisation et d'éducation mises en œuvre jusqu'à présent (Gouvernement, Cours et tribunaux) ;
- Mener des inspections régulières des sites d'exploitation minière pour s'assurer du strict respect

des droits de l'enfant et des conditions de travail des jeunes, notamment l'interdiction du travail des mineurs, le droit à l'éducation et la protection contre le décrochage scolaire etc. (Gouvernement, CTD, OSC) ;

- Poursuivre la formation et le renforcement des capacités des forces de l'ordre, du personnel judiciaire, des travailleurs sociaux, des chefs traditionnels et religieux, des parents et des leaders de communautés en général sur les droits des enfants et leur protection (Gouvernement, CTD, associations religieuses, confréries, OSC) ;
- Inclure, dans les textes de loi régissant l'exploitation des ressources minières, des clauses spécifiques au respect des droits de l'Homme, avec un accent particulier sur les droits des femmes, l'implication privilégiée des jeunes et les droits de l'enfant, dans le cadre d'une mise en œuvre efficace de la RSE ;
- Assurer une représentation spécifique des jeunes au Parlement et dans les Assemblées locales, en vue de garantir leur inclusion à ce niveau élevé de décisions pour une meilleure prise en compte des préoccupations de la jeunesse (Gouvernement, Partis politiques, OSC) ;
- Garantir une représentation significative des organisations de jeunes dans le Groupe multipartite (groupe des parties prenantes) de mise en œuvre de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (ITIE) pour laquelle le Sénégal fait des avancées remarquables en franchissant les différentes étapes vers le statut de "Pays conforme" (Gouvernement, Comité ITIE, OSC intéressées).

Objectif 8 : Promotion et protection des droits des groupes vulnérables

i. Résumé du RNAE

Mesures prises en faveur des groupes vulnérables

256. Les mesures prises par les autorités sénégalaises en faveur des catégories sociales fragiles sont à saluer, bien que beaucoup reste à faire pour un accès équitable aux services sociaux de base, notamment l'éducation, la santé, l'énergie, l'eau, la terre, le crédit et la formation professionnelle et technique. Une attention particulière doit être accordée aux handicapés, victimes de stigmatisation et, pour certains, de pratiques humiliantes. Il est à relever, à cet égard, l'insuffisance d'écoles et de structures de formation destinées à cette catégorie sociale.

Promotion et protection des droits des personnes vulnérables

257. Le RNAE fait état de nombreux projets et programmes, initiés en faveur des personnes vulnérables : la bourse sociale, le bénéfice de la couverture maladie universelle, un cadre juridique favorable. A côté de ces points forts existent des insuffisances. Au nombre de celles-ci figurent : l'application limitée des textes en faveur des femmes et des enfants, le manque de vulgarisation des politiques sociales et les pesanteurs socioculturelles. Les recommandations formulées par les rédacteurs du RNAE portent sur la sensibilisation sur les textes en vigueur et leur application effective, la mise en conformité de la législation nationale aux engagements internationaux et l'initiation des projets et programmes de lutte contre les disparités.

ii. Conclusions de la MEP

258. La MEP note les progrès accomplis dans la prise en charge des personnes vivant avec un handicap et félicite le gouvernement du Sénégal pour les résultats obtenus. Il lui a été donné de vérifier, à travers ses visites de terrain, les effets tangibles des mesures prises en faveur de ces personnes, notamment par les collectivités décentralisées. La MEP s'est, toutefois, inquiétée de l'insuffisance des classes spécialisées et des infrastructures et équipements adaptés. Elle attire l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité de pallier ces insuffisances.

iii. Recommandations

259. Le Panel recommande de :

- Poursuivre et renforcer les politiques de prise en charge et de soutien aux personnes vivant avec un handicap, particulièrement les institutions spécialisées d'éducation et de formation (Gouvernement, Assemblée nationale, ONG et OSC spécialisées) ;
- Assurer une représentation, fût-elle symbolique, au sein du Parlement et dans les Assemblées locales, des populations vivant avec un handicap par une sensibilisation accrue des partis politiques dans la présentation des listes de candidats aux différentes élections, ce qui renforcerait leurs capacités de plaidoyer à ce niveau élevé de prise de décisions pour une meilleure inclusivité des politiques publiques (Partis politiques, OSC) ;
- Initier et mettre en œuvre des programmes de réhabilitation et de réinsertion sociale des déplacés internes installés dans la région de Kolda - et probablement ailleurs - pour une meilleure intégration de ces populations dans le processus de développement durable (Gouvernement, OSC, HCR, CIRC) ;
- Initier et mettre en place, en collaboration avec les pays d'accueil, un cadre spécifique de prise en charge et de rapatriement des migrants clandestins, en respectant leurs droits fondamentaux et leur dignité (Gouvernement, OMI, ONG, avec le concours de l'UE et ses Etats membres).

260. La MEP s'est également émue face à la persistance de la mendicité et à l'état de dénuement des personnes souffrant de handicaps, contraintes de tendre la main pour subvenir à leurs besoins élémentaires. Des mesures d'assistance publique, préservant leur dignité, sont nécessaires, de même qu'une sensibilisation accrue de ces personnes pour les éloigner, autant que possible, de ces pratiques dégradantes. Par ailleurs, depuis le début du conflit armé en Casamance (1982), des déplacés internes (environ 46 000 personnes), installés dans la région de Kolda, mènent une vie misérable, du fait surtout du manque de terres. Cette précarité affecte leurs enfants, dont bon nombre, en situation de malnutrition, sont atteints de maladies endémiques. Ils ne sont pas enregistrés à la naissance, ce qui pose problème, dès qu'il s'agit de les scolariser.

261. La MEP estime que des programmes de réhabilitation et de réinsertion sociale initiés en direction de ces déplacés peuvent donner des résultats probants, si ces derniers étaient intégrés dans la dynamique de développement du PSE. La MEP met en exergue la situation préoccupante de très nombreux migrants clandestins venant de plusieurs pays africains. Cette situation nécessite des mesures coopératives adaptées. Le Sénégal est devenu, à la fois, pays de départ, d'accueil et de transit.

04

GOVERNANCE ET GESTION ÉCONOMIQUES

4.1 DÉFIS DE LA GOUVERNANCE ET GESTION ÉCONOMIQUES

4.2 LA RATIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES NORMES ET CODES

4.3 ÉVALUATION DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

4.1 Défis de la gouvernance et gestion économiques

262. D'une superficie de 196 722 km², le Sénégal est limité au Nord par la Mauritanie, à l'Est par le Mali, au Sud par la Guinée et la Guinée-Bissau et, à l'Ouest par l'Océan atlantique (la Gambie est une enclave à l'intérieur du pays). Sa population est estimée à environ 14,3 millions d'habitants, dont 40,3 % habitent en zones urbaines (recensement 2013).

263. La structure de l'économie est dominée par le secteur tertiaire, qui a représenté, en 2013, 46,7% du PIB. Le secteur des services est suivi du secteur secondaire (20,7%) et du secteur primaire (13,6%). Pour l'année 2014, les principaux indicateurs macroéconomiques du pays se présentent comme suit : taux de croissance du PIB : 4,7%, PIB global : 53,578 Mds USD, PIB per capita : 1067,1 USD, taux de croissance de la population : 3,1% en variation annuelle (2015).



TABLEAU 4.1 : PRINCIPAUX INDICATEURS MACROÉCONOMIQUES ET DE CROISSANCE

Agrégats	2012	2013	2014	2015	2016(e)
PIB (milliards USD)	14,24	14,96	15,68e	13,99e	15,20
PIB (croissance annuelle en %)	4,4	3,6	4,7	6,5	6,6
PIB par habitant (USD)	-	14,19	15,36	14,66	-
Taux inflation (%)	1,4e	0,7e	-1,1e	0,6e	2,1
Balance des transactions courantes (Mds \$)	-1,55e	-1,55e	-1,38e	-0,85e	-0,79
Balance des transactions courantes (% PIB)	-10,9e	-10,4e	-8,8e	-6,1e	-5,2

Source: World Economic Outlook Data Base.

264. L'une des principales caractéristiques de la gouvernance économique du Sénégal est sa variabilité dans le temps, en relation avec les différents régimes politiques qui se sont succédé, depuis l'indépendance, à la tête de l'État. Dans son Rapport « Profil pays-Sénégal 2015 », la Commission économique pour l'Afrique souligne que le pays a « en moyenne une stratégie ou un programme de référence, tous les deux ans et demi, sur la période 1961-2014 ».

265. Le lancement, en 2014, du Plan Sénégal Émergent redessine les contours d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion économiques. Le PSE prend en compte la vulnérabilité économique et énergétique du Sénégal, les enjeux de développement et les problématiques de la régulation économique ainsi que ceux de l'intégration économique sous régionale et internationale. Le PSE, c'est aussi un train de réformes structurelles qui visent à transformer en profondeur l'économie sénégalaise, en diversifiant les sources de la crois-

sance, à travers la consolidation des moteurs traditionnels et le développement de nouveaux moteurs, autour, notamment, de l'agriculture, de la construction de logements, des mines et du tourisme.

266. La relance de l'économie sénégalaise devrait se consolider, en 2016, à la faveur de la poursuite des projets du PSE, de la détente sur le marché de l'énergie, de perspectives mondiales plus favorables et de l'amélioration de la situation sécuritaire et sanitaire dans la sous-région. Au regard de ces évolutions internes et externes favorables, le taux de croissance du PIB devrait atteindre 6,6% en 2016, contre une estimation de 6,5%, en 2015.

267. La volonté réformatrice ne suffit pas, à elle seule, pour transformer une réalité et à concrétiser une ambition ; c'est davantage de la mise en œuvre déterminée et efficace des réformes que dépend l'avènement de l'émergence. Or, force est de constater que la gouvernance et la gestion économiques du pays font toujours face à un certain nombre d'archaïsmes, d'inerties et de contraintes. A ce titre, de nombreux défis sont à relever :

- Le premier défi, au regard des ambitions de croissance affichées, est celui du réalisme et de la soutenabilité du futur projeté par le PSE et des gains de performances économiques qu'il implique, par rapport à la situation actuelle. Cette problématique renvoie, en fait, à l'identification et à l'activation de nouveaux moteurs de croissance ;
- Le deuxième défi est celui de l'inclusivité de la croissance et de l'éradication de la pauvreté. Aujourd'hui, le Sénégal appartient à la catégorie des Pays les Moins Avancés. Il est classé, en 2014, au 163^e rang sur 187 pays, en termes de développement humain. La Banque mondiale rappelait, en 2015, que, « compte tenu d'un accroissement démographique annuel de l'ordre de 2,5 %, le taux de croissance du PIB se situe actuellement bien en deçà du niveau requis pour faire reculer la pauvreté » ;
- Le troisième défi est celui de la promotion du secteur industriel, qui constitue le principal vecteur de la transformation structurelle de l'économie sénégalaise, un secteur atrophié qui n'apporte, aujourd'hui, qu'une modeste contribution au PIB ;
- Le quatrième défi est celui de la nécessaire réduction du déficit structurel de la balance commerciale qui implique la promotion de l'agriculture, pour sécuriser le pays au plan alimentaire, et encourager la production nationale, en général, pour réduire la dépendance extérieure.

4.2 La ratification et la mise en œuvre des normes et codes

268. L'état de mise en œuvre des codes et normes est présenté dans le tableau ci-après :

269. Le Sénégal a signé et ratifié de nombreux instruments internationaux et régionaux en matière de gouvernance économique. Toutefois, des incertitudes demeurent quant à l'exhaustivité des normes et codes répertoriés dans le RNAE et dans le document contextuel. En conséquence, la mise en œuvre apparaît contrastée et a conduit à une appréciation mitigée des résultats.

TABLEAU 4.2 : ÉTAT DE MISE EN ŒUVRE DES NORMES ET CODES

N°	Normes et codes	Signés	Ratifiés	Entrée en vigueur	Rapport	Réserves
1	Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (2003)	11/07/2003	27/04/2007	05/08/2006	Convention de l'Union africaine contre la corruption	Sénégal parmi les 34 premiers pays ayant signé, Convention entrée en vigueur en 2006
2	Convention des Nations unies contre la corruption (2003)	9/12/2003	25/11/2005	14/12/2005	Convention Des Nations unies contre la corruption	Convention des Nations unies contre la corruption
3	Convention des Nations unies sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales	Non	Non	Non		Aucune référence de signature ou de ratification Seuls 07 Etats non membres de l'OCDE dont un africain (l'Afrique du Sud) sont parties à cette convention
4	Traité instituant la Communauté économique africaine (1991)	3/06/ 1991	26/02/1992	12/05/1994	Traité d'Abuja Instituant la Communauté économique africaine	Dispositions Articles 35(e) et 51.2.c

N°	Norme	Adopté	Notes
1	Meilleures pratiques en matière de transparence budgétaire (2002)	Oui	Plusieurs initiatives de renforcement des capacités réalisées ; appui initiative BOOST Bill Gates/Banque mondiale
2	Code de bonnes pratiques révisé en matière de transparence des finances publiques (2007)	Oui, le 27 décembre 2012, adoption loi portant code de transparence dans la gestion de finances publiques (transposition directive n° 01/2009/CM UEMOA dans le droit interne	Coopération avec le FMI/ Loi organique Lois de Finances (Loi n° 2011-15 du 8 juillet 2011)
3	Directives pour la gestion de la dette publique	Oui	Coopération avec FMI, mécanisme viabilité de la dette
4	Code de bonnes pratiques pour la transparence des politiques monétaire et financière : Déclaration de principes (1999)	Oui	FMI ; mise en œuvre directives UEMOA
5	Principes fondamentaux pour les systèmes de paiement d'importance systémique (2001)	Oui, directives UE-MOA	Rapports bilans des réformes
6	Recommandations spéciales sur le financement du terrorisme et les quarante recommandations (2004)	Oui	Membre Groupe Intergouvernemental d'Action Contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest et du GAFI
7	Principes fondamentaux pour une supervision bancaire efficace (2006)	Oui	Comité de Bâle pour le contrôle bancaire (1997)
8	Convention de lutte contre la corruption (1999)	Oui	
9	Initiative pour la transparence dans les industries extractives	Oui	
10	Initiative pour le recouvrement des avoirs volés		
11	Normes internationales d'audit		
12	Principes de base en matière d'assurance et méthodologie (2003)		
13	Principes de gouvernance d'entreprise (2004)		

iii. Recommandations

270. Le Panel recommande de renseigner sur l'état de mise en œuvre des Normes et Codes dans le pays et de mettre en place une structure pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre (Ministère en charge des Affaires étrangères, Ministère en charge de l'économie).

4.3 Evaluation des performances par rapport aux objectifs

Objectif 1 : Concevoir et mettre en œuvre des politiques économiques orientées vers le développement durable.

i. Résumé du RNAE.

271. Le RNAE énumère les stratégies de développement successivement adoptées par le Sénégal, depuis le début des années 2000, de même qu'il présente leurs principaux objectifs. Le DSRP I (2003-2007) visait la consolidation des acquis des Plans d'Ajustement structurel (PAS). Il a été suivi du DSRP II (2006-2010), qui avait pour objectif de promouvoir la croissance et de réduire la pauvreté. La Stratégie nationale du Développement économique du Sénégal (2013-2017) est définie comme un plan précurseur du PSE. Un des objectifs spécifiques de la SNDES est de porter le taux moyen de croissance économique à hauteur de 7% et de renforcer la stabilité macroéconomique.

272. Le RNAE fait, par ailleurs, état des politiques publiques, programmes et projets sectoriels, notamment dans l'agriculture, l'intégration régionale, les mines, le développement du secteur privé, l'accompagnement des PME, la bonne gouvernance et l'inclusion sociale, la santé et l'action sociale et la promotion de l'emploi. Au titre de la politique agricole, par exemple, la mécanisation et l'irrigation sont présentées comme les principaux leviers du renouveau de l'agriculture. Après une baisse drastique de sa productivité et de la production agricole, au cours des dernières années, l'objectif affiché est celui d'atteindre l'autosuffisance en riz.

273. Au nombre des avancées enregistrées dans le secteur agricole, les projets relevant de l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS) et de l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie (OMVG) sont cités par le RNAE comme des réussites, de par leur contribution à la mise en place d'un système de gestion intégrée et concertée des ressources en eau, pour un développement agricole et social durable. Ces projets ont contribué de manière significative à l'amélioration des conditions de vie des populations, grâce à l'accroissement de l'accès à l'eau potable et le renforcement des capacités d'irrigation. Le résultat en est une augmentation substantielle de la production rizicole au Nord du Sénégal. Ces projets, réalisés entre 1986 et 1987, ont consisté en la mise en place d'infrastructures lourdes (barrage de Diama ; complexe hydroélectrique de Manantali). Ils ont permis l'irrigation de 120 000 ha de terres agricoles et le stockage de 11,3 Mds m³ d'eau, pour le développement de cultures irriguées (225 000 ha).

274. Le pays s'achemine progressivement vers l'autosuffisance en riz. La mise sur le marché de différentes variétés ainsi que le tri des différentes qualités (grains entiers, fines et moyennes brisures), accompagné d'un réel effort de packaging et de commercialisation, ont permis d'augmenter la production du riz paddy, qui est passée d'une moyenne de 478 000 tonnes sur la période 2010-2013, à 559 000 tonnes en 2014 et à 917 000 tonnes en 2015.

5 Période qui correspond au retour à la planification stratégique des pays africains après une rupture dans ce domaine imposée par les Plans d'Ajustement structurels (PAS)

275. Avec une hausse importante des exportations horticoles (de 13 321 tonnes à 85 414 tonnes entre 2004 et 2014, soit une augmentation annuelle moyenne de 54,12 %), l'horticulture a été classée comme le sous-secteur le plus performant de l'agriculture sénégalaise qui enregistre une forte augmentation des IDE. La politique foncière de l'État sera décisive, quant à la poursuite du redressement du secteur agricole.

276. Concernant l'intégration régionale, le RNAE mentionne, dans le cadre de l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie (OMVG), la construction du pont Farafenni, en Gambie, qui devrait contribuer à l'accroissement des échanges commerciaux entre la Gambie et le Sénégal. Le projet a été lancé en 2012. Sa livraison, initialement prévue pour 2017, semble, pour le moment, hypothétique, au vu du rythme d'avancement des travaux.

277. Les efforts d'électrification du pays sont illustrés par les projets de Niokolokoba réalisés dans le cadre de l'OMVG, à savoir : le Projet de Mise en Valeur et de Gestion des Ressources naturelles (PMGVRN), et le projet hydroélectrique de Sambangalou et l'interconnexion des réseaux du Sénégal, de la Gambie, de la Guinée et de la Guinée Bissau. Outre les projets mis en œuvre dans le cadre de l'intégration régionale, le Gouvernement a entrepris le développement du parc de production, selon le concept de mix-énergétique.

278. En ce qui concerne la politique minière, le RNAE rappelle que le Sénégal dispose d'un potentiel minier important qui a, jusque-là, été sous-exploité et que la contribution des industries extractives au PIB ne dépasse guère les 2 %. La découverte récente de pétrole et de gaz ouvre de nouvelles perspectives énergétiques au pays. Le secteur minier est appelé à jouer les premiers rôles dans les prochaines années. Le code minier existant date de 2003. Le Sénégal prévoit l'adoption de nouveaux textes législatifs et réglementaires pour dynamiser l'investissement minier. Dans le cadre des efforts de bonne gouvernance, le pays a adhéré, en 2013, à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives.

279. Par rapport à la pauvreté, au développement social et à l'inclusion socio-spatiale, le RNAE mentionne nombre d'initiatives dont la création du ministère de l'Entrepreneuriat féminin dédié à l'autonomisation des femmes, la mise en place des bourses de sécurité familiale, le lancement de la Couverture Maladie universelle (CMU), la création de la carte d'égalité des chances au profit des personnes handicapées. Dans le domaine de la santé, en particulier, des actions spécifiques ont ciblé la réduction de la mortalité infantile, la santé maternelle et la lutte contre le VIH/SIDA. Parmi les actions d'envergure rapportées figurent la stratégie de « *bàjjenu gox* » de promotion de la vaccination des enfants et de suivi médical des femmes enceintes.

280. Le RNAE informe, par ailleurs, de l'existence d'une Nouvelle Politique nationale de l'Emploi (NPNE) qui identifie l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail comme une des causes du chômage et qui fait de la promotion de l'auto-emploi et de la culture de l'entrepreneuriat des éléments de solution idoines au lancinant problème du chômage. A cette fin, le Gouvernement sénégalais a multiplié les initiatives pour faire reculer ce fléau. Parmi ces initiatives figurent la promulgation du décret portant création de l'Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), dont le but est de faciliter l'accès des jeunes et des groupes vulnérables au financement de projets et le Programme sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSEJ), qui vise à faire émerger une élite entrepreneuriale au service de la croissance.

281. S'agissant du développement du secteur privé, le RNAE indique que la nouvelle stratégie de développement économique et social, en l'occurrence le PSE, fait de la promotion de

l'initiative privée le vecteur de la croissance. A ce titre, le Gouvernement met l'accent sur la promotion de la PME, grâce à l'amélioration de l'environnement des affaires, la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes et des femmes, le renforcement de la place du capital privé dans l'économie nationale, l'amélioration de l'accès aux services financiers et non financiers, avec la création d'un Fonds de Garantie et d'Investissements Prioritaires (FONGIP) et d'un Fonds souverain d'Investissement stratégiques (FONSIS) ou, encore, l'amélioration de l'appui technique pour la création de sociétés de prestation de services.

282.A plusieurs reprises, l'incertitude quant à la mobilisation du financement des projets et initiatives de développement est mentionnée comme un obstacle majeur à l'atteinte des objectifs globaux ou sectoriels. Enfin, le texte mentionne la difficulté à mesurer l'impact des initiatives de réduction de la pauvreté, des inégalités et du chômage tout en indiquant que des efforts ont été faits dans ce sens.

ii. Conclusions de la MEP

Les capacités de gestion économique des collectivités locales

283.Les collectivités locales, en général, et les communes rurales, en particulier, connaissent un déficit chronique en ressources financières et en compétences. Les communes manquent de personnel qualifié, en matière de détermination de l'assiette de certains impôts et taxes et en matière de recouvrement, ce qui explique, dans une large mesure, leur fragilité financière. Une politique volontariste de formation qualifiante des personnels communaux est de nature à améliorer les capacités d'action et à assurer leur viabilité financière.

284.S'agissant des départements, leur déficit en ressources financières procède essentiellement des arrangements institutionnels établis par l'Acte III de la décentralisation. Ce processus de décentralisation prévoit, pour ces collectivités décentralisées, des fonds de concours et de dotation provenant du budget de l'État. Les départements trouvent ces fonds insuffisants au regard des compétences nouvelles qui leur sont dévolues et déplorent le fait que l'Acte III ne prévoit aucune disposition leur permettant d'acquérir des ressources propres, mobilisées localement. L'absence de ce type de ressources limite considérablement la capacité d'action des collectivités locales. L'état actuel de leurs ressources ne leur permet même pas d'assurer les services publics de proximité et, a fortiori, d'asseoir une planification stratégique pour impulser le développement de leurs territoires. Les budgets alloués sont nettement insuffisants.

Contraintes à la promotion du secteur privé comme moteur de croissance

285.Bien que les pouvoirs publics aient fait le choix pertinent de développer le secteur privé, la MEP a pu constater, à l'issue de ses visites sur le terrain, l'insuffisance de l'appui public à la promotion de ce secteur. Lors de son déplacement à Thiès, deuxième centre industriel du pays, la MEP a été informée de l'existence d'un cadre de concertation et d'identification des contraintes, mis en place depuis trois ans, avec la participation active du secteur privé. Ce cadre a identifié les contraintes des filières industrielles porteuses installées dans la zone industrielle de Thiès, sans que cela soit suivi d'initiatives correctrices. Aussi, les filières de la deuxième zone industrielle du pays se débattent-elles dans des problèmes pour lesquels des solutions existent pourtant.

286. Les représentants des différentes chambres consulaires, émanation du secteur privé, ont signalé à la MEP qu'ils ne sont pas associés aux débats d'orientations budgétaires (DOB), préalable à l'adoption du budget annuel des collectivités locales. La MEP recommande, à cet effet, que le secteur privé soit associé, plus étroitement, au DOB, ce qui lui permettrait de prendre connaissance des programmes d'investissements territoriaux et d'être impliqué dans leur réalisation. Ayant appris auprès des parties prenantes de Tambacounda que certains investissements sont réalisés sans information, ni droit de regard, ni implication locale, la MEP recommande, en complément de la mesure précédente, que le processus de passation des marchés sectoriels soit décentralisé et qu'il implique l'entrepreneuriat local. Une telle approche est de nature à favoriser la promotion du secteur privé.

Création/promotion d'emplois

287. Face à la faiblesse chronique de leur trésorerie et aux limites de leur capacité de mobilisation de crédits bancaires, les entreprises optent pour une stratégie de réduction drastique de leur masse salariale. Cela se traduit par la réduction, voire la suspension des recrutements. La solution alternative mise en œuvre par les entreprises consiste en l'externalisation et au recours aux contrats à durée déterminée (CDD). Autant les soucis des chefs d'entreprises sont compréhensibles, autant le recours abusif et généralisé aux CDD précarise l'emploi. Dans ce contexte, la seule voie qui s'offre aux jeunes diplômés est celle de la création de leur propre entreprise. La MEP n'a pas pu mesurer le taux de succès des initiatives entrepreneuriales prises pour éviter de tomber dans le chômage. Il existe, néanmoins des programmes publics d'appui à la promotion de l'auto-emploi des jeunes, qui méritent d'être développés.

288. Dans les régions visitées, les petits opérateurs économiques et les entreprises locales ont positivement apprécié la décision de l'État de leur réserver 15 % de la commande publique. Cela les aiderait à résister à la concurrence des produits étrangers, cédés à des prix bas. Une politique active d'encouragement de la production nationale est largement revendiquée.

289. Une grande proportion des emplois au Sénégal relève du secteur informel (75 % selon les interlocuteurs de la MEP à Thiès). Ce secteur prospère, à la marge de l'économie nationale, échappe à tout encadrement de l'État. Les travailleurs de ce secteur demandent à être accompagnés par les pouvoirs publics, notamment, en matière de formation, de façon à améliorer leur productivité et, par conséquent, leur salaire. Le dualisme formel/informel ne saurait, toutefois, constituer un fait accompli et une fatalité. La formalisation progressive du secteur pour créer de l'emploi décent, contribuer fiscalement et participer, dans la transparence, à la création de richesses, doit être érigée en priorité absolue de la gouvernance économique.

290. Dans tous les secteurs de l'activité économique, qu'il s'agisse de l'agriculture, des mines ou des services (notamment des télécommunications), le sentiment dominant est que les multinationales interviennent dans le pays sans créer suffisamment d'emplois, ni nouer des partenariats bénéfiques au pays, ni générer des retombées significatives sur les territoires d'accueil et les populations. La MEP considère que la stratégie mise en œuvre par l'État pour attirer les investisseurs étrangers devrait insister sur la question de leur responsabilité sociale et environnementale. Le Code minier, en projet, est l'occasion de préciser ces responsabilités, aussi bien pour les nouvelles entreprises que pour celles déjà installées.

Inclusion sociale

291. Un certain nombre d'initiatives positives ont été entreprises par le Gouvernement afin de favoriser l'inclusion sociale des groupes les plus vulnérables. Parmi celles-ci, il y a la Couverture Maladie universelle (CMU) qui, à travers un système de mutualisation peu couteux pour les populations⁶, permet aux familles démunies de bénéficier d'une assurance maladie.

292. La MEP a été informée de l'adoption de la loi d'Orientation sociale et de l'existence d'une carte d'égalité des chances qui vise à favoriser l'accès des personnes handicapées aux soins de santé et à l'éducation. Il existe, toutefois, des difficultés d'application de cette loi en raison notamment du manque de moyens financiers de l'État. Les handicapés déplorent le manque d'établissements et d'infrastructures adaptés. La MEP a été informée de l'existence, au plan national, d'un seul centre pour aveugles et d'un seul centre pour sourds-muets.

293. Une bourse de sécurité familiale est allouée aux familles les plus démunies, en guise de filet social. Elle contribue utilement à la scolarisation et à l'accès aux soins de santé des enfants issus de familles pauvres. Elle permet également d'élargir le bénéfice du développement social à tous les citoyens. Dans les régions, il a été fait mention de cas d'attribution indue (non vérifiée), à certains fonctionnaires. Pour le succès de l'opération, il est important d'assurer la transparence et de veiller à ce que les fonds aillent uniquement aux ayants-droit.

294. L'État œuvre également à la création d'activités génératrices de revenus afin de favoriser l'autonomisation des populations fragiles, au premier rang desquelles figurent les femmes et les jeunes. C'est le cas, par exemple, de l'aménagement de surfaces agricoles pour encourager le retour des jeunes à la terre et favoriser, ce faisant, une occupation humaine équilibrée du territoire national.

295. Les personnes rencontrées ont indiqué à la MEP ne pas percevoir, dans leur vécu quotidien, les effets de la croissance et l'inclusion dont il est fait état, au niveau de l'ensemble du pays. Pour autant, il y a accord sur une nette amélioration dans la fourniture en électricité et en eau même si, pour certaines régions, beaucoup reste à faire.

Politique agricole

296. Les visites de la MEP dans les régions ont permis de conclure à une possible autosuffisance en riz, à moyen terme. Deux évolutions récentes ont rendu cet objectif atteignable : une demande intérieure importante pour le riz local et les aménagements et investissements mis en place par l'État pour y répondre. Les populations demandent, toutefois, que l'État mette davantage l'accent sur l'agriculture, avec, notamment, un appui plus soutenu dans la phase de préparation des campagnes agricoles. Elles souhaitent plus de mécanisation, de formation et, surtout, d'aide aux petits agriculteurs.

297. Le sous-secteur des productions rentières traditionnelles, arachide en particulier, est en déclin ces dernières années. Il a besoin d'un meilleur encadrement et d'un plus grand soutien de l'État, notamment en matière de commercialisation. Dans la région de Thiès, il a été signalé à la MEP que des producteurs locaux sont menacés de disparition, du fait de la concurrence d'opérateurs chinois, de plus en plus présents dans la filière.

6 Soit au plus 1500- CFA par an

298. Le sous-secteur de la pêche joue un rôle stratégique majeur, au vu de sa contribution croissante au PIB (3,2% en 2014), de son apport en devises (premier poste d'exportation en 2015 avec 194,6 milliards de F CFA) et de sa capacité de création d'emplois. Il est à rappeler que le secteur primaire emploie globalement 46% de la population active et contribue à 15,6% du PIB.

Efficacité de la politique de l'environnement

299. Plusieurs régions du Sénégal sont affectées par différentes formes de pollution, notamment celle émanant des industries extractives. Cela suscite des tensions au sein des populations riveraines. Il existe également un problème de salinisation des terres et de la nappe phréatique, ce qui oblige de nombreux paysans à se déplacer, à la recherche d'une eau de meilleure qualité.

300. La MEP relève, enfin, l'inexistence quasi généralisée, en milieu rural et péri-urbain, de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées. Par ailleurs, la MEP s'interroge sur les conditions de traitement des effluents liquides industriels dont se plaignent les populations exposées.

Finances publiques/financement du développement

301. La mise en œuvre du PSE requiert la mobilisation d'importantes ressources financières, tant en interne qu'en externe. Pour le moment, les mécanismes dont dispose l'État sont peu favorables à une mobilisation optimale de ressources internes. Pour preuve, entre 2004 et 2012, le pays a enregistré une perte de 413 milliards de FCA en exonérations fiscales imputable à un code minier jugé trop généreux et obsolète.

302. Par ailleurs, les services fiscaux régionaux soulignent un manque de réalisme dans la fixation des objectifs de recettes fiscales qui leur sont assignés. Ils indiquent que cela est de nature à compromettre la réalisation du budget national, tant en recettes qu'en dépenses. Il est à noter que les régions, à travers les représentations déconcentrées de la direction nationale des impôts, contribuent à la collecte de l'impôt dans leurs localités respectives et à l'exécution du budget.

Du réalisme des objectifs globaux et spécifiques du PSE

303. Le PSE demeure peu compris, voire méconnu du grand public. Son objectif, qui consiste à réaliser une croissance de 7 % en moyenne dans les années à venir, ne semble pas reposer sur une base territoriale homogène, regroupant des initiatives de développement harmonieusement réparties sur l'ensemble du territoire national. Nombreuses sont les régions qui indiquent ne percevoir aucune activité ou réforme nouvelle, susceptible de changer la trajectoire de croissance.

iii. Recommandations

304. Le Panel recommande de :

- Améliorer les capacités de gestion économique des collectivités locales, à travers un renforcement des capacités financières et humaines (Ministères en charge de l'Administration territoriale et de la Décentralisation, Ministère en charge de l'économie) ;

- Mettre davantage l'accent sur la promotion de l'emploi décent, en l'érigeant au rang de priorité nationale (Ministère en charge de l'emploi, Ministère en charge du travail) ;
- Améliorer la transparence dans l'allocation des instruments de la protection sociale (Ministère en charge de l'Action sociale) ;
- Améliorer les perspectives en matière de financement du développement, en utilisant des solutions endogènes innovantes (Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan).

OBJECTIF 2: Faciliter la participation des parties prenantes citées aux discussions sur les politiques et les programmes et à leur mise en œuvre

i. Résumé du RNAE

305. Le Sénégal fait régulièrement appel à l'expertise indépendante, notamment extérieure, pour la formulation, sous la responsabilité de l'administration publique nationale, des politiques socioéconomiques. Il en résulte des textes généralement bien élaborés, comme c'est le cas pour la Stratégie nationale de Développement économique et social (SNDES) et le Plan Sénégal émergent (PSE). Le RNAE énumère les administrations qui interviennent dans l'élaboration de ces politiques économiques. Parmi celles-ci : le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP) et le Conseil économique, social et environnemental (CESE), sans évoquer la participation des autres parties prenantes, que sont les collectivités décentralisées, la société civile, les universitaires, les media. L'élaboration du PSE a montré combien la participation effective, à tous les stades, de ces parties prenantes, est importante, quant à l'appropriation.

306. S'agissant précisément du PSE, le RNAE fait état des résultats des enquêtes de terrain, qui attestent la faible implication des enquêtés dans l'élaboration de son contenu. « 91 % des Sénégalais affirment qu'ils n'ont pas été consultés dans la conception du PSE ». Le rapport révèle aussi que « seuls 50 % des femmes et 47 % des hommes pensent que le PSE est une bonne politique », alors qu'ils en ignorent probablement le contenu.

307. A la différence du PSE, qui est désormais le cadre unique d'orientation du développement socioéconomique du pays en vue de son émergence à l'horizon 2035, d'autres politiques nationales antérieures ont été élaborées suivant une approche participative, notamment la SNDES. Les acteurs locaux regrettent, dans leur grande majorité, l'absence d'une large participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du PSE, ce qui n'assure pas sa « légitimité citoyenne » et ne facilite point son appropriation par l'ensemble des acteurs.

ii. Conclusions de la MEP

308. Les discussions dans les régions ont permis à la MEP de confirmer les opinions révélées par l'enquête de terrain et rapportées dans le RNAE. Les entretiens avec la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques (DGPPE) ont confirmé le fait que, au niveau central, les parties prenantes institutionnelles (ministères, chambres de commerce, etc.), la société civile et les universitaires ont été impliqués dans l'élaboration du PSE. Le PSE a été élaboré suivant une approche « top down », qui prend plus ou moins en compte les attentes des bénéficiaires finaux (populations), sans pour autant les impliquer étroitement, en amont

du processus. Cette faiblesse peut être corrigée par une plus grande implication de ces derniers dans la mise en œuvre des projets.

309. La MEP a, par ailleurs, constaté que les populations ne sont pas systématiquement consultées par les décideurs au moment de la conception des politiques et programmes. En conséquence, une bonne partie de cette population se trouve dans l'incapacité de suivre leur mise en œuvre et d'apprécier leurs résultats. Les membres des organisations de la société civile (OSC) dans les régions estiment que, bien qu'elles aient été consultées lors de l'élaboration de l'Acte III de la Décentralisation, les décisions retenues par les décideurs ne tiennent généralement pas compte de leurs observations et propositions.

310. Les OSC indiquent, néanmoins, qu'au niveau des collectivités locales, l'élaboration du budget communal est inclusive, car les comités de quartiers sont consultés pour le recueil des besoins réels des populations. Mais, une fois le budget mis en place, le suivi-évaluation de son exécution échappe totalement à ces comités.

311. Au plan de la mise en œuvre des politiques et programmes, les populations ne semblent pas percevoir l'impact de certains programmes sur l'amélioration de leurs conditions de vie, au quotidien, soit parce qu'elles ne sont pas bien informées de la mise en œuvre effective, soit parce que les programmes prévus n'ont pu être mis en œuvre, faute de financement. Les OSC soulignent, en outre, le manque de suivi-évaluation des politiques et programmes nationaux, notamment en ce qui concerne l'Acte III de la décentralisation qui, selon certains élus locaux, a plutôt contribué à appauvrir les communes en les privant de certaines recettes et des ressources provenant jadis de la coopération décentralisée (partenariats avec des communes européennes). Ils estiment, également, qu'un suivi-évaluation en temps opportun aurait permis de constater que les pouvoirs transférés aux communes n'ont pas été suivis de moyens adéquats, ce qui rend difficile leur fonctionnement.

iii Recommandations

312. Le Panel recommande de :

- Mieux impliquer les collectivités locales, le secteur privé et la société civile dans la conception, la formulation et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, en vue d'une meilleure appropriation par les bénéficiaires finaux (Primature, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan) ;
- Renforcer les capacités de l'ANSD, tant en ressources financières qu'humaines adéquates, afin qu'elle puisse être en mesure d'assurer efficacement la collecte et le traitement des statistiques économiques nécessaires au suivi-évaluation des politiques et programmes et effectuer des sondages d'opinion (Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan).

OBJECTIF 3 : Promouvoir une gestion saine des finances publiques

i. Résumé du RNAE.

313. Le Sénégal a sensiblement amélioré sa situation financière en limitant le gaspillage des ressources publiques, grâce à la mise en place de structures de contrôle et de lutte contre la

corruption comme l'OFNAC. Le pays s'est doté d'un cadre juridique de lutte contre la corruption. L'analyse des réponses des citoyens interrogés, à l'occasion de l'élaboration du RNAE, révèle des perceptions différentes, selon le groupe d'âge ou selon le genre. Il ressort que 53 % des jeunes ont une perception positive des efforts qui sont faits. 56,1 % des personnes âgées de plus de 60 ans ont une perception encore plus favorable. La plupart des Sénégalais ne connaissent pas le système budgétaire du pays. A ce niveau, également, les points de vue varient selon l'âge et le genre, car 1/3 des jeunes déclare n'avoir aucune connaissance du système budgétaire du pays.

314. L'analyse de la perception des citoyens, quant à la capacité des autorités locales à mobiliser les recettes dans leurs circonscriptions, varie selon le groupe d'âge ou selon le genre. Plus de la moitié des personnes interrogées pensent que cette capacité est assez bonne.

315. Il importe de préciser aussi que, selon le Forum économique mondial, la corruption est le deuxième obstacle majeur à la conduite des affaires au Sénégal. Transparency International et la Banque mondiale emboîtent le pas au Forum économique mondial.

316. Le Sénégal est classé 112e sur 182 pays dans l'indice de perception de la corruption de Transparency International en 2011. De même, selon le rapport 2014 de cette ONG, le Sénégal est classé à la 10e place sur le continent africain et à la 69e à l'échelle mondiale, alors que, en 2013, il occupait la 77e place, avec un score de 41 points.

li Conclusions de la MEP

Consolidation économique du Sénégal au cours des dernières années

317. Des efforts appréciables ont été déployés pour parvenir à un taux de croissance plus robuste, qui est passé de 3,5 % en 2013 à 6,5 % en 2015, soit presque le double. Le défi qui reste à relever est relatif à l'atteinte d'un taux cible de 7%. Dans cette perspective, le taux de croissance de 6,5 %, obtenu en 2015, demande à être confirmé, tant il est vrai que le pays, qui a récemment renoué avec des taux de croissance plus élevés, doit rompre avec les variations erratiques du passé. En effet, de 1994 à 2005, le pays avait enregistré des taux de croissance soutenus de l'ordre de 5% voire plus, alors que de 2006 à 2012, cette croissance s'est affaïssée avec un taux moyen de l'ordre de 3,4%.

318. L'instabilité a longtemps caractérisé la croissance économique du Sénégal. Si on y ajoute que l'agriculture est l'une des sources de la performance obtenue en 2015, on est conduit à penser que celle-ci repose en partie sur des facteurs conjoncturels (le secteur agricole étant très sensible aux aléas climatiques). Dans un tel contexte, l'atteinte du taux de croissance de 7 % exige une transformation en profondeur de l'économie sénégalaise pour en libérer tout le potentiel. La mise en place du Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires (PREAC) participe de cette démarche.

La gestion des finances publiques

319. La mise en œuvre du PSE et du Programme économique et financier appuyé par l'Instrument de Soutien à la Politique économique (ISPE) a favorisé une gestion dynamique et rigoureuse des finances publiques, créant ainsi les conditions d'une croissance soutenue. En effet, c'est à partir d'un diagnostic sans complaisance des forces et faiblesses de l'économie

sénégalaise que l'important déficit budgétaire a été identifié comme une contrainte majeure à surmonter (6,7 % du PIB en 2011). L'amélioration de la gouvernance économique aura pour effet un accroissement des recettes, doublé d'une rationalisation de la dépense publique.

320. Pour soutenir cette croissance, le Gouvernement du Sénégal a misé sur la restauration des marges de manœuvre budgétaire de l'État et l'amélioration de l'environnement des affaires. Du côté des recettes, les réformes du Code général des impôts et du Code des douanes, la modernisation des régies financières et le renforcement du contrôle ont permis d'élargir l'assiette, d'accroître les recettes budgétaires et de réduire significativement le déficit public. Du côté de la dépense publique, le Gouvernement est parvenu à freiner la progression des dépenses de fonctionnement en s'attaquant vigoureusement aux poches de gaspillage. C'est ainsi que des rubriques, comme les dépenses de téléphone, ont été amputées de moitié passant de 22 milliards de F CFA en 2014 à 11 Mds en 2015 (information fournie par le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan). De même, les charges locatives ont diminué avec des résiliations de plusieurs contrats. Les dépenses courantes, hors charges salariales, se sont inscrites en hausse, pour atteindre 818,5 milliards (+3,2% par rapport à 2014), en fin 2015. En revanche, les dépenses de fournitures et d'entretien se sont repliées, passant de 443 milliards à 384 milliards, soit une baisse de 13,3%. Le ratio « dépenses en capital sur ressources internes rapportées aux recettes fiscales » devrait représenter 35,8% en 2015, contre 34,3% en 2014. Cette tendance haussière est le reflet de la volonté du gouvernement d'accélérer l'exécution des projets d'investissement.

321. La progression des ressources budgétaires de 5,2%, en 2015, pour s'établir à 2026,3 milliards contre 1927 milliards, en 2014, et les efforts de modération des dépenses ont permis de réduire progressivement le déficit budgétaire qui est passé de 5,5% du PIB en 2013, puis à 5,1% en 2015. Cette évolution favorable, qui autorise l'espoir d'un respect de la norme de 3 % du PIB en 2019 fixé dans le PSE, a été rendu possible grâce à la surveillance exercée par la Cour des Comptes⁷. De son côté, le taux de pression fiscale est estimé à 19,8 % du PIB, en 2015, contre 19,1%, en 2014. Le taux d'investissement, mesuré par la Formation brute de Capital fixe (FBCF), s'établit à 25,8% du PIB, en 2015, contre 25,6%, en 2014. En ce qui concerne la décentralisation budgétaire, il est à noter qu'elle n'est pas encore en phase avec les objectifs du PSE et ne semble pas être, à cette date, à la hauteur des attentes des collectivités locales.

322. Dans toutes les régions visitées, les interlocuteurs de la MEP ont mis l'accent sur les budgets étriqués des communes ainsi que sur l'insuffisance de leurs ressources propres. Plusieurs facteurs sont à l'origine de la fragilité des budgets communaux. Il s'agit notamment de la modicité des recettes qui se résument aux collectes des taxes journalières, de la faiblesse des subventions de l'État au titre des fonds de dotation et de concours (impôts locaux quasi inexistants), de l'insuffisance en ressources humaines compétentes dans un contexte de sureffectifs. De plus, l'obligation de rendre compte n'est pas toujours observée au niveau des communes.

323. Par rapport à la convergence macroéconomique, et contrairement aux affirmations contenues dans le RNAE, le Sénégal ne respecte toujours pas tous les critères. Néanmoins, le pays déploie des efforts dans ce sens. Il a, en effet, respecté, en 2015, deux critères de premier rang : le taux d'inflation (0,1 % en 2015 contre -1,1 % en 2014), et le non recours au

⁷ A titre de rappel, cette Cour vérifie la régularité des recettes et des dépenses et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les services de l'État et autres personnes morales du Droit public. C'est la Cour des Comptes qui a permis de rattraper le retard de dix ans pris par les lois de règlement. Actuellement ce retard n'est plus que d'un an.

financement du déficit budgétaire par la Banque centrale, et deux critères de second rang : le ratio encours de la dette publique/PIB et le taux de pression fiscale (19,8% en 2015 contre 19,1% en 2014). En revanche, le Sénégal n'a pas respecté un critère essentiel - celui du rapport déficit budgétaire/PIB, qui s'est élevé à 4,8 % en 2015 - alors que la norme de l'UEMOA est de 3 %. Néanmoins, d'importants efforts sont faits pour réduire le déficit budgétaire (6,7 % en 2011). Le Sénégal n'a pas, non plus, respecté le critère de réserves brutes de change (2,5 mois, en 2015, alors que la norme est de 3 mois).

Le financement de l'économie

324. La MEP s'est interrogée sur l'adéquation de la politique monétaire et de crédit, par rapport aux besoins colossaux de financement du PSE. Face à l'ampleur de ces besoins, les sources traditionnelles de financement (aides bilatérales et multilatérales, IDE, apports des Sénégalais de l'étranger) apparaissent sans commune mesure. L'exemple du budget 2015 est édifiant. Il est attendu des dons d'un volume de 232 milliards FCFA, composés de dons budgétaires à hauteur de 31,2 milliards et de dons en capital pour 200 Mds. Quant aux dépenses d'investissements, elles se sont établies à 907,2 Milliards dont 502,2 milliards financés sur ressources internes et 405 milliards sur ressources externes. Concernant les apports de la diaspora, le montant recensé par la BCEAO avoisine 700 Milliards de FCFA.

325. Des progrès sont d'autant plus nécessaires dans la mobilisation des ressources extérieures qu'avec une pression fiscale, qui atteint ses limites, peu de marges de manœuvres existent pour accroître la mobilisation des recettes budgétaires. Comme souligné ci-dessus, cette pression fiscale s'est établie à 19,8% en 2015 (source : Agence nationale de la BCEAO). Des progrès sont enregistrés en ce qui concerne l'« état de santé » des 27 établissements de crédit qui satisfont au ratio de solvabilité défini par les Accords de Bâle. Les crédits à l'économie se sont accrus de manière continue (12 % par an). L'évolution positive du crédit à l'économie est contrebalancée par des taux d'impayés élevés (taux brut 21 % ramené à 18% et taux net 8 % à 9 %).

326. Les institutions de microfinance, qui ont connu au cours de l'année 2005 une crise sérieuse, font actuellement l'objet d'un encadrement légal et réglementaire rigoureux et d'une surveillance rapprochée de la part de la Banque centrale. Avec l'entrée en vigueur de la loi n° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes financiers décentralisés, une réduction drastique de l'effectif des SFD s'est opérée, passant de 521 à 383 entités.

iii. Recommandations

327. Le Panel recommande de :

- Accroître les efforts de promotion des secteurs moteurs identifiés dans le PSE, avec une mobilisation adéquate de ressources financières (Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan) ;
- Concilier les efforts d'investissement, la qualité de la dépense publique et la soutenabilité de la dette publique (Ministère de l'Économie, des Finances et Plan) ;
- Rendre effective la décentralisation budgétaire tout en sauvegardant la redevabilité (Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, Ministère de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire) ;
- Poursuivre, en liaison avec la Banque centrale, les efforts d'assainissement du secteur de la microfinance (Ministère chargé de la Microfinance, Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, BCEAO).

OBJECTIF 4: Lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent.

i. Résumé du RNAE

328. La gestion des marchés publics constitue un baromètre pertinent pour mesurer le degré d'engagement des pouvoirs publics en matière de transparence et d'efficacité dans la gestion des biens publics. Les États s'engagent, par diverses conventions internationales, à mettre en place des institutions et à adopter des mesures et politiques pour lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent. Les dispositions qui encadrent l'utilisation des deniers publics auxquelles le Sénégal est soumis sont notamment :

- La Convention de l'UA, qui enjoint les États parties d'adopter des mesures législatives pour mettre en place, rendre opérationnels et renforcer les systèmes internes de comptabilité, de vérification des comptes et de suivi en ce qui concerne la gestion des finances publiques ;
- Le Protocole de la CEDEAO, qui prescrit d'assurer ou de renforcer la transparence, l'efficacité et l'équité dans les procédures de passation des marchés publics et de gestion des finances publiques ;
- La Convention des Nations unies relative à la passation des marchés publics, qui, en son article 9, recommande transparence, concurrence et objectivité en vue de prévenir la corruption ;
- Les directives communautaires de l'UEMOA, notamment la directive n° 04/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 et la directive n° 05/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005, portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine et portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans les pays membres.

329. Dès l'entrée en vigueur des deux directives citées ci-dessus (1er Janvier 2006), l'État du Sénégal a procédé à leur transposition dans la législation nationale, confirmant ainsi sa détermination dans la lutte contre les nouvelles formes de corruption et de blanchiment d'argent. L'État du Sénégal s'est doté d'un cadre réglementaire (décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014), portant Code des Marchés publics. En application de la loi uniforme n° 2004-09 du 6 février 2004 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux, qui transpose, dans le dispositif juridique national, la directive de l'UEMOA du 19 septembre 2002 portant sur le blanchiment de l'argent sale, le décret n° 2004-1150 du 18 août 2004 portant création, organisation et fonctionnement de la Cellule nationale de traitement des informations financières (CENTIF), a été pris pour lutter contre le blanchiment de capitaux. La CENTIF est une cellule administrative de renseignement financier, rattachée au Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.

330. Malgré ce dispositif d'encadrement légal et réglementaire des marchés publics, les populations semblent méconnaître les politiques et mesures de contrôle mises en place pour améliorer la transparence et l'intégrité dans la passation des marchés publics et lutter contre toutes les formes de blanchiment d'argent au Sénégal.

ii. Conclusions de la MEP

La réalité de la corruption au Sénégal

331. Le Document conceptuel GGE pour le Sénégal (pp 41-42) rappelle qu'une étude diligen-

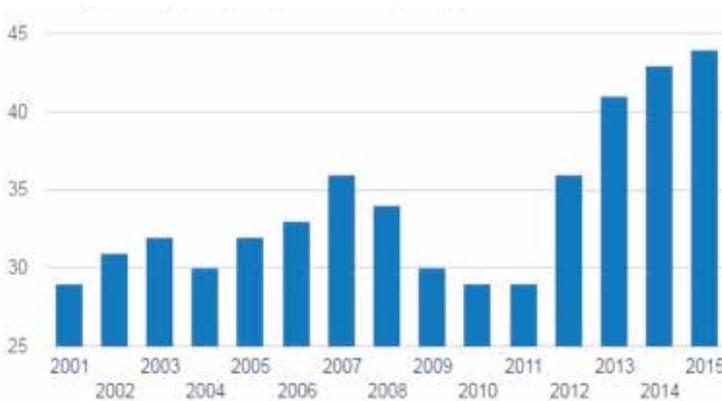
tée en 2007 par l’USAID est parvenue à la conclusion que « la non transparence dans la gestion des affaires publiques et les transactions financières ainsi que la corruption constituent un fléau de grande ampleur au Sénégal ». Ladite étude identifie 7 facteurs corruptogènes :

- « Culture d’extériorité face à la loi et inapplication des lois existantes ;
- Politisation de la bureaucratie d’État et son incapacité à fournir efficacement les services sociaux de base ;
- Faiblesse des mécanismes de reddition ;
- Manque de transparence et accès limité aux informations gouvernementales ;
- Réticence à la décentralisation ;
- Compétences et capacités limitées des OSC impliquées dans les activités de lutte contre la corruption ;
- Tolérance publique et acceptation sociale de la corruption, basées sur les normes socioculturelles et les traditions».

332. De manière générale, l’appréciation de la réalité de la corruption est fondée sur sa perception par les citoyens. L’ONG Transparency International en fournit un « baromètre mondial ». Les publications de cette instance internationale font de la corruption au Sénégal une réalité prégnante, bien qu’en régression. Ainsi, Transparency International soulignait, en 2010-2011, que « 88 % des sénégalais estiment que la corruption s’est aggravée au cours des trois années précédentes ».

333. En 2013, le Sénégal avait obtenu la note de 41/100 et était classé au 77e rang mondial. En 2014, son score s’est amélioré de deux points, avec une note de 43/100, ce qui lui a valu le 69e rang mondial et le 10e rang africain. En 2015, le Sénégal figure dans le Top 10 (les 10 meilleurs pays africains), en se situant au 61e rang mondial. Le graphique ci-dessous donne une idée de l’évolution des performances du Sénégal en matière de lutte contre la corruption.

Graphique 4.1 : Évolution de la perception de la corruption au Sénégal



334. En tirant une moyenne des performances du Sénégal sur les 15 dernières années, il se confirme que le pays reste en deçà de la moyenne (33, 93 points sur 100) avec un minimum de 29 points en 2001 et un maximum de 44 points en 2015. La corruption reste encore un problème majeur dans le pays, ce qui explique la multiplication des politiques et institutions de prévention et de lutte contre ce phénomène.

La lutte contre la corruption au Sénégal

335. Au vu de la prise en compte des codes et normes, des efforts de réglementation et de création d'institutions dédiées, il est aisé de constater que la prévention et la répression de la corruption sont au cœur de la gouvernance et de la gestion économiques du Sénégal. Une Note du 08 novembre 2013, émanant de la Représentation permanente du Sénégal auprès des Nations unies, à Genève, adressée au Bureau du Haut-Commissaire des Nations unies aux Droits de l'Homme, rappelle que « sur le plan juridique, le Sénégal a ratifié la quasi-totalité des instruments internationaux relatifs aux droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption » (p.1). Le Sénégal s'efforce de se mettre en conformité avec la Convention des Nations unies contre la Corruption, la Convention des Nations unies contre la criminalité transfrontalière organisée, la Convention de l'Union africaine relative à la prévention et la lutte contre la corruption et le Protocole de la CEDEAO relatif à la prévention et à la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent.

336. Les instruments internationaux sont transposés dans le droit interne, ce qui aboutit à un imposant arsenal juridique. Outre la référence à la Constitution, la note précitée fait mention d'au moins six lois et quatre décrets. De surcroît, plusieurs institutions interviennent dans la prévention et la lutte contre la corruption. C'est notamment le cas de la Cour des Comptes, créée par la loi organique n°99-70 du 19 février 1999. Elle est juge des comptes des comptables publics et assiste l'Assemblée nationale et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution de la loi des finances. Elle s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des administrations et organismes publics. C'est également le cas pour l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC).

337. L'étude précitée de l'USAID ainsi que les recherches de terrain effectuées par la MEP, conduisent à désigner les marchés publics comme le principal canal de la « grande corruption ». La MEP se réjouit que le pays se soit doté d'un arsenal juridique qu'il affine et renforce sans cesse. Entre autres, on peut rappeler :

- La directive n° 04/2005/CM/UEMOA portant Procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et délégations de service public dans l'UEMOA ;
- La directive n° 05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA ;
- Le décret n° 2005-576 du 22 juin 2005 portant Charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics ;
- Le décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant Organisation et Fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) ;
- Le décret n° 2007-547 du 25 avril 2007 portant Création de la Direction centrale des Marchés publics (DCMP) ;
- Le décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des Marchés publics.

338. La MEP se réjouit que les évolutions récentes de la réglementation sur les marchés publics, notamment la révision du Code des Marchés Publics (Décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014), consacrent la séparation des rôles entre l'Organe chargé de la Commande publique (Titre III, Chapitre 1), l'organe de contrôle a priori, la Direction chargée du contrôle des marchés publics (Titre VI, Chapitre 1), l'organe chargé du contrôle interne et a posteriori, la Cellule de passation des marchés (Titre VI, chapitre 2) et l'organe chargé du contrôle externe a posteriori ou organe de régulation, l'Autorité de régulation des marchés publics (Titre VI, chapitre 3). L'objectif demeure la réduction du risque de corruption.

339. Au cours de ses entretiens, la MEP a tenté d'en savoir plus sur la prolifération des mar-

chés de gré à gré et sur l'effectivité de l'indépendance de l'ARMP, du fait de son ancrage institutionnel (Primature). Des assurances ont été fournies au sujet des marchés de gré à gré, qui restent dans les limites fixées par la réglementation. Quant à l'ARMP, elle dispose d'une réelle autonomie.

340. La pierre angulaire de cette architecture juridico-institutionnelle de lutte contre la corruption est l'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC). Créé par la loi n° 2012-30 du 28 décembre 2012, l'OFNAC a « pour mission la prévention et la lutte contre la fraude, la corruption, les pratiques assimilées et les infractions connexes en vue de promouvoir l'intégrité et la probité dans la gestion des affaires publiques ». Véritable agence anti-corruption, l'OFNAC n'a été définitivement installée qu'en août 2014. Cette période de fonctionnement effectif apparaît courte pour esquisser un bilan. Toutefois, des entretiens que la MEP a eus avec les responsables de cette institution, il ressort qu'elle a déjà reçu plusieurs centaines de plaintes et de dénonciations concernant aussi bien la gestion publique que privée.

341. Par ailleurs, au-delà de la volonté politique affichée de combattre la corruption, les moyens d'action de l'OFNAC restent insuffisants et irréguliers, face à l'étendue de sa mission. De plus, dès ses premiers pas, cette institution a fait l'objet de critiques externes émanant de la société civile, qui reste sceptique quant à son impartialité et sa portée réelle⁸.

L'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (ITIE)

342. La création, par Décret n°2013-881 du 20 juin 2013, du Comité national de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (CN-ITIE), participe des efforts de renforcement du dispositif national de lutte contre la corruption.

Le blanchiment d'argent au Sénégal

343. La question est à peine effleurée dans le RNAE, qui ne fournit que peu d'information sur la réalité. La seule indication fournie est la reconnaissance de l'existence d'un tel phénomène au Sénégal. De même, une information laconique indique que, « rien qu'en 2011, le rapport de la Cellule nationale de Traitement de l'Information financière (CENTIF) a fait état de 38 milliards 500 millions de FCFA retracés au Sénégal, soit 10 % du budget⁹.

344. Bien que le blanchiment d'argent soit, par nature, difficile à cerner, quelques lectures et les entretiens de la MEP dans les régions permettent d'identifier trois sources. Citant un rapport du GIABA daté de 2010, Abdoulaye Oumar DIENG, colonel des douanes, à la retraite, dans son ouvrage « la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme: présentation et analyse du dispositif sénégalais », soutient que « la plupart des gains blanchis au Sénégal, le sont dans l'immobilier et dans la vente de voitures d'occasion ». La multiplication des stations d'essence en serait également une manifestation, selon plusieurs témoignages, lors des rencontres dans les régions. Selon les rapports de la CENTIF et du GIABA, le phénomène du blanchiment d'argent serait grandissant au Sénégal. Il a été multiplié par 10 de 2005 à 2013¹⁰.

8 Document conceptuel GGE, p.43, et <http://www.rfi.fr/afrique/20140112-senegal-ofnac-birahim-seck-office-lutte-corruption-mis-cause>

9 Enquête du Lundi – Focus sur le blanchiment d'argent sale au Sénégal, <http://www.igfm.sn>

10 Enquête du Lundi – Focus sur le blanchiment d'argent sale au Sénégal, 1 juin 2015

Lutte contre le blanchiment

345. Comme pour la lutte contre la corruption, le Sénégal s'est doté d'un cadre juridique et a mis en place des institutions chargées de la prévention et de la lutte contre le blanchiment. Outre les instruments internationaux qui, assez souvent, traitent à la fois de la corruption et du blanchiment d'argent, le Sénégal dispose d'une réglementation interne évolutive.

346. Au plan législatif, le Code des douanes, établi par la loi n°2014-10 du 28 février 2014 portant Code des douanes du Sénégal, incrimine, le blanchiment de l'argent provenant du trafic des drogues. La loi n° 2004-09 du 06 février 2004, portant lutte contre le blanchiment d'argent, prévoit de créer la Cellule nationale de Traitements des Informations financières (CENTIF). La CENTIF est créée par le décret n°2004-1150 du 18 août 2004. Elle est chargée notamment de recevoir, d'analyser et de traiter les informations concernant l'origine des transactions ou la nature des opérations faisant l'objet de déclarations de soupçons. Le dispositif législatif est complété par la loi n° 2009-16 du 02 mars 2009, relative à la lutte contre le financement du terrorisme.

347. Au niveau communautaire, le blanchiment d'argent est considéré comme une question cruciale. Dès 1999, lors de la 22e session de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), il a été décidé de créer le Groupe intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest (GIABA). Le GIABA a pour mission, entre autres, de mettre en œuvre les mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, de développer une politique de sensibilisation au niveau des décideurs politiques et des personnes exerçant des activités dans lesquelles l'argent peut prêter à blanchiment.

348. S'agissant des résultats des efforts de lutte contre le blanchiment d'argent, les recherches effectuées par la MEP en fournissent quelques estimations. Ainsi, selon le rapport 2011 de la CENTIF, il y a eu, en 2011, 92 cas de déclarations de soupçons, contre 84, en 2010. La totalité des sommes retracées s'élève à 38 milliards 500 millions de F CFA, soit 10 % du budget du Sénégal. Selon le même rapport, « En 2011, 17 dossiers ont été transmis au Procureur pour traitement judiciaire, contre 15 en 2010. Il y a eu 74 cas d'inculpations, 6 cas de mesures conservatoires, 27 mandats d'arrêts, 16 détentions provisoires, 8 commissions rogatoires, 27 ordonnances de dépôts, 10 condamnations, une relaxe et 15 non-lieu ».

iii. Recommandations

349. Le Panel recommande de :

- Renforcer le cadre juridique des marchés publics en en faisant des lois en lieu et place des Décrets comme c'est le cas aujourd'hui (Gouvernement, Assemblée nationale) ;
- Renforcer les prérogatives de l'OFNAC en matière d'investigation (Gouvernement, Assemblée nationale) ;
- Renforcer les capacités de l'OFNAC en ressources matérielles, humaines et financières (OFNAC, Gouvernement) ;

OBJECTIF 5: Accélérer et intensifier l'intégration régionale dans les domaines monétaire, commercial et de l'investissement.

i. Résumé du RNAE

350. Le Sénégal a été à l'initiative, chaque fois qu'il s'est agi de promouvoir la coopération régionale et sous régionale. Le Sénégal est membre de la CEDEAO et de l'UEMOA ainsi que de l'OMVS et de l'OMVG, ces deux dernières étant des organisations spécialisées. En tant qu'État membre de l'UEMOA, sa politique monétaire est déterminée par la BCEAO, qui privilégie le contrôle de l'inflation et le maintien d'un taux de change fixe du franc CFA par rapport à l'Euro. Issue du traité du 28 mai 1975, la CEDEAO regroupe les pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Nigéria, Niger, Sénégal, Sierra Léone et Togo, soit un poids démographique de 310 millions d'habitants en 2011 et un PIB de 564,86 Mds de francs CFA. Dans cet ensemble géographique, le Nigéria se taille la part du lion (51,5 % de la population et 70 % du PIB régional).

351. Après 40 ans d'existence, la CEDEAO a, à son actif, des progrès significatifs dans le domaine de la libre circulation des personnes, des biens et des services (passeport commun de la CEDEAO, protocole sur la libre circulation et de mesures d'accompagnement pour la facilitation du commerce, etc.), la paix et la sécurité régionale, avec l'ECOMOG, qui a joué un rôle crucial dans les conflits libérien et sierra léonais, la démocratie et la bonne gouvernance politique, dont l'observation des élections, et le programme de coopération et d'intégration monétaire. La CEDEAO n'a toutefois pas réussi à créer une monnaie unique pour la région. La réflexion, à ce sujet, est en cours.

352. Créée en 1994, l'UEMOA regroupe 8 pays (le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo). Cette organisation régionale s'est investie dans les domaines de la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux, le renforcement de la compétitivité, la convergence des performances et des politiques économiques des États membres, la coordination des politiques sectorielles et l'harmonisation des législations, notamment fiscales. L'action de l'UEMOA a été couronnée de succès dans tous ces domaines.

353. La mise en place de la Bourse régionale de Valeurs mobilières (BRVM) est à inscrire à l'actif de l'UEMOA. En plus, l'adoption du Tarif extérieur commun de l'UEMOA, en 2000, et la mise en place d'un système comptable Ouest africain (SYSCOA) confortent ces réalisations qui représentent de réels progrès. Quant à l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), elle a été créée en 1972, à Nouakchott, par la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. Sa principale mission consiste en la mise en place d'un système intégré de ressources en eau et des écosystèmes, pour un développement durable du fleuve Sénégal. L'OMVS a également pour mission de gérer le bassin versant du fleuve Sénégal et de développer des programmes d'infrastructures régionales dans les domaines de l'irrigation, de l'énergie, de la navigation fluviale, de l'eau potable et de l'environnement. Ses objectifs sectoriels sont : la disponibilité de l'hydroélectricité à moindre coût, la navigation, l'accès à l'eau potable, le transport et le développement rural. Enfin, l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie (OMVG) a été créée en 1978, à Kaolack. Elle a pour mission de gérer le bassin du fleuve Gambie. L'OMVG a développé plusieurs programmes sectoriels comme la

gestion des ressources naturelles en eau, l'énergie et la construction d'un pont, sur le fleuve Gambie. S'agissant de ce dernier projet vital pour le désenclavement du Sud Sénégal, les travaux marquent le pas, en raison des dissensions actuelles entre les deux pays¹¹.

ii. Conclusions de la MEP

Le Sénégal, un acteur majeur de l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest

354. Le diagnostic de la situation économique et financière du Sénégal, qui a servi à l'élaboration du PSE, a mis l'accent sur le déficit structurel de la balance courante, identifié comme contrainte majeure (jusqu'à 10 % du PIB). Le Sénégal a la possibilité de gagner de nouvelles parts de marché, en mettant à profit son appartenance à l'UEMOA et à la CEDEAO.

355. Le Sénégal a joué un rôle crucial dans le processus d'intégration de l'UEMOA et de la CEDEAO. Son engagement a permis des avancées importantes. Au plan politique, le Président Macky SALL est actuellement le Président en exercice de la CEDEAO. En sa qualité de Président du groupe de contact pour la crise au Burkina Faso, il a contribué à la résolution de cette crise. Au plan économique, c'est au cours du Sommet extraordinaire des Chefs d'État et de Gouvernement, tenu à Dakar le 25 Octobre 2013, que le TEC CEDEAO a été adopté et que la décision a été prise de confier la supervision de la création de la monnaie unique aux Présidents du Niger et du Ghana. C'est au Président Macky SALL que ses pairs ont confié la supervision des négociations de l'Accord de Partenariat AO-UE. Cet Accord a été signé par 13 pays sur 15. Le Sénégal a, enfin, joué un rôle décisif dans la promotion de la finance islamique dans la région, sans compter l'impact positif de l'OMVS, dont le Sénégal est membre fondateur, avec Dakar comme siège.

356. Dans le cadre de la surveillance multilatérale, le Sénégal s'est toujours efforcé d'être en conformité avec les critères de convergence macroéconomique. Un communiqué du Conseil d'administration du FMI, en date du 27 mai 2016, se félicite de l'engagement des autorités sénégalaises à atteindre le critère de convergence de l'UEMOA relatif au déficit budgétaire fixé à 3 % avant l'horizon de convergence en 2019¹². Selon la même source, le déficit budgétaire sera de 4,2% du PIB (2016).

357. Sur un autre plan, les deux grands fleuves - Sénégal et Gambie - ont permis au pays de structurer sa coopération sectorielle dans le domaine des ressources hydriques.

11 (Voir « Le bras de fer entre la Gambie et le Sénégal continue », <http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/05/16>)

12 <http://www.financialafrik.com/2016/05/27/>.

Bonne Pratique 4.1 : Impacts économiques de l'OMVS

Avant la création de l'OMVS, les pays du Sahel, dont le Sénégal, avaient connu de longues périodes consécutives de sécheresse dans les années 1970. Le fleuve Sénégal s'asséchait et les eaux salines remontaient à 300 km jusqu'à Saint-Louis. Outre les inconvénients sur l'agriculture, cette remontée saline a eu des impacts négatifs sur la pêche, une des importantes richesses des régions du nord du Sénégal. C'est, dans ce contexte, que, en 1972, quatre pays, le Sénégal, le Mali, la Guinée et la Mauritanie ont décidé d'unir leurs efforts pour créer l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS). La principale mission de cette Organisation, comme l'a rappelé le Rapport national d'Auto-Évaluation du Sénégal, est la mise en place d'un système intégré et concerté des ressources en eau et des écosystèmes pour un développement durable du fleuve Sénégal. En termes d'objectifs sectoriels, l'OMVS devait contribuer à :

- La disponibilité de l'hydroélectricité à un coût moindre pour tous les États membres ;
- La navigation, l'accroissement de l'eau potable, l'assainissement, le transport, le développement rural, l'exploitation minière et l'industrie, en s'appuyant sur une analyse fine des ressources en eau du bassin et des écosystèmes qui en dépendent.

Dans tous ces différents domaines, l'expérience de l'OMVS a été concluante en faveur des États membres et, en particulier le Sénégal. En effet, le lancement du barrage de Diama, construit grâce à l'OMVS à l'embouchure du fleuve Sénégal et à 30 km de Saint-Louis, a permis d'arrêter la remontée des eaux salines. Ce barrage a aussi contribué à la fourniture d'un demi-million de m³ d'eau potable qui assure le ravitaillement de Dakar comme d'autres villes sénégalaises. Le pays doit également au barrage de Diama l'irrigation de 90.000 hectares sur les 140.000 pour seulement le Sénégal, lui permettant de stimuler la production rizicole, les cultures de contre saison et les exportations de légumes, en vue de l'autosuffisance alimentaire.

Avec le quasi-blocage de la remontée des eaux salées, les activités de pêche ont pu prospérer. Par ailleurs, les écosystèmes se rétablissent progressivement. Quant au barrage de Manantali, situé au Mali, il est également à l'actif de l'OMVS. Il a permis de développer une puissance de 200 mégawatts devant permettre de réduire d'un tiers le prix de l'électricité. Concernant le Barrage de Filou, autre ouvrage de l'OMVS, également situé au Mali et d'une capacité de 60 Mégawatts, il a contribué à combler le déficit énergétique du Sénégal, à des coûts abordables.

De plus, l'OMVS met actuellement en œuvre un vaste programme dans le domaine de la santé et d'autres maladies de source hydrique. Par ailleurs, cette organisation a entrepris depuis quelques années un projet de navigation sur le fleuve Sénégal avec comme objectif la création d'un port à Ambidédi, en vue de permettre au Mali un accès à la mer jusqu'à Saint-Louis. Enfin, la présence du siège de l'OMVS à Dakar, en même temps qu'elle a permis plus de recrutements de Sénégalais, a grandement contribué à un regain d'intérêt des partenaires techniques et financiers pour davantage investir au Sénégal.

En somme, et à bien des égards, l'OMVS constitue un exemple de coopération sectorielle qui aura permis de donner un coup d'accélérateur à l'agriculture et à la pêche sénégalaises, de combler en partie le déficit énergétique du Sénégal, de fournir de l'eau potable à la ville de Dakar et à d'autres agglomérations du Sénégal et, enfin, d'offrir des opportunités d'emplois à de nombreux Sénégalais, autant en raison de la présence du siège de l'institution à Dakar que des projets-programmes qu'il attire.

Faiblesses de l'intégration régionale ou défis à relever

358. Bien qu'étant la plus ancienne et la plus avancée du continent, l'intégration en Afrique de l'Ouest n'est pas exempte de faiblesses. Celles-ci résident dans :

- Les obstacles liés à la libre circulation, matérialisés par l'existence de nombreux « check points », aux points névralgiques des zones frontalières ;
- La faiblesse des échanges intra-communautaires, avec des exportations qui ne représentent plus que 2,1 % des exportations totales de la région. Cette part se situait autour de 4 % en 1980. Au-

- aujourd'hui, le commerce intra régional représente 11%, contre 70 % pour l'UE ;
- La faible contribution du tissu industriel de la région au PIB (10% du PIB, à peine) ;
 - La difficulté de la création de la monnaie unique de la CEDEAO qui persiste et se traduit par différents reports de son avènement (2003, 2005, 2009, 2015).

Coûts/bénéfices liés à l'appartenance du Sénégal à l'UEMOA et à la CEDEAO

359. S'agissant des bénéfices tirés par le Sénégal de son appartenance à ces organisations d'intégration, il y a lieu de souligner que les exportations du pays vers l'espace régional représentent 40% de ses exportations totales. Dans le prolongement des réformes tarifaires et fiscales introduites en 2000, au sein de l'UEMOA, le Sénégal a pu initier une politique de réduction de la pauvreté. De plus, le Sénégal bénéficie d'infrastructures de communication avec des pays comme le Mali et se positionne comme destination privilégiée des populations de la sous-région, en raison de la qualité de ses structures médicales et d'enseignement supérieur.

360. En termes de coûts, le Sénégal supporte une part contributive liée à sa position de 4^e économie de la région après le Nigéria, le Ghana et la Côte d'Ivoire. C'est à ce titre qu'il s'acquitte régulièrement du prélèvement communautaire (PC de la CEDEAO). Le Sénégal est, par ailleurs, le deuxième contributeur au budget de l'UEMOA, derrière la Côte d'Ivoire à travers, notamment, le prélèvement communautaire de Solidarité.

iii. Recommandations

361. Le Panel recommande de :

- Développer et d'entretenir les infrastructures de connexion (transport terrestre, ferroviaire et aérien) en vue de stimuler les échanges intra-communautaires (Ministère des Infrastructures, du Transport terrestre et du Désenclavement, Ministère du Tourisme et des Transports aériens) ;
- Soutenir les envois de fonds des Sénégalais de l'extérieur, en réduisant le coût des transferts et en les orientant vers des activités plus productives (Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan ; Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur) ;
- Créer, réhabiliter et mettre à niveau les entreprises disposant d'un potentiel significatif pour le marché régional (Ministère de la Promotion des Investissements et des Partenariats) ;
- Favoriser et soutenir le recours accru du secteur privé aux marchés financiers de la région. Les efforts actuellement développés par la CEDEAO pour améliorer les systèmes de paiement entre les pays n'ayant pas les mêmes signes monétaires et en faveur de la connexion des bourses d'Abidjan, de Lagos et d'Accra, sont de nature à favoriser l'accès au crédit du secteur privé sénégalais, qui en a grandement besoin (Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, BRVM, Autres bourses régionales).

OBJECTIF 6: Élaborer et mettre en œuvre des politiques commerciales et d'investissement qui promeuvent la croissance économique

i. Résumé du RNAE

362. En vue de promouvoir la croissance, l'État du Sénégal a initié plusieurs stratégies et politiques, dont le Plan Sénégal Émergent (PSE) en est la dernière. Les orientations stratégiques du PSE se structurent autour des trois axes suivants : (i) susciter la transformation de la structure de l'économie dans le but de soutenir une dynamique de croissance forte et durable, (ii) élargir l'accès aux services sociaux et la couverture sociale, préserver les conditions d'un développement durable et (iii) répondre aux exigences de bonne gouvernance, à travers le renforcement des institutions et la promotion de la paix, de la sécurité et de l'intégration africaine. Les grands axes de la politique d'investissement public, qui s'inscrivent dans le cadre du PSE, ont fait l'objet de propositions d'investissements publics dans les secteurs jugés déterminants, du point de vue de l'émergence économique du Sénégal : agriculture, hydraulique, assainissement, énergie, santé et nutrition, infrastructures et services de transport, éducation et formation.

363. Un Plan d'Actions prioritaires du PSE prenant en compte 97 % des investissements est retenu. Les investissements se répartissent comme suit : 66,5 % au profit de l'axe 1 (Transformation structurelle de l'économie et croissance), 26,0 % au profit de l'axe 2 (Capital humain, Protection sociale et Développement durable) et 7,5 % au profit de l'axe 3 (Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité).

364. La modernisation de l'agriculture constitue l'un des principaux leviers de la transformation structurelle souhaitée. La montée en puissance de ce secteur stratégique est renforcée par la modernisation concomitante de l'économie sociale, le développement du secteur minier, la promotion de l'habitat social, en général, de l'habitat rural, en particulier, et, enfin, par la mise en place de plateformes logistiques, industrielles et de services, dont pourra tirer profit le monde rural en mutation.

365. En matière de politique commerciale, l'État du Sénégal affiche sa volonté de tirer un meilleur parti de son appartenance aux organisations régionales (UEMOA, CEDEAO) et aux autres instruments de coopération, tels que l'African Growth and Opportunity Act (AGO) et les accords de partenariat avec l'Union européenne. L'Agence sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX) a pour mission de promouvoir des exportations, dans le cadre de la nouvelle approche commerciale. Dans sa politique d'industrialisation, le Sénégal ambitionne de devenir un hub industriel d'envergure régionale, en valorisant sa position géographique d'exception.

366. L'État du Sénégal ambitionne également de faire du pays un hub multi-services utile qui le positionnerait dans le top 3 des pôles d'externalisation de services clients (off-shoring) en Afrique francophone. La récente découverte de pétrole et de gaz ouvre de nouvelles perspectives à l'industrie nationale. En outre, des investissements privés, particulièrement les IDE, sources d'externalités positives et de transfert de savoir-faire, sont attendus dans les projets structurants.

367. Enfin, l'axe 3 du PSE portant sur « Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité » devrait bénéficier d'investissements adéquats (12,1% des prévisions d'investissements 2016-2018) permettant de corriger les inégalités spatiales et de garantir l'intégrité du territoire, des personnes et des biens. Du reste, le Programme triennal d'Investissements publics (PTIP,) sur la période 2015-2017, initié par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, met en exergue les axes stratégiques du PSE.

368. Compte tenu de ce qui précède, le RNAE insiste sur la nécessité de :

- Mettre en place un vaste réseau d'infrastructures rurales et urbaines, afin de corriger les disparités en termes d'infrastructures et d'opportunités ;
- Promouvoir les cultures d'exportation et améliorer la création d'emplois non agricoles dans le cadre de la politique de décentralisation, en particulier dans les zones rurales ;
- Accroître les investissements dans les régions de Dakar et de Kaolack, en vue de réduire la pauvreté dans ces pôles d'attraction ;
- Apporter des solutions viables à la demande sociale à travers des investissements importants, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique ;
- Privilégier la préférence nationale dans l'exécution des politiques publiques.

ii. Conclusions de la MEP

Obstacles et contraintes à l'émergence du secteur privé

369. Les rencontres de la MEP avec des opérateurs économiques et entrepreneurs privés ont révélé le fort potentiel dont dispose le secteur privé, ce qui le prédispose à jouer un rôle moteur dans le développement futur de l'économie sénégalaise. Une telle évolution, fortement souhaitée par les interlocuteurs de la MEP, ne peut se réaliser que dans un environnement des affaires libéré des contraintes qui le plombent. A ce propos, la MEP se réjouit que le Programme de Réforme de l'Environnement des Affaires 2013-2015 (PREAC I) ait permis d'exécuter 47 sur 56 mesures concernant les procédures administratives, une plus grande compétitivité des facteurs de production, une amélioration du cadre légal et réglementaire ainsi que la relance de l'investissement à fort impact social.

370. La plus grande difficulté du secteur privé réside dans la faiblesse du tissu industriel sénégalais, au sens de l'industrie manufacturière (contribution au PIB de l'ordre de 10 %). S'agissant des obstacles à l'émergence du secteur privé, ils sont largement évoqués dans les documents officiels (SNDES 2013-2017, version novembre 2012), dans des communications de certains officiels (Cissé THIAM, 2008) et lors des différents entretiens de la MEP. Le document de la SNDES signale les contraintes structurelles de l'économie (faible productivité et coût élevé des facteurs, capital humain insuffisamment valorisé et difficultés d'accès au financement).

371. A ces contraintes s'ajoutent des préoccupations relatives à l'accès à l'information économique et aux marchés porteurs et solvables, à la formation et à l'éducation en entrepreneuriat, à la disponibilité et à l'accessibilité à des structures d'appui et de conseil, à l'accès à des financements adaptés aux besoins de création ou de développement, au poids contreproductif de la fiscalité, aux dispositions législatives et réglementaires peu favorables et à des aspects socioculturels, dont la bureaucratie. Les données du « Doing Business » de la Banque mondiale, relatives à la facilité à faire des affaires au Sénégal, indiquent une amélioration de la situation relative du pays au cours des deux dernières années. Ainsi, sur 189 économies,

le Sénégal est passé du 178^e rang en 2014¹³ au 156^e en 2015 et au 153^e en 2016.

372. Ces différentes contraintes ont été confirmées par les opérateurs économiques dans les régions visitées par la MEP. Ces derniers ont, par ailleurs, jugé insuffisant l'encadrement de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture dont les moyens financiers sont limités. Les représentants de cette organisation consulaire estiment que les agences d'investissement, qui se posent en concurrents, bénéficient d'un plus grand appui de l'État.

Le secteur informel

373. De nombreuses publications soulignent le poids considérable du secteur informel dans l'économie sénégalaise. Il représente environ 60 % du produit intérieur brut¹⁴ et 60 % des emplois non agricoles¹⁵, essentiellement dans le commerce. Le secteur informel reste, par conséquent, le plus gros pourvoyeur d'emplois-jeunes. Il joue le rôle d'« amortisseur social », sans bénéficier de l'encadrement de l'État ni du moindre appui dans cette phase de transformation structurelle de l'économie sénégalaise. L'État ne peut continuer à ignorer ce secteur. Son accompagnement vers la « formalisation » graduelle devrait être une priorité.

Déficit commercial structurel

374. Le diagnostic qui a précédé l'élaboration du PSE a, en son temps, attiré l'attention sur le déficit structurel de la balance commerciale et, partant, de la balance courante, en le considérant comme une contrainte majeure pour le Sénégal. Les données chiffrées relatives à l'évolution de la situation n'augurent pas d'une solution rapide à ce problème, à cause de l'écart considérable entre le niveau des importations et celui des exportations qui, en valeur FOB, sont respectivement de 2856 milliards CFA et de 1472,7 milliards en 2014.

375. Les indicateurs commerciaux, de 2010 à 2014, montrent que le solde de la balance commerciale est passé de -951 milliards de francs CFA en 2010 à -383 milliards de francs CFA en 2014. Ainsi, le taux de couverture des importations par les exportations est passé de 44,5 % en 2010, à 39,6 % en 2013, avant de remonter légèrement à 40,7% en 2014, du fait de la baisse de 9 % de la facture pétrolière et d'une amélioration des exportations de + 2,2 %.

Évolution des Investissements directs étrangers

376. Selon le « Profil pays 2015 » élaboré par la CEA, le Sénégal a connu, ces dernières années, une croissance régulière des IDE, qui sont passés de 137,3 Mds de FCFA en 2013, à 151,1 Mds FCFA en 2014, à la suite de l'accroissement de 9 % des flux entrants qui ont atteint 153,7 Mds FCFA en 2015. En 2014, les IDE ont profité aux secteurs des mines (29,1%), aux activités manufacturières (22,8%) et aux télécommunications (11,6%). Les évolutions ont été plus contrastées au cours de la période 2000-2011, selon une étude de la BCEAO publiée en 2013. L'évolution irrégulière, observée entre 2000 et 2005, a été suivie d'une phase de hausse continue, entre 2006 et 2011. L'évolution des IDE, au cours de cette décennie, est essentiellement tirée par les secteurs des BTP, des industries manufacturières et de l'hôtellerie, dans le sillage des chantiers liés à l'organisation du Sommet de l'Organisation de la Conférence islamique (OCI), la privatisation d'un complexe hôtelier, l'exploitation minière et

13 Rappelons qu'en son temps, le Président Macky SALL s'est plaint de ce classement, qui n'aurait pas pris en compte certaines réformes intervenues en 2013

14 <http://www.afrik.com/article6395> consulté 05 05 2016

15 Plan Sénégal émergent, février 2014, p.7.

le relèvement du capital minimum des banques. Une publication de l'Ambassade britannique au Sénégal, en collaboration avec l'APIX (Doing Business in Sénégal), indique que, durant la période 2006-2012, les IDE sont passés de 19% à 13% des investissements privés; ce qui est, à la fois, modeste et incompatible avec l'ambition du PSE de faire du Sénégal la destination de prédilection des IDE en Afrique occidentale. En définitive, les investissements privés, dans les secteurs productifs, restent faibles.

377. Le site officiel du Gouvernement sénégalais présente les instruments de promotion de l'investissement privé dans la rubrique « Investir au Sénégal »¹⁶. Au plan juridique et fiscal, la MEP se félicite que le pays se soit doté d'un dispositif fiscal et douanier, d'un Code des investissements rénové, d'un régime de l'entreprise franche d'exportation, d'une nouvelle loi sur les BOT qui régleme formellement le partenariat public/privé pour le financement, la réalisation et l'exploitation d'infrastructures d'intérêt public et, enfin, d'une loi relative au développement des PME et à la modernisation de l'économie, en cours d'élaboration.

378. Au plan institutionnel, la MEP apprécie l'existence d'une agence nationale dédiée à la promotion de l'investissement privé (APIX) et d'une Agence sénégalaise de Promotion des Exportations, (ASEPEX). L'APIX a pour missions l'amélioration de l'environnement des affaires et l'accompagnement des investisseurs en matière de facilitation des procédures et démarches administratives. L'ASEPEX a, pour sa part, la mission de promouvoir le commerce extérieur, en assistant les entreprises exportatrices dans leur participation aux manifestations commerciales nationales et internationales. Enfin, le Conseil présidentiel pour l'Investissement (CPI), créé en 2002, constitue un cadre de concertation pour relever les défis liés à la compétitivité et à la productivité qui conditionnent le développement des investissements.

Politiques commerciales et transactions informelles

379. S'agissant des politiques commerciales et transactions informelles, la MEP constate la volonté récente du Gouvernement de s'attaquer au problème de visibilité dont souffrent les opérateurs économiques sénégalais, au niveau régional. Cela a conduit à l'institutionnalisation des foires régionales de Kaolack et Thiès, comme plateformes d'échanges, entre acteurs économiques.

380. La MEP note que les transactions informelles, entre le pays et ses voisins, sont d'un intérêt certain pour les populations frontalières. D'importantes difficultés freinent le développement de ces transactions. Il s'agit, notamment, des rapports tendus avec certains voisins (Gambie) et de l'ampleur des trafics illicites (bois d'ébène), qui nuisent au commerce légal.

Les industries extractives

381. Les industries extractives concentrent le plus d'IDE, avec un indice d'attractivité boosté par les nouvelles découvertes et l'évolution favorable du cadre juridique de l'investissement. Le document contextuel mentionne la production de l'or, des phosphates, de zinc et de fer. Le projet Hub minier régional (HMR) traduit la prise de conscience de l'importance de ce secteur pour l'économie nationale. Le Sénégal est 13^e producteur d'or sur 50 pays africains¹⁷, même si son apport reste modeste pour les finances publiques (2 % du budget de l'État selon le Rapport ITIE 2013). Le Sénégal a adhéré, en 2013, à l'Initiative pour la Transparence dans

16 <http://www.gouv.sn/Cadre-juridique-et-fiscal.html>

17 http://www.ouestaf.com/Exploitation-miniére-dans-le-Senegal-Oriental-Le-Senegal-13e-producteur-d-or-sur-50-pays-africains_a2165.html

les Industries extractives (ITIE). Toutefois, comme le reconnaît le premier rapport du Comité national ITIE, « le chemin de la transparence est parsemé d'embûches ». D'où la nécessité d'intensifier les efforts, pour que le pays accède au statut de pays conforme.

iii. Recommandations

382. Le Panel recommande de :

- Identifier de nouveaux moteurs de la croissance et réaliser un meilleur ciblage de la politique d'investissement (Gouvernement) ;
- Améliorer le dialogue public-privé en le rendant plus constructif et plus fécond (Gouvernement, Conseil national du Patronat du Sénégal) ;
- Poursuivre les efforts de transparence dans les industries extractives, notamment, en créant un fond de matières premières (or, hydrocarbures en vue d'obtenir le statut de pays conforme (Ministère de l'Industrie et des Mines, Comité National, ITIE) ;
- Envisager, le cas échéant, la création d'un fonds des matières premières (or, hydrocarbures) (Ministère de l'Industrie et des Mines, Comité national ITIE) ;
- Accentuer, dans le cadre du Conseil présidentiel pour l'investissement et des cadres de concertation État/Secteur privé, les efforts visant à améliorer l'environnement des affaires, l'accès au crédit et à réduire le poids de la fiscalité sur les entreprises (Conseil présidentiel pour l'investissement, Conseil national du Patronat du Sénégal) ;
- Apporter un accompagnement plus robuste au secteur informel qui constitue le plus grand gisement d'emplois pour les jeunes (Ministre du Commerce, du secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME, Ministre de la Jeunesse, de l'Emploi, et de la Construction citoyenne) ;
- Appuyer les Chambres de Commerce, d'Industries et d'Agriculture, dont les moyens financiers sont insuffisants, pour leur permettre d'accompagner, de manière adéquate, les opérateurs économiques (Ministère chargé du Commerce, Ministère chargé de l'Industrie, Ministère chargé de l'Agriculture, Union nationale des Chambres¹⁹ de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture).

05

GOVERNANCE DES ENTREPRISES

5.1 APERÇU : DÉFIS ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES AU SÉNÉGAL

5.2 LA RATIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES NORMES ET CODES

5.3 ÉVALUATION DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

5.1 Aperçu : défis et enjeux de la gouvernance des entreprises au Sénégal

383. Le Sénégal a fourni des efforts appréciables en vue de faciliter l'investissement et le commerce, mais, de nombreux défis restent à relever :

- Continuer à s'ouvrir sur le monde, sans fragiliser davantage un secteur privé déjà faible. S'agissant du respect des codes et normes universels ainsi que des choix institutionnels qui en découlent, il est important que le Sénégal préserve son image de pays moderne et ouvert sur le monde, capable d'adapter sa législation aux normes internationales de gouvernance d'entreprise. Cette ouverture sur le monde doit s'effectuer de façon réaliste et crédible :
 - réaliste pour ne pas tomber dans le travers d'un néolibéralisme débridé, qui serait préjudiciable à l'entreprise sénégalaise en gestation ;
 - crédible, parce qu'il ne suffit pas de ratifier formellement une convention ou de promulguer une loi pour



que les comportements changent. Trop souvent, ces instruments normatifs restent méconnus du grand public, voire des concernés eux-mêmes, comme ils peuvent rester sans textes d'application. Il y va de la crédibilité des gouvernants mais, également, de la capacité de l'administration à exécuter ses propres engagements.

- Simplifier le cadre institutionnel des affaires aussi bien en matière de soutien aux entreprises que de mise à niveau de l'environnement des affaires. Il serait absurde de croire qu'il existe une seule norme internationale, une seule façon de faire ou un quelconque «one best way». «L'environnement des affaires» n'est, en définitive, que la résultante et l'outil d'une politique de développement des entreprises et des arbitrages qu'elle requiert. Comme d'autres pays africains, le Sénégal a beaucoup hésité en matière de politique agricole, de politique industrielle, etc. Aujourd'hui, le PSE fournit une nouvelle vision du développement national qui se veut à la fois équilibrée et ambitieuse. Si des améliorations notables, en matière de conditions de création des entreprises, en particulier, ont été obtenues, par le passé, l'environnement des affaires reste globalement peu favorable aussi bien à la PME qu'à la grande entreprise. La multiplicité des structures, des programmes et des fonds sans réelle évaluation de leur efficacité ni de la coordination de leurs actions est source de confusion. Dès lors, s'imposent une simplification et un approfondissement du cadre institutionnel, afin de rompre avec le formalisme des politiques dédiées à l'entreprise et avec la fragmentation des institutions d'appui.
- Développer l'esprit entrepreneurial. Au-delà du cadre institutionnel et du climat des affaires, le Sénégal a besoin d'une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'acteurs économiques compétents, responsables, en rupture avec la culture rentière. Il est grand temps, pour le secteur privé, de se prendre en charge ; pour le patronat, de se moderniser et de coordonner ses efforts ; pour les champions nationaux, d'émerger et de donner l'exemple en matière d'esprit entrepreneurial,

de redevabilité et d'engagement social. Il est également urgent, pour le Sénégal, de sortir du paradoxe d'un capitalisme sans entrepreneurs voire sans capitalistes¹⁸. Entreprendre est une aventure exaltante et risquée ; diriger est une éthique et une responsabilité; gagner c'est créer, persévérer et partager. Autant d'évidences qui, trop souvent, sont perdues de vue et auxquelles les jeunes Sénégalais devront adhérer et que la nouvelle classe entrepreneuriale sénégalaise devra incarner.

- L'entreprise-citoyenne comme pilier de la mise en œuvre du PSE. La réussite du PSE exige la consolidation du « contrat social » ou, à tout le moins, une convergence vers des objectifs communs. Si le Gouvernement sénégalais semble avoir compris cette exigence, qu'en est-il des entreprises et des entrepreneurs sénégalais? qu'en est-il du sens de la responsabilité et du respect de cette exigence par toutes les parties prenantes ? Les difficultés, la fragilité, pour ne pas dire la précarité de nombreuses entreprises sénégalaises ne leur laisse pas vraiment le loisir d'intégrer d'autres préoccupations que la recherche du profit. Ce comportement finit par casser la branche à laquelle ces entreprises ont du mal à s'accrocher. Les pressions concurrentielles, venant du secteur informel ou de grandes multinationales, sont telles que le premier réflexe est de se protéger, de se focaliser sur ses propres intérêts, de tenter de survivre et de prospérer, au détriment de ses partenaires voire de l'ensemble de la société. C'est la dure loi de la concurrence que les entreprises sénégalaises connaissent bien, lorsqu'elles ne font pas partie du groupe restreint des privilégiés qui bénéficient de protections. Pourtant, l'urgence sociale et environnementale est bien réelle. Pour que les entreprises puissent se comporter en « bons citoyens », il faudrait qu'elles ne soient pas juste considérées à l'aune de leur contribution fiscale, mais comme de véritables parties prenantes du « contrat social ».

5.2 La ratification et la mise en œuvre des normes et codes

i. Résumé du RNAE

384. Le RNAE passe en revue la liste des droits fondamentaux des travailleurs contenus dans les conventions de l'OIT signées et ratifiées par le Gouvernement sénégalais. Le rapport pointe de nombreuses lacunes, en matière d'application de ces normes:

- Déficit dans le respect des principes et droits fondamentaux au travail ;
- Insuffisance dans la formation des acteurs qui doivent assurer la promotion et la mise en œuvre des normes internationales du travail ;
- Insuffisance de moyens humains, matériels et financiers mis à disposition des acteurs ;
- Insuffisance dans la mise en conformité de la législation nationale par rapport aux normes internationales du travail, qu'il s'agisse de conventions ratifiées ou non, de recommandations ou autres textes adoptés par la Conférence internationale du travail (déclarations, résolutions, etc.) ;
- Difficulté d'application des textes dans le secteur informel, du fait de l'absence de politique de formalisation de celui-ci ;
- Absence de politique active de vulgarisation des normes et textes pris en application de ces dernières ;
- Insuffisance dans la coordination entre les acteurs chargés de la promotion et de la mise en œuvre des normes internationales du travail ;
- Déficit dans la mise en application des droits fondamentaux du travail décent.

18 Kassé, M. (2015), L'économie du Sénégal, les 5 défis d'un demi-siècle de croissance atone, Paris, L'har-mattan

385. Parmi les 37 conventions de l'OIT ratifiées, 4 ont été dénoncées par le Sénégal. Il s'agit de la convention n°5 sur l'âge minimum (industrie, 1919), de la convention n°18 sur les maladies professionnelles (1925), de la convention n°33 sur l'âge minimum (travaux non industriels, 1932) et de la convention n°41 (révisée) sur le travail de nuit des femmes (1934).

386. Une commission d'experts de l'OIT a estimé que les dispositions de l'article L.105 et l'article L.86 du code du travail en vigueur ne donnent pas plein effet au principe d'égalité des rémunérations, entre hommes et femmes, pour un travail équivalent. Elle a recommandé d'aligner le droit interne sur les conventions n°100 et n°111 de l'OIT. Selon le RNAE, cette commission a demandé au Gouvernement de s'assurer que le projet de loi modifiant le Code du travail définit et interdit expressément la discrimination directe et indirecte fondée au minimum sur les motifs énumérés à l'article 1, paragraphe 1, de la convention (la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale et l'origine sociale) et que tous les stades de l'emploi et de la profession, y compris les conditions d'emploi, sont couverts.

387. Le RNAE relève, par ailleurs, que le travail des enfants est un fait réel au Sénégal. Selon l'enquête nationale sur le travail des enfants, réalisée en 2005 par la Direction de la Prévision et de la Statistique, le nombre d'enfants (3 à 17 ans) économiquement occupés a été estimé à 36,7 %.

388. Le RNAE conclut son analyse des normes et codes en matière de travail par un résumé des principaux « défis du travail décent au Sénégal » (OIT, 2015) :

- Persistance du chômage touchant particulièrement les jeunes et les femmes ;
- Déficit de données statistiques régulièrement produites et désagrégées sur le travail et l'emploi ;
- Insuffisance de collaboration/ coordination/ synergie des actions des services techniques des départements en charge de l'emploi et du travail et faible cohérence des différentes interventions dans le domaine de l'emploi ;
- Faible couverture sociale se manifestant, notamment, par l'exclusion des acteurs du secteur informel ;
- Faible vulgarisation de la Charte nationale pour le Dialogue social ;
- Faible suivi de l'application de certaines Normes internationales du Travail, notamment sur le travail des enfants, la non-discrimination et l'égalité de chance et de traitement entre les hommes et les femmes.

389. Dans le domaine des industries extractives, le RNAE fait état d'une révision de la Loi n° 2003-36 du 12 novembre 2003 en cours portant code minier, afin de mieux concilier les exigences de la compétitivité et de l'attractivité pour les industries extractives internationales et la « nécessité d'une fiscalité plus équitable avec la réduction des exonérations accordées aux miniers ».

390. Afin d'améliorer la transparence de ses activités industrielles, le Sénégal a été admis comme pays candidat à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) le 17 octobre 2013. L'État du Sénégal a produit son premier rapport ITIE portant sur l'année fiscale 2013 en octobre 2015. Ce travail montre que la contribution de ce secteur au budget de l'État s'élève à près de 41 Mds FCFA, soit moins de 2 %. Après sa publication, ce rapport a fait l'objet d'un débat et une vive polémique, au sujet de la méthode de collecte des données, s'en est suivie.

391. Le RNAE fait état d'une quasi-absence de la RSE auprès des multinationales qui opèrent dans les industries extractives. Non seulement elles ne procurent aucun avantage aux populations locales, mais elles dégradent l'environnement. Selon le RNAE, la promotion de la

gouvernance dans les industries extractives passe par les mesures suivantes :

- Accélérer le processus de révision du code minier, en vue de mieux prendre en compte les besoins des populations à la base ;
- Renforcer les capacités des acteurs locaux, afin qu'ils jouent pleinement leur rôle ;
- Renforcer l'ITIE ;
- Adapter le code minier au contexte de l'acte III de la décentralisation ;
- Atténuer les impacts négatifs de l'extraction minière et assurer la restauration des sites par les opérateurs ;
- Tenir compte des observations pertinentes de la société civile dans la dernière mouture du code minier.

392. Le droit des sociétés au Sénégal plonge ses racines dans la tradition française du droit romain. Il est façonné par le traité de l'OHADA, dont la finalité est la promotion de l'intégration régionale et de la sécurité juridique et judiciaire. L'Acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit des Sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt économique, a été adopté en 1997 et révisé en 2014.

393. Le droit comptable de l'UMOA a conduit à l'adoption, en 1996, du Système comptable ouest africain (SYSCOA). Il intègre, après sa révision, certains principes de l'IFRS (notamment l'IAS 21 sur les subventions publiques, l'IAS 17 sur les contrats et crédit-bail, l'IAS 16 et 36 sur les immobilisations et l'IAS 1 sur la présentation des états financiers). Selon le RNAE, l'existence de deux systèmes comptables au sein d'un même espace géographique apparaît comme une anomalie qui suscite un trouble quant au système comptable à appliquer.

394. Le Sénégal est affilié aux institutions internationales et régionales de référence. Concernant les normes relatives au respect de l'environnement, le Sénégal fait partie des premiers pays africains à élaborer sa Stratégie nationale de Développement durable (SNDD). Il a ratifié 28 conventions internationales qui traitent de l'environnement et dont le respect demeure un impératif.

395. En 2003, le Sénégal a mis en place le Programme national de Bonne Gouvernance, révisé en 2007. De son côté, l'Inspection générale d'État publie un rapport annuel sur l'état de la gouvernance et la reddition des comptes. Enfin, le Sénégal dispose d'un code de gouvernance des entreprises élaboré par l'Institut sénégalais des Administrateurs, largement inspiré des principes de l'OCDE ainsi que d'un code de bonne conduite des entreprises du secteur privé du Sénégal, élaboré en 2012, à l'initiative de la Coalition du Secteur Privé contre la Corruption (CSPC).

396. Le RNAE recommande d'accélérer les réformes en matière du droit du travail ; d'harmoniser les dispositions comptables au niveau communautaire ; de renforcer l'application des principes de bonne gouvernance et d'harmoniser les normes régionales avec celles de l'IFRS.

ii. Conclusions de la MEP

397. Le Sénégal est l'un des pays les plus aidés au monde. Il dispose d'une architecture institutionnelle contrainte par les exigences de ses partenaires internationaux¹⁹. Conséquences

¹⁹ L'aide publique au développement nette reçue par habitant en 2014 est de 75,43 USD au Sénégal, contre une moyenne de 47,8 pour l'Afrique subsaharienne et une moyenne mondiale de 22,18. Il s'agit des décaissements

: son insertion dans l'économie mondiale reste faible, sa compétitivité limitée, alors que ses entreprises peinent à prendre leur plein essor.

398. Si l'intégration des conventions et normes internationales dans la législation nationale est de mise et que le droit interne soit progressivement mis en conformité avec les engagements pris, les contrôles de mise en application ne suivent ni régulièrement ni systématiquement. En dépit de l'existence d'une structure dédiée à la normalisation, les capacités d'intervention, en termes de moyens et de compétences, restent insuffisantes. De plus, la taille importante du secteur informel fait qu'une large part de l'économie échappe aux codes et normes universels.

399. Selon l'ENPME (2013), 91,5 % des PME enquêtées tiennent une comptabilité suivant le référentiel comptable en vigueur au Sénégal. Plus de la moitié (52,8 %) utilisent le système normal de comptabilité ; 30 % adoptent un système allégé et 8,8% un système minimal de trésorerie. La comptabilité est tenue, soit par des comptables internes à la structure (33,7 %), soit par des comptables agréés, membres ou non de l'ordre national des experts comptables et comptables agréés du Sénégal (55,5 %). Seul 1,6 % des PME fait appel aux centres agréés de gestion.

400. Le fait que 53,2 % des entreprises enquêtées (sondage RNAE) ne disposent pas d'outils informatiques (ordinateurs) et que 59,4 % ne disposent pas d'une connexion Internet, rend problématique l'alignement sur des normes internationales de comptabilité et d'audit.

401. La culture orale et le défaut de procédures écrites compliquent, encore plus, l'adhésion aux normes internationales, la formalisation des pratiques de gestion et l'éventuelle certification des entreprises. Selon la Banque mondiale, le pourcentage d'entreprises formelles certifiées a atteint 9,3 % en 2014, contre 6,1 % en 2007. Ce pourcentage atteint 14,69 % en Afrique subsaharienne, contre 18,26 % au niveau mondial, en 2015²⁰).

iii. Recommandations.

402. Le Panel recommande de :

- Renforcer l'application des normes et codes existants en matière de gouvernance des entreprises et les harmoniser, le cas échéant (Gouvernement, Ordre des experts comptables, Patronat, Entreprises) ;
- Veiller à une meilleure coordination entre les acteurs et les structures qui assurent la promotion et la mise en œuvre des normes internationales du travail et à mettre en place des dispositifs d'évaluation de leurs performances (Gouvernement, Syndicats, Société civile) ;
- Systématiser l'adoption des décrets d'application pour rendre opérationnelles les lois promulguées

de prêts à des conditions concessionnelles (hors remboursement du capital) et les subventions d'agences officielles dans les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD), par des institutions multilatérales et par des pays non membres du CAD pour promouvoir le développement économique et le bien-être dans des pays et territoires inscrits sur la liste des bénéficiaires du CAD. Elle est calculée en divisant l'ODA nette reçue par l'estimation de la population en milieu d'année. L'APD désigne les prêts, dont l'élément de libéralité est d'au moins 25 % (calculé à un taux d'escompte de 10 %). Enquête nationale PME.

20 Le pourcentage d'entreprises qui ont obtenu une certification de qualité reconnue par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

(présenter les projets de loi avec leurs décrets d'application) (Gouvernement, Assemblée nationale) ;

- Veiller à une meilleure diffusion, au suivi et à la mise en œuvre des recommandations des rapports annuels sur la gouvernance et la reddition des comptes élaborés par l'Inspection générale d'État (Gouvernement, Inspection générale d'État, Assemblée nationale) ;
- Progresser dans le processus d'adhésion du Sénégal à l'ITIE (Gouvernement, Société civile).

5.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs

OBJECTIF 1: Promouvoir un environnement favorable et un cadre réglementaire

i. Résumé du RNAE.

403. Le RNAE considère que l'amélioration de l'environnement des affaires est essentielle pour gagner la confiance des investisseurs nationaux et internationaux. Quatre principaux codes forment la trame de cet environnement des affaires : le code des obligations civiles et commerciales, le code des sociétés commerciales, le code des entreprises publiques (loi n° 90-07 du 26 juin 1990) et le code des ONG (décret n° 2015-145 fixant les modalités d'intervention), constitué d'un corpus juridique, dont la dernière modification remonte à juin 2015.

404. Le RNAE indique, par ailleurs, que le cadre réglementant les activités économiques et commerciales est bien pourvu, en termes de dispositions législatives et réglementaires avec :

- La loi sur les transactions électroniques²¹, accompagnée d'un décret d'application pris pour renforcer les dispositions déjà existantes ;
- Le nouveau Code général des Impôts (la loi n°2012, du 31 décembre 2012, modifiée en 2015) ;
- La loi n° 2008-09, du 25 janvier 2008, portant sur le Droit d'Auteur et les Droits voisins ;
- La dématérialisation, au profit des entreprises pilotée par l'Agence pour la Promotion des Investissement et des grands travaux (APIX)²².

405. La Bourse régionale des Valeurs mobilières et le système bancaire sénégalais sont soumis à une réglementation communautaire stricte. La loi n° 2008-47, du 3 septembre 2008, régit les structures financières décentralisées. Parmi les institutions qui œuvrent à l'amélioration du climat des affaires au Sénégal, le RNAE cite :

- L'APIX, qui permet de créer une entreprise et de commencer ses activités en 48 h ;
- Le Fonds souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS), dont la mission est de promouvoir le rôle de l'État, en tant qu'investisseur, aux côtés du secteur privé ;
- La Cellule d'Appui du Ministère de l'Economie et des Finances, qui appuie et accompagne les projets sectoriels et demandes spécifiques dont elle assure l'évaluation ex-post.

21 Loi n°2008-08 du 25 Janvier 2008 sur les transactions électroniques.

22 <http://www.seninfogreffe.com/> site consulté le 15 avril 2016.

406. Ce dispositif a permis un gain considérable de temps, tant au niveau des formalités de création d'entreprise, qu'à celui de l'immatriculation des sociétés. Le classement de 2015 du Sénégal est ainsi passé de la 91^e place à la 85^e dans la rubrique création d'entreprise de «Doing business». Dans le rapport « Doing Business 2016 », le Sénégal se classe au 150^e rang mondial, contre 170^e, l'année précédente. En revanche, les données relatives à la protection des investisseurs, surtout minoritaires, restent peu encourageantes.

407. Selon le RNAE, le Sénégal dispose de plusieurs structures de régulation qui contribuent à une meilleure organisation et régulation des marchés :

- Le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés, qui est un organe de l'Union monétaire ouest africaine chargé de protéger l'épargne investie en valeur mobilière et toute autre forme de placement faisant appel public à l'épargne ;
- L'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) ;
- La Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité ;
- La Commission nationale de la Concurrence (CNC).

408. En cas de conflits commerciaux, les Tribunaux de Grande Instance sont compétents (Ils disposent de chambres spécialisées). Il n'existe pas de tribunal de commerce spécialisé. Le règlement des litiges n'est pas exclusivement judiciaire. Il peut relever de l'arbitrage de la Cour commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA ou des centres régionaux. Le Sénégal s'est doté d'un dispositif d'arbitrage avec, à la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar, le Centre d'Arbitrage de Médiation et de Conciliation (CAMC), dont le démarrage a été lent.

409. Le RNAE présente plusieurs recommandations qui soulignent la nécessité de mieux organiser le secteur informel, d'améliorer le climat des affaires (meilleure communication sur les impôts et taxes, meilleur accès des PME à la commande publique, mis à niveau des villages artisanaux et des zones industrielles, amélioration du cadre juridique et des affaires), de généraliser l'application des codes et normes de bonne gouvernance d'entreprise et de restructurer les chambres consulaires.

ii. Conclusions de la MEP

Une relative amélioration de l'environnement des affaires

410. En 2012, le Sénégal a mis en place un Programme triennal de Réforme de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC). Sur les 56 réformes inscrites, une cinquantaine ont été effectivement mises en œuvre. Cela a valu au Sénégal, et pour la deuxième fois, l'honneur de faire partie des dix premiers réformateurs dans le monde au classement «Doing Business 2015». Des progrès confirmés, du reste, par plusieurs autres classements internationaux :

TABLEAU 5.1 : LES PROGRÈS DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU SÉNÉGAL

Résultat	2014	2015
Doing business (classement)	156	153
Transparency International (classement/ score)	69 (43 points/100)	61 (44 points/100)
Compétitivité Globale de Word Economic Forum (classement)	113 (sur 148 pays)	112 (144 pays)
Baromètre du Conseil français des investisseurs en Afrique	2,45/5 (12 ^e rang en Afrique	2,61/5 (12 ^e rang en Afrique

411. Entre 2013 et 2016, le Sénégal a gagné 23 places dans le classement mondial dans la catégorie « facilité de faire des affaires » (Doing Business). Le pays est passé du 176^e au 153^e rang, se rapprochant ainsi de son meilleur classement, réalisé en 2009 (151^e rang/ avec moins de pays classés). L'aspect sur lequel le Sénégal réalise le meilleur classement est celui relatif au démarrage d'une entreprise nouvellement créée (85^e rang). Le paiement des taxes et impôts reste son talon d'Achille (183^e rang), suivi par l'accès à l'électricité (170^e place)²³.

412. Le rapport « Doing Business » souligne que, si le nombre de procédures et les délais d'enregistrement des entreprises sont, de loin, meilleurs que la moyenne de l'Afrique subsaharienne voire de certains scores de l'OCDE, c'est au niveau des coûts liés à la création d'entreprises que de sérieux problèmes subsistent. Les progrès réalisés en matière de création d'entreprises sont largement attribuables aux efforts de dématérialisation des procédures. Celle-ci implique une désintermédiation au niveau des formalités administratives, un plus faible risque de corruption et un gain de temps.

Bonne Pratique 5.1: La dématérialisation des procédures administratives

L'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE) a développé un Système administratif des Formalités informatisées (SAFI), qui est une plateforme générique de gestion des téléprocédures. Ce moteur permet d'informatiser une procédure administrative dans un bref délai, en tenant compte de son niveau de complexité et de ses contraintes.

Trois procédures pilotes ont été retenues pour spécifier le moteur : la déclaration de TVA, le permis de construire et le casier judiciaire :

La déclaration de TVA en ligne (Télé TVA), qui est opérationnelle et qui a été déployée, depuis bientôt deux (2) ans au niveau du Centre des grandes Entreprises (CGE) de la Direction générale des Impôts et Domaines (DGID) gère les sociétés réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au moins un milliard. Actuellement, plus de dix (10) entreprises utilisent ce dispositif pour faire leur déclaration de TVA;

- TELEDAC : La télé-demande d'autorisation de construire (Télédac) est utilisée depuis le mois de mai 2011;
- ORBUS entreprise : permet la création d'entreprise en ligne (gestion informatique du Registre du Commerce et du Crédit mobilier) ;
- ORBUS douane : permet un télépaiement des procédures de dédouanement ;
- SENINFOGREFFE : permet d'accéder à une information nationale, fiable et mise à jour en temps réel sur la vie des entreprises pour le compte de l'ensemble des bureaux du greffe en charge du Registre du Commerce et du Crédit mobilier (RCCM). Il permet, également, de dématérialiser les principales démarches auprès des greffes chargés du RCCM afin de limiter les déplacements des usagers. Son rôle est de simplifier la vie des acteurs économiques avec l'accès, par Internet, aux informations qui sont tenues dans les registres locaux des bureaux du Greffe qui gère le RCCM, dans les juridictions en dehors de Dakar.

Le site <http://www.servicepublic.gouv.sn/> : donne des informations sur les démarches administratives.

413. Le plus mauvais score est réalisé en matière de paiement des impôts et taxes. Même si le taux d'imposition reste relativement élevé, c'est davantage aux lourdeurs et à la bureaucratie fiscale que les difficultés sont imputables. S'il a pu améliorer son classement sur plusieurs indicateurs, le Sénégal a reculé sur le commerce transfrontalier (notamment les coûts à l'importation) et l'obtention de crédits par les entreprises. Ce recul du commerce transfrontalier s'explique par l'instabilité régionale et le terrorisme ainsi que par le développement de la corruption aux frontières, ce qui augmente les coûts de transaction.

TABLEAU 5.2: EVOLUTION DES CLASSEMENTS DU SÉNÉGAL « DOING BUSINESS »

Classement	2012	2013	2014	2015	2016
Octroi permis de construire	131,00	161,00	149,00	146,00	148,00
Exécution contrats	148,00	151,00	146,00	146,00	145,00
Obtention prêt	127,00	126,00	125,00	128,00	133,00
Raccordement à l'électricité	179,00	183,00	180,00	180,00	170,00
Païement taxes	177,00	182,00	181,00	183,00	183,00
Protection investisseurs minoritaires	167,00	169,00	153,00	154,00	155,00
Enregistrement propriété	173,00	175,00	181,00	170,00	152,00
Règlemention solvabilité	90,00	128,00	96,00	96,00	88,00
Création d'entreprise	98,00	106,00	133,00	91,00	85,00
Commerce transfrontalier	67,00	80,00	79,00	114,00	113,00

414. Le problème du raccordement des entreprises à l'électricité. La mauvaise performance dans ce domaine renvoie à trois problèmes : la mauvaise qualité de l'alimentation (délestages, pannes...), le coût élevé et les délais de raccordement trop longs. Cette situation est aggravée par une capacité de production électrique insuffisante et un maillage du réseau de distribution peu dense; ce qui se répercute négativement sur les processus de production et décourage les investisseurs potentiels.

415. Le problème de transmission de propriété. Les difficultés de transmission de la propriété sont notamment liées au fait que la partie cadastrée du territoire reste limitée. L'accélération du processus initié dans le cadre des réformes structurelles retenues au titre du PSE revêt un caractère prioritaire, eu égard à l'ampleur des besoins futurs en foncier agricole et en assiettes foncières destinées à l'habitat.

416. Cadre juridique et réglementations qui régissent la création des entreprises. Les deux principaux textes qui encadrent la stratégie de promotion des PME sont la loi d'orientation de 2008 et la lettre de politique sectorielle de 2010. La loi d'orientation n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des PME. Cette loi part d'un double constat : les PME, qui représentent un enjeu majeur pour la croissance, font face à des contraintes importantes. La loi dresse une typologie pertinente de la PME, accorde des avantages pour une durée de 5 ans et organise le passage d'une catégorie d'entreprise à l'autre.

TABLEAU 5.3: DÉFINITION ET TYPOLOGIE DES PME AU SÉNÉGAL

Définition/Taille	Critères
Petites Entreprises (microentreprises et très petites entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif compris entre un et vingt employés ; • Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un Centre de gestion agréée (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal ; • Chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites prévues pour être imposable à la Contribution globale Unique (CGU) fixée par le Code Général des Impôts.
Moyenne entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif compris entre vingt et un (21) et deux cent cinquante (250) employés ; • Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre national des Experts comptables et Comptables agréés (ONECCA) • Chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre la limite supérieure à l'article 3 ci-dessus et 5 milliards de F CFA ; • Il est entendu par « employés » les personnes employées à plein temps durant une année ; le travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année. • L'année à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est celle du dernier exercice clos au moment de la demande de reconnaissance ».

417. En plus de la définition précise des PME, la loi comporte plusieurs innovations²⁴ :

- Le financement, par la simplification des procédures, avec l'exemple du Fonds de garantie et du mécanisme de prêt à taux bonifié ;
- Les incitations fiscales, avec l'aide à la régularisation fiscale et l'accord de déduction ;
- La prime d'aménagement et d'installation au niveau décentralisé (les collectivités locales) ;
- La stratégie de formation et la discrimination positive au profit des jeunes et des femmes ;
- L'accès aux marchés publics et la promotion de la sous-traitance ;
- L'accès au foncier, avec des sites aménagés ;
- Le respect des normes en matière comptable ;
- La mise en place d'un comité de suivi.

La lettre de politique sectorielle des PME (2010).

418. La lettre dresse, d'abord, l'inventaire des problèmes rencontrés par le secteur privé, aux niveaux « macro », « méso », « micro » et « méta ».

²⁴ Lettre de politique sectorielle des PME (2010), Ministère des Mines de l'Industrie, de l'agro-industrie et des PME, République du Sénégal.

TABLEAU 5.4: FAIBLESSES ET MENACES QUI PÈSENT SUR LE SECTEUR PRIVÉ AU SÉNÉGAL

Niveau « macro »	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de la main-d'œuvre qualifiée et coût de la main-d'œuvre non qualifiée ; • Accès et coût du financement (taux d'intérêt, coût de l'emprunt) ; • Accès limité aux marchés ; • Concurrence des importations et du secteur informel ; • Difficultés d'accéder au marché lié à l'enclavement de certaines zones de production • Coût du licenciement ; • Difficultés liées à l'accès aux banques ; • Faible diversification de l'offre bancaire ; • Perturbations dans les secteurs de la santé et de l'éducation ; • Insuffisances dans la coordination des mesures de soutien (manque de rationalité dans le dispositif d'appui de l'État) ; • Faiblesse de l'assistance technique ; • Procédures de cessation d'entreprises longues et complexes ; • Poids des charges sociales et autres obligations ; • Faiblesse du tissu de production (concentration des entreprises à Dakar) ; • Faiblesses dans la diversification de la production ; • Insuffisances dans la couverture sociale
Niveau « méso »	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité réduite et coût élevé de l'énergie ; • Accès difficile au foncier ; • Faible information sur les PME et absence de système d'information et de veille ; • Déficiences dans la qualité et la couverture de certaines infrastructures physiques ; • Faiblesse dans la communication des mesures entreprises par l'État auprès des entreprises et des organismes de rating ; • Manque de rationalité dans le dispositif d'appui de l'État et dans les mesures de soutien aux PME ; • Insuffisances dans le système de recherche et d'innovation susceptible d'identifier de nouvelles opportunités pour les PME ; • Accès limité et difficile aux marchés ; • Faible structuration des services privés d'appui et de conseil ; • Faiblesse de la vulgarisation de la recherche et de l'innovation ; et • Manque d'organisation du système de financement décentralisé
Niveau « micro »	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de la compétitivité et de la productivité des PME ; • Insuffisance du contrôle qualité des produits ; • Concurrence des importations et du secteur informel ; • Inadéquation des équipements de production ; • Faible esprit entrepreneurial ; • Faiblesse des relations interentreprises (la sous-traitance) ; • Méconnaissance du cadre réglementaire et des procédures administratives qui régissent leurs activités ; et • Absence d'interlocuteurs représentatifs des PME
Niveau « méta »	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs socioculturels ; • Image faite de l'entrepreneur, homme d'affaires ; • Rapport au profit et à la morale ; • Conception de la richesse comme un bien nécessairement collectif par certains groupes ethniques (s'oppose à l'idée d'accumulation individuelle)

419. La lettre expose ensuite une vision du développement des PME qui consiste à « asseoir la compétitivité et le développement des PME, dans un cadre institutionnel adéquat et un environnement des affaires favorable, pour une croissance économique forte et soutenue ». Cette vision est déclinée en quatre axes stratégiques et plusieurs objectifs spécifiques :

TABLEAU 5.5: AXES STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DES PME

Axes stratégiques	Objectifs spécifiques
Amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME	<ul style="list-style-type: none"> • Recentrer, rationaliser et harmoniser le dispositif d'appui aux PME ; • Rendre les OPC plus fortes et plus représentatives ; et • Mettre en place un cadre formel et efficient de coordination, de concertation et de suivi • évaluation de la LPS/PME
Amélioration de l'environnement des affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès au foncier et à l'immobilier en milieu rural et urbain et aux facteurs de production ; • Rationaliser la législation et le système fiscal ; • Mettre en place des mécanismes communautaires de règlement des litiges en milieu rural et urbain ; • Réviser la réglementation du travail pour encourager l'emploi formel ; • Réduire les coûts de création d'entreprise ; • Améliorer l'information sur la solvabilité des personnes physiques et morales auprès des institutions bancaires et des SFD.
Promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer le développement d'un marché de services non financiers adaptés aux besoins des PME ; • Améliorer l'accès à la Formation professionnelle et technique initiale et continue et promouvoir l'Innovation et le Transfert de Technologie ; • Développer et offrir des produits pour faciliter la migration des entreprises du secteur informel (l'économie informelle) au secteur formel ; • Faciliter l'accès aux services non financiers pour des PME rurales ; • développer des stratégies de financement pérennes des services non financiers des PME.
Pérennisation de l'accès des PME aux financements	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des produits alternatifs et adaptés au financement des PME ; • Conforter le marché des services financiers au Sénégal.

Les structures d'appui aux entreprises

420. Le Sénégal a mis en place plusieurs structures et programmes d'aide et d'accompagnement des entreprises. Le tableau suivant présente sommairement l'architecture institutionnelle mise en place, en faveur du secteur privé :

TABLEAU 5.6: LES STRUCTURES D'AIDE AUX ENTREPRISES (1)

Structure	Missions	• Activités/services
<p>Agence pour le Développement et l'Encadrement des PME (ADEPME)</p>	<p>Elle est le bras opérationnel du Ministère du Commerce, de l'Entrepreneuriat et du Secteur Informel, pour fournir des services non financiers aux PME. Elle est chargée d'assister et d'encadrer les PME qui en font la demande ou qui bénéficient de prêts de la part de l'État.</p>	<p>Assurer l'accompagnement, les conseils, les études et veille, la formation «problem solving » et le réseautage. Elle a notamment mis en place des outils tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un fond à frais partagés qui a pour objectif de contribuer à la mise à niveau des PME en leur facilitant l'accès aux services non financiers (services d'experts, formations). Il accorde aux PME sélectionnées des subventions, entre 50 et 75%, pour améliorer la qualité de leur gestion pour favoriser le développement de nouveaux produits/nouveaux marchés, leur faciliter le transfert de technologies et de savoir-faire et l'accès au financement ; • Une grille d'évaluation des PME : Il s'agit d'un outil d'appréciation de la capacité à honorer ses engagements financiers dans un horizon triennal ; Il utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour identifier les PME éligibles au financement et renseigner sur le risque spécifique de la PME et de son secteur ; • Un outil d'évaluation du profil entrepreneurial qui permet une appréciation du profil du porteur de projet en termes de motivation, d'attrait pour le risque ou encore de capacités de gestion ; • Des technologies ISO (India Sénégal Overseas) permettant de fabriquer des produits courants.
<p>Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)</p>	<p>Participer à la mise en œuvre de la politique en faveur de l'emploi des jeunes</p>	<p>Promouvoir la création d'activités productives par des jeunes dans le cadre du MPME ;</p>
<p>Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA)</p>	<p>Promotion et de développement de l'artisanat.</p>	<p>Participer à la mise en œuvre de la politique de promotion et de développement de l'artisanat définie par les pouvoirs publics ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider à la création d'entreprises artisanales ; • Participer à la conception et au développement des infrastructures de soutien au développement de l'artisanat ; • Favoriser l'émergence d'activités de soutien à l'artisanat ; • Aider au renforcement des capacités de gestion des entreprises artisanales ; • Favoriser l'accès au crédit des entreprises artisanales, notamment par la mise en place de lignes de refinancement mises à la disposition de l'Agence ; • Former et informer les dirigeants d'entreprises artisanales et leurs employés ; et • Faire toute proposition d'amélioration de la gestion et de la réglementation applicables à l'artisanat.

TABLEAU 5.6: LES STRUCTURES D'AIDE AUX ENTREPRISES (2)

Structure	Missions	• Activités/services
Agence nationale Chargé de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX)	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'environnement des affaires au Sénégal ; • Promotion du Sénégal comme destination d'investissement; • Recherche et identification d'investisseurs nationaux et étrangers ; • Suivi des contacts et évaluation des projets d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition permanente d'informations économiques, commerciales et technologiques ; • Accueil et accompagnement des investisseurs à toutes les étapes de l'investissement ; • Assistance à l'investisseur pour les formalités d'immatriculation et d'obtention des diverses autorisations administratives ; • Orientation vers les structures de financement et dans la recherche de partenariat ; • Résolution de problèmes administratifs ; • Hébergement du centre de facilitation des procédures administratives. elui-ci comporte un bureau d'appui à la création d'entreprise (qui regroupe toutes les administrations qui interviennent dans les formalités juridiques et administratives de création de votre entreprise) et du Bureau des formalités administratives et domaniales (qui a pour rôle de faciliter et d'accélérer la délivrance des permis, licences et autorisations et d'aider à la résolution des difficultés rencontrées par les investisseurs dans leurs rapports avec les autres administrations et de faciliter l'accès au foncier).
Agence pour la Promotion des Sites Industriels (APROSI)	Régler les difficultés des entreprises à trouver un site d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, constituer et acquérir des réserves foncières ; • Aménager des sites d'accueil et des pôles économiques ; • Promouvoir l'investissement privé ; • Assurer la bonne gestion et la maintenance des sites.
Agence sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX)	Mettre en œuvre la stratégie de développement des exportations	<ul style="list-style-type: none"> • Information commerciale aux entreprises ; • Réalisation d'études et enquêtes économiques sur les exportations • Facilitation des formalités du commerce extérieur ; • Assistance technique par exemple, amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'export ; • Appui financier : le Fonds de Promotion des Exportations (FOPROMEX) octroie des primes aux entreprises sur la base d'un mécanisme à frais partagés pour soutenir les activités de développement d'entreprise, de structuration de la fonction et de la stratégie export, de mise en place d'un plan export, etc. Formation : formations sur le marketing export, la qualité, les normes et les exigences, les techniques du commerce international ; • Promotion / positionnement des entreprises par des manifestations commerciales, missions de prospection commerciale, organisation missions d'acheteurs au Sénégal, expositions.

TABLEAU 5.6: LES STRUCTURES D'AIDE AUX ENTREPRISES (3)

Structure	Missions	• Activités/services
Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA)	Défense des intérêts généraux des différentes branches économiques dont elles assument la représentation.	<ul style="list-style-type: none"> • Apportent des conseils sur tous les sujets de leurs compétences qui leur sont soumis par les autorités de l'État, • Font des suggestions et propositions dans tous les domaines (économique, social, fiscal, juridique, douanier) et sur toutes questions intéressant la vie économique de leur ressort consulaire ; • Certaines CCIA ont créé des Centres de Formalités des Entreprises (CFE) qui ont pour mission essentielle la facilitation des démarches administratives au profit des personnes physiques et morales (nationaux et étrangers), en vue de l'obtention des documents suivants : Registre de commerce, carte de commerçant, carte import/export, la diffusion d'informations sur les formalités liées à l'immatriculation à l'IPRES, à l'inspection du travail et à la Caisse de Sécurité sociale, sur les conditions d'exercices des professions réglementées, etc.
Centre de Gestion Agréé (CGA) de Dakar, Association à but non lucratif		<ul style="list-style-type: none"> • Assistance comptable, fiscale et sociale : tenue des comptes de l'entreprise, déclarations fiscales et sociales ; • Assistance administrative : formalités pour l'obtention du quitus fiscal et social ; affiliation aux organismes sociaux (IPRES, CSS et Institut de Prévoyance maladie) ; • Assistance en organisation : mise en place d'un organigramme et définition des fonctions, des tâches et des pouvoirs ; élaboration de procédures administratives et comptables ; • Prévention fiscale : examen de concordance, de cohérence et de vraisemblance des déclarations avec information et échanges sur les éventuelles incohérences décelées ; • Assistance au montage d'un dossier de demande de crédit ; • Formation et information en gestion commerciale et d'exploitation, gestion comptable et financière, législation fiscale, sociale et juridique, afin de renforcer les capacités managériales des adhérents ; • Avantages fiscaux sous certaines conditions ; • Réduction d'impôts : 15% d'abattement sur le bénéfice taxable à l'impôt sur les sociétés, soit un taux d'imposition de 25,5% au lieu de 30% pour les non adhérents, 15% d'abattement sur la base imposable à l'impôt sur le Revenu pour les personnes physiques ; • TVA à l'encaissement : le fait générateur de la TVA est constitué par l'encaissement du prix pour les opérations réalisées par les adhérents des CGA soumis au régime du réel simplifié.

TABLEAU 5.6: LES STRUCTURES D'AIDE AUX ENTREPRISES (4)

Structure	Missions	• Activités/services
La Bourse nationale de Sous-traitance et de Partenariat du Sénégal (BNSTP-S), Association d'industriels pour des industriels avec l'appui des pouvoirs publics et des organisations professionnelles		<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'utilisation des capacités existantes ; • Promouvoir et renforcer le tissu industriel du Pays, notamment en favorisant la spécialisation des entreprises ; • Aider à l'amélioration de la qualité et à la diminution des coûts de fabrication ; • Susciter toute intervention tendant à accroître le développement par une meilleure intégration nationale ; • Etudier les demandes de renseignements et les offres de sous-traitance ; sélectionner les entreprises disposant des moyens techniques et de la capacité nécessaire et envoyer une liste de ces entreprises aux demandeurs, leur permettant ainsi d'entrer en contact avec sous-traitants.
Chambres des métiers	Etablissements à caractère professionnel, chargé de la défense des intérêts des artisans.	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de leurs membres auprès des pouvoirs publics ; • Immatriculation et délivrance des cartes d'artisan ; • Formation et perfectionnement des artisans ; • Promotion locale et internationale des produits artisanaux par un encadrement approprié ; • Elévation du niveau de qualification technique et professionnelle des artisans.
Bureau de mise à Niveau (BMN)	Chargé d'exécuter et de suivre les plans de mise à niveau des entreprises. Il assure le secrétariat du Comité de Pilotage (COPIL)	<ul style="list-style-type: none"> • Intervient à toutes les étapes du processus de mise à niveau des Entreprises : • Confirmation de l'adhésion de l'entreprise ; • Appui à la préparation, à la mise en œuvre et au suivi du chantier de consultation ; • Appui technique à l'élaboration du plan de mise à niveau ; • Traitement du dossier de mise à niveau et transmission au COPIL ; • Signature de la Convention BMN/Entreprise ; • Suivi de la réalisation du plan de mise à niveau ; • Suivi de la réalisation du plan de mise à niveau ; • Calcul et suivi du déblocage des primes ; • Apport d'un service gratuit, d'appui et de conseil permanent ; • Formation de compétences techniques locales (consultants) ; • Accompagnement des entreprises pour les amener à adopter des technologies propres et énergétiquement efficaces ; • lancement d'un programme de mise à niveau spécifique aux entreprises de la Casamance

421. Aux institutions nationales d'appui, s'ajoutent les interventions des PTF pour de : (i) la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes diplômés (Luxembourg, BIT, PNUD, ONUDI, BID); (ii) la mise en place d'incubateurs agricoles (Espagne, AFD, GIZ, UE) ; (iii) le développement de chaînes de valeurs dans le secteur rural au profit des femmes et le développement de l'agrobusiness (USAID, Canada) ; (iv) le développement de plateformes logistiques pour la promotion de l'emploi (Banque mondiale); et (v) des appuis institutionnels (mise en place de système d'information pilote sur l'emploi des jeunes, définition de politiques d'emplois (Nations unies, Banque mondiale). L'appui de ces partenaires pose cependant le problème de la cohérence des politiques mises en œuvre, de la convergence des intérêts sous-jacents et de la disparité des logiques d'intervention.

L'APIX : une institution centrale

422. L'objectif de la transformation de l'APIX en société anonyme à participation publique majoritaire est de donner à cette agence « les moyens et pouvoirs suffisants ainsi que la souplesse nécessaire pour lui permettre, non seulement, de remplir ses missions de service public liées à la création et au développement d'entreprises, mais encore, de tenir compte de la spécificité de l'administration des zones à statut spécial et des exigences de leur gestion ».

423. La loi modifiant celle créant l'APIX pour en faire une société anonyme lui confie expressément la réalisation de grands travaux (autoroute à péage Dakar-Thiès, nouvel aéroport international Blaise DIAGNE et cité des affaires de l'Afrique de l'Ouest) ainsi que l'appui à la mise en œuvre d'un certain nombre d'autres projets importants, dont le projet pôle urbain de Diamniadio. Le Directeur général d'APIX-SA est tenu de présenter un rapport semestriel sur l'état d'avancement des grands travaux, à chaque session du Conseil présidentiel de l'Investissement. La deuxième grande mission dévolue à l'APIX consiste en la gestion des avantages accordés aux entreprises agréées sous statut de la Zone franche Industrielle de Dakar et des points francs²⁵. Enfin, le texte de la loi n° 2007-33 du 31 décembre 2007 présente une liste d'activités commerciales, liées à la promotion de l'investissement, que l'agence devra mener à bien, tout en mettant en exergue des prérogatives exorbitantes de droit commun, qui lui permettront de préserver les intérêts de l'État.

424. Malgré ces justifications et les précautions prévues par la loi portant transformation du statut de l'APIX, dans le sens de la commercialité, le FMI a préconisé le retour à son statut originel d'Agence publique de promotion de l'investissement et des grands travaux. La MEP partage ce point de vue qui a le mérite de la clarification des rôles et des responsabilités et qui garantit la transparence de ses opérations particulièrement exposées à la convoitise.

Structures d'incubation et pépinières d'entreprises

425. Fruit d'initiatives publiques et privées séparées ou d'initiatives conjointes public/privé, l'environnement des affaires dakarois a bénéficié de plusieurs structures d'aide à l'entrepreneuriat et de centres d'incubation. Parmi ces structures figurent le centre d'incubation des entreprises de femmes et de jeunes COFINA, Startup House et Jokkolabs (espace de travail partagé). En 2015, Teranga Capital, le premier fonds d'amorçage sénégalais, a levé 3 Mds FCFA pour soutenir les entrepreneurs.

Bonne Pratique 5.2 : Le centre incubateur des TIC

Le centre incubateur des technologies de l'information et de la communication (CTIC Dakar) est le 1er incubateur et accélérateur lancé en Afrique de l'Ouest pour les entrepreneurs des TIC et des technologies mobiles. Soucieuse de dynamiser le secteur des TIC et de favoriser la croissance des entreprises les plus innovantes, cette organisation, à but non lucratif, a vu le jour en avril 2011, sous l'impulsion du secteur privé sénégalais (Organisation des Professionnels des TIC).

L'ambition du Centre est de "Faire du Sénégal le plus grand hub d'entrepreneuriat, de technologie et d'innovation d'Afrique de l'Ouest ". Placé sous l'égide de la Fondation des Incubateurs TIC du Sénégal (FICTIS), le projet a rapidement suscité l'intérêt du programme InfoDev de la Banque mondiale et de nombreux autres partenaires publics et privés, locaux et internationaux.

Le CTIC propose deux programmes : le premier, dénommé « programme d'accélération », se déroule sur six mois, avec du coaching, de la formation, du mentoring, du suivi et du business développement ;

Le second porte sur trois ans d'incubation, avec accès à des bureaux, à la connexion Internet, au coaching, au mentoring, à un suivi administratif, commercial, technique, comptable et fiscal ainsi qu'à un soutien actif dans la recherche de partenaires.

Le CTIC a accompagné 75 entreprises sénégalaises qui emploient 150 personnes qualifiées et affichent une croissance moyenne de 41% de leur chiffre d'affaires. Il a également « coaché » 1750 jeunes. Ses sources de financement proviennent de bailleurs de fonds et de conventions signées avec des entreprises privées. Le CTIC sensibilise les grands groupes pour qu'ils appuient les PME dans des aspects autres que financiers (utilisation de locaux, conseil stratégique...).

Source: <http://www.cticdakar.com/fr>

Efficacité et réputation des structures d'appui et d'aide aux PME

426. L'enquête nationale sur les PME (2013) a montré que, bien qu'elles soient nombreuses, les structures supposées venir en aide aux entreprises sont inégalement connues et sollicitées par les entrepreneurs :

TABLEAU 5.7: RÉPUTATION DES STRUCTURES D'APPUI AUX PME.

Structures d'aide	Connaissance des dispositifs d'aide	Sollicitation des dispositifs d'aide	Entreprises aidées
Services des chambres de commerce	37,1 %	25,7 %	85,5 %
Service de l'ADEPME	24,5 %	15,1 %	48,1 %
Service de l'Institut de Technologie alimentaire	13,7 %	12,4 %	82,3 %
Programme de mise à niveau des entreprises	12,6 %	19,9 %	51,4 %
Programme PACC-PME	4,9 %	11,4 %	73,2 %

Source : ENPME, 2013

427. Le tableau ci-dessus montre que les structures d'appui aux entreprises sont peu connues et faiblement sollicitées. Seules les chambres de commerce font montre d'une certaine vitalité. Les structures d'appui gagneraient, par conséquent, à être mutualisées, renforcées et décentralisées.

Les structures de défense des intérêts des entreprises privées

428. Le patronat sénégalais est composé de deux types de structures :

- Les confédérations et syndicats d'entreprises du secteur formel : le Conseil national du Patronat (CNP), la Confédération nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), le Mouvement des entreprises du Sénégal (MDES), l'Union des femmes chefs d'entreprise et, depuis 2013, le Conseil des Entreprises du Sénégal (CDES) qui se veut représentant des micros et petites entreprises.
- Les syndicats qui regroupent les patrons de l'économie informelle : c'est le cas de l'UNACOIS (Union nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal), de l'UNACOIS/DEF et de nombreuses autres petites organisations.

429. Par-delà leur légitimité historique, de vives rivalités opposent les syndicats patronaux. Ces rivalités portent sur plusieurs aspects :

- Le nombre d'entreprises, de secteurs ou de branches représentés (ce critère appelle une large représentation, pouvant déboucher sur des intérêts catégoriels contradictoires) ;
- La capacité de défendre les intérêts de leurs membres (cette capacité passe souvent par des rapports privilégiés voire personnalisés avec le pouvoir en place) ;
- Les « services » qu'ils offrent à leurs adhérents (informations, mise en réseau, salons, activités à l'international, etc.) ;
- La capacité à promouvoir et à influencer le « dialogue social » (avec ce que cela implique comme compétences et expertises pour réussir ce dialogue et ne pas le réduire à la négociation salariale) ;
- Le fait de siéger dans diverses institutions à l'échelle nationale et internationale²⁶.

430. Les centrales patronales avaient tenté de définir, entre elles, un cadre d'action unitaire autour de la Coordination patronale du Sénégal (CPDS), mis en place en 1995 par la CNES, l'UNACOIS et le GES (Groupement économique du Sénégal). Cette coordination s'est élargie au CNP, au RASEF (Réseau africain de Soutien à l'Entrepreneuriat féminin), à l'OCAAIS (Organisation des Commerçants, Agriculteurs, Artisans et Industriels) et au MEDS (Mouvement des Entreprises du Sénégal). La CPDS avait été reconnue comme interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des syndicats de travailleurs et des partenaires au développement, avant le retrait du CNP de cette coordination²⁷.

431. Aujourd'hui, le « cadre de dialogue et de concertation entre les différentes composantes du patronat » devient une affaire de personnes et se transforme en un champ de rivalités entre les différentes organisations patronales. C'est ainsi que le CDES a dénoncé le monopole patronal détenu par le CNP et la CNES. Ce monopole est, pour le CDES, d'autant plus préjudiciable à la défense des intérêts communs des entreprises que les instances dirigeantes du CNP et de la CNES n'ont pas été renouvelées depuis fort longtemps et que les jeunes, les femmes et les régions y sont sous-représentés. Le CDES critique aussi le manque

²⁶ C'est ainsi, par exemple, que la CNP fait partie de la Fédération des Organisations patronales de l'Afrique de l'Ouest, est membre du Conseil d'administration du BIT et a assuré la présidence de la Confédération panafricaine des Employeurs.

²⁷ MBODJI, P. M. (2009), La négociation collective dans le secteur privé au Sénégal, Université Gaston Berger de Saint-Louis.

d'indépendance du CNP et de la CNES vis-à-vis des pouvoirs publics et leur reproche d'être sous la domination des grandes entreprises, peu soucieuses des intérêts des micros et petites entreprises²⁸.

Des chambres consulaires en mal de réformes

432. Alors que la chambre des métiers s'occupe des petites et micro-entreprises (de 1 à 5 personnes), notamment en délivrant la carte professionnelle d'artisan, toutes les autres entreprises ainsi que les associations formées par celles-ci sont affiliées à la chambre de commerce. Établissements publics à caractère professionnel, les chambres de commerce se composent de deux grandes structures de gouvernance : le collège électoral et l'administration. L'adhésion aux Chambres de commerce est gratuite et sans engagement. Les ressources proviennent, pour l'essentiel, du budget de l'État. Elles ont la possibilité d'organiser des manifestations payantes.

433. Les Chambres de commerce accomplissent les missions classiques dévolues aux chambres consulaires, comme partout dans le monde. La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) a vocation à être un espace inclusif de dialogue et de concertation entre les différentes composantes du patronat. En réalité, c'est loin d'être le cas. Les Chambres de commerce sont confrontées à des difficultés financières et sont de plus en plus désertées par les acteurs économiques, notamment les industriels, qui considèrent, aux dires des personnes rencontrées par la MEP, que leurs intérêts ne sont pas bien défendus.

434. Pour prendre en charge ces problèmes organiques et financiers, un Comité de réflexion sur la réforme des Chambres consulaires, composé d'acteurs du secteur privé, du patronat et des institutions consulaires, a été mis en place. Parmi les idées de réformes proposées figurent : la création d'une chambre dédiée spécifiquement à l'agriculture ; la création de chambres par pôles de développement économique ; la prise en charge, par les chambres de commerce, de certaines des missions confiées à l'APIX ; la relance du Centre d'arbitrage, de conciliation et de médiation, rattaché à la Chambre de commerce de Dakar ; la révision de la gouvernance des Chambres consulaires. La MEP appuie fortement cette initiative multipartite qui devrait contribuer à l'émergence tant souhaitée du secteur privé sénégalais.

Une multitude de projets et programmes d'appui aux PME

435. Plusieurs programmes d'appui aux PME sont mis en place. Parmi ceux-ci :

- Le programme croissance PME géré par la Direction des Petites et Moyennes Entreprises, pour asseoir la compétitivité et le développement des PME ;
- Le Projet de Développement d'Entreprises en milieu rural pour la mise en valeur des produits locaux (PRODEM) vise à promouvoir le développement local, la création de richesses et d'emplois dans sa zone d'intervention ;
- Le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF)²⁹, dont l'objectif est de favoriser l'émergence de micros, petites et moyennes entreprises (MPME) de jeunes (18-35 ans) et de femmes (36 ans et plus), principalement dans les chaînes de valeur agricoles et de

1. 28 Voir l'article « Des acteurs du secteur privé dénoncent « le monopole patronal détenu par le CNP et la CNES », publié par Seneweb.com le 07 avril 2016.

services ;

- Le Programme d'Appui aux Initiatives de Solidarité pour le Développement (PAISD), qui accompagne les promoteurs sénégalais établis en France, porteurs de projets d'investissement privé au Sénégal ;
- Le Programme de mise à niveau, issu d'une concertation entre l'État, le Secteur privé et les Institutions bancaires, offre aux entreprises des services d'appui à l'amélioration du management et au diagnostic financier, commercial et technologique. Ce programme est jugé insuffisant par l'Union des Femmes Chefs d'Entreprises (UFCE), qui considère le test d'entrée trop coûteux pour la plupart des PME ;
- Le Programme sénégal-allemand d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Microfinance (PACC-PME/PMF), qui a pour objectif de créer « un environnement favorable, un secteur de la micro finance performant et des services non- financiers efficaces favorables à la compétitivité et à la croissance ».

436. La MEP ne peut que constater la pléthore des programmes d'appui aux PME et, en même temps, l'absence d'évaluation régulière de leurs résultats et la non-prise en compte des observations et recommandations d'amélioration formulées par des bénéficiaires. Aussi, la MEP recommande-t-elle un audit inclusif des dispositifs et programmes d'aide, en vue d'accroître leur efficacité opérationnelle.

Typologies et profils des entreprises et des entrepreneurs au Sénégal

437. L'enquête nationale sur les petites et moyennes entreprises (ENPME, 2013) a permis de recenser 19 875 PME en activité (en 2012). Elle a également fait ressortir que 59,9% de ces entreprises sont des personnes physiques. Sur les 40,5 % de personnes morales restantes, 15,8% sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL), 10,3 % des Sociétés unipersonnelles à Responsabilité limitée (SUARL), 7,3 % sont des groupements d'intérêt économique (GIE) et 6,2 % sont des sociétés anonymes (SA et SA unipersonnelles).

Répartition sectorielle des PME

TABLEAU 5.8: RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENTREPRISES AU SÉNÉGAL

Répartition sectorielle	Proportion
Commerce et Services (y compris réparation de véhicules automobiles et motos-cycles)	39,5%
Autres services	26,0%
Industries manufacturières	12,9%,
BTP	7,5%
Transports et communication	6,3%

Source : ENPME, 2013

438. En 2012, 5,3 % des PME enquêtées ont réalisé des opérations d'export, 30,9 % ont contracté un prêt pour financer leurs activités (investissement moyen de 20,7 millions FCFA). Elles ont employé huit personnes en moyenne, soit 58634 employés au total (78,3% d'hommes et 21,7 % de femmes). La proportion de PME faisant de la sous-traitance reste faible (18,3 %). La MEP relève que la répartition sectorielle des PME est dominée par les services, faiblement créateurs de valeur ajoutée et d'emplois (73 %).

Les femmes, l'entreprise et l'entrepreneuriat

439. Si elles ont une présence relativement importante dans le secteur informel, les femmes restent peu associées à la vie des entreprises formelles au Sénégal :

TABLEAU 5.9 : ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET EMPLOI DES FEMMES

Indicateurs	Sénégal	Afrique SS	Monde
Pourcentage d'entreprises avec une participation féminine dans le capital.	22.9	36.1	34.0
Pourcentage d'entreprises ayant une femme en tant que top manager.	14.1	14.9	17.3
Pourcentage d'entreprises détenues majoritairement par une femme.	11.8	11.6	11.2
Proportion de travailleurs permanents de sexe féminin (%).	20.7	29.0	32.9
Proportion de travailleurs permanents de production de sexe féminin (dans les industries manufacturières) (%).	9.3	19.8	25.7
Proportion de travailleurs permanents non chargés de la production de sexe féminin (%).	25.3	32.6	36.2

Source: Enterprise Survey, Sénégal (2014), World Bank.

440. Alors que la proportion d'entreprises détenues majoritairement, au Sénégal, par des femmes est au-dessus de la moyenne des pays de la région et même de la moyenne mondiale, la proportion d'entreprises où les femmes sont dirigeantes reste relativement faible, malgré les aptitudes avérées des femmes sénégalaises. L'écosystème entrepreneurial reste relativement fermé aux femmes. Les entreprises dirigées par des femmes connaissent, en effet, des difficultés sexospécifiques dues notamment aux restrictions d'accès à la propriété (notamment foncière) et à des pesanteurs sociologiques coriaces.

441. L'amalgame entre « activités génératrices de revenu » (lutte contre la pauvreté) et « entrepreneuriat féminin », empêche de penser ce dernier autrement que dans le cadre d'une politique de lutte contre la pauvreté et de promotion du genre, alors que l'entrepreneuriat féminin est soumis aux mêmes exigences de management et de performances productives et compétitives. Une responsable de l'Union des Femmes Chefs d'Entreprises, rencontrée par la MEP, a dénoncé le traitement, plutôt social qu'économique, de l'entrepreneuriat féminin, qui, selon ses propos, « vous tire vers le bas plus qu'il ne vous aide à aller de l'avant ».

L'évolution des conditions de création d'entreprise

442. Dans sa publication intitulée « les perspectives économiques du Sénégal 2015 », la Banque africaine de Développement affirme que « pour réussir les objectifs du PSE, les autorités devront s'assurer de la mise en œuvre soutenue des réformes phares, notamment dans les domaines de l'énergie, du foncier, de la logistique et des infrastructures, des technologies de l'information et de la communication et de l'environnement des affaires »³⁰.

30 <http://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/senegal/senegal-economic-outlook/> site consulté le 15 avril

L'évolution du nombre de créations d'entreprises par année

443. Après avoir stagné et baissé entre 2009 et 2012 (2340 créations en 2009 et 1954 en 2012), la création d'entreprises repart à la hausse (2375 en 2014)³¹. Ce qui atteste, d'une part, une amélioration de l'environnement des affaires, en particulier des conditions de création des entreprises, et, d'autre part, d'un regain de confiance propice à l'investissement qu'il s'agira de pérenniser.

Persistence du déséquilibre régional des entreprises

444. Au plan régional, la répartition des entreprises reflète un grand déséquilibre. Dakar concentre l'essentiel du parc d'entreprises. La capitale est suivie de Thiès, qui accueille de plus en plus d'entreprises, du fait de la rigidité de l'offre foncière à Dakar. Matam se classe en dernière position.

TABLEAU 5.10 : RÉPARTITION RÉGIONALE DES ENTREPRISES AU SÉNÉGAL

Région	Nombre	Poids	Région	Nombre	Poids
DAKAR	222 486	64,9 %	ZIGUINCHOR	6 698	2,0 %
THIES	44 355	12,9 %	TAMBACOUNDA	4 335	1,3 %
DIOURBEL	15 518	4,5 %	FATICK	4 496	1,3 %
SAINT LOUIS	15 039	4,4 %	KOLDA	3 883	1,1 %
KAOLACK	14 899	4,3 %	MATAM	1 193	0,3 %
LOUGA	9 648	2,8 %	Total	342 550	100 %
ZIGUINCHOR	6 698	2,0 %	Source : ANSD (2013)		

Faiblesses persistantes de la propension à créer des entreprises

445. Même si le taux de création d'entreprises augmente au Sénégal, la propension à l'entrepreneuriat formel reste l'une des plus faibles de l'Afrique sub-saharienne, comme l'indique le tableau ci-dessous

31 Les nouvelles entreprises inscrites correspondent au nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée inscrites pendant l'année civile.

TABLEAU 5.11 : PROPENSION À L'ENTREPRENEURIAT³²

Economie	Année	Densité des nouvelles entreprises ³³	Nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée
Éthiopie	2009	0.03	1327
Congo (République Démocratique)	2014	0.05	1765
Malawi	2009	0.08	619
Guinée	2014	0.13	839
Burkina Faso	2012	0.15	1268
Togo	2014	0.26	995
Sénégal	2014	0.3	2375
Sierra Leone	2012	0.32	1062
Soudan du Sud	2012	0.33	2110
Madagascar	2014	0.7	9102
Nigéria	2014	0.76	71941
Namibie	2012	0.85	1 157
Ouganda	2012	1.17	20800
Zambie	2014	1.33	10199
Rwanda	2014	1.49	9991
Lesotho	2014	1.55	1942
Kenya	2014	1.8	45366
Afrique du Sud	2011	1.82	59731
Botswana	2014	13.11	16850
São Tomé-et-Príncipe	2014	3.04	332
Gabon	2009	4.11	3490
Maurice	2014	5.14	4633

Des investissements étrangers qui ont du mal à décoller

446. Le Plan Sénégal Emergent cible un taux de croissance de 7 %, à moyen terme. La réforme du climat des affaires, la modernisation des infrastructures publiques et la mise à niveau du capital humain devraient assurer les deux moteurs de cette croissance, à savoir les IDE et les exportations. Les résultats du dispositif institutionnel d'incitation à l'investissement étranger restent mitigés. L'investissement direct étranger au Sénégal a avoisiné 2 % du Produit intérieur brut (PIB), un taux beaucoup plus faible que les 7 % enregistrés dans beaucoup de pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire d'Afrique subsaharienne.

447. En 2014, le Sénégal occupait la 110e place dans le classement mondial des IDE reçus en % du PIB. Le stock d'IDE détenu par le Sénégal provient essentiellement de la France,

32 <http://francais.doingbusiness.org/data/exploretopics/entrepreneurship>

33 Nombre de nouvelles entreprises pour 1000 personnes en âge de travailler (les 15-64 ans).

pour un total de 727 millions d'euros en 2012, soit 40 % du montant global. Près de 20 000 emplois sont créés par les entreprises françaises qui représentent environ 25% du PIB et des entrées fiscales du Sénégal. La MEP exprime sa préoccupation quant à la faible attractivité et la volatilité des IDE, à ce jour, qui risquent de pénaliser la mise en œuvre du PSE.

Le secteur artisanal : faible capitalisation et concurrence du secteur informel

448. Le secteur artisanal regroupe environ 120 corps de métiers recensés dans l'arrêté n° 05550 du 10 mai 1988, modifié par l'arrêté n° 006300, du 6 septembre 1999 fixant la liste des activités artisanales.

Le secteur informel

449. Bien que les statistiques relatives au secteur informel doivent être considérées avec prudence, il semblerait que plus de 90 % des entreprises opèrent dans l'informel. Face à ce constat, les autorités sénégalaises « oscillent entre la volonté de fiscaliser ces activités et une indulgence justifiée par le rôle d'amortisseur social, joué par ce secteur »³⁴. En 2010, la production du secteur informel s'est située à hauteur de 39,8% de la production totale. Sa valeur ajoutée a atteint 41,6 % du PIB et 57,7 % de la valeur ajoutée non agricole (source : Plan Sénégal émergent, 2014).

450. Le secteur informel non-agricole représenterait 49 % du PIB et 48 % de l'emploi de la population active (la recrudescence de la pauvreté renforce le poids de l'informel). Les Unités de Production Informelle (UPI) ont permis de créer 2 216 717 emplois (2015). Ce secteur regroupe des employés et des commerçants, sans couverture sociale. Il ne génère aucune recette fiscale pour l'État, comme il ne peut émarginer à aucun programme ou dispositif d'aide de l'État. S'il permet aux catégories sociales vulnérables de survivre, il n'offre aucune sécurité de l'emploi ni opportunités réelles de sortir de la pauvreté et de la précarité. Enfin, le secteur informel concurrence le formel et a un effet d'éviction sur ce dernier, comme le démontre le tableau ci-après :

TABLEAU 5.12 : LA CONCURRENCE DU SECTEUR INFORMEL

Proportion	Sénégal	Afrique SS	Monde
Pourcentage d'entreprises faisant face à la concurrence d'entreprises informelles ou non enregistrées.	76.4	65.5	51.8
Pourcentage d'entreprises qui étaient formellement enregistrées au démarrage de leurs activités dans le pays	87.8	82.9	88.9
Nombre d'années pendant lesquelles l'entreprise a opéré sans enregistrement formel	0.5	0.7	0.7
Pourcentage d'entreprises identifiant les pratiques des concurrents du secteur informel comme contrainte majeure.	55.2	35.0	26.3

Source: Enterprise Survey, Sénégal (2014), World Bank

34 Arnaud, A., Arqué, P.-A., Boumediene, S., Alami, G.-B., Estier, A., Giboin, L., Manac'h, C., Orefice, K., Pambo, Y., et Wallach, L. (2016) RAPPORT D'EXPERTISE RISQUE PAYS Sénégal, Sciences Po Bordeaux

451. Afin de faciliter la formalisation du secteur informel, la loi n° 2015-07 du 9 avril 2015 autorise les créateurs de SARL à fixer librement leur capital social. La modernisation des règles de création a été également encouragée par le décret 2015-690 du 27 mai 2015, fixant les émoluments des notaires en matière de constitution de la SARL. La Fédération des Clubs OHADA du Sénégal a permis la création de quelque 5 255 SARL, en fin 2015, au seul registre de commerce de Dakar³⁵.

452. La MEP considère que le traitement des défis que pose le secteur informel nécessite la conjugaison des deux actions fondamentales suivantes :

- Un traitement différencié et graduel de l'informel (notamment le gros informel, le petit informel et les activités illicites) ;
- La mise en place d'un régime fiscal incitatif, avec l'inscription d'office des entrepreneurs individuels au régime de la CGU (Contribution globale unique)³⁶.

Les grandes entreprises : des effets d'entraînement limités

453. Le Sénégal n'a pas réussi à développer de vrais champions nationaux, de taille régionale ou internationale. Certaines grandes entreprises (SAR, ICS et SENELEC.) bénéficient d'un monopole et leur survie semble dépendre de la commande publique et des subventions de l'État. Quelques entreprises, en nombre limité, ont pu construire leur compétitivité sur la préférence d'accès au marché européen (notamment des produits de la pêche), dont bénéficie le Sénégal.

454. Les entreprises sénégalaises, de taille relativement importante, subissent de plein fouet la concurrence des entreprises étrangères, attributaires de marchés publics. Elles sont de surcroît victimes d'effets d'éviction, à cause des conditions techniques et financières inhérentes aux grands travaux ; en conséquence, la majorité des grandes entreprises, opérant aujourd'hui au Sénégal, est étrangère. Leur effet d'entraînement sur l'écosystème entrepreneurial local est insignifiant. Même lorsque l'État leur impose le recours à la sous-traitance, elles n'hésitent pas à créer, en leur sein, leurs propres capacités de sous-traitance pour préserver, sinon leur totale insularité dans le tissu économique national, du moins leur autonomie.

455. La CNES et une partie de la société civile rencontrée par la MEP ont déploré le manque de transparence dans l'octroi d'avantages et le traitement de faveur réservé aux méga-investissements (cimenteries, mines d'or ou de zircon). Il a été même rapporté à la MEP que certaines grandes entreprises étrangères exploitent les failles de la loi et usent d'artifices, présentés comme techniques d'optimisation fiscale, pour payer le moins d'impôt possible.

Des entreprises parapubliques : budgétivores, avec des services de faible qualité

456. S'agissant des entreprises parapubliques³⁷, la MEP a été informée de la situation finan-

35 [http://www.ohada.com/actualite/2916/l-impact-des-reformes-ohada-sur-la-creation-des-sarl-au-senegal-5-](http://www.ohada.com/actualite/2916/l-impact-des-reformes-ohada-sur-la-creation-des-sarl-au-senegal-5-255-sarl-creees-au-seul-registre-de-commerce-de-dakar.html)

255-sarl-creees-au-seul-registre-de-commerce-de-dakar.html document consulté le 17 avril 2016

36 La Contribution globale unique 33 (CGU) a été instaurée en 2004. Ce régime de fiscalité global, synthèse de six différents impôts, a comme objectif d'inciter le secteur informel à entrer dans le cadre légal

37 Le portefeuille de l'État est constitué des entreprises du secteur parapublic auxquelles il faut ajouter les sociétés anonymes à participation publique minoritaire. Il est constitué de cinquante-sept (57) entreprises. Le sec-

cière délicate que plusieurs entreprises du secteur connaissent présentement. La mise en place d'un Comité interministériel de Restructuration des Entreprises publiques et parapubliques (CIREP) a permis le traitement d'une partie de ce qui est devenu un lourd fardeau, qui pèse sur les finances publiques. La stratégie arrêtée combine quatre actions :

- Une meilleure gouvernance et un meilleur suivi des entreprises du secteur parapublic, avec une gestion axée sur les résultats et un recours aux contrats de performance ;
- Un désengagement progressif de l'État des entreprises qui n'assurent pas une « mission de service public incontestable » ;
- Une définition plus rigoureuse des mécanismes de compensation de l'État à l'endroit des entités exerçant dans des secteurs à activités réglementées ;
- Une restructuration financière et une recapitalisation de certaines grandes entreprises jugées stratégiques³⁸.

Un partenariat public/privé à développer et à réguler

457. Le partenariat public/privé (PPP) est relativement développé au Sénégal. Sont essentiellement impliquées des entreprises étrangères, particulièrement françaises. Les organes de supervision ne sont pas encore mis en place (la loi existe, mais les décrets n'ont pas été pris). La MEP constate que les intérêts de la puissance publique gagneraient à être mieux défendus. Il est suggéré de transformer l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) en une Autorité de Régulation de la Commande publique qui couvrirait aussi bien le PPP que les concessions.

Les faiblesses de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises sénégalaises

458. En dépit d'un classement au-dessus de la moyenne régionale, comme en témoigne le tableau ci-dessous, l'efficacité actuelle des entreprises sénégalaises reste en deçà des exigences d'une stratégie à long terme aussi ambitieuse que le PSE.

TABLEAU 5.13: QUELQUES INDICATEURS DES PERFORMANCES DES ENTREPRISES

Indicateurs	Sénégal	Afrique SS	Monde
Utilisation capacités production (%)	79.9	69.8	72.1
Croissance annuelle des ventes (%)	2.4	0.9	3.6
Croissance annuelle de l'emploi (%)	7.1	6.0	4.8
Croissance annuelle de la productivité du travail (%)	-5.6	-4.2	-0.4
Pourcentage d'entreprises ayant acquis des actifs fixes	20.0	39.1	42.2

Source: *Enterprise Survey, Sénégal (2014), World Bank*

459. L'histoire économique nous enseigne que la croissance et la création d'emplois sont largement tributaires du développement de l'entrepreneuriat. Concernant le Sénégal, la MEP considère que le développement insuffisant des capacités entrepreneuriales est imputable à plusieurs facteurs, dont :

- Le modèle colonial rentier qui a profondément marqué le processus de formation du capitalisme

teur parapublic comprend 31 entreprises, dont les sociétés à participation publique majoritaire constituent 45,2%, les sociétés nationales 29 % et établissements publics 25,8 %.

38 Parmi ces entreprises, la Senelec qui est plombée par les charges de consommation a pu bénéficier d'une recapitalisation grâce à l'entrée de la Caisse des dépôts et consignation (Cdc) dans son capital social.

sénégalais ;

- Les contraintes internes à l'entreprise et celles liées aux facteurs de production (management insuffisant, structure familiale de l'entreprise, accès limité aux financements, insuffisance de qualification des ressources humaines, etc.) ;
- Le climat peu favorable aux affaires ;
- L'ouverture insuffisamment maîtrisée de l'économie sénégalaise ;
- Les politiques publiques (code des marchés publics trop contraignant, absence de politique de préférence nationale) qui desservent la promotion de l'entreprise nationale.

460. S'agissant des contraintes internes à l'entreprise (facteurs de production et marché), l'enquête ENPME 2013 révèle que la première contrainte pour les PME est celle du niveau élevé de la pression fiscale (58,2 % des entreprises considèrent qu'elle leur pose d'énormes difficultés). Viennent ensuite la difficulté d'accès à la commande publique (34,5 %), l'accès aux crédits bancaires (34,5 %) et l'approvisionnement en énergie (33,1 %).

TABLEAU 5.14 : OBSTACLES AUX AFFAIRES AU SÉNÉGAL

Rubrique	Score	Observation
Accès au financement	23,5	
Taux d'imposition	14,5	
Législation du travail restrictive	8,6	
Main-d'œuvre mal formée	7,0	
Mauvaises infrastructures	6,5	
Administration efficace	6,2	
Capacités d'innovation insuffisantes	4,5	
Mauvaises valeurs des travailleurs	4,5	
Contrôle des monnaies étrangères	3,5	
Inflation	1,8	

Source: "world competitiveness report" de 2015"

461. Parmi les autres contraintes qui pèsent sur la compétitivité des entreprises, la MEP relève :

- Le vieillissement des outils de production qui conduit à la stagnation de la production industrielle ;
- La concurrence déloyale de produits importés légalement ou illégalement, avec comme conséquence la disparition de pans entiers de l'industrie manufacturière (textile, chaussures...) ;
- La désorganisation des marchés et l'absence de logiques de filières³⁹ ;
- L'absence de grands champions bancaires nationaux susceptibles d'accompagner les entreprises sénégalaises (les réseaux bancaires étrangers étant davantage tournés vers le financement du commerce extérieur des entreprises de leur pays d'origine) ;
- La pression fiscale trop élevée (l'impôt sur les sociétés est passé de 25 à 30%).

462. La MEP considère que la mise en place du Conseil présidentiel pour l'Investissement (CPI), chargé de stimuler l'investissement national et d'attirer les IDE, peut être d'un grand apport, pour autant que son action soit accompagnée d'un desserrement des contraintes qui s'exercent sur l'entreprise et qui freinent son essor.

Faiblesse du management et de l'esprit entrepreneurial au Sénégal

463. Sur le plan de la gouvernance des entreprises, la MEP constate que le mode patrimonial de management est le plus répandu. Cela a des conséquences sur la transparence des comptes sociaux des entreprises et sur l'accès au crédit bancaire. Par ailleurs, le caractère unipersonnel ou familial de l'entreprise rend difficile l'accès aux autres sources de financement (titrisation, émission d'obligations, entrée en bourse). La MEP considère qu'il s'agit là d'un facteur de blocage de la croissance et de la compétitivité du secteur privé. Cette donnée explique le fait que le secteur privé sénégalais est majoritairement composé d'entreprises de faible taille, sous-capitalisées et sous-encadrées, tant au plan managérial que technique.

464. Sur le plan de la gestion des ressources humaines des entreprises, la MEP constate que :

- Nombreux sont les dirigeants d'entreprises qui ne sont pas au fait des techniques modernes de management ;
- La plupart des patrons d'entreprises préfèrent s'entourer de membres de leur famille et de leur clientèle avec, pour conséquence, une non-formalisation des rapports professionnels et une tendance à se soustraire aux prescriptions du droit du travail ;
- Les dirigeants d'entreprises sous-estiment, en général, la question cruciale de la valorisation de la ressource humaine, ce qui nuit à la compétitivité.

Le fonctionnement des marchés

465. Le fonctionnement adéquat des marchés conditionne le développement des entreprises et la loyauté de concurrence. Il s'agit là d'une problématique multidimensionnelle, à la fois économique, socioculturelle, institutionnelle et éthique. Les termes de cette problématique sont les suivants :

- La généralisation incontrôlée des transactions informelles, socialement « validée », mais dont les conséquences économiques sont éminemment négatives (mauvaise qualité, manque de loyauté et de confiance, effet d'éviction sur le secteur formel) ;
- La contrefaçon et la mauvaise qualité des produits et services mis sur le marché ;
- La non traçabilité des transactions commerciales (paiements en espèces, non recours au système bancaire...) ;
- La non-transparence des coûts de transaction.

Les problèmes logistiques et les coûts de transaction

466. Le Sénégal jouit d'une position géostratégique privilégiée, de même qu'il peut faire valoir son appartenance à deux ensembles économiques ouest-africains, en forte expansion. Cette ouverture sur un marché de 70 millions de consommateurs de l'UEMOA est sous-optimisée, en raison de la vétusté et de la faible densité du réseau routier national et sous régional. L'indice de performance logistique du Sénégal, pour l'année 2014, est de 2,62, alors qu'il est de 2,46 pour l'ensemble de l'Afrique subsaharienne⁴⁰.

40 La note globale de l'indice de performance de la logistique reflète les perceptions relatives à la logistique

467. Selon le « World Competitiveness Report » du « World Economic Forum » 2015-2016, la note moyenne du Sénégal, en termes de qualité des infrastructures, est de 3 sur 7 et le pays se classe à la 109^e place sur un total de 140 pays⁴¹.

TABLEAU 5.15: QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES

Infrastructures	Classement (/140)	Note (/7)
A. Infrastructure transport	93	3.1
Qualité globale des infrastructures de base	86	3.8
Qualité des routes	78	3.7
Qualité des chemins de fer	81	2.3
Qualité infrastructure portuaire	64	4.1
Qualité infrastructure transport aérien	101	3,6
Sièges d'avions disponibles Km/ millions sièges, Km/semaine	85	88,7
B. Infrastructure électricité et téléphonie	111	2.9
Qualité de la fourniture d'électricité	107	3.1
Abonnements à téléphonie mobile (abonnement/100	98	98.8
Lignes téléphoniques fixes (lignes/100 personnes)	115	2.1

Source : World Competitiveness Report 2015-2016

468. Unique accès au trafic maritime, le port de Dakar voit sa fluidité et ses performances réduites, du fait de sa position en centre-ville (congestion urbaine). La MEP considère que la réalisation de ports en eau profonde, sur un site plus approprié, revêt un caractère prioritaire et constitue un préalable à la réussite du PSE. Dans l'attente de cette solution, la réalisation du port minéralier de Bargny devrait constituer un début de réponse à la congestion du port de Dakar.

469. S'agissant de la Casamance, dont les réseaux logistiques de transport terrestre, maritime et aérien sont qualitativement et notoirement insuffisants par rapport aux besoins de désenclavement de cette région, la MEP suggère l'idée d'un programme spécial de modernisation et d'extension des voies de communication, en coopération avec la Gambie.

Le développement du commerce électronique

470. La MEP relève le fait que le développement du commerce électronique progresse lentement dans la région subsaharienne, comparé à ce qui se passe dans le reste du monde, à

d'un pays fondées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports connexes, la facilité de l'organisation des expéditions à des prix concurrentiels, la qualité des services d'infrastructure, la capacité de suivi et de traçabilité des consignations et la fréquence avec laquelle les expéditions arrivent au destinataire dans les délais prévus. L'indice va de 1 à 5 et la note la plus élevée représente la meilleure performance.

41 Le score était de 2,51 en 2012-2013 ; 2,78 en 2013-2014 et 2,93 en 2014-2015

cause des raisons suivantes :

- L'usage d'Internet par les entreprises, les citoyens et les structures publiques, en charge de l'appui au secteur privé, est insuffisamment développé ;
- Le nombre d'utilisateurs d'Internet reste bien en deçà de la moyenne mondiale, même de la moyenne de l'Afrique subsaharienne. Le nombre d'utilisateurs d'internet pour 100 personnes, en 2014, est de 40,69 % en moyenne mondiale, 19,22 %, pour l'Afrique subsaharienne, 17,7 %, pour le Sénégal ;
- Le niveau de confiance dans le commerce électronique reste très faible auprès des consommateurs sénégalais ;
- Le commerce électronique, handicapé par la faiblesse de la logistique y afférent, est à l'état embryonnaire.

Le fonctionnement et l'impact des marchés publics

471. La commande publique, qui avoisine les 800 Mds FCFA par an, est une opportunité que doivent saisir les PME sénégalaises, pour assurer leur développement⁴². Selon l'enquête ENPME (2013), seules 45,6 % des PME enquêtées déclarent être au courant de l'existence des marchés publics (61,1% pour les personnes physiques et 44,6 % pour les personnes morales). Parmi ceux qui ont connaissance des marchés publics, 61,0% disent connaître le code des marchés ; 50,5%, les dossiers types ; 45,4 %, le portail des marchés publics ; 41,3%, la DCMP ; 67,3 %, l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) et 61,9%, les pièces à fournir pour participer à la concurrence. De même, 64,4 % savent préparer une offre ; 75,2% disposent des capacités techniques pour participer aux appels à la concurrence et 51,8% possèdent les capacités financières. Seules 22,6 % des PME connaissant l'existence des marchés publics ont participé à un appel d'offres ou à une demande de renseignements et de Prix (DRP) en 2012. Seules 15 % des PME ont suivi une formation en passation de marchés.

472. Après avoir chuté à 8 %, entre 2009 et 2010, les ententes directes ont atteint 20% du total des marchés publics en 2014. Pour cette même année, 239 recours contentieux ont été introduits et 89% des crédits votés pour financer l'investissement et le fonctionnement, ont été consommés ; ce qui est révélateur d'une bonne capacité d'absorption.

473. Certaines dispositions du code des marchés publics consacrent le principe de la préférence nationale. C'est ainsi que :

- A caractéristiques techniques égales, une offre émanant d'une entreprise sénégalaise ou de l'UE-MOA est retenue, même si son prix est supérieur de 15 % à celle proposée par l'entreprise étrangère, en compétition ;
- La commande sur ressources nationales publiques est exclusivement réservée aux entreprises communautaires ; le recours à des entreprises étrangères n'est possible qu'en cas d'absence d'une offre communautaire ;
- Une proportion de 15% des marchés publics réservés aux PME est accordée aux entreprises appartenant à des femmes (article 33 de la loi d'orientation relative à la promotion des PME, s'appuyant sur le Code des Marchés publics)⁴³.

474. Selon les organisations patronales, ces avantages sont purement théoriques. En réalité, le code des investissements ne fait aucune différence entre une filiale locale d'un groupe étranger et une entreprise sénégalaise. Résultat : les marchés publics sont le plus souvent captés par les entreprises étrangères, via leurs filiales locales ; les entreprises sénégalaises

42 <http://www.dpme.sn/marches-publics-et-pme> site consulté le 18 avril 2016.

43 Selon le FCE rencontré au cours d'un entretien cet article n'est pas mis en œuvre.

s'en trouvent, de fait, évincées.

475. La MEP considère comme nécessaire et urgente la révision du Code des Marchés publics, en prenant en compte les éléments qui suivent :

- Soumettre les entreprises étrangères, attributaires de marchés publics, à l'obligation contractuelle de faire appel à la sous-traitance locale ;
- Abaisser le seuil des marchés éligibles aux « offres spontanées » prévues par le code des marchés, afin de faciliter la participation des entreprises sénégalaises, selon la formule du gré à gré (seuil fixé actuellement à 50 milliards FCFA)⁴⁴ ;
- S'assurer, dans les appels d'offres, que les spécifications techniques et les références exigées ne conduisent à l'éviction, de fait, des entreprises nationales ;
- Encourager le partenariat et la cotraitance entre entreprises sénégalaises et entreprises étrangères, pour l'obtention conjointe de marchés publics ;
- Rendre transparent et public l'accès aux informations relatives aux « offres spontanées » ;
- Clarifier la question de la nationalité des entreprises⁴⁵.

Les fonds publics en faveur des entreprises

476. La MEP fait siennes les conclusions du Plan Sénégal émergent (2014). Elle partage le point de vue selon lequel « le financement de l'économie reste contraint par des taux d'intérêt élevés, la prédominance des crédits à court terme, peu adaptés aux besoins des investissements ». A la lumière de ses discussions avec les parties prenantes, la MEP confirme le constat de « la complexité de statut des garanties, les difficultés de réalisation des garanties constituées et la faiblesse des fonds propres des entreprises ». Elle relève, enfin, « la faible qualité des dossiers soumis aux établissements de crédits, l'asymétrie de l'information entre les offreurs et les demandeurs de crédits, les lenteurs dans le fonctionnement de l'administration judiciaire ainsi que l'insuffisance du nombre de magistrats spécialisés dans le traitement des contentieux bancaires ». La mise en place de plusieurs instruments de financement publics examinés ci-dessous ne prend pas en charge l'ensemble de la problématique du financement des entreprises.

477. Parmi les instruments de financement public mis en place figurent :

- Le Fonds de Garantie des Investissements prioritaires (FONGIP), qui a pour objet d'améliorer les conditions de financement des opérateurs économiques intervenant dans les filières prioritaires, afin d'en accroître la productivité ;
- Le Fonds souverain d'Investissements stratégiques (FONSIS), qui investit essentiellement sur fonds propres, aux côtés d'investisseurs privés nationaux et étrangers. Il intervient dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, en particulier en direction des jeunes et des secteurs stratégiques, tels que l'énergie, les mines et les infrastructures⁴⁶ ;
- Le Fonds d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (FAISE), qui vise à promouvoir les investissements productifs des Sénégalais non résidents. L'objectif est de les accompagner aussi bien financièrement que techniquement ;
- Le Fonds de Développement de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (FONDEF), qui intervient dans le financement à hauteur de 75% du coût pédagogique des plans

44 Si une entreprise est choisie sur cette base, l'État a toujours la possibilité de faire un appel d'offre pour vérifier que les concurrents ne font pas une meilleure offre.

45 Une part significative du capital devrait être détenue par un national ou un communautaire pour que l'entreprise fût considérée comme sénégalaise ou communautaire. Ce faisant, il ne suffira plus qu'une entreprise ouvre un bureau de liaison ou une filiale à Dakar pour être considérée comme étant de droit sénégalais.

46 <http://www.gouv.sn/Le-Fonds-souverain-d.html> site consulté le 15 avril 2016.

- de formation des entreprises (privées, publiques et parapubliques) légalement constituées ;
- Le Fonds d'Appui au Développement du Secteur rural (FADSR), qui contribue à la modernisation des exploitations agricoles, à l'intensification et à la valorisation des productions agricoles, notamment par le financement des équipements et la promotion de l'entrepreneuriat en zone rurale et périurbaine ;
 - La Banque nationale de Développement économique (BNDE), qui, en coopération avec le FONGIP, développe des formes de garanties innovantes, adaptées aux spécificités des PME. Elle a vocation à devenir le « chef de file pour le financement des PME, aussi bien qualitativement que quantitativement » ;
 - La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), qui se charge de l'investissement institutionnel public et du financement des projets d'intérêt général. Elle intervient principalement dans le financement du logement social, des PME-PMI, des équipements des collectivités locales et de la politique urbaine.

Les financements bancaires et la situation du secteur bancaire

478. La MEP note la faible implication du système bancaire sénégalais dans le monde de l'entreprise, qui couvre à peine 5 % de la demande de financement des entreprises. Les PME voient 80 % de leurs demandes rejetées. 51 % des demandes sont rejetées, faute de garanties ou de non-conformité de la demande de crédit. D'où un réel problème de la bancabilité des entreprises.

479. Le secteur privé sénégalais est l'un de ceux qui profitent le moins des crédits intérieurs, aussi bien à l'échelle de la région qu'à celle internationale. En 2015, les crédits consentis au secteur privé ont atteint 125 % du PIB, au niveau mondial, 49,12%, au niveau de l'Afrique subsaharienne et 33,16% seulement, pour le Sénégal⁴⁷.

480. La MEP observe que, malgré la baisse (16 mars 2013) du taux directeur de la BCEAO de 3 à 2,75 %, les taux d'intérêt restent peu incitatifs, pour le secteur privé sénégalais⁴⁸. En conséquence : malgré un réseau bancaire développé, les PME ne représentent que 16% du portefeuille des banques⁴⁹. Même si le taux de bancarisation a enregistré une légère amélioration, en passant de 12 %, en 2013, à 15 % (en 2014), le tableau ci-dessous montre que, en 2014, seules 19,2 % des entreprises ont eu recours aux banques pour financer leurs investissements⁵⁰. La MEP note la faiblesse du financement bancaire, les entreprises étant soumises à une exigence de garanties rédhibitoires.

47 Le crédit intérieur au secteur privé fait référence aux ressources financières fournies au secteur privé par le biais de prêts, d'achats de titres non assimilés, de crédits commerciaux et autres débiteurs, qui établissent une demande de remboursement.

48 Abou, LY. et Mohamed LY (2013). « Sénégal : Pour une nouvelle politique de développement industriel innovant », document publié par le Think tank IPODE, <http://thinktank-ipode.orgsite> consulté le 18 avril 2016

49 Abou, LY. et Mohamed LY (2013). Op. cit.

50 Ce taux a été de 19,1% en 2015 pour l'Afrique Subsaharienne et de 25,3% comme moyenne mondiale (World Bank)

TABLEAU 5.16 : LE RECOURS AUX FINANCEMENTS BANCAIRES

Indicateurs	Sénégal	Afrique SS	Monde
Entreprises ayant recours aux banques pour financer leurs investissements (% des entreprises)	19,2	19,10	25,28
Pourcentage d'entreprises ayant un chèque ou un compte bancaire	77.6	85.9	86.6
Pourcentage d'entreprises ayant une ligne de crédit ou un crédit bancaire récent	22.6	22.7	35.2
Proportion de crédits nécessitant des garanties (%)	78.9	83.5	79.0
Valeur des garanties exigées pour un crédit (% du montant du crédit)	271.7	214.2	203.8
Pourcentage d'entreprises qui n'ont pas besoin de crédits	28.8	36.8	46.1
Pourcentage d'entreprises dont la récente demande de crédit a été rejetée	2.6	14.4	11.9
Pourcentage d'entreprises ayant recours aux banques pour financer des investissements	19.2	19.1	25.6
Pourcentage d'investissements financés par les banques (%)	6.6	9.7	14.6
Pourcentage d'entreprises ayant recours à des banques pour financer leur fond de roulement	19.6	21.8	30.8
Pourcentage du fond de roulement financé par des banques (%)	7.0	8.4	11.7
Pourcentage d'entreprises qui considèrent que l'accès aux financements est une contrainte majeure	51.6	36.8	26.6

Source: Enterprise Survey, Senegal (2014), World Bank

481. Même si le taux de bancarisation a enregistré une légère amélioration, en passant de 12 %, en 2013, à 15 % en 2014, le tableau ci-dessus montre que, en 2014, seules 19,2 % des entreprises ont eu recours aux banques pour financer leurs investissements⁵¹. La MEP note la faiblesse du financement bancaire des entreprises, due au niveau dissuasif des garanties exigées pour obtenir un crédit.

Le faible recours au marché financier

482. Les grandes entreprises sont, quant à elles, confrontées à des problèmes persistants de trésorerie et/ou de sous-capitalisation. La Bourse régionale des Valeurs mobilières (BRVM) participe peu au financement des entreprises sénégalaises. Malgré un regain d'activités en 2015, la capitalisation boursière reste très faible. Le marché des valeurs mobilières ne compte que trois entreprises cotées (BOA-SENEGAL ; SONATEL et TOTAL-SENEGAL SA), contre 30 entreprises en Côte d'Ivoire.

51 Ce taux a été de 19,1% en 2015 pour l'Afrique Subsaharienne et de 25,3% comme moyenne mondiale (World Bank)

Le problème de l'exclusion financière

483. Pour la MEP, les principaux obstacles à l'inclusion financière sont :

- La préférence des citoyens pour la monnaie fiduciaire ;
- Les seuils de rentabilité trop élevés qui ne plaident pas en faveur du déploiement et de l'extension territoriale du réseau bancaire, ce qui empêche de larges pans de la population et nombre d'entreprises locales d'accéder aux services bancaires ;
- L'importance du secteur informel ;
- La volatilité des marchés et des activités économiques qui complique la gestion des risques économiques et financiers ;
- Les problèmes de gouvernance des secteurs public et privé.

484. Les données mondiales du FINDEX (2014) recueillies à partir des enquêtes ménages montrent que le Sénégal est en retard dans presque toutes les dimensions de l'inclusion financière par rapport aux autres pays de l'Afrique subsaharienne et aux pays à revenu moyen/bas.

485. L'inclusion financière au Sénégal, faible pour le moment, pourrait être améliorée par le recours aux nouvelles technologies de l'information. En effet, la seule dimension pour laquelle le Sénégal et l'Afrique subsaharienne se distinguent est celle de la disponibilité de comptes mobiles. La MEP considère que le recours à ces technologies peut encourager le secteur bancaire et lui permettre de mieux servir toutes les franges de la population, sans que cela porte atteinte à son équilibre financier, et, ce faisant, peut améliorer la confiance des Sénégalais envers les banques.

iii Recommandations

486. Le Panel recommande de :

- Mettre en place des mécanismes d'évaluation périodiques et de mesure des performances des dispositifs et programmes destinés au soutien des entreprises et à l'amélioration du climat des affaires (Gouvernement, Agences chargées de venir en aide aux entreprises) ;
- Encourager la création de clusters d'entreprises, par l'outsourcing, les remontées de filières (réinvestissement dans une logique métier ou filière), la sous-traitance et la cotraitance (Gouvernement, Patronat) ;
- Restructurer l'APIX en trois ou quatre agences chargées de : la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration de l'environnement des affaires ; la promotion de l'image du pays auprès des investisseurs internationaux ; l'aide aux investisseurs et créateurs d'entreprises, et, enfin, la réalisation et le suivi des grands travaux (Gouvernement) ;
- Accélérer la mise en place de l'observatoire des PME (Gouvernement) ;
- Mutualiser, renforcer et déconcentrer les agences, dispositifs et services de soutien aux PME (Gouvernement) ;
- Scinder en deux la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Sénégal (CCIAS), en créant une structure spécifique pour l'agriculture et la pêche (Chambres de commerce) ;
- Encourager les joint-ventures, les partenariats et la cotraitance entre entreprises locales et étrangères afin de favoriser, notamment, les transferts de technologies et l'accès des entreprises sénégalaises aux grands marchés publics et aux exportations (Gouvernement, Patronat, Chambre de commerce) ;
- Réaliser, dans le cadre de l'aménagement du territoire, de grands ports commerciaux en eau profonde (Gouvernement, Partenaires techniques et financiers) ;

- Redynamiser le Conseil présidentiel de l'Investissement, afin de prendre en charge les grandes contraintes du secteur privé, notamment les grandes entreprises et les PME (Gouvernement, Présidence de la République) ;
- Développer et élargir l'usage des TIC, afin d'améliorer l'environnement des affaires et développer l'inclusion financière (Gouvernement) ;
- Développer la sous-traitance et l'outsourcing autour des grandes entreprises de l'État - comme la SENELEC - au profit du secteur privé sénégalais (Gouvernement, Entreprises d'État, Chambres de commerce) ;
- Promouvoir le recours au marché boursier par les banques, les grandes entreprises sénégalaises et les sociétés d'assurance qui devraient intégrer la BRVM (Gouvernement, Banques) ;
- Dynamiser le Comité interministériel de restructuration des entreprises publiques et parapubliques (Gouvernement) ;
- Organiser et promouvoir le secteur de l'économie sociale et solidaire et l'investissement à fort impact social (Gouvernement, Assemblée nationale).

OBJECTIF 2: Assumer une direction efficace et garantir l'obligation redditionnelle des organisations

i. Résumé du RNAE

487. Selon les conclusions de l'enquête "entreprises", la proportion des membres indépendants dans les Conseils d'administration (CA) des entreprises ne dépasse guère 19 %. Pourtant, l'Acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit des sociétés commerciales et Groupements d'intérêt économique (AUSC/GIE), incite à l'élargissement de leur présence, au sein des CA. Il en est de même de l'Institut sénégalais des Administrateurs qui préconise le renforcement de cette présence.

488. Les prescriptions en matière de composition des Conseils d'administration sont globalement respectées. L'enquête révèle l'existence, en moyenne, de 5 administrateurs dans les entreprises privées, de 11 dans les entreprises publiques et de 8 dans les organisations à but non-lucratif. Autre conclusion intéressante de l'enquête : la représentation féminine est, en moyenne, de 1 femme sur 5 administrateurs dans le secteur privé, et 2 sur 11, dans le secteur public.

489. La formation et l'expertise des membres du Conseil d'administration est sujette à caution. L'enquête révèle que seulement 5,48 % des entreprises privées disposent d'administrateurs formés. Dans le secteur public, la proportion des entreprises ayant des administrateurs formés est de 6,12%. Le meilleur score est détenu par le secteur à but non-lucratif, avec 42,86% d'administrateurs formés.

490. Le droit OHADA donne au Conseil d'administration la possibilité de créer des comités. Cette possibilité est rarement exploitée dans le contexte sénégalais. L'enquête révèle que les actionnaires/propriétaires sont généralement bien informés de la situation de l'entreprise. Il en est de même des autorités représentant les participations de l'État aux entreprises publiques. Ce constat vaut également pour les organisations à but non lucratif, avec un taux de près de 62% d'actionnaires/propriétaires qui reçoivent régulièrement des rapports émanant du Conseil d'administration. L'information du grand public exclut la publication de la rémuné-

ration des organes dirigeants qui reste un sujet tabou. Il existe pourtant une forte demande de transparence quant aux rémunérations des dirigeants des organisations à participation de l'État.

491. S'agissant des organes de contrôle, 87 % des organisations déclarent avoir mis en place un système de contrôle interne, tandis que 68 % attestent l'effectivité du contrôle externe. Près de la moitié des entreprises privées ressent la fonction d'audit interne et externe comme une obligation. 78,69% des entreprises publiques sont de cet avis. La proportion tombe à 60,38% pour ce qui concerne les organisations à but non lucratif.

ii. Conclusions de la MEP

492. Le droit sénégalais des entreprises trouve sa source dans deux textes fondateurs : l'Acte uniforme sur les sociétés commerciales (OHADA) et les textes du droit boursier de l'UEMOA. Les entreprises sont tenues d'établir, à la fin de chaque exercice, les états comptables et financiers relatifs à leur gestion. Ces informations doivent être disponibles dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice⁵². Aucune sanction pénale n'est prévue à l'encontre des dirigeants qui, sciemment, établissent et communiquent de faux états financiers.

493. Concernant l'obligation de publier les comptes, la loi prévoit que les sociétés déposent leurs états comptables et financiers annuels auprès du greffe du tribunal. Dans les faits, cette obligation n'est pas systématiquement observée. Les greffes des tribunaux sont insuffisamment dotés en moyens matériels et humains dédiés à la réception et à l'archivage des états comptables et financiers.

494. La normalisation comptable, prévue par le traité de l'OHADA, tarde à se mettre en place. Le Conseil national de Normalisation émet des avis non contraignants qui ne sont pas toujours suivis d'effets. La Banque mondiale avait conclu, dans un de ses rapports, que « la demande d'informations comptables et financières semble encore peu développée au Sénégal, tant le souci d'échapper à la fiscalité apparaît comme un frein majeur au développement des normes comptables. » Le Conseil national de la Comptabilité (CNC) fonctionne depuis 2000. Une autre particularité réside dans la cohabitation entre les normes du SYSCOA et celles de l'OHADA. Bien que le Conseil des ministres de l'UEMOA ait demandé formellement aux entreprises d'appliquer les normes du SYSCOA, révisé à partir de janvier 2014, l'application reste timide.

495. L'obligation, pour les entreprises atteignant une certaine taille, de nommer un commissaire aux comptes n'est pas systématiquement respectée. Les experts, chargés de rassurer les associés quant à la fiabilité des états comptables et financiers, arrivent à se maintenir longtemps au sein de l'entreprise. L'expérience suggère qu'au-delà de deux mandats l'expert-comptable perd de son indépendance et de son objectivité, voire de son intégrité dans la certification des comptes.

496. Plusieurs sociétés sénégalaises prévoient, dans leurs statuts, la création de comités d'audit interne. En réalité, très peu de structures de ce type existent au sein des entreprises sénégalaises. Seules les filiales des sociétés étrangères en sont pourvues.

52 RISE, (2012). « Fiscalité et comptabilité des sociétés au Sénégal ». Clinique du Droit de l'Ecole de Droit, mémo du Projet RISE sur la force contraignante des engagements RSE et leur contractualisation, Paris, Sciences Po.

497. Alors que les PME ont la possibilité de s'adresser à des centres de gestion agréés (CGA) pour la tenue de leur comptabilité et l'établissement des états financiers, le recours à ces institutions publiques reste limité. Outre leurs capacités techniques, humaines et financières limitées, les CGA ne font l'objet d'aucune promotion auprès des opérateurs économiques. Dans nombre de régions visitées, la MEP note l'inexistence de CGA.

498. Concernant la formation à l'expertise comptable, les experts de l'ONECCA ont indiqué à la MEP que, depuis 2000, il existe un cursus universitaire (de niveau Master) qui mène à l'expertise comptable. Le diplôme d'expertise DECOFI est obtenu après un stage professionnel de trois ans. La première promotion du DECOFI remonte à 2004, ce qui a contribué à un accroissement significatif du nombre des experts comptables au Sénégal.

499. Le Sénégal est suffisamment pourvu en établissements de formation en gestion, qui accueillent des étudiants venant de tous les pays d'Afrique francophone. Parmi les écoles de référence figurent : le Centre Africain d'Études supérieures en Gestion (CESAG), Sup de Co Dakar, l'Institut supérieur de Management (ISM), l'Institut d'Administration et de Management (ISAM), etc. On devrait s'attendre à la diffusion d'une culture de gestion d'entreprise à travers ce grand nombre d'établissements; mais, force est de constater que cette culture managériale apparaît peu exploitée dans le développement des affaires.

500. Concernant les entreprises publiques, le « rapport public sur l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes » (2014) a révélé⁵³ :

- Des retards récurrents dans l'approbation des budgets des entreprises publiques ;
- La défaillance des systèmes de contrôle interne ;
- Le financement, sous couvert de dons et de mécénat, d'activités ne relevant pas de l'objet social de l'entreprise ;
- Des carences manifestes dans la tenue de la comptabilité, avec absence de divers documents comptables essentiels et manquements à la tenue de cette dite comptabilité ;
- Des violations répétées du code des marchés publics (défaut de concurrence, absence de commission des marchés, irrégularités dans sa composition, quand elle existe).

501. Un rapport de la Banque mondiale, publié en 2006⁵⁴, indique, à propos des entreprises publiques, qu'un grand nombre de membres de Conseils d'administration n'a pas les qualifications requises pour un exercice optimal de leur mandat. La désignation des membres n'est soumise à aucune condition de qualification professionnelle. Comment, dès lors, un administrateur pourrait-il porter un jugement sur les états financiers de fin d'exercice ou participer, en connaissance de cause, à la prise de décision ? A cela s'ajoute le fait qu'aucun corpus de règles déontologiques n'encadre le travail des administrateurs des entreprises publiques.

502. L'Acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, organise le fonctionnement des sociétés. Il reste que des principes importants de gouvernance ne sont pas repris par l'Acte. Pour remédier à cette situation, l'Institut sénégalais des Administrateurs, en relation avec le Conseil présidentiel pour l'Investissement⁵⁵, a lancé, en 2008, la rédaction d'un projet de code, pour renforcer la gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'un code unique, rassemblant les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise largement inspirées des principes de l'OCDE en la matière. L'application de ce code non contraignant

53 Inspection générale d'État (2014) « Faits saillants du rapport public sur l'état de la gouvernance et la reddition des comptes au Sénégal », République du Sénégal

54 Banque mondiale, (2006). Evaluation du gouvernement des entreprises publiques au Sénégal. Rapport

55 Institut sénégalais des Administrateurs, (2011). Code de Gouvernance des Entreprises et Charte de l'Administrateur du Sénégal.

est laissée à l'initiative des entreprises.

iii. Recommandations

503. Le Panel recommande de :

- Renforcer les capacités humaines et techniques des organes d'administration et de contrôle des entreprises publiques et privées à travers une formation permanente (Gouvernement, Patronat, Chambres de commerce, Ordre des experts comptables) ;
- Revoir le cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques. Cette révision concerne surtout la loi n° 90-07 relative au contrôle des entreprises publiques et parapubliques (Gouvernement) ;
- Renforcer les compétences des Conseils d'administration des entreprises publiques et privées par la désignation de personnes sélectionnées, disponibles et qualifiées, ayant une connaissance suffisante du monde des affaires et des qualifications en audit et gestion financière d'entreprise (Gouvernement, Patronat, Chambres de commerce) ;
- Doter les entreprises publiques et privées d'un comité d'audit qui serait chargé de surveiller les relations entre les commissaires aux comptes et les parties prenantes internes de l'entreprise; cela, afin d'éviter des conflits d'intérêt (Gouvernement, Patronat, Chambres de commerce) ;
- Promouvoir le genre et l'équité dans les Conseils d'administration des entreprises (Gouvernement, Patronat, Chambres de commerce) ;
- Rendre le respect du Code de bonne gouvernance obligatoire, en transformant ce texte en une loi (Gouvernement, Assemblée) ;
- Harmoniser les référentiels comptables (Gouvernement, Ordre des experts comptables) ;
- Mettre en place des procédures de concertation et de coordination entre l'ONECCA et les CGA (Gouvernement, Patronat, Chambres de commerce, Ordre des experts comptables).

OBJECTIF 3: Garantir une conduite éthique au sein des organisations.

i. Résumé du RNAE

504. Il est indiqué dans le RNAE que plus de 65 % des entreprises disposent d'un Code éthique et que plus de 98 % des organismes interrogés lors de l'enquête « entreprise » déclarent n'accorder aucun financement aux partis politiques. D'autre part, 75% des entreprises interrogées affirment que les institutions internationales n'influencent pas leur conduite éthique. Enfin, 66 % des organisations ne connaissent pas bien les structures qui s'activent en faveur de la promotion de l'éthique, contre 34 % qui ignorent leur existence. En définitive, l'éthique n'est pas ressentie comme une priorité par les organisations du secteur privé, du secteur public et du secteur à but non lucratif.

505. Le RNAE recommande d'appliquer de façon effective les Codes éthiques, de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre entreprises, de promouvoir la culture de l'intérêt collectif et d'inciter les organisations à contribuer à l'amélioration de l'éthique.

ii. Conclusions de la MEP

Encadré 5.1: Le Code de gouvernance des entreprises du Sénégal

Ce Code a été élaboré à partir d'un processus participatif. Le Comité de suivi du code de gouvernance a pour mission de rendre compte aux entreprises concernées et aux autorités, une fois par an, de la mise en œuvre des pratiques de gouvernance identifiées par le Code.

Le Code traite du rôle et des missions du Conseil d'administration, de sa composition, de son fonctionnement et de ses relations tant avec les actionnaires qu'avec la Direction générale et les autres parties prenantes. Il insiste sur l'engagement que prennent les administrateurs à exercer leur rôle, en particulier en étant vigilants, disponibles et loyaux à l'égard de l'entreprise. Chaque Conseil organise son fonctionnement selon le mandat qui lui est confié par les actionnaires et la charge de travail correspondante: le Code précise les bonnes pratiques, notamment sur le fonctionnement du Conseil, la création du Comité d'audit, les autres Comités, la définition des domaines réservés au Conseil, la formation des administrateurs, l'évaluation de son fonctionnement. Enfin, le Code rappelle que le Conseil doit rendre compte de l'exercice de son mandat aux actionnaires avec pertinence et transparence, clés de la confiance indispensable entre les différents acteurs de la gouvernance pour que l'entreprise soit performante.

Le Code des bonnes pratiques de gouvernance dispose que :

- La société assure un traitement équitable à ses actionnaires;
- La société doit veiller à la diffusion, en temps opportun, d'informations exactes sur tous les sujets significatifs, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat ;
- Le Conseil conduit l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- Le Conseil doit recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession ;
- Le Conseil d'administration doit être en mesure de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société ;
- Le Conseil d'administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires sont comprises et remplies en respectant le principe d'équité : ils doivent disposer des mêmes informations et pouvoir participer aux assemblées ;
- La composition du Conseil d'administration doit garantir que les décisions sont prises dans l'intérêt social. Cette composition est fondée sur une nécessaire diversité ainsi qu'une complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences ;
- La présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil permet une meilleure gestion de situations de conflits d'intérêts entre actionnaires, administrateurs ou dirigeants ;
- Les administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie, afin d'acquérir et de maintenir une excellente maîtrise des aspects clés des activités de l'entreprise ;
- Le Comité d'audit prépare les travaux du Conseil dans les domaines comptables et financiers. Il contrôle la qualité et l'intégrité des informations transmises aux actionnaires ;
- D'autres Comités peuvent être mis en place : comité des rémunérations, des nominations, de la stratégie, des risques, de l'environnement, d'éthique, etc. ;
- Le Conseil d'administration peut faire des recommandations à l'assemblée générale sur la sélection, la nomination et la reconduction du Commissaire aux comptes et les conditions de son engagement, conformément à l'intérêt social de l'entreprise;
- Plusieurs parties prenantes sont intéressées à la vie de la société. Les pouvoirs publics, les banques, les concurrents, les clients, les fournisseurs et les salariés concourent tous à faire vivre l'entreprise. Dans une démarche de responsabilité sociétale, le Conseil doit s'attacher à prendre en compte leurs attentes.

Codes et instruments juridiques qui encadrent l'éthique des affaires au Sénégal

506. Les Codes d'éthique régissant les entreprises et autres organisations sont généralement fixés, soit par les pouvoirs publics, soit à l'initiative des organisations de la société civile. Dans presque tous les États d'Afrique noire francophone, la SARL est régie par l'Acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (GIE). La gestion des sociétés à responsabilité limitée est confiée à un ou plusieurs gérants, associés ou non, désignés tantôt par les statuts, tantôt par une décision collective des associés. L'Acte uniforme pour les Sociétés commerciales et les Groupements d'Intérêt économique, AUSCGIE/OHADA, contient également des dispositions relatives à l'éthique.

507. Au Sénégal, l'Acte uniforme de l'OHADA sur le droit des sociétés commerciales et du GIE organise le fonctionnement des sociétés. L'Institut sénégalais des Administrateurs (ISA) s'en est inspiré pour élaborer le Code de la gouvernance des entreprises. Toutes les entreprises peuvent y adhérer et mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance, telles que définies dans le Code. Il s'agit des entités (entreprise ou non) qui impactent la vie économique, par leurs activités, leur taille, leurs effectifs ou leur statut.

Le Code des marchés publics

508. Les valeurs éthiques qui guident la gestion des entreprises sont définies par le code et le décret 2014-1212 du 22 septembre 2014, portant Code des Marchés Publics, qui dispose qu'« avant tout appel à la concurrence, consultation ou négociation, l'autorité contractante est tenue de déterminer, aussi exactement que possible, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. Les fournitures, services ou travaux, qui font l'objet de marchés, doivent répondre exclusivement à ces besoins ». Le Code fait la différence entre les marchés de fourniture de biens et les marchés de fourniture de services, de même qu'il prévoit des situations exceptionnelles qui commandent des modes de passation particuliers (urgence, achats d'armement...). Enfin, par décret n° 2005-576 du 22/06/05, le Sénégal s'est doté d'une Charte de Transparence et d'Éthique en matière de Marchés publics.

Code de l'Institut sénégalais des Administrateurs

509. Les autorités du Sénégal, avec l'appui du Conseil présidentiel de l'Investissement, ont lancé, en 2008, le projet de rédaction du Code de gouvernance qui vise à renforcer et à moderniser les principes de gouvernement d'entreprise. Il s'agissait, alors, de rédiger un Code unique des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, inspirées des principes de l'OCDE en la matière.

510. L'Institut sénégalais des Administrateurs, chargé de cette tâche, est un organe rarissime en Afrique francophone. Ses missions sont :

- Conduire directement, ou en partenariat, toute action vis-à-vis des administrateurs de sociétés dans les domaines suivants : information, formation, recherche et assistance/conseil ;
- Promouvoir le recours à des administrateurs indépendants, pour autant qu'elles soient des vecteurs d'une saine gouvernance des entreprises, particulièrement celles d'intérêt public ;
- Contribuer à la promotion des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, par son action en faveur de l'exercice professionnel de la fonction

d'administrateur ;

- Devenir le centre de ressources des administrateurs au Sénégal et en Afrique de l'Ouest.

511. Le Code est un ensemble de règles de bonne conduite inspirées de l'OHADA⁵⁶. Il s'applique, en premier lieu, au Conseil d'administration. Il existe un texte de référence, celui de l'Acte uniforme de l'OHADA, qui définit les rôles et responsabilités de chacun. Il laisse une large place à l'interprétation. Les différentes crises financières et économiques, depuis le début des années 2000, ont renforcé les attentes de l'ensemble des parties prenantes, par rapport à ce texte fondateur qui permet aux entreprises d'organiser plus efficacement leur fonctionnement et de rationaliser le processus de décision des instances dirigeantes.

512. Font partie de l'Institut sénégalais des Administrateurs :

- Les sociétés dont le capital compte des participations de l'État ;
- Les sociétés intervenant dans les domaines de l'énergie et des matières premières ;
- Les grandes sociétés industrielles ou de services ;
- Les sociétés cotées en bourse ;
- Les banques et les compagnies d'assurance ;
- Les mutuelles d'assurance et les institutions de prévoyance ;
- Les sociétés d'investissement et les fonds de pension ;
- Les grandes associations et les fondations bénéficiant de subventions et de dons.

513. Le Code de gouvernance, élaboré par l'ISA, constitue le cadre de référence pour des entreprises publiques, privées ou à but non lucratif, qui souhaitent introduire l'éthique dans leur gestion. L'ISA a inclus, dans le Code, une « Charte de l'Administrateur », qui énonce les principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. La présence d'administrateurs indépendants au sein du CA permet une meilleure gestion des conflits d'intérêts entre actionnaires, administrateurs et dirigeants.

Entreprises et lutte contre la corruption au Sénégal

514. Créé en 2012, l'Office national de lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) a pris le relais de la Commission nationale de lutte contre la non transparence, la corruption et la concussion (CNLCC), créée en 2003 et qui, faute de pouvoirs suffisants, n'a pu mener à bien sa mission. L'OFNAC est une autorité administrative indépendante, dirigée par un président, assisté d'un Cabinet et de départements spécialisés ayant, en leur sein, des unités opérationnelles. L'office dispose, également, de comités et de commissions qui sont des instances de coordination, de concertation et de normalisation. Une unité d'audit et de contrôle interne veille à la transparence de la gouvernance interne. L'OFNAC dispose d'une autonomie financière et la loi l'autorise à solliciter la coopération internationale pour financer ses programmes de prévention, de lutte et de recherche-action. Doté d'un pouvoir d'autosaisine, l'Office a compétence pour transmettre des dossiers au Procureur de la République. L'OFNAC assure, également, le traitement et la vérification des déclarations de patrimoine reçues des autorités assujetties.

515. Créée en 1981, la Cour de Répression de l'Enrichissement illicite a longtemps constitué la pierre angulaire de l'édifice institutionnel de lutte contre les pratiques illicites. Cette juridiction spéciale, composée d'un président, de 4 assesseurs, d'un procureur spécial, d'une commission d'instruction et d'un greffe, est chargée de réprimer l'enrichissement illicite et tout délit connexe de corruption ou recel. La Cour a été récemment réactivée.

516. La création d'un Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance et des Relations avec les Institutions a donné un nouvel élan à la lutte contre la corruption. La principale mission de ce Ministère est la promotion de la bonne gouvernance au sein des institutions gouvernementales et du secteur privé⁵⁷. Selon Transparency International, le Sénégal est classé au 69e rang mondial sur 174 pays, en 2015. Avec un score de 44/100, le Sénégal devient le 10e pays africain, le 3e pays de la CEDEAO et le 1er pays de l'UEMOA et de l'OHADA. Cette amélioration dans le classement d'attractivité couronne les réformes accomplies⁵⁸, en matière de renforcement des moyens juridiques et institutionnels de prévention et de lutte contre la corruption.

Initiative de la Coalition du Secteur privé Contre la Corruption (CSPC)

517. En créant la Coalition du Secteur privé Contre la Corruption (CSPC), les organisations du secteur privé et les associations à but non-lucratif ont décidé d'unir leurs efforts pour combattre la corruption. Cette initiative vise à éradiquer ce fléau néfaste. Selon les informations disponibles, 70 % des entreprises en Afrique considèrent que la corruption est un obstacle à la productivité et à la compétitivité de l'entreprise⁵⁹.

518. Des études récentes ont montré que les catégories les plus pauvres dépensent en pots de vin jusqu'à 3% de leurs revenus, alors que cette proportion est légèrement inférieure à 1% pour les riches. Ce qui fait dire au Président du CSPC que ce fléau affecte sévèrement les couches les plus défavorisées. Il souligne également que la corruption obère, significativement, la capacité de l'État à financer des programmes économiques et sociaux avec les pertes de recettes fiscales⁶⁰. Le CSPC a établi un Code de bonne conduite des entreprises du secteur privé du Sénégal. L'intérêt du Code de conduite est de donner des indications pour faciliter à l'entreprise la gestion de toutes ses relations. Cela pourra lui permettre d'avoir une démarche éthique et un référentiel, avant de signer tout engagement. La MEP considère que la lutte contre la corruption exige la coopération entre l'OFNAC, l'ensemble des structures publiques, le secteur privé et la société civile.

519. Une autre organisation privée, dénommée « Sénégal2Bouts », s'est donnée comme objectif de promouvoir les valeurs d'éthique dans les différents secteurs de la vie nationale. Créée par des femmes et des hommes vivant au Sénégal et à l'étranger, S2B est une association citoyenne qui œuvre en faveur de la moralisation de la vie économique, sociale et politique et de la promotion des valeurs de solidarité dans la société.

L'éthique des affaires au Sénégal

520. Les dirigeants des entreprises africaines, dont celles du Sénégal, sont tiraillés entre, d'un côté, la tentation d'éprouver la modernité dans la gestion de leur entreprise et, de l'autre, les logiques traditionnelles, communautaires et surtout familiales, qui confinent à un certain archaïsme du mode de structuration et de fonctionnement entrepreneurial. Le défi est de prendre le meilleur de l'une et de l'autre et surtout de s'affranchir des inerties socioculturelles

57 Source: http://www.seneneews.com/2015/12/03/decryptage-du-jour-lutte-contre-la-corruption-le-senegal-parmi-les-bons-eleves-faut-il-senflammer_144711.html site consulté le 18 avril 2016

58 Source: <http://www.lequotidien.sn/index.php/societe/classement-du-senegal-dans-transparency-international-macky-s-embrouilles> site consulté le 18 avril 2016

59 Source : <http://www.senepius.com/article/le-secteur-priv%C3%A9-en-croisade-contre-la-corruption> site consulté le 19 avril 2016

60 Source : <http://www.senepius.com/article/le-secteur-priv%C3%A9-en-croisade-contre-la-corruption> site consulté le 19 avril 2016

qui contrarient les valeurs de progrès.

521. Comparativement aux autres pays subsahariens, le Sénégal apparaît bien outillé. Le problème qui persiste est celui du non respect des règles éthiques par des organisations concernées, sans que les pouvoirs publics prennent des sanctions à l'égard des contrevenants. L'autre problème provient du fait que la plupart des entreprises sont des PME/PMI, voire des TPE, majoritairement individuelles ou opérant dans l'informel, auprès desquelles le Code d'éthique n'est même pas connu.

522. Les dirigeants des entreprises unipersonnelles ou familiales, dans le formel comme dans l'informel, pensent être exonérés des règles d'éthique. Les emplois sont souvent réservés aux membres de la famille. Le subjectivisme qui en découle impacte négativement les relations de travail. Les sanctions envisagées par le dirigeant propriétaire sont souvent entravées par des pressions de la famille.

523. Entreprise Survey au Sénégal (2014) fournit d'amples détails sur les performances en matière de lutte contre la corruption⁶¹. De son côté, le Rapport de Transparency International, publié en décembre 2015, a mis en exergue les efforts de réduction de la corruption déployés ces dernières années et les résultats obtenus. Le Rapport porte principalement sur la corruption et l'éthique dans les affaires.

61 Banque mondiale (2014), Entreprise Survey, Sénégal.

Encadré 5.2: Extraits du Code d'éthique de Senegal2Bouts

Le Code d'Éthique du mouvement « Sénégal2Bouts » a été conçu en vue de guider ses membres et de les appuyer dans leur travail. A cet effet, il recense les modèles de comportement et de conduite auxquels les adhérents sont assujettis lorsqu'ils exercent les activités d'observation, de services aux citoyens, de gestion des programmes et ressources du pays, ou de toute autre tâche inhérente à la mission de Senegal2Bouts. Les membres sont tenus également d'examiner, chaque année, leurs obligations dans l'objectif de renforcer leur engagement commun à servir le Sénégal, conformément à leurs valeurs organisationnelles - intégrité, démocratie, professionnalisme, respect et collaboration – tout en favorisant un environnement de travail respectueux.

L'adhésion au mouvement « Sénégal2Bouts » implique le respect des normes établies dans le Code d'éthique. Le Code décrit la responsabilité des membres en matières diverses, dont les responsabilités relatives à la protection des renseignements confidentiels, à la sécurité et à la protection des fonds et des biens de « Sénégal2Bouts » et du gouvernement du Sénégal, aux cas d'inconduite ou de mauvaise utilisation des ressources publiques au harcèlement et à la mauvaise utilisation des réseaux électroniques. La mission de l'organisation est de concevoir, délivrer et exécuter un programme de société, de sorte à contribuer au bien-être économique et social continu des Sénégalais

Le socle de valeurs morales de « Sénégal2Bouts » repose sur l'honneur, la dignité, la bravoure, l'humilité, la droiture, le respect, l'honnêteté, la dignité et l'endurance, sans quoi aucune vertu n'est possible. Dans cette optique, le mouvement « Sénégal2Bouts » s'engage à mener avec honneur et dignité ses actions au service de notre nation, en prônant une gouvernance vertueuse. Tout adhérent qui s'engage dans le seul but d'accéder à des postes d'élus et de promouvoir sa carrière politique est en totale discordance avec ces valeurs. Le mouvement S2B rejette toute alliance, aussi bénéfique soit-elle, avec quelque parti ou homme politique, si elle doit museler ou contraindre ses membres à suivre une idéologie contraire à celle que le mouvement défend. Toute forme de corruption est rejetée.

Source : <http://www.senegal2bouts.com>

TABLEAU 5.17: COMPARAISON DE LA CORRUPTION AU SÉNÉGAL AVEC D'AUTRES PAYS DE LA RÉGION

Indicateur	Sénégal	Afrique	Monde
Bribery incidence (percent of firms experiencing at least one bribe payment request)	11.1	25.0	17.4
Bribery depth (% of public transactions where a gift or informal payment was requested)	8.6	19.0	13.5
Percent of firms expected to give gifts in meetings with tax officials	7.3	18.1	12.7
Percent of firms expected to give gifts to secure government contract	19,4	31.7	26.3
Value of gift expected to secure a government contract (% of contract value)	0.1	2.1	1.5
Percent of firms expected to give gifts to get an operating license	9.3	17.1	14.7
Percent of firms expected to give gifts to get an import license	0	19.1	14.1
Percent of firms expected to give gifts to get a construction permit	16.0	29.5	22.8
Percent of firms expected to give gifts to get an electrical connection	8.9	25.6	16.7
Percent of firms expected to give gifts to get a water connection	16,7	26.7	16.4
Percent of firms expected to give gifts to public officials "to get things done"	6.3	23.9	18.0
Percent of firms identifying corruption as a major constraint	26.6	37.9	33.2
Percent of firms identifying the courts system as a major constraint	11.5	16.2	14.9

524. Il n'est pas inutile de rappeler que les PME sénégalaises, composées majoritairement d'entreprises familiales et de TPE, méconnaissent les valeurs d'éthique fixées par la loi. L'entreprise n'est donc pas considérée comme le lieu de portage de projets, ni comme un lieu d'accomplissement personnel, mais plutôt comme un lieu de simple génération de revenus. Selon une enquête financée par l'UE, près de 81 % des dirigeants trouvent que l'entreprise est plutôt un clan ou une famille⁶².

525. Si le cadre législatif et réglementaire sénégalais a fixé les normes éthiques régissant la gestion des entreprises, les investisseurs étrangers jouent un rôle important dans la diffusion des pratiques vertueuses de gouvernement d'entreprise, dont les 2 piliers sont :

- Le sens des responsabilités (conscience claire des devoirs attachés au mandat, capacité à reconnaître et à assumer ses erreurs) ;
- La volonté affirmée de gérer de façon transparente.

iii. Recommandations

526. Le Panel recommande de :

- Encourager l'adhésion de toutes les organisations au Code de Gouvernance de l'Institut sénégalais des Administrateurs (ISA) (Ministère des Finances, Union nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Sénégal, ISA) ;

62 Bossuyt, J. et Fall, I. M. (2012). « Analyse d'économie politique au Sénégal. Dans quelle mesure le cadre global de la gouvernance au Sénégal est-il réformable ? » Délégation de l'Union européenne au Sénégal.

- Favoriser l'application effective des codes d'éthique, à travers les échanges de bonnes pratiques dans les entreprises publiques et privées ainsi que dans les organisations sans but lucratif (Ministère des Finances, ISA Chambre de Commerce, ONG) ;
- Favoriser la culture de l'intérêt collectif au détriment des intérêts crypto-personnels, qui affectent la moralité et les valeurs culturelles (Ministère des Finances, Chambre de Commerce, ISA) ;
- Favoriser le changement de comportement des dirigeants et des travailleurs pour ne pas bafouer les règles d'éthique et de déontologie (Ministère des Finances, Chambre de Commerce, ISA).

OBJECTIF 4 : S'assurer que les organisations traitent les parties prenantes de manière juste et équitable

i. Résumé du RNAE

527. Le RNAE indique que les organisations qui ont une connaissance suffisante des lois sont celles qui relèvent des secteurs public (68,85 % sur un effectif de 42 organisations) et non-lucratif (64.15%). Pour les entreprises du secteur privé, le texte applicable est l'Acte unique pour les Sociétés commerciales et les Groupements d'Intérêt économique (AUSC/ GIE). L'Article 125 accorde à chaque associé le droit de participer au vote des décisions collectives. De son côté, l'OHADA sanctionne l'abus sous toutes ses formes. Enfin, l'AUSC/ GIE permet également au personnel salarié de participer à la vie de l'entreprise, à travers la distribution gratuite d'actions.

528. D'après les résultats de l'enquête "entreprises", 30 % des entreprises du secteur privé rencontrent des difficultés dans l'application des lois et règlements qui protègent les intérêts des parties prenantes, contre 19,67 % pour le secteur public et 33,96 % pour le secteur non-lucratif. 90,63 % des organisations respectent la législation du travail. 92,73 % des entreprises du secteur privé respectent ou tiennent compte des lois et règlements qui garantissent les droits humains et la législation du travail. 95,08 % des entreprises publiques (Ministère des Finances, Chambre de Commerce, ISA) affirment respecter la législation du travail, contre 81,13 % des entreprises du secteur non-lucratif. L'employeur est responsable de l'application des mesures de protection, de prévention et de salubrité dans son organisme. Le respect de ces mesures est contrôlé par l'inspecteur du travail, qui peut, au besoin, mettre l'employeur en demeure de s'y conformer.

529. Le respect du droit syndical est consacré par le législateur. La proportion des entreprises qui respectent le droit syndical est plus importante dans le secteur public (85,25 %). Le RNAE indique que le droit syndical n'est pas respecté dans 62,05 % des organisations, plus particulièrement dans le secteur à but non lucratif (84,91 %). Les poursuites judiciaires, durant les cinq (5) dernières années, sont liées au non-respect de la législation du travail et au travail illégal des enfants.

530. Le RNAE indique que 81.82 % des organisations du secteur privé et 65.57 % des organisations du secteur public n'ont pas de politique formelle de promotion de l'égalité des sexes, en ce qui concerne leur personnel de direction, contre 58.49 % dans le secteur non-lucratif. La Commission nationale recommande, notamment, de renforcer les mécanismes participatifs au sein des entreprises, de mettre en œuvre une politique genre dans les secteurs privé et non-lucratif et d'apporter un conseil technique aux collectivités locales.

ii. Conclusions de la MEP

531. Au Sénégal, la plupart des entreprises sont de très petite taille, le plus souvent, de type familial. De ce fait, une véritable culture managériale, fondée sur la séparation des patrimoines, n'est pas encore à l'ordre du jour. Pour l'essentiel, la pratique de la gouvernance d'entreprise n'est pas considérée comme une priorité. Les questions de gouvernance qui se posent avec acuité sont celles de la promotion de bonnes pratiques commerciales et de tenue de la comptabilité.

532. Les Sénégalais sont foncièrement attachés à l'exemplarité des « entreprises d'intérêt public », car elles ont un impact sociétal important, du fait de la nature de leur activité, de leur taille, de leurs effectifs ou de leur statut. L'Institut sénégalais des Administrateurs (ISA), avec l'appui des autorités du Sénégal, en particulier le Conseil présidentiel de l'Investissement, a lancé, en 2008, le projet de rédaction du Code de gouvernance qui tend à renforcer et à moderniser les principes de gouvernement d'entreprise. Il s'agissait, alors, de rédiger un référentiel unique, regroupant les meilleures pratiques de gouvernance, inspirées des principes de l'OCDE en la matière.

533. Le Code, dont les prescriptions ont un caractère obligatoire, s'applique aux⁶³ :

- Sociétés contrôlées par l'État ou dans lesquelles l'État a un rôle significatif ;
- Sociétés liées à l'énergie ou aux matières premières, les grandes sociétés industrielles ou de services ;
- Sociétés cotées en bourse ;
- Banques, compagnies d'assurances, mutuelles d'assurance, institutions de prévoyance ;
- Sociétés d'investissement et fonds de pension ;
- Grandes associations et fondations.

Les mécanismes de garantie d'un traitement équitable des parties prenantes

534. L'évaluation de la protection des droits des parties prenantes au Sénégal est appréhendée à travers deux indicateurs de « Doing Business » : « l'exécution des contrats » et le « droit sur les faillites ».

L'exécution des contrats

535. Le classement Doing Business (2016) montre les difficultés d'exécution des contrats au Sénégal :

TABLEAU 5.18: L'EXÉCUTION DES CONTRATS

Exécution des contrats	Sénégal	Afrique	OCDE
Délai (jours)	740.0	653.1	538.3
Coût (% de la créance)	36.4	44.9	21.1
Qualité des procédures judiciaires (0-18)	6.5	6.4	11.0

Source : Doing Business (2016)

63 Institut sénégalais des Administrateurs (2012). Présentation du Code de Gouvernance des entreprises du Sénégal, Forum International de Dakar sur la RSE.

536. Alors qu'il est mondialement bien positionné, en termes de qualité des procédures judiciaires, le Sénégal se situe en deçà de la moyenne de l'Afrique subsaharienne en matière de délais de règlement des différends. Ce critère renvoie aux faiblesses du système judiciaire sénégalais, en matière de règlement des conflits commerciaux. Si les procédures sont jugées globalement satisfaisantes, leur mise en œuvre est trop lente, du fait de lourdeurs bureaucratiques.

Droit sur les faillites et la protection des créanciers et des parties prenantes

537. En 2016, le « Doing Business » classe le Sénégal à la 88e place, concernant le règlement de l'insolvabilité. Le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de la loi et du fonctionnement de la prévention des faillites au Sénégal :

TABLEAU 5.19: RÈGLEMENT DE L'INSOLVABILITÉ

Règlement de l'insolvabilité Classement 2016: 88 classement 2015:96	Sénégal	Afrique	OCDE
Taux de recouvrement (centimes par dollar)	29,2	20.0	72.3
Temps (années)	3.0	3.0	1.7
Coût (% du patrimoine)	20.0	23.1	9.0
Résultat (0 si les actifs sont vendus séparément et 1 si l'entreprise continue à fonctionner)	0	0	1
Indice sur la pertinence du cadre juridique de l'insolvabilité (0-16)	9.0	6.3	12.1
Indice relatif à l'ouverture de la procédure (0-3)	2.0	2.2	2.8
Indice sur la gestion des actifs du débiteur (0-6)	5.5	4.1	5.3
Indice sur la procédure de redressement judiciaire (0-3)	0.5	0.4	1.7
Indice mesurant la participation des créanciers (0-4)	1.0	1.1	2.2

538. Le tableau ci-dessus montre que le Sénégal est bien classé dans « Doing Business », en ce qui concerne le règlement de l'insolvabilité, ce qui corrobore la qualité des procédures judiciaires, au sens où les deux critères sont liés.

Les relations de travail au Sénégal : des acquis à consolider

539. Les relations de travail sont encadrées par les conventions internationales auxquelles le Sénégal a adhéré, mais également par les conventions internes, signées entre les deux partenaires, à travers des négociations collectives et les conventions de branches.

Poids des organisations syndicales et autres représentations des travailleurs

540. Les centrales syndicales sont au nombre de 4. Leur représentativité et leur poids diffèrent tel que l'indique le tableau ci-après :

TABLEAU 5.20: STATISTIQUES RELATIVES AUX CENTRALES DES TRAVAILLEURS⁶⁴.

Dénomination des centrales	Syndicats	Membres	Femmes	Hommes
Union Nationale des Syndicats Autonomes	54	55 865	27%	63%
Confédération des Syndicats Autonomes du Sénégal	38	40.000	40%	60%
Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal	67	60.000	37%	62%
Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal Force du Changement	41	N.D	N.D.	N.D.

541. Il arrive de plus en plus fréquemment que certaines ONG interviennent dans le cadre des relations professionnelles, particulièrement dans la prévention et le règlement des différends. La Rencontre africaine pour la Défense des Droits de l'Homme (RADDHO) a appuyé l'action revendicative en vue d'instaurer un dialogue entre les partenaires, comme elle a joué un rôle, en tant que groupe de pression, lors de l'arrestation de certains responsables du Syndicat unique des Travailleurs de l'Electricité (SUTELEC). C'est aussi le cas de certaines ONG qui s'occupent de questions de genre, comme le réseau Siggil Jiggeen, qui appuie, de manière ponctuelle, les femmes victimes de discrimination en milieu professionnel. Globalement, ces organisations de la société civile utilisent le plaidoyer, le lobbying et la mobilisation, afin de poser les problèmes liés aux droits fondamentaux des travailleurs.

542. Avec la mise en place d'un certain nombre de cadres de concertation, à l'image du Comité national du Dialogue social (CNDS) et des Commissions administratives paritaires, la négociation se présente sous de meilleurs auspices. Mais, il convient de préciser que, plus que le nombre d'institutions chargées de le matérialiser, la concrétisation du dialogue social se mesure à l'aune des résultats obtenus. Sur ce plan, il y a un certain nombre d'acquis qu'il serait intéressant d'appréhender au même titre que les obstacles.

L'action des organisations patronales

543. Les organisations patronales défendent les intérêts de leurs membres, par l'information, le conseil juridique, les enquêtes d'opinion et autres moyens. Outre la fonction de porte-parole, elles se veulent un cadre de concertation, à l'international, pour une coopération mutuellement avantageuse. Leur rôle est aussi significatif dans la négociation collective. Le CNP et la CNES ont participé aux négociations relatives à l'augmentation de l'âge de la retraite et à celles des salaires⁵⁶. Ces 2 organisations sont signataires de la Charte nationale sur le dialogue social.

Les acquis de la négociation collective

544. Malgré les nombreuses difficultés, la négociation collective a permis d'obtenir d'importants résultats, dont la gestion collective de certaines institutions, l'adoption d'un nouveau Code du Travail et la signature de l'accord interprofessionnel, sur la retraite à 60 ans, dans le secteur privé. En vue de réunir les conditions de stabilité sociale nécessaire à la réussite

⁶⁴ Dioh, A. (2011), «Relations professionnelles et négociations collectives au Sénégal», Bureau International du Travail • Genève

du PSE, un « Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique » a été signé le 15 avril 2014, par les différents partenaires sociaux. Plus récemment, une réunion consacrée à l'évaluation du plan d'actions issu de ce Pacte et de l'installation du Conseil d'Orientation stratégique dudit pacte a eu lieu. La MEP n'a pas eu accès aux résultats de ces initiatives.

La question salariale

545. Le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) est de 209,10 FCFA/l'heure. Pour la plupart des conventions collectives, le salaire mensuel de la première catégorie est d'environ 47 700 FCFA, pour 173 heures mensuelles, et 33 heures de travail hebdomadaire. Le salaire minimum agricole garanti (SMAG), pour les travailleurs relevant des entreprises agricoles et assimilés, est de 182,95 F CFA/heure. Il existe également un système de majoration pour les heures supplémentaires : la durée légale de travail hebdomadaire est fixée à 40 heures. Les heures accomplies au-delà de la durée légale donnent lieu à une majoration. Pour certains secteurs d'activité (agriculture, commerce, hôtellerie) ou professions (chauffeurs, gardiens, gens de maison), un régime d'équivalence permet d'allonger la durée du travail sans majoration de salaire. Les minima de rémunération brute sont définis par catégorie dans les conventions collectives professionnelles.

546. D'après les informations fournies à la MEP, lors des entretiens avec les syndicats, le SMIG sénégalais est assez bas comparé aux autres pays de l'UMOA. Il n'a pas changé depuis 1994 (après la dévaluation). Des propositions de revalorisation existent, mais le gouvernement subordonne leur acceptation à l'accord préalable du patronat. Les discussions entre partenaires sociaux sont en cours.

Le respect des normes de travail

547. La prépondérance du secteur informel n'est pas sans conséquences sur les relations de travail puisque, malgré la volonté affirmée des pouvoirs publics de procéder à sa formalisation, à terme, l'emploi dans ce secteur n'est ni déclaré ni protégé par la législation sociale.

548. Les normes internationales du travail visent la protection du travailleur dont les droits sont consacrés par la Déclaration de l'OIT portant principes et droits fondamentaux au travail (86e Session CIT, Genève - Juin 1998). Ce corpus constitue le seuil social minimum reconnu à tous les travailleurs, quelle que soit leur situation de travail dans l'économie formelle et/ou informelle. Ces droits fondamentaux du travail, consignés dans les conventions de base de l'OIT, qui sont au nombre de 8, ont été ratifiés par le Gouvernement du Sénégal.

549. A ce jour, le Sénégal a ratifié 37 conventions internationales du travail (33 sont en vigueur), dont les 8 conventions fondamentales et 3 conventions prioritaires (conventions n°81 sur l'inspection du travail, n°122 sur la politique de l'emploi et n°144 sur les consultations tripartites). Sur les quatre conventions existantes, la convention n°129 sur l'inspection du travail dans l'agriculture n'a pas encore été ratifiée. Le Sénégal n'a pas encore ratifié l'Instrument d'amendement de la Convention de l'OIT de 1997, qui permet à l'OIT d'abroger toute convention internationale du travail jugée dépassée. Face à la tension qui règne sur le marché du travail, l'obligation pour toutes les entreprises de respecter lesdites conventions n'est pas à l'ordre du jour. Plusieurs cas de violation des normes sont relevés.

550. Les grandes sociétés établies dans les régions semblent peu conscientes de leur responsabilité citoyenne et sociétale, comme en témoigne leur faible implication dans l'amélio-

ration des conditions de vie des populations avoisinantes. A Kaolack, la MEP a été témoin de dénonciation de ce qui est considéré comme une exploitation des jeunes vendeurs de cartes prépayées par la société SONATEL/ORANGE. Sous-payés (20.000 FCA par mois), ces jeunes travaillent jusqu'à 12 h/jour.

Précarisation des travailleurs (CDD) et exploitation des jeunes salariés

551. La MEP a également appris, à St Louis et à Dakar, que, pour un contrat de stage renouvelable une fois, les entreprises ont recours à un subterfuge pour contourner la loi. Elles se séparent du stagiaire avant terme, pour le reprendre aussitôt après. L'inspecteur du travail se trouve désarmé face à cette pratique dont il est difficile de prouver la non conformité.

552. Dans le secteur agricole, qui occupe la plus grande part de la population active, la négociation collective bute sur bien des obstacles, dont l'absence d'organisations syndicales dans le monde rural. Une telle situation s'explique par le caractère informel des rapports qui s'y nouent.

La protection des actionnaires minoritaires

553. Le Sénégal, à travers l'OHADA et le Code de Gouvernance, a produit un arsenal législatif et réglementaire, destiné à la protection des actionnaires minoritaires. Dans les sociétés régies par le droit OHADA, il a été constaté que «le fait d'obliger les associés à devoir se déplacer au siège social pour consulter les documents sociaux constitue une véritable entrave à l'accès à l'information sociale»⁶⁵.

554. Le code de la gouvernance d'entreprise vise un traitement équitable de tous les actionnaires :

- La société veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. Les actionnaires qui ne peuvent assister aux réunions statutaires doivent avoir la possibilité d'exprimer leur vote ;
- La société rend disponible, avant la réunion et dans des délais raisonnables, non seulement les informations légales, mais aussi toutes celles qui sont utiles pour faciliter la compréhension, par l'actionnaire, des décisions soumises à son vote, lors des assemblées générales. Pour cette diffusion, l'entreprise utilise tous les canaux notamment électroniques ;
- Malgré ces dispositions, le classement Doing Business 2016 relatif à la protection des investisseurs minoritaires au Sénégal, demeure en deçà des attentes.

⁶⁵ Cartron, A.-M, et Martor, B. (2010). « L'associé minoritaire dans les sociétés régies par le Droit OHADA ». Cahier de droit de l'entreprise, N°1. Janvier-Février 2010

TABLEAU 5.21: LA PROTECTION DES ACTIONNAIRES MINORITAIRES (DOING BUSINESS 2015-2016)

Protection des investisseurs minoritaires	Sénégal	Afrique	OCDE
Indice de protection des actionnaires minoritaires (0-10)	3.8	4.5	6.4
Indice de réglementation des conflits d'intérêts (0-10)	4.0	4.9	6.3
Indice de la divulgation des informations (0-10)	7.0	5.4	6.4
Indice mesurant la responsabilité des dirigeants (0-10)	1.0	3.6	5.4
Indice de facilité des poursuites par les actionnaires (0-10)	4.0	5.7	7.2
Indice de gouvernance des actionnaires (0-10)	3.7	4.1	6.4
Indice des droits des actionnaires (0-10)	5.0	5.4	7.3
Indice de détention et de contrôle (0-10)	4.0	3.8	5.6
Indice de transparence des entreprises (0-10)	2.0	2.9	6.4

La transmission de propriété

555. Le Code des investissements et les dispositifs incitatifs du CGI de 2013⁶⁶ prévoient que les droits des parties prenantes soient assurés et garantis par un ensemble de dispositions légales et réglementaires :

- Protection contre la nationalisation, l'expropriation ou la réquisition ;
- Convertibilité totale en devises ;
- Garantie de transfert de capitaux et des rémunérations ;
- Garantie de l'accès aux matières premières ;
- Égalité de traitement ;
- Droits et libertés de l'entreprise (liberté économique et concurrentielle) ;
- Obligations légales de l'entreprise.

556. Pour autant, le classement Doing Business 2016 concernant, par exemple, le "transfert de propriété" est peu satisfaisant (152e rang mondial), ce qui signifie que les efforts d'amélioration de la gouvernance d'entreprise ne donnent pas encore de résultats satisfaisants.

TABLEAU 5.22: TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

Transfert de propriété	Sénégal	Afrique	OCDE
Procédures (nombre)	5.0	6.2	4.7
Délai (jours)	71.0	57.5	21.8
Coût (% de la valeur du bien)	10.2	8.3	4.2
Indicateur de qualité de l'administration foncière (0-30)	7.5	8.4	22.7

Source : Doing Business 2015-2016

Concurrence et protection des consommateurs

557. Le Sénégal dispose d'une dizaine d'autorités de régulation qui ont des missions horizontales ou sectorielles. Ces institutions interviennent dans différents domaines, dont les télécommunications et la poste, l'électricité, l'eau, les marchés de consommation, l'audiovisuel, les marchés publics, le transport, les hydrocarbures et les infrastructures. Disposant de

moyens relativement limités, les régulateurs ont du mal à imposer une concurrence loyale et respectueuse des droits des consommateurs.

558. La MEP a été informée de l'existence de 5 associations de consommateurs actives au Sénégal. Malgré des acquis non négligeables, le consommateur sénégalais reste insuffisamment protégé. Les atteintes à ses droits concernent aussi bien le non respect des normes de qualité, la contrefaçon, la tromperie. Le commerce informel concentre les violations de droits des consommateurs.

559. L'Association sénégalaise des Consommateurs (ASCOSEN⁶⁷) s'est donné comme objectif la défense et la protection des intérêts des consommateurs, la lutte contre la spéculation, la lutte contre l'importation de produits non conformes et des produits dangereux, la formation au consumérisme, etc. Parmi les plaintes reçues : les violations des règles sanitaires des sociétés peu scrupuleuses (tomate en sachet micro-doses); les abus de la SONATEL ou de la SENELEC; les abus de propriétaires de logements et les dangers pour la santé de certaines céréales. Les consommateurs déplorent également l'opacité de gestion de la Société les Salins du Sine-Saloum, qui détruit l'environnement, en laissant les eaux de l'océan envahir les propriétés des paysans, alors qu'elle devrait construire des digues le long des bras de mer.

560. La réglementation de l'UEMOA est constituée de textes généraux sur la sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des aliments. L'arsenal de textes se compose d'un Acte additionnel, d'un Protocole additionnel, de trois Réglements et de deux Décisions.

iii. Recommandations

561. Le Panel recommande de :

- Dynamiser le Haut Conseil du Dialogue social, pour construire des consensus entre les partenaires sociaux et ouvrir des canaux permanents de concertation, de négociations salariales et d'amélioration des conditions de travail (Gouvernement, Syndicats, Patronat) ;
- Accélérer la mise en place du Conseil d'Orientation stratégique du Pacte national de stabilité sociale et d'Emergence économique (Gouvernement, Syndicats, Patronat) ;
- Renforcer les mécanismes de coordination entre les différentes représentations patronales (Patronat) ;
- Renforcer la concertation et la coordination entre les différentes centrales syndicales (Syndicats) ;
- Renforcer les organes chargés de l'Inspection du travail et la prise des sanctions contre les entreprises qui violent le Code, notamment, vis-à-vis des employés jeunes (Gouvernement) ;
- Faire respecter la législation du travail, notamment en matière de respect des CDD (Gouvernement, Patronat) ;
- Renforcer les mécanismes participatifs au sein des entreprises (Gouvernement, Patronat, Syndicats) ;
- Mettre en place un programme national participatif de sensibilisation à la question du genre (Gouvernement, société civile) ;
- Mettre en œuvre un Programme national de promotion de la RSE (Gouvernement, Patronat, Société civile).

OBJECTIF 5: S'assurer que les organisations agissent en bonnes entreprises citoyennes

i. Résumé du RNAE

562. Dans le domaine de l'environnement, le Sénégal a ratifié 28 conventions internationales dont la convention de Bâle (1989) ; de Bamako, sur la gestion et le contrôle des mouvements transfrontaliers d'importations des déchets dangereux en Afrique (1991) ; de Rio (1992), sur la diversité biologique et les changements climatiques ; de Paris (1994), sur la désertification. L'État du Sénégal comptabilise notamment les 8 conventions fondamentales de l'OIP en matière sociale.

563. La RSE Sénégal, créée en 2008, œuvre pour la promotion de la responsabilité sociale des entreprises/organisations (RSE- RSO). Parmi les réalisations du réseau, on peut citer l'organisation d'un forum annuel RSE, dont la dernière édition a eu lieu en décembre 2015 ; la publication de différents supports d'information sur la RSE et l'élaboration d'une charte RSE & DD (2012).

564. La Coalition du Secteur privé contre la Corruption (CSPC), créée en janvier 2012, se donne pour objectif de contribuer à la mise en place d'un environnement des affaires transparent et sécurisé pour une compétition ouverte et loyale. Elle compte en son sein une cinquantaine de membres. Parmi ses réalisations, on note la publication du Code de bonne conduite des entreprises privées du Sénégal en 2012 et l'organisation d'une manifestation sur le thème « Quel partenariat public-privé pour une alliance nationale contre la corruption ? ».

565. L'Agence sénégalaise de Normalisation (ASN) a introduit, dans son programme, la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociale des organisations. Sur 88 entreprises certifiées au Sénégal, treize (13) sont dans le domaine de l'environnement (ISO 14001), et quatre (4) en matière d'hygiène, santé et sécurité au travail (OHSAS 18001). Aucune n'est certifiée ISO 26000.

566. Concernant les mécanismes d'incitation, le Ministère de l'Environnement a notamment mis en place un mécanisme de financements et de promotion des emplois verts. Quarante (40) organisations, principalement des GIE, ont bénéficié du dispositif des financements verts. Treize (13) œuvrent dans les domaines des déchets, dix-huit (18) dans la foresterie, sept (7) dans l'aquaculture et une (1) dans l'énergie. La dernière réalise des activités dans la gestion du cadre urbain.

567. Le Sénégal a fourni des efforts importants dans le cadre de la SNDD (révisée et validée en 2015). La multiplication des initiatives privées, sectorielles et locales, visant à la mise en conformité avec les référentiels internationaux de planification du DD est un signal encourageant. Des limites sont cependant notées. Elles tiennent à l'absence d'indicateurs utiles à la planification, au suivi et à l'évaluation des efforts consentis, à la faible vulgarisation des instruments de planification, au faible niveau de financement par rapport à l'ampleur des défis à relever, à l'insuffisance des capacités ainsi qu'à la faible participation des organisations de la société civile.

568. En ce qui concerne la contribution aux objectifs de développement, toutes les organisations sont impliquées dans l'atteinte des sous-objectifs de lutte contre la pauvreté, la création d'emplois et le renforcement des compétences. Le secteur privé et le secteur public sont particulièrement engagés dans la création d'emplois, avec des niveaux respectifs de contribution de 66,36 % et 60,66 %. Les organisations à but non lucratif se démarquent des autres organisations, en mettant l'accent sur la promotion de l'égalité de sexes, avec un taux de 54,72 %. La contribution des entreprises dans la lutte contre le VIH/SIDA reste globalement faible, avec un taux d'engagement de 32,14 %.

569. Concernant les partenariats multisectoriels, selon les résultats de l'enquête⁶⁸, 84 entreprises déclarent avoir noué des partenariats dans les domaines de la création d'emplois et du renforcement des compétences. 83 entreprises affirment avoir conjugué leurs efforts pour la réduction de la pauvreté. 48 entreprises sont insérées dans un programme de lutte contre le VIH et 30 autres œuvrent à la promotion de l'égalité des sexes.

570. De bonnes pratiques couvrent la philanthropie, la publicité et le réseautage. D'après les données de l'enquête, 23,7 % des entreprises s'inscrivent dans une approche philanthropique (ex : don en faveur d'un projet), 17% font de la publicité (ex : parrainage d'un tournoi de lutte) et 14,7% sont dans la création de réseaux (ex : un cabinet d'expertise comptable qui s'associe à une université pour former des comptables).

571. En matière de respect des lois et règlements relatifs à l'emploi, la formation et le travail des personnes handicapées, le degré de respect des textes est relativement élevé, avec un taux supérieur à 66 %. En revanche, la réglementation du travail des personnes handicapées reste peu respectée. Seules 42 % des entreprises déclarent respecter scrupuleusement les textes relatifs à l'insertion professionnelle des handicapés.

ii. Conclusions de la MEP

La citoyenneté entrepreneuriale, par l'impôt

572. La citoyenneté des entreprises du Sénégal se manifeste, en premier lieu, à travers le respect de leurs obligations fiscales. Les récriminations des opérateurs économiques, à l'encontre de l'administration fiscale, ont été constantes, aussi bien dans les régions que dans la capitale. Les entreprises font preuve de réticence dans le paiement de l'impôt. Le classement Doing Business (2016) indique qu'en matière de citoyenneté fiscale et parafiscale, le Sénégal se classe parmi les derniers pays. La pression fiscale reste trop élevée pour un pays qui cherche à attirer l'investissement étranger et à développer l'entrepreneuriat local.

573. Dans ce même ordre d'idées, la Banque mondiale avait conclu, dans l'un de ses rapports, que « la demande d'informations comptables et financières semble encore peu développée au Sénégal, tant le souci d'échapper à la fiscalité apparaît comme un frein majeur au développement des normes comptables. ». Les opérateurs économiques rencontrés par la MEP, à Dakar et à l'intérieur du pays, ont évoqué le caractère asphyxiant de l'impôt, ce qui explique le niveau élevé de l'évasion fiscale et l'attrait exercé par un secteur informel échappant totalement à l'impôt. La MEP considère que les campagnes d'information et de formation au civisme fiscal, pour utiles qu'elles soient, ne peuvent, à elles seules, inverser la tendance à l'évasion fiscale. La coercition peut s'avérer nécessaire.

68 Celle-ci a porté sur 224 entreprises.

Implication des entreprises envers les communautés et les causes sociales

574. L'enquête menée par le programme de renforcement des capacités en analyse des flux de capitaux privés étrangers (PRC-CPE)⁶⁹, qui a porté sur 543 entreprises du secteur formel, a mis en évidence l'ignorance de la grande majorité des entreprises quant à l'impact des facteurs de l'environnement sur leur rentabilité. Le quart des entreprises interrogées (25 %) dispose d'une politique écrite dans au moins un des domaines suivants : social, environnement ou lutte contre la pauvreté. Près de 23 % des entreprises interrogées déclarent avoir élaboré une approche environnementale. Ce faible taux masque des disparités importantes, selon la branche d'activité. Dans les secteurs les plus potentiellement exposés aux problèmes environnementaux (énergie et industrie, exploitation minière), plus de la moitié des sociétés ont une politique formalisée, s'appuyant sur des laboratoires et des capacités référencées de gestion sanitaire et de la sécurité.

575. Les phénomènes naturels affectent négativement les entreprises installées à Dakar et à Thiès, en raison de leur exposition aux inondations et autres calamités naturelles. Dans les régions de Kaolack et Saint-Louis, les entreprises endurent la sécheresse. Plusieurs autres régions subissent de plein fouet le déboisement. Pendant que les zones côtières subissent l'avancée de la mer, les zones intérieures sont exposées au phénomène de désertification.

Les entreprises et la vie politique

576. Les textes de l'OHADA et du SYSCOA régissant la tenue des livres comptables ne permettent pas de faire la part des choses entre les mouvements de fonds en faveur des partis politiques et ceux des organismes à but caritatif. S'agissant des entreprises publiques, des pratiques ont été révélées par le « rapport public sur l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes » (2014). Elles consistent en des financements occultes d'activités, qui ne relèvent pas de l'objet social de l'entreprise. Un rapport de l'IGE confirme cette tendance aux financements d'activités « déguisées ». Certaines nominations, à connotation politique, de certains directeurs généraux et de membres de conseils d'administration entrent dans ce cadre.

Une étude relative au management des entreprises publiques au Sénégal⁷⁰ relève, à ce propos, que « toute responsabilité ou pouvoir au sein des entreprises publiques sont des occasions pour s'enrichir; la reconnaissance commande à tout dirigeant d'une entité nationale ou publique le devoir social et l'obligation politique d'utiliser le patrimoine et le pouvoir, qui lui sont confiés, pour favoriser ses proches, renvoyer l'ascenseur, se mettre aux ordres et élargir son cercle d'influence; l'obligation de rendre compte est due au chef et à lui seul ». Bien que ce constat soit excessif, la MEP considère qu'il n'est pas dénué de tout fondement et qu'on doit combattre cette tendance.

69 Dansokho, M., Gueye, B., Samb, B. (2011). Projet de suivi de gouvernance en Afrique de l'Ouest : cas du SENEGAL, CODESRIA, Projet de suivi de la gouvernance en Afrique de l'Ouest.

70 Khoury, P. (2012). « Pour un management éthique et spirituel de « l'entreprise Sénégal » ou comment instaurer dans les structures économiques et sociales de l'État une gestion vertueuse, économiquement performante et socialement efficace ». Document publié par <http://www.domilicia.com/> site consulté le 20 avril 2016. Dakar.

La responsabilité sociétale des entreprises au Sénégal

577. S'agissant de la RSE au Sénégal, il est à relever une prise de conscience et des avancées notables, comparativement à bon nombre de pays africains. Le Sénégal a adopté, en 2001, une loi portant Code de l'environnement. Dans ce cadre, de nouveaux instruments de planification ont été mis en place. Il s'agit notamment du Plan national d'Actions pour l'Environnement (PNAE), du Plan d'Actions nationales de Lutte Contre la Désertification (PAN/LCD), du Plan d'Action forestier du Sénégal (PAFS), de la stratégie nationale de mise en œuvre de la Convention Cadre sur les Changements climatiques, du programme d'actions sur la diversité biologique, du Plan d'actions pour la protection de la couche d'Ozone et du Plan de gestion des déchets dangereux. La MEP note la redondance des plans d'actions et la multiplicité de structures chargées de la surveillance et du contrôle des normes environnementales. La MEP relève également que, dans la pratique, ces structures manquent de moyens humains, techniques et financiers pour assurer leur mission de contrôle. La MEP suggère la mise à plat de l'ensemble du dispositif, à l'occasion de la révision annoncée de cette loi.

578. La MEP a eu connaissance, lors de ses visites dans les régions, de plusieurs situations environnementales préoccupantes, aussi bien à Thiès, à Saint-Louis et à Matam. Les normes environnementales les plus élémentaires n'y sont pas respectées. Les populations subissent les externalités négatives du développement industriel dans ces régions. A Saint-Louis, par exemple, les effluents industriels sont rejetés, en l'état, à la mer.

Des activités extractives potentiellement polluantes

579. Le Code minier actuel ne prend suffisamment en compte ni les externalités environnementales négatives que subissent les populations ni les retombées que celles-ci sont en droit d'attendre de l'exploitation des ressources locales. A Matam, la MEP a été informée du fait que les deux entreprises de phosphates, qui opèrent dans la région, causent un grave préjudice au cheptel, en raison des creusements effectués. Il est à préciser que le Sénégal a adhéré à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (ITIE) et qu'il est toujours en attente du statut de pays « conforme ». Le pays suit les différentes étapes, qui mènent à l'obtention du quitus de l'ITIE, en 2017. La MEP relève, avec satisfaction, que les organisations de la société civile sont très actives dans ce domaine. Leur action vise, dans un souci de transparence, à amener l'État à publier régulièrement les résultats financiers et autres des activités extractives.

iii. Recommandations

580. Le Panel recommande de :

- Communiquer sur les instruments de planification qui contribuent à la promotion de la citoyenneté des entreprises et mettent en exergue les cas de bonnes pratiques de sociétés qui intègrent la RSE (Gouvernement, Patronat, Société civile) ;
- Promouvoir la culture du genre et de l'égalité des sexes en incitant les entreprises à intégrer, dans leur politique, les questions d'égalité et d'équité relatives au choix des personnes de sexe différent (Gouvernement, Patronat, Syndicats, Société civile) ;
- Promouvoir la citoyenneté fiscale des entreprises (Gouvernement, Patronat) ;
- Elaborer et implanter une charte de l'entreprise citoyenne (Patronat, Société civile) ;
- Simplifier le cadre institutionnel de reddition des comptes et en assurer la mise en œuvre effective (Gouvernement, Ordre des experts comptables) ;

- Assurer la transparence de toutes les activités extractives (hydrocarbures et mines) pour permettre au Sénégal de devenir un « pays conforme » à l'ITIE avant 2017 (Gouvernement, Société civile) ;
- Mettre en place un observatoire de suivi de l'évolution des risques d'atteinte à l'environnement par l'activité anthropique (Gouvernement, Patronat, Société civile) ;

06

GOVERNANCE DES ENTREPRISES

6.1 ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE

6.2 LA RATIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES CODES ET NORMES

6.3 ÉVALUATION DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

6.1 Enjeux du développement socioéconomique

581. A l'instar de toutes les économies africaines sous domination coloniale, l'économie sénégalaise a longtemps fonctionné comme un appendice de la métropole, axé sur l'exportation des produits de base. L'indépendance acquise, le Sénégal se devait de s'assumer comme une nation souveraine, engagée sur la voie de la construction nationale, dont le développement socioéconomique constitue la principale tâche. Plusieurs initiatives ont marqué la période postcoloniale. Elles ont en commun le souci de promouvoir le développement économique et le progrès social pour rompre définitivement avec l'héritage colonial. Ces tentatives n'ont pas, pour différentes raisons, produit les effets escomptés. La dernière initiative en date est le Plan Sénégal émergent (PSE 2035), qui met le cap sur le développement socioéconomique soutenu et à large assise.

582. Le modèle de croissance qui porte cette ambition constitue un enjeu essentiel, au regard de ses implications économiques, sociales et environnementales. Une croissance



durable et inclusive, aux fruits équitablement partagés, est nécessaire à l'émergence d'une société solidaire, apaisée et confiante en son avenir. Cette quête de progrès économique et de justice sociale est portée par le Plan Sénégal émergent (PSE) qui, au-delà de sa dimension programmatique, se veut un projet collectif enthousiasmant et mobilisateur, traduit en stratégies, politiques et séquences de mise en œuvre, dont la finalité est le positionnement favorable du Sénégal dans le monde de demain. Si le cap de l'émergence est fixé par le PSE, il reste à promouvoir une gouvernance adéquate, sans laquelle l'ambition affichée sera hors de portée.

583. Redessiner la trajectoire du développement, c'est aussi construire un tissu économique dense, diversifié et performant, bénéficiant d'une ressource humaine compétente et entreprenante, acquise à la modernité. L'enjeu étant la montée en production et en compétitivité de l'appareil productif national, pour, à la fois, répondre aux besoins croissants du marché intérieur et conquérir des parts de marché, à l'export. Le Sénégal dispose du potentiel adéquat et peut notamment compter sur la capacité de ses élites à épouser la modernité et à intégrer le "temps mondial". Il reste à valoriser le potentiel, en accordant à chaque secteur l'importance stratégique qu'il mérite. Il est primordial, à cet égard, de restaurer la centralité de l'agriculture, en raison des enjeux de sécurité alimentaire et de renouveau rural qui lui sont attachés. L'appareil industriel, mis à niveau et étendu à des créneaux porteurs, a vocation à devenir le principal moteur de la croissance et de la création d'emplois et un puissant vecteur d'insertion avantageuse du Sénégal dans l'économie mondiale.

584. Un développement socioéconomique réussi, c'est une géographie économique et sociale cohérente, avec des territoires de projets dynamiques et des établissements humains harmonieusement répartis. Il s'agit là d'un enjeu majeur d'équilibre et d'équité. Aussi est-il nécessaire de repenser le territoire, en vue de construire un espace économique national

équilibré, en rupture avec la fragmentation actuelle et le déséquilibre en faveur du centre-nord. La maîtrise de cet enjeu devra, en même temps, prendre en considération l'impératif d'ouverture sur l'extérieur.

585. Le financement du développement est un enjeu crucial. Trois sources sont sollicitées jusqu'à présent : les ressources publiques (budget de l'État, mixé ou non à l'aide extérieure), les ressources privées nationales (investissements des Sénégalais, transferts de la diaspora) et les investissements directs étrangers (IDE). La combinaison de ces trois sources n'a pas toujours été optimale. Elle fait la part belle à l'aide extérieure, qui place le pays dans une position de dépendance envers ce type de financement et hypothèque la souveraineté de la décision. La pérennisation du financement est une ardente obligation, si la volonté est bien de promouvoir un développement robuste, inclusif et à large base. Un tel objectif ne peut s'accommoder d'un financement aléatoire, dépendant du bon-vouloir des bailleurs de fonds. La mise en œuvre des stratégies et politiques tournées vers l'avenir commande de repenser le modèle de financement et de libérer, progressivement, le pays de l'aliénation vis-à-vis de l'aide extérieure. La décision de recourir à l'émission de titres d'État et de bons islamiques (Sukuk) ainsi qu'à la levée des fonds à des conditions de marché favorables sont le signe de la volonté du gouvernement de limiter la part de l'aide extérieure dans le financement de l'économie.

586. Autre enjeu d'importance : la sortie de l'informel pour, à la fois, procurer aux citoyens des conditions de travail décentes et, à l'économie, une position plus favorable à la performance et à l'état des ressources fiscales plus substantielles pour financer les différentes politiques publiques. Le secteur informel s'est imposé, au fil du temps, comme un secteur « par défaut », notamment en milieu urbain. Il a envahi la sphère de la production et des échanges et a assuré la survie de milliers de familles. Avec son dynamisme et ses travers, le secteur informel s'impose, aujourd'hui, comme un « mal nécessaire », en considération de sa participation non négligeable à la satisfaction de la demande sociale et à l'occupation des personnes qui sont au chômage. Cette situation, incompatible avec les principes du développement durable, doit évidemment changer.

587. Enfin, l'enjeu relatif au mode d'insertion de l'économie sénégalaise dans l'économie mondiale. Quel positionnement régional, continental et international pour le Sénégal ? Comment tirer avantage de l'économie mondiale et contenir ses effets indésirables ? Autant de questions lourdes qui soulignent la centralité de cet enjeu et son lien étroit avec la problématique de l'émergence.

6.2 La ratification et la mise en œuvre des codes et normes

i. Résumé du RNAE

588. Le Sénégal a signé et ratifié un nombre important de conventions et de traités internationaux relatifs à la démocratie, aux droits humains, aux droits des femmes, à la préservation de l'environnement, aux droits des jeunes, etc. Il reste que la ratification de ces instruments n'est pas systématique et qu'elle n'est pas toujours suivie d'application. Le RNAE dresse un bilan contrasté qui fait apparaître une majorité d'instruments signés et ratifiés, mais aussi des cas

de non-ratification et des cas de non-transpositions dans l'ordre juridique interne. Il convient de noter que les conventions signées sont largement méconnues des populations et même des acteurs institutionnels censés les mettre en œuvre. Ce bilan s'explique par les inerties et lenteurs administratives, auxquelles s'ajoute le manque d'appropriation de ces instruments par les publics concernés. Ce déficit d'appropriation procède également de considérations socioculturelles. Il en est ainsi du Protocole de Maputo qui traite de l'avortement, un sujet tabou, au regard de larges couches de la population sénégalaise.

589. Aux problèmes posés par l'adoption des normes et conventions internationales s'ajoutent, parfois, des dysfonctionnements procéduraux internes. C'est ainsi que le Conseil économique, social et environnemental (CESE) n'est pas toujours saisi pour émettre un avis sur les lois et conventions à caractère économique ou environnemental. Autre insuffisance : il n'existe pas une structure nationale unique qui centralise et assure le suivi opérationnel des accords et conventions internationaux.

ii. Conclusions de la MEP

590. Dans la partie consacrée aux codes et normes, le RNAE fournit des indications sur l'état de leur mise en œuvre. Il est à noter que plusieurs rubriques, notamment celles relatives à l'« harmonisation avec le droit interne », ne sont pas renseignées. Il convient, donc, de compléter le tableau, pour connaître la situation exacte et apprécier la volonté politique du gouvernement, quant à la mise en œuvre de ses engagements internationaux.

591. Dans la discussion avec les différents interlocuteurs, la MEP a pu constater que les conventions signées ne sont pas systématiquement transposées dans le droit interne et qu'elles sont largement méconnues du grand public, même si elles touchent à des sujets d'intérêt général comme la santé, l'environnement ou l'éducation, ce qui pose la question de l'appropriation nationale. La Constitution stipule que les traités ou accords régulièrement ratifiés ont, dans la hiérarchie des normes, une valeur juridique supérieure à celle des lois nationales. Il est, par conséquent, nécessaire de promouvoir, au sein de la société, une véritable pédagogie des codes et normes.

iii. Recommandations

592. Le Panel recommande :

- Informer les acteurs concernés ou intéressés ainsi que le grand public sur le contenu et la portée pratique des conventions (Gouvernement, Société civile) ;
- Organiser des campagnes d'information et de sensibilisation en langues nationales et parlés locaux sur les conventions auxquelles le Sénégal a adhéré, pour faciliter leur appropriation (Presse, Société civile, Institutions Publiques) ;
- Adopter les textes et les décrets de transposition de tous les instruments ratifiés par le pays (Gouvernement) ;
- Prendre position (gel, suspension...), en ce qui concerne les conventions que l'État ne peut mettre en œuvre (Gouvernement) ;
- Organiser des débats publics sur les lois d'importance, en vue d'une appropriation citoyenne (Parlement, Collectivités
- Locales, Université, Société Civile, Partis Politiques) ;
- Renforcer les capacités des structures étatiques existantes, tel le Comité des droits de l'homme, pour le suivi opérationnel des conventions (Organisations chargées de la promotion des droits de

l'homme et de la démocratie).

6.3 Évaluation des performances par rapport aux objectifs.

OBJECTIF 1: Promouvoir et accélérer le développement socio-économique sur une base large et durable

i. Résumé du RNAE

593. En vue de promouvoir et d'accélérer le développement socioéconomique du pays, le gouvernement sénégalais, avec l'appui de ses partenaires extérieurs, s'est doté d'instruments institutionnels et légaux appropriés et a mis en œuvre des stratégies, des politiques et des programmes globaux et sectoriels, dont les résultats ont permis, après deux décennies d'ajustement structurel éprouvant, de renouer avec une croissance modérée et erratique, sans pour autant parvenir à amorcer un recul significatif de la pauvreté et une baisse durable du chômage ni à améliorer substantiellement les performances productives et compétitives de l'économie.

Au plan économique

594. Depuis plus de cinq décennies, le Sénégal a connu des taux de croissance économique proches du croît démographique. Cette atonie de la croissance n'a pas permis de réduire durablement la pauvreté, particulièrement en milieu rural. Les résultats obtenus sont en deçà des objectifs affichés. Seule la décennie 1995-2005 se distingue par un raffermissement de performances qui a permis une amélioration du revenu par habitant. Depuis 2006, la courbe de croissance s'est de nouveau infléchi avec le ralentissement des secteurs du BTP, des télécommunications et des services financiers, à un moment où la dépense publique enregistre une forte progression et où le déficit de la balance des paiements (7,9 % du PIB) se creuse. La morosité de la conjoncture tient, par ailleurs, au retard accusé dans la réforme des secteurs de l'énergie et de l'environnement des affaires et au manque d'efficacité de la dépense publique.

595. Après plusieurs tentatives de relance du processus de développement qui ont abouti à des résultats mitigés, tant au plan économique que social, l'État du Sénégal a adopté une nouvelle stratégie d'accélération de la croissance et de promotion de l'emploi pour répondre aux besoins considérables d'une population de 15,7 millions d'habitants (2016), à dominante jeune. L'accès à l'emploi et aux services sociaux de base demeure la priorité des politiques publiques et des ménages. Face au peu de progrès enregistrés dans la lutte contre la pauvreté et à l'impossibilité d'endiguer le chômage, s'est imposée, à l'État du Sénégal, la nécessité de réévaluer sa stratégie, avec le souci de transformer la structure de l'économie du pays, tout en générant une croissance forte, durable et inclusive.

596. La stratégie, dénommée Plan Sénégal émergent (PSE), adoptée en novembre 2014,

constitue le nouveau cadre de la politique économique et sociale, sur le moyen et long terme. Les huit chantiers retenus s'articulent autour de 3 axes :

- La transformation structurelle de l'économie, à travers la consolidation des secteurs à forte capacité d'exportation et d'attraction des investissements et un développement territorial équilibré qui promeut les terroirs et les pôles économiques structurants ;
- L'amélioration des conditions de vie des populations, par l'intensification de la lutte contre les inégalités sociales et territoriales et la préservation de leurs ressources, en vue de favoriser l'émergence de territoires viables ;
- Le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit, afin de créer les conditions d'une paix et d'un épanouissement social durable.

597. Ce nouveau cadre stratégique succède aux 2 générations de Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), qui ont couvert la période 2003 à 2010, et à la Stratégie nationale de Développement économique et social (SNDES), qui correspondait à la période 2013-2017. Le PSE repose sur 3 piliers : i) la transformation structurelle de l'économie nationale, pour libérer son potentiel de croissance et de création d'emplois, ii) l'amélioration des conditions de vie des populations, pour donner sens au projet national de développement, iii) le renforcement de la gouvernance, à tous les niveaux, pour une utilisation optimale des ressources du pays. Le Plan d'Actions prioritaires (PAP 2014-2018) est la première déclinaison opérationnelle du PSE. Il constitue le document de référence de la première vague de projets et de réformes censés transformer la structure de l'économie du pays et impulser une croissance robuste, durable et inclusive.

L'état des capacités productives de l'économie sénégalaise.

598. Le secteur primaire dispose d'un potentiel foncier appréciable. La superficie agricole utile est estimée à 10 millions d'hectares/ha. Les terres réellement cultivables totalisent 3,8 millions d'hectares/ha. Les surfaces effectivement cultivées sont de l'ordre de 2,5 millions d'hectares/ha, dont 98 % sont exploités en mode pluviale et 2 % seulement, en mode irriguée. La production agricole repose sur des cultures de rente (arachide, coton) et des cultures vivrières (mil, sorgho, maïs), qui ne couvrent que partiellement les besoins nationaux. La contribution du secteur primaire au PIB ne cesse de décroître (15,6 % du PIB en 2014). Malgré son caractère extensif, l'élevage occupe une place importante dans l'économie sénégalaise (4,2 % à la formation du PIB). La pêche artisanale joue, quant à elle, un rôle stratégique majeur, au vu de sa contribution croissante, son apport en devises et sa capacité de création d'emplois. Le secteur primaire emploie 46 % de la population active et contribue à 15,8 % du PIB.

599. La libéralisation du secteur agricole, en 1997, n'a pas produit les résultats escomptés en termes de production et d'intégration au marché mondial, en raison, notamment, de la faiblesse chronique de la productivité et de la compétitivité agricole. A partir de 1999, une stratégie volontariste de formation agricole et rurale (SNFAR) a été mise en œuvre pour remédier au déficit de formation de la main-d'œuvre agricole. Le secteur a bénéficié, en 2004, d'une loi d'orientation agro-sylvo-pastorale, qui devait donner un cap à l'agriculture et définir les étapes de sa montée en puissance.

600. La crise alimentaire de 2008 a mis en lumière les limites des politiques suivies jusqu'alors et leur incapacité à assurer la sécurité alimentaire du pays. Selon la Banque mondiale, l'insécurité alimentaire touche 30 % des ménages ruraux, dont 55 % vivent en dessous du seuil de pauvreté. Ce constat impose un changement majeur dans l'approche de la question agri-

cole, qui s'est traduit, en mai 2008, par le lancement de la Grande Offensive agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA). Cette initiative, en rupture avec les politiques agricoles antérieures, se focalise sur la sécurité alimentaire et les moyens d'y parvenir, notamment la réforme foncière et l'irrigation. Depuis l'avènement du PSE, les efforts du Gouvernement se reconcentrent sur la relance du secteur primaire, à travers le programme d'accélération de la cadence de l'agriculture, l'augmentation de la production et de la productivité et l'amélioration de la gouvernance du secteur.

601. Depuis l'avènement du Plan Sénégal émergent (PSE), les efforts de l'État sont réorientés vers « une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements ». Adossé au Programme national d'Investissement agricole (PNIA) et à la Loi d'Orientation Agro-Sylvo- Pastorale (LOASP), la mise en œuvre du PSE a donné lieu à un Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise (PRACAS) (en cours de conception), dont les objectifs sont : l'amélioration et la sécurisation de la base productive, l'augmentation de la production et de la productivité agricole et l'amélioration de l'efficacité du pilotage du secteur. L'intérêt renouvelé pour l'agriculture s'est traduit par l'octroi de subventions aux petits agriculteurs, un soutien financier accru à la filière coton et le rééquipement en matériel agricole des producteurs.

602. Le secteur secondaire, qui contribue au PIB, à hauteur de 22 % (2015) et qui emploie 18 % de la population active, reste entravé dans son essor par des problèmes énergétiques, l'insuffisance des investissements (y compris de renouvellement) et l'absence d'un secteur privé performant (moteur traditionnel du développement industriel). Les sous-secteurs les plus dynamiques sont : la transformation d'arachide (huile et tourteaux pour le bétail), qui bénéficie de l'appui de l'État, les produits chimiques (engrais et acide phosphorique) et l'industrie agroalimentaire (produits de la mer...), dont le développement rapide hisse le pays au second rang en Afrique de l'Ouest, après la Côte d'Ivoire. Le secteur du bâtiment et des travaux publics tire le secteur secondaire par sa croissance élevée (7.3 % en 2014). Certaines branches modèrent cependant, par leurs contre-performances voire leur déclin, la dynamique globale du secteur secondaire : il s'agit des activités extractives (-16.6 % en 2014), en raison de problèmes techniques récurrents. Les nouveaux projets d'explorations dans les domaines du pétrole et de l'uranium peuvent élargir les perspectives industrielles du pays.

603. Le secteur des services, y compris les services publics, contribue pour près de 62 % à la formation du PIB (2014) et emploie 22,4 % de la population active. Sa bonne tenue repose sur les télécommunications (téléphonie mobile, internet, centres d'appel...), les services financiers et l'immobilier. A l'inverse, le secteur du tourisme peine à prendre son essor. La tertiarisation de l'économie sénégalaise est une tendance lourde, qui se confirme d'année en année, sans qu'elle soit forcément le signe d'une mutation technologique profonde de l'économie sénégalaise. Le Gouvernement entend également développer une Smart-city près de Dakar afin de devenir un hub pour les services numériques dans la région.

L'assise infrastructurelle du pays

604. Les infrastructures de base sont essentielles pour asseoir une économie compétitive et une croissance forte. Les grands projets d'infrastructures publiques nécessitent une expertise et des investissements considérables, pour la mobilisation desquels le recours à l'extérieur est incontournable. Au plan interne, le Sénégal a opté pour la promotion du partenariat pu-

blic-privé (PPP) en vue de résorber son déficit en infrastructures de base, notamment dans les régions, et créer ainsi les conditions de leur inclusion dans le processus de développement.

605. Diverses initiatives ont concerné plus particulièrement le secteur névralgique des transports, et ce, dans le cadre de la seconde Lettre de politique sectorielle de 1999 (PST II), de la Lettre de politique sous-sectorielle des transports urbains et de la Stratégie nationale de transport rural (2002). Bien qu'en voie d'amélioration, le maillage routier du pays demeure incomplet et de qualité variable. L'interconnexion multimodale (routes voies ferrées, liaisons aériennes) des régions, le développement des réseaux de communication, d'énergie électrique, de transferts inter-régionaux d'eau, participent du développement inclusif, intégré et solidaire du pays. Les infrastructures jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité d'un pays car elles permettent, par leur disponibilité et leur qualité, de faciliter le mouvement d'affaires, comme elles peuvent entraver celui-ci, soit par leur indisponibilité, soit par leurs surcoûts. La Casamance a bénéficié, pour son désenclavement, d'un effort particulier d'amélioration des liaisons avec le reste du pays et de désenclavement interne.

Dans le domaine de l'environnement

606. A l'instar des autres pays subsahariens, le Sénégal est soumis à de sévères contraintes environnementales (réchauffement climatique, désertification, dégradation du couvert végétal, pollution marine, non traitement des déchets urbains...). Pour faire face à cette situation préoccupante, le Gouvernement s'est doté d'une Politique sectorielle de l'environnement et des ressources naturelles et de divers instruments de mise en œuvre, pour une contribution efficace du secteur à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration de la qualité de vie des populations.

607. La politique environnementale du Gouvernement a fait l'objet, en 2013, d'une révision, pour une meilleure intégration des principes du développement durable. Malgré les progrès réalisés, la situation environnementale demeure globalement préoccupante, au regard de la perte du potentiel forestier, des pressions anthropiques sur la biodiversité ou, encore, des pollutions et nuisances qui affectent le cadre de vie des populations urbaines et rurales. Le renforcement des capacités de résilience devient, dans ce contexte, un enjeu majeur dont la MEP mesure l'ampleur et la gravité.

Au plan du développement humain

608. Le rapport du PNUD sur le développement humain, pour 2015, classe le Sénégal au 170^e rang mondial sur 188 pays évalués. Si le pays recule globalement par rapport à l'année précédente, une bonne performance de l'indice d'égalité de genre est à inscrire à son actif. Elle est principalement le résultat des efforts fournis dans le domaine de la parité garçons/filles, à l'école. Les 2 secteurs clés du développement humain, que sont l'éducation et la santé, ont bénéficié d'efforts budgétaires importants, eu égard à leur impact sur le vécu des populations et l'avenir du pays.

L'éducation nationale

609. L'éducation a fait l'objet de nombreuses stratégies et politiques publiques visant à accélérer la marche du pays vers une éducation de qualité pour tous et partout et à élargir, ce faisant, l'assise sociale et territoriale du développement socioéconomique. C'est ainsi qu'un

Programme décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) a été mis en œuvre avec, pour double objectif, d'assurer l'accès universel à l'éducation de base et de dynamiser l'enseignement technique et la formation professionnelle. Cette politique éducative s'inscrit dans le cadre de l'Initiative spéciale des Nations-unies pour l'Afrique, qui met en lien la politique éducative avec la lutte contre la pauvreté, à travers l'élargissement de l'accès aux services éducatifs de base des groupes les plus vulnérables. Les progrès dans l'éducation sont contraints par le croît démographique et les pesanteurs socioculturelles, en ce qui concerne la scolarisation des jeunes filles, au-delà du cycle moyen, une problématique sociétale, à laquelle le gouvernement répond par une politique de discrimination positive. Après la nette amélioration du taux brut de scolarisation (83 %), le défi qui reste à relever est celui de la qualité de l'enseignement. Le programme PAQUET est mis en œuvre à cette fin.

La santé publique

610. Le Programme de Développement intégré de la Santé (PDIS), mis en place en 1998, avait pour objectif de combler le déficit en structures de soins et en médicaments, tout en améliorant la qualité des prestations médicales et paramédicales. La mise en œuvre de ce programme a permis l'amélioration des indicateurs de santé (baisse tendancielle de la mortalité maternelle et infantile et relative maîtrise de la fécondité). L'actuel Plan national de Développement sanitaire (PNDS 2009-2018) procède, quant à lui, du souci des pouvoirs publics d'accélérer la mise en œuvre des différents programmes de prévention. Il vise aussi à améliorer l'offre de services de proximité, par le développement du réseau de soin et la formation des personnels soignants. Des efforts importants restent à faire pour éliminer les inégalités d'accès aux soins et aux médicaments.

ii. Conclusions de la MEP

Le secteur agro-sylvo-pastoral

611. L'agriculture sénégalaise connaît une stagnation persistante qui peut dégénérer en véritable déclin, si les tendances actuelles venaient à perdurer. Ces tendances récessives renvoient notamment à la question foncière et à celle de la taille des exploitations, à la tertiarisation progressive de l'économie sénégalaise favorisant l'exode rural, à l'insuffisance chronique de l'investissement dans les infrastructures rurales et communautaires et à la faiblesse des aides aux petits agriculteurs, pour l'achat d'intrants et d'équipements agricoles. Les filières de rente (coton, arachide) ne sont pas épargnées par la régression, du fait d'une faible productivité du travail, de systèmes culturels anachroniques, d'une production agricole soumise aux variations de la pluviométrie et des fluctuations des cours mondiaux. Ces facteurs limitants réduisent la capacité du secteur à relever les défis de la sécurité alimentaire (en 2013, seuls 45 % des besoins en céréales ont été couverts par la production nationale), de l'exportation et de l'amélioration du sort des populations rurales, majoritairement pauvres et privées d'accès aux services sociaux de base.

612. Si le développement de l'irrigation et celui de la mécanisation, pour intensifier la production agricole, sont des choix stratégiques décisifs pour l'avenir, la promotion de l'horticulture apparaît, en revanche, moins pertinente, au regard du projet ambitieux de renouveau rural, porté par le PSE, qui donne l'espoir d'une sortie du marasme actuel.

Le secteur manufacturier

613. L'étroitesse de la base industrielle de l'économie, illustrée par la part congrue du secteur secondaire dans le PIB et la création d'emplois, s'explique par sa faible diversification, la vulnérabilité des activités extractives aux fluctuations des cours des matières premières, sa concentration sur des activités à faible valeur ajoutée et la vétusté des outils de production (pannes techniques fréquentes...) autant qu'aux contraintes énergétiques (coûts, délestage et raccordements). A ces aléas conjoncturels et structurels, s'ajoute la difficulté d'émergence d'entreprises privées industrielles, véritable fer de lance de la croissance et de la création d'emplois. La MEP a pu constater, in situ, le blocage du secteur industriel. Le secteur est en attente d'un nouveau souffle lui permettant de prendre sa part dans le développement durable du pays. Compte tenu de son profil actuel, l'industrie sénégalaise ne peut prétendre à une insertion avantageuse dans les chaînes de valeurs internationales. Un développement industriel ambitieux, qui intègre le temps mondial, reste à concevoir et à mettre en œuvre.

Le secteur des services

614. Le secteur des services apparaît important, au regard des secteurs primaire et secondaire atrophies. L'expansion relative des services a, en réalité, un effet limité sur la croissance, car reposant plus sur des activités à faible valeur ajoutée que sur des capacités de recherche-développement et d'innovation liées à l'industrie. La MEP souligne, à ce propos, la pertinence du modèle de croissance de la Chine, qui est passé successivement par le développement agricole, le développement industriel, pour aboutir, enfin, à un développement des services exportables, à forte intensité technologique. Le secteur des services sénégalais reste, quant à lui, fondé sur la distribution des services de télécommunications, les services financiers et les transactions immobilières. Le secteur touristique, qui peut générer des gains économiques et sociaux substantiels, n'a pas connu un développement, en rapport avec les potentialités touristiques considérables dont dispose le Sénégal.

Le développement du capital humain

615. La santé. L'amélioration continue des indicateurs de santé qui rapprochent le pays des OMD est le fruit des efforts fournis par le Gouvernement sénégalais dans ce domaine. Grâce à une surveillance épidémiologique de qualité et aux bons résultats des programmes de vaccination mis en œuvre, des avancées importantes sont enregistrées dans la lutte contre les maladies endémiques. Entre 2012 et 2015, la morbidité proportionnelle est passée de 33,5 % à 3,5 %, en ce qui concerne le paludisme ; l'épidémie du SIDA est stabilisée, avec une prévalence de 0,7% et les $\frac{3}{4}$ de femmes enceintes accouchent dans une structure de santé.

616. Malgré les importantes avancées enregistrées ces dernières années (vaccination, lutte contre le VIH, santé de la mère et de l'enfant), dans le domaine sanitaire, des défis de taille restent à relever. Le pays accuse toujours un déficit important en structures de soins de proximité, en personnel qualifié, en certains points du territoire national, et en médicaments essentiels, notamment dans les régions reculées, où l'accès aux services de qualité reste limité. La population sénégalaise connaît encore des taux élevés de maladies infectieuses et parasitaires et de mortalité évitable. L'engagement des individus et des communautés dans la gestion de leur propre santé reste, quant à lui, sous-optimal.

617. Si, en termes d'infrastructures fonctionnelles, chaque région dispose au moins d'un hôpital de niveau 2 (les 3 CHU, de niveau 1, se trouvant tous à Dakar) et plusieurs centres

et postes de santé, la MEP a eu à constater que le personnel de santé en activité est loin de satisfaire la demande. Pour 2013, la couverture est de 1 médecin/12300 habitants, 1 infirmier/4300 habitants et 1 sage-femme/2500 femmes. S'ajoute à cela une répartition géographique sous-optimale, qui impacte négativement les activités préventives et curatives. Il apparaît que, malgré les avancées réalisées, les politiques et programmes mis en œuvre n'ont pas permis d'atteindre l'objectif d'accès universel à des soins de qualité ni même l'OMD spécifique. Des progrès restent à faire en matière de promotion de la santé, qui constitue un objectif et un préalable au développement durable à large assise.

618. L'éducation. L'accès universel et paritaire, dans les cycles primaire et moyen, est une réalité au Sénégal. Cette performance est à mettre au crédit du système éducatif sénégalais qui enregistre un taux brut de scolarisation de 86 % et un taux d'alphabétisation en progression, qui se situe autour de 58 %, en 2015. Cette performance est contrebalancée par des problèmes qui restent à régler et qui sont : la faiblesse du taux d'achèvement des filles dans le cycle secondaire, l'existence dans 5 régions d'un nombre important d'enfants en âge de scolarisation qui ne rejoignent pas l'école, l'insignifiance de l'offre de formation destinée aux enfants à besoins spécifiques, la scolarisation aléatoire des enfants nomades, la faiblesse du taux de réussite au baccalauréat (35 % en moyenne), le déséquilibre du contenu d'enseignement au détriment des filières scientifiques et, enfin, une gouvernance du système d'éducation largement perfectible.

619. Si, au plan des effectifs scolarisés, l'éducation a globalement atteint son objectif, la MEP estime que, malgré les améliorations induites par la mise en œuvre du PAQUET, la mise en place de l'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur (ANAQ-Sup) et l'implantation d'établissements d'enseignement supérieur, dans les zones les plus reculées, les questions de l'amélioration de la qualité de l'enseignement général, de l'employabilité du produit des formations professionnelle et supérieure restent posées. La MEP félicite les autorités sénégalaises pour la réalisation de l'OMD relatif à la parité fille/garçon dans les cycles primaire et moyen et les exhorte à redoubler d'effort pour l'amélioration du taux d'achèvement dans les cycles suivants.

Bonne Pratique 6.1 : L'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur

Créée par le décret n° 2012-837 du 07 août 2012, l'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur (ANAQ-Sup) est une agence autonome, placée sous la tutelle administrative et technique du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Elle est chargée de contrôler, garantir et améliorer la qualité des programmes et des institutions de l'Enseignement supérieur. Elle se compose d'un conseil d'administration, d'un conseil scientifique et d'un secrétariat exécutif. Ses missions sont :

- La conception et la mise en place d'un mécanisme d'assurance qualité compatible avec les objectifs et les exigences de l'Enseignement supérieur ;
- La mise en place des procédures formelles et l'identification des critères d'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur ;
- La délivrance d'un avis technique au ministre chargé de l'Enseignement supérieur sur les demandes d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur ;
- L'évaluation périodique des enseignements, des outils et méthodes pédagogiques dans les établissements et les filières ;
- L'assistance et l'accompagnement des établissements dans le développement et la mise en œuvre de leur procédure interne d'assurance qualité et d'auto-évaluation ;

La mesure du rendement des établissements et l'évaluation de la pertinence de leurs prestations et de leurs résultats sont au cœur de la mission de l'ANAQ-SUP.

620. La démographie. Conséquence d'une fécondité relativement élevée (5,1 enfants/femme en moyenne), la croissance démographique atteint 2,53 % en 2013, un rythme non viable à long terme, au regard des conséquences négatives sur les ressources, l'environnement et les efforts de développement (la moitié de la population sénégalaise a moins de 18 ans). Les enjeux sociaux, économiques et politiques associés à une telle trajectoire démographique questionnent la capacité du pays à satisfaire les besoins essentiels de la population (santé, éducation, alimentation, emploi...) et à mettre en œuvre des politiques réellement durables. La réduction de la fécondité pour accélérer la transition démographique constitue, par conséquent, un défi majeur.

621. Le modèle de protection sociale, centré sur les travailleurs du secteur formel et axé sur la prévoyance et la sécurité sociale, a montré ses limites, car excluant l'écrasante majorité de la population de tout système de protection (le système d'assurance maladie ne couvrant que 15 à 17% de la population totale). Le changement de paradigme, introduit par le PSE dans la politique économique et sociale, impose une réarticulation de la stratégie nationale de protection sociale avec de nouvelles orientations. Dans son axe 2, « Capital humain, protection sociale et développement durable », le PSE décrit la protection sociale comme un investissement, une source de cohésion sociale et un moyen de rompre le cercle vicieux de la transmission intergénérationnelle de la pauvreté qui frappe les couches les plus vulnérables de la société sénégalaise, notamment les femmes et les enfants appartenant au monde rural.

622. C'est dans ce contexte en mutation que s'inscrivent les récentes initiatives gouvernementales qui visent à accroître la résilience et l'autonomie des populations vulnérables. Les mesures phares sont la Couverture Maladie universelle, le Programme national de Bourses de Sécurité familiale (300 000 bénéficiaires, en 2016, pour un montant estimé à 30 milliards de Francs CFA), la carte d'égalité des chances (50 000 cartes distribuées, d'ici à 2017) ou, encore, l'assistance médicale gratuite. Ces mesures ont permis une réelle amélioration de la couverture sociale de la population. Malgré ces améliorations, de nombreuses lacunes demeurent. Les travailleurs indépendants en sont toujours exclus. Malgré la mise en place du registre unifié de ciblage des ménages vulnérables, les programmes d'assistance sociale, destinés aux indigents, ne touchent qu'une partie infime des nécessiteux. Les services sociaux de protection des enfants, limités et fragmentés, dépendent largement de l'aide internationale. Les mécanismes informels de protection, fondés sur les solidarités traditionnelles, sont importants, mais mal encadrés. La MEP n'a pas manqué de constater la difficulté de traduire les objectifs de la Stratégie nationale de Protection sociale (2005) en programmes opérationnels efficaces, financièrement viables et en phase avec les objectifs globaux de développement et le nouvel agenda de développement (ODD), qui prévoit l'éradication de la faim et la pauvreté d'ici à 2030.

Le schéma de financement du développement

623. Le financement du développement au Sénégal a recours à différents instruments aux logiques variées. Deux modes de financement des programmes et projets de développement coexistent au Sénégal. D'un côté, le financement apporté par le Gouvernement, sur ressources propres, et, de l'autre, le financement conjoint, avec les bailleurs de fonds internationaux et multilatéraux et autres canaux d'aide publique et privée. La forte dépendance de flux externes fait que ce schéma de financement n'est pas viable à long terme. Ce mode de financement est générateur d'endettement (le Sénégal figure sur la liste des 9 pays africains surendettés). En 2014, la dette extérieure du Sénégal était de 5,65 milliards de dollars, selon la Banque mondiale. L'alternative réside dans une mobilisation accrue des ressources do-

mestiques stables (épargne, fiscalité, fonds de la diaspora) et la diversification des modes de financement. Il n'est plus tenable de continuer à dépendre de l'aide publique au développement, de l'investissement étranger direct. Il est impératif de réduire la vulnérabilité des pays africains aux chocs exogènes et de diminuer la dépendance à ces donateurs.

624. Des mécanismes de financement innovants restent à développer. C'est le cas du partenariat public-privé (PPP) pour les infrastructures (le Sénégal est le 9^e pays africain qui mobilise le plus de financement par le biais des partenariats publics-privés). L'autoroute à péage Dakar-Diamniadio est une illustration de la pertinence de cette solution de financement. D'autres modes innovants de financement peuvent être également mobilisés, pour lever des fonds publics (instruments d'emprunt obligataire, mécanisme de gestion des risques environnementaux...). La MEP note l'intérêt des autorités sénégalaises pour ces financements alternatifs (création de la cellule de suivi des projets au Ministère chargé des finances, recours au fonds de l'environnement, création du Fonds souverain d'investissements stratégiques) et les encourage à poursuivre dans cette voie, pour rendre plus pérenne le financement du développement socioéconomique du pays. Même si l'APD garde, pour longtemps, encore, un rôle central et catalyseur dans la stratégie internationale de financement du développement, les mécanismes de financement innovants permettront de lever des ressources complémentaires, plus stables et pérennes que les flux d'aide traditionnels. La MEP considère qu'ils constituent, en cela, une partie de la solution pour combler le déficit des ressources disponibles pour le développement.

Les services sociaux de base

625. L'accès à l'eau potable. La MEP a eu à constater la nette amélioration dans la couverture des besoins en eau potable. La conjugaison des efforts de l'État, des collectivités locales, du secteur privé et des partenaires au développement, dans le cadre du Programme d'Eau potable et d'Assainissement du Millénaire (PEPAM), a permis une amélioration permettant l'atteinte de l'OMD spécifique. L'accès à l'eau est un facteur essentiel de progrès social et de santé publique. Si la quasi-totalité (98 %) des Sénégalais accède aujourd'hui à l'eau potable en milieu urbain, un léger déficit persiste en milieu rural (82% des ménages ruraux ont accès à l'eau potable en 2015), alors que des disparités existent entre les régions et que, même en milieu urbain, la solution du robinet individuel n'est pas encore généralisée, à quoi s'ajoute le problème de qualité de l'eau. La MEP félicite les autorités sénégalaises pour les progrès accomplis tout en insistant sur la nécessité de renforcer cet acquis par une disponibilité accrue et une meilleure qualité de l'eau.

626. L'assainissement. Les chiffres concernant l'assainissement ne sont toujours pas satisfaisants. Malgré les moyens mobilisés, la situation demeure préoccupante. La couverture nationale en assainissement de qualité (réseaux de collecte, collecteurs, fosses septiques améliorées, stations de traitement des eaux usées...) demeure globalement faible au niveau national (environ 50 % des ménages, en 2013). Le taux d'accès à l'assainissement rural progresse, grâce à l'équipement des ménages en système autonome d'évacuation des excréments et des eaux usées ménagères (le taux est passé de 17% en 2004 à 63% en 2015). En milieu urbain, 78% des ménages accèdent à un service d'assainissement, en 2015, contre 56,7%, en 2002. Il reste que de fortes disparités subsistent entre les régions et entre les zones urbaines de résidence, avec un coût élevé en termes de santé publique. La Stratégie nationale d'Assainissement rural (SNAR 2013) pour renforcer la responsabilité des ménages dans la gestion de leurs ouvrages paraît insuffisante, au regard du défi posé. La MEP insiste sur la nécessité de réaliser les objectifs du PEPAM, en vue de remédier à cette situation inac-

ceptable, qui compromet les efforts de développement durable et de hisser le sous-secteur de l'assainissement, au niveau de performance atteint, en matière d'eau potable.

L'environnement et le changement climatique

627. La protection et la gestion de l'environnement. La MEP a pris la mesure des enjeux et défis environnementaux auxquels le Sénégal fait face. Parmi les problèmes aigus identifiés figurent : les effets du réchauffement climatique, la surexploitation des ressources naturelles, l'érosion du littoral, la prolifération des déchets solides et liquides, la pollution marine et autres nuisances qui menacent l'équilibre des milieux et la santé publique. Les politiques et réformes entreprises en matière de protection de l'environnement ont certes permis de sauvegarder quelques actifs naturels menacés (reboisement, aires protégées...), mais n'ont permis d'inverser la tendance générale à la dégradation du patrimoine forestier ni de stopper la perte de biodiversité terrestre et marine. La MEP n'a pu que constater l'asymétrie entre l'ampleur des menaces qui pèsent sur l'environnement et la faiblesse des moyens mis en œuvre.

La difficile adaptation au changement climatique

628. Depuis deux décennies, les populations sahéliennes, qui vivaient en parfaite symbiose avec leur environnement semi-aride, voient leur mode de production et leur mode de vie remis en cause par le changement climatique, qui fragilise leurs moyens de subsistance et précarise leurs conditions de vie. L'accélération des migrations et la recrudescence de la pauvreté dans les régions les plus exposées sont le signe d'une insuffisante résilience, du monde rural en particulier, au changement climatique. Partie prenante des accords de Paris, le Sénégal, après avoir validé sa stratégie nationale de développement durable, a élaboré, en perspective de la COP21, sa Contribution nationale déterminée Pays (CNDP), qui évalue les efforts d'atténuation requis et les besoins d'adaptation aux changements climatiques (les accords de Paris ont été signés et sont en phase de ratification). Le Sénégal devrait mettre à contribution le Fonds mondial pour l'Environnement, le Fonds vert Climat et le Fonds d'adaptation, pour renforcer sa capacité de prise en charge des besoins liés aux changements climatiques. La MEP relève la faiblesse des ressources et des moyens mis en œuvre pour contrer le réchauffement climatique et insiste sur l'urgence d'un renforcement des structures déconcentrées en personnel qualifié et en capacité d'analyse. A ce propos elle note, avec satisfaction, l'accréditation du Centre de Suivi écologique (CSE) par le Fonds vert Climat pour financer, à hauteur d'un (1) million de \$, des projets d'atténuation des effets du réchauffement climatique.

iii. Recommandations

629. Le Panel recommande :

- d'accélérer le processus de mise à niveau et de modernisation de l'ANSD, pour une production de qualité et un accès aisé à des données statistiques fiables et des indicateurs sociaux transparents, indispensables à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques (Ministères, Agence chargée des Statistiques) ;
- de porter la contribution du secteur primaire au PIB à 25 % en 2020, en améliorant les performances de la production agro-sylvo-pastorale, grâce à des gains de productivité et à l'émergence de nouvelles activités productives, à hauts rendements et à forte valeur ajoutée (Gouvernement, associations agriculteurs/éleveurs, opérateurs économiques nationaux) ;
- de porter la contribution au PIB du secteur secondaire à 30 % en 2020, en privilégiant les indus-

tries à forte intensité de main-d'œuvre, qui valorisent les ressources naturelles, tout en stimulant l'investissement, le renouvellement et la mise à niveau de l'outil de production existant et le développement du potentiel industriel (Gouvernement ; Entreprises, Patronat) ;

- de ramener la contribution du secteur tertiaire à hauteur de 45 % en 2020, en s'orientant vers les services innovants, à haute intensité technologique, ceux qui sont éligibles à l'exportation et qui contribuent, par effets de diffusion, à l'amélioration de la compétitivité globale de l'économie nationale (Gouvernement, opérateurs économiques) ;
- de promouvoir une croissance forte, stable et transformatrice, dépassant le seuil critique de 8 %, pour infléchir durablement la courbe du chômage, faire reculer la pauvreté et améliorer, in fine, les conditions de vie des populations (Gouvernement, Opérateur économiques, Investisseurs étrangers) ;
- d'assurer la viabilité de la croissance, grâce à la diversification de ses sources et à la réduction de ses vulnérabilités structurelles et conjoncturelles (stabilité macroéconomique...), de sorte à consolider son assise (Gouvernement, Opérateurs économique, Patronat, Syndicats) ;
- de promouvoir une croissance inclusive, en considérant la croissance et l'équité comme des objectifs qui se renforcent mutuellement, pour mieux contrer le phénomène néfaste de l'exclusion qui sape tout progrès social (Gouvernement, Collectivités locales, Organisations communautaires, Société civile) ;
- de renforcer les capacités endogènes de financement de l'économie et des besoins sociaux (épargne interne, marchés financier et boursier, fiscalité, transferts de la diaspora, finance islamique...) (Banques, Caisse d'Épargne, Douanes) ;
- de s'ouvrir aux financements innovants et autres mécanismes de mixage, générateurs de nouvelles ressources pour le développement, qui associent fonds concessionnels et fonds privés, avec un impact modéré sur l'endettement (Gouvernement, Système bancaire) ;
- de relever le niveau des dépenses de santé, en tant que facteur de progrès social et de développement humain durable. L'objectif étant de porter les dépenses globales à hauteur de 10 % du budget de l'État, d'ici à 2020 (Gouvernement, Secteur privé) ;
- d'accroître les ressources allouées à l'éducation, pour améliorer le développement humain du pays et faire émerger une société dynamique et innovante, avec une composante jeune disposant des compétences utiles à son insertion socio-professionnelle et des ressources nécessaires à la construction de sa citoyenneté (Gouvernement) ;
- de consolider le socle de protection sociale, pour répondre au besoin de solidarité exprimé par les groupes vulnérables de la société et à l'atteinte de normes sociales renforcées, émanant de la classe moyenne (Gouvernement, Mouvement associatif) ;
- d'accompagner les enjeux sociaux, économiques et environnementaux du développement, par un programme pluriannuel de requalification du cadre de vie des populations et de cohérence urbaine (Gouvernement, Collectivités locales) ;
- de mettre en œuvre un programme ambitieux de rattrapage destiné à élargir l'accès à l'assainissement, à l'énergie et au logement décent pour améliorer la qualité de vie des citoyens (Gouvernement, Investisseurs) ;
- de mettre en œuvre un programme spécial de logements sociaux et d'habitat rural, associé à un plan d'éradication progressive de l'habitat précaire et insalubre, qui représente une part importante du parc national de logement (Gouvernement, Communes, Secteur privé locatif) ;
- de mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités préventives et opérationnelles, adaptées à la vulnérabilité polymorphe des communautés et activités humaines, notamment agricoles, aux aléas environnementaux (Gouvernement, Université, Société civile, PTF) ;
- d'améliorer le système de gestion de l'information, de veille et d'analyse des risques sur les ressources, la sécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi que la sécurité sanitaire des populations, pour réagir à temps et de manière adéquate (Gouvernement, Organisme publics et privés spécialisés) ;
- de diffuser, à grande échelle, et favoriser l'appropriation, par les populations « à risque », les

bonnes pratiques susceptibles d'atténuer les risques. Pour cela, il y'a nécessité de développer une pédagogie et d'asseoir une communication appropriée (Institutions, Presse, Société civile).

OBJECTIF 2 : Encourager la participation élargie au développement i. Résumé du RNAE

630. Le RNAE indique que, dans le cadre de la décentralisation, l'État accorde une grande importance à la participation des populations à la formulation et à la mise en œuvre des politiques de développement. Parmi l'arsenal juridique et les mécanismes institutionnels mis en place par l'État pour encourager la participation des différents acteurs du développement, le RNAE cite :

- La Constitution sénégalaise de 2001 (consolidée en 2008) qui, en son article 102, dispose que : « Les collectivités locales constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Elles s'administrent librement par des assemblées élues » ;
- La loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales dispose en son article 1, alinéa 2 que « la région, la commune et la communauté rurale sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elles s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel » ;
- La loi n° 96-08 du 22-03-1996 portant Code électoral ;
- La loi n° 96-10 du 22-03-1996 modifiant la loi n°72 du 01-02-1972 relative à l'organisation de l'administration territoriale ;
- La loi organique n° 96-11 du 22-03-1996 relative à la limitation du cumul des mandats électifs et de certaines fonctions ;
- La loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales qui a introduit l'Acte III de la décentralisation, dont un des objectifs fondamentaux est la promotion soutenue de la participation des différents acteurs à la gestion publique territoriale.

631. Le rapport souligne que le Plan Sénégal émergent (PSE), qui se veut inclusif, tant dans son élaboration que de sa mise en œuvre, constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme (horizon 2035). Le Plan d'Actions prioritaires en est la déclinaison opérationnelle, sur la période 2014-2018.

632. Par ailleurs, le programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), qui est un instrument du PSE pour le monde rural, entend résorber les disparités entre urbain et rural en termes d'accès aux services sociaux, à travers le renforcement et l'amélioration des infrastructures socioéconomiques. D'après le RNAE, tous ces plans et programmes de développement se fondent sur le principe de la participation active, la responsabilisation et l'autonomisation des communautés dans l'atteinte des objectifs, et ce, à toutes les phases du processus. A cet effet, le cadre institutionnel de mise en œuvre participative du PSE comprend :

- Un Comité d'Orientation stratégique (COS) ;
- Un Comité de Pilotage (COP) ;
- Une unité de coordination de la mise en œuvre et du suivi-évaluation ;
- Des structures d'exécution.

633. Les organes de pilotage, aussi bien au niveau national que régional ou local, doivent impliquer l'ensemble des parties prenantes que sont les acteurs étatiques, les collectivités locales, la société civile, le secteur privé, le Parlement et les partenaires techniques et financiers. Le RNAE souligne, cependant, que ces programmes restent relativement peu connus

des populations, surtout en milieu rural. D'après l'auto-évaluation, plus de la moitié des personnes interrogées pensent que leur localité ne dispose pas de structures garantissant une participation inclusive et que leur localité ne mobilise pas des ressources financières destinées à la promotion de la participation des différentes catégories sociales. En effet, le RNAE établit qu'un peu moins d'un enquêté sur deux (46,7 %) trouve que les jeunes et les femmes ne sont pas impliqués dans les programmes de développement local. De surcroît, presque la moitié (48,8%) des citoyens interrogés pense que la diaspora n'y est pas également impliquée. Or, à côté de l'aide au développement, les envois des migrants constituent une source importante de financement du développement local. De plus, quatre enquêtés sur dix (44,1 %) pensent que les autorités coutumières et religieuses ne sont pas impliquées dans les programmes de développement local. Garantes de la paix et de la cohésion sociale, les autorités coutumières et religieuses sont très peu consultées en dehors de la politique. Ces difficultés impactent l'effectivité des politiques publiques. Or, la création d'un cadre propice à la participation de toutes les parties prenantes demeure un gage de réussite des politiques de développement socioéconomique.

634. Le RNAE note qu'avec la politique de décentralisation (l'Acte III de 2013), l'État a clairement pris l'option de promouvoir les collectivités locales comme voie de développement territorial et de résorption des disparités régionales. Dans cette perspective, il est envisagé un processus de modernisation de l'État, à travers une décentralisation cohérente dans ses principes et performante dans sa mise en œuvre.

635. L'Acte III de la décentralisation a pour objectifs fondamentaux :

- Un ancrage de la cohérence territoriale pour une architecture administrative renouvelée ;
- Une clarification des compétences entre l'État et les collectivités locales ;
- Un développement de la contractualisation entre ces deux niveaux décisionnels ;
- Une modernisation de la gestion publique territoriale, avec une réforme des finances locales et une promotion soutenue de la qualité des ressources humaines. ii. Conclusions de la MEP

636. La MEP enregistre les efforts déployés par certaines autorités sénégalaises, notamment dans la mise en place de mécanismes institutionnels (COS, COP, BOSSE...), visant à assurer la participation citoyenne au processus d'élaboration des politiques publiques dédiées au développement, même si, dans les faits, ces mécanismes sont plus formels que réellement inclusifs. La MEP note, en revanche, que le RNAE omet d'analyser les conditions d'opérationnalisation du Plan Sénégal émergent (PSE) et du Plan d'Actions prioritaires subséquent. Il en est de même pour le Programme d'Urgence de Développement communautaire (PUDC) qui est le principal instrument pour résorber les disparités urbain/rural, en termes d'accès aux services sociaux de base.

637. Tous ces plans et programmes de développement proclament, dans leur préambule et les documents stratégiques, le principe de la participation active. La mise en œuvre de ce principe semble poser problème, selon les parties prenantes entendues. En l'absence de cette évaluation dans le RNAE, la MEP considère qu'il est urgent d'évaluer ces instruments pour mesurer le degré réel d'implication de la population.

638. Au niveau territorial, la MEP constate également que les comités régionaux de suivi-évaluation, présidés par les gouverneurs et regroupant l'ensemble des catégories d'acteurs, ne sont pas véritablement opérationnels. Des efforts supplémentaires doivent être donc fournis, notamment en dehors de la capitale, afin de concrétiser pleinement la volonté de faire participer les populations.

639. Enfin, et sur un autre plan, s'agissant de la décentralisation, la MEP observe, à l'issue des discussions dans les régions, que dans la mise en œuvre de l'Acte III, neuf domaines de compétence sont transférés aux communes, sans pour autant que le transfert des ressources humaines et financières soit concomitamment effectué.

iii. Recommandations

640. Le Panel recommande :

- d'évaluer et, le cas échéant, activer les mécanismes de consultations prévus dans le Plan Sénégal émergent (PSE) et l'Acte III de la décentralisation, en mettant à jour et en complétant, si nécessaire, l'arsenal juridique et institutionnel, notamment par la mise en place des décrets d'application et des manuels de procédures qui vont favoriser la participation de toutes les couches de la société, ainsi que leur adhésion à la conception et surtout la mise en œuvre des politiques de développement économique et social qui les concernent (Gouvernement, Collectivités locales, Mouvement associatif) ;

Collectivités locales, Mouvement associatif) ;

- de renforcer les capacités humaines, institutionnelles et financières des communes et Collectivités locales en adéquation avec les compétences qui leur sont accordées (Gouvernement, Collectivités locales, Système de formation, Coopération internationale) ;
- de mettre en place des mécanismes de planification, d'exécution et d'évaluation efficaces, avec une participation citoyenne renforcée, en vue de permettre un suivi de l'impact des politiques publiques sur la population et les progrès en termes de développement économique et social (Gouvernement Collectivités locales) ;
- de renforcer les capacités des différents acteurs de base dans le domaine de la gestion et de l'évaluation des politiques et programmes de développement (Collectivités locales, Système de Formation).

OBJECTIF 3 : Lutter contre la pauvreté, le chômage et les inégalités

i. Résumé du RNAE

La pauvreté

641. La pauvreté reste préoccupante au Sénégal. Selon les résultats d'une enquête de l'ANDS, publiés en janvier 2015, 56,5 % des 13 millions d'habitants se considèrent en situation de privation, donc de pauvreté. Le phénomène est plus marqué en milieu rural (69 %) qu'en milieu urbain (à Dakar, 38,2 % des ménages se déclarent pauvres). Le caractère massif et structurel de la pauvreté est confirmé par le classement du Sénégal (2015) parmi les 25 pays les plus pauvres au monde. La recrudescence de la pauvreté au cours des deux (2) dernières décennies est la conséquence des effets dépressifs de l'ajustement structurel, du marasme que vit le monde rural et d'une insuffisante redistribution des fruits de la croissance, qui suractive le phénomène d'exclusion.

642. La lutte contre la pauvreté constitue une constante de toutes les stratégies et politiques socioéconomiques. Le Sénégal a élaboré et mis en œuvre, en 1997, son premier plan de lutte contre la pauvreté (PLP). En 2001, le Sénégal s'est doté, à l'instar d'autres pays africains très endettés, d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2003-2005), dont les résultats se sont avérés peu concluants et ont justifié le lancement d'une seconde génération de DSRP (2007-2010), avec pour objectif de réduire de moitié la pauvreté à l'horizon 2015. La non-atteinte de cet objectif ambitieux, qui est en même temps celui des OMD, devait conduire à la formulation d'une troisième stratégie (2013–2017), axée sur une croissance plus soutenue, pour amorcer un recul significatif et irréversible de la pauvreté. Cette stratégie consacre le choix en faveur d'un traitement économique de la pauvreté, sans abandon des mesures sociales d'urgence.

643. La pauvreté n'est pas un phénomène isolé. Elle s'accompagne d'une insécurité alimentaire accrue (44,9 % de la population, 54,8 % dans les zones rurales), d'une montée des exclusions et de restrictions d'accès des catégories sociales les plus vulnérables aux ressources et services essentiels (santé, éducation, logement, emploi, eau potable, assainissement). La pauvreté est également source de maux sociaux tels que la violence faite aux femmes, la délinquance juvénile, la mendicité, le travail des enfants ou encore la prostitution. Au-delà de la création d'emplois et de l'aide directe aux plus démunis, la lutte contre la pauvreté passe aussi par l'amélioration de l'accès aux services essentiels.

644. Dans le domaine de l'éducation, des efforts importants ont été consentis par les pouvoirs publics pour scolariser les enfants issus de milieux pauvres. Cette action s'appuie sur l'ambition déclarée de promotion de l'éducation pour tous (EPT) et la Lettre de politique de l'éducation. L'ampleur de la demande de scolarisation non satisfaite, le nombre d'enfants de la rue qui ne rejoint pas l'école et la faiblesse du taux d'achèvement dans le cycle primaire illustrent les limites de cette action et plaide en faveur d'initiatives en direction des enfants issus de familles pauvres.

645. Dans le domaine de la santé, le Sénégal n'a pas encore atteint les normes fixées par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), en termes de couverture sanitaire et de personnel qualifié. Dans ces deux domaines, la répartition reste très inégale, avec un net désavantage pour les régions déshéritées de l'intérieur. Il en est de même de la disponibilité et de la qualité des plateaux techniques, concentrés à Dakar et, à un degré moindre, dans les grandes villes. L'accessibilité des soins se pose avec acuité, notamment pour les segments les plus pauvres de la population, dépourvus d'assurance maladie et de ressources financières propres.

646. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, si le taux d'accès à l'eau potable est quasiment universel (sauf dans les poches d'extrême pauvreté ou subsistent encore des exclusions résiduelles), le taux d'accès à l'assainissement reste faible, pour toute la population et, plus particulièrement, pour les démunis qui vivent dans les zones rurales (exclus de fait). Cette situation est incompatible avec les principes du développement durable. Beaucoup reste à faire pour assurer un large accès des populations à un système d'assainissement adéquat.

647. Dans le domaine de l'emploi qui constitue la première préoccupation des ménages, les efforts du Gouvernement pour faire reculer le chômage se heurtent à la rigidité de l'offre d'emploi. Le chômage affecte plus les jeunes que les adultes, les femmes que les hommes, les zones rurales que les zones urbaines, plus les illettrés que les lettrés, plus les pauvres que les nantis. L'emploi demeure la meilleure réponse à la pauvreté.

648. L'accès à la terre est discriminatoire. Il est difficile pour les femmes qui constituent 52 % de la population sénégalaise mais qui ne disposent que de 4 % des ressources foncières. L'inégalité de genre est plus visible en milieu rural où les traditions, la religion et les coutumes constituent autant de barrières à l'accès des femmes à la terre. Autre facteur de discrimination : le revenu. Les ménages pauvres ont un accès très restreint à la terre pour leur habitat et leur activité, ce qui compromet leurs chances de promotion économique et sociale.

649. En matière d'habitat et de cadre de vie, le Sénégal reste confronté aux effets d'une urbanisation rapide et mal maîtrisée. L'occupation anarchique de l'espace, l'habitat précaire, les problèmes d'hygiène et de santé publique entraînés par les inondations, l'insécurité liée à la mal-urbanisation sont un ensemble de facteurs qui ont amplifié la vulnérabilité des populations et favorisé la dégradation du cadre de vie dans les quartiers populaires qui constituent les nouveaux bassins de chômage et de pauvreté.

Le chômage

650. Le taux de chômage se situe officiellement autour de 13% en 2015 (source ANSD). Ce chiffre cache en réalité de fortes disparités selon le sexe, le milieu et le niveau de qualification. Il est plus important chez les femmes que chez les hommes. Les personnes sans diplôme représentent 40,1 % des chômeurs. 16 % des chômeurs ont un niveau d'études supérieur. En termes de disparité territoriale, le chômage affecte en particulier les régions de Louga (13,6 %), Dakar (13,9 %), Saint-Louis (15,2 %) et Diourbel (17,5 %). La pauvreté et le chômage se nourrissent l'un l'autre.

651. Les faiblesses structurelles de l'économie sénégalaise ne laissent pas entrevoir une décrue à court terme du chômage. Devant cette situation, le Gouvernement a adopté une Politique nationale de l'Emploi qui repose sur le renforcement de l'efficacité et de la transparence du marché du travail ainsi que sur la promotion de l'auto-emploi, en milieu rural et urbain. L'emploi des jeunes constitue la préoccupation des pouvoirs publics, compte tenu de la sensibilité politique de la question. La politique de promotion de l'emploi des jeunes [Projet d'appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF), Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) et le Programme des Domaines agricoles communautaires (PRODAC)] s'est focalisée sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes diplômés et l'auto-emploi, à travers le financement de projets porteurs, notamment agricoles, dont il est attendu la création de nombreux emplois durables en milieu rural et périurbain. La MEP considère le pari sur l'agriculture, pour une création massive d'emplois décents, comme tout à fait pertinent.

652. Le Gouvernement compte principalement sur le secteur agricole pour relever le défi de l'emploi des jeunes. Selon une étude de la FAO, ce secteur constitue une niche importante de création d'emplois (production, transformation et commercialisation). Chaque maillon de la chaîne de valeur offre la possibilité de création d'entreprises pouvant générer des emplois dans différents corps de métiers (agronome, gestionnaire, comptable, informaticien, marketing). L'approche par l'agriculture a démontré sa pertinence, à la faveur des 4 domaines agricoles communautaires déjà créés et les fermes agricoles, aquacoles, avicoles mises en exploitation. La MEP encourage la poursuite de ces efforts, notamment la création des 6 domaines restants et la concrétisation du Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAPEJF), visant à créer 15.000 emplois, en milieu rural et périurbain, sur une durée de 5 années (2013-2018).

Les inégalités et exclusions

653. Réalité patente au Sénégal, les inégalités sociales et les disparités territoriales sont le résultat d'une distribution inégale des ressources qui fait naître un sentiment d'injustice et d'exclusion chez les démunis. Ces deux phénomènes se creusent et prennent une dimension préoccupante, qui contrecarre les efforts de développement à large assise.

654. Les inégalités sociales s'expriment essentiellement à travers les écarts de revenu et de patrimoine, donc, finalement, des conditions de vie. Au Sénégal, on estime que 5 % des ménages riches détiennent, à eux seuls, la moitié de la richesse nationale, alors que 54 % des Sénégalais vivent en dessous du seuil de pauvreté. Le deuxième Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2) fait le constat du creusement des inégalités sociales « 20 % de la population les plus riches réalisant plus de 41 % des dépenses annuelles totales contre 8,1 % pour les 20 % les plus pauvres », que le système de redistribution ne parvient pas à corriger.

655. Les fractures spatiales restent vivaces malgré les initiatives du gouvernement pour promouvoir un développement équilibré et harmonieux (Programme national de Développement local, programme-cadre ART GOLD / Sénégal...), qui n'ont pas réussi à désactiver les mécanismes d'appauvrissement. Le modèle qui règne est celui de la concentration des activités économiques et des services administratifs dans la capitale, située en zone côtière. L'intérieur du pays souffre d'un décalage global, avec des différences régionales plus ou moins accentuées.

656. Les espaces défavorisés vivent des problèmes d'insécurité alimentaire ainsi que d'accès à l'éducation et aux services sociaux de base. Ils sont également des foyers potentiels d'exode et d'émigration. Les disparités constituent, enfin, un facteur de pauvreté et d'isolement en milieu rural. Des disparités régionales importantes peuvent compromettre la croissance, en aggravant les déséquilibres et les tensions sociales.

ii. Conclusions de la MEP

La pauvreté

657. L'Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal (ESPS-II), de septembre 2012, indique que 46,7 % d'individus vivaient sous le seuil de pauvreté en 2011, contre 48,3 % en 2006. L'indice de pauvreté multidimensionnelle du PNUD a été estimé à 74 % de la population en 2014. Ces éléments signifient que des progrès substantiels sont nécessaires pour venir à bout du dénuement de la moitié de la population sénégalaise. Le constat qui s'est imposé à la MEP est celui d'une pauvreté structurelle et massive, qui explique l'appartenance du Sénégal aux 25 pays les plus pauvres au monde.

658. La lutte contre la pauvreté, à travers les subventions et transferts sociaux ciblés et sans croissance vigoureuse et inclusive, n'a pas permis de faire reculer durablement un phénomène multidimensionnel, profondément incrusté dans le corps social, qui touche un Sénégalais sur deux. L'échec relatif des politiques exclusivement sociales de lutte contre la pauvreté est un fait établi. Il invite à un changement radical d'approche. La pauvreté est synonyme d'accès restreint à la santé, à l'éducation, au logement décent, à l'eau potable et à l'assainissement. Elle est source de discrimination, de marginalisation et d'exclusion. Lors de sa tournée dans les régions, la MEP a pris la mesure des exclusions de fait dont sont victimes les

pauvres et qui se traduisent par le mal-vivre et la précarité et qui représentent des menaces pour la paix et la cohésion sociale.

Le chômage

659. Dans sa configuration sectorielle et avec son rythme actuel de croissance, l'économie sénégalaise ne crée pas suffisamment d'emplois formels pour amorcer la décrue du chômage et l'élimination de ses effets délétères sur la société sénégalaise. Conséquence : l'emploi informel, en milieu urbain, et le sous-emploi, en milieu rural, constituent les traits marquants du marché du travail, dont la situation préoccupante a été constatée par la MEP, lors de ses visites de terrain et ses contacts avec les acteurs locaux et centraux.

660. La population en âge de travailler est estimée à 7,7 millions d'individus, en 2013. Les jeunes âgés de 15 à 34 ans représentent 56,7 % de la population résidente en âge de travailler. La population en âge de travailler est composée de 49,6 % d'inactifs, de 37,4 % d'occupés et de 13 % de chômeurs. Les inactifs sont principalement composés de femmes au foyer (43,7 %) et de scolarisés (30,4 %). La population au chômage est estimée à environ 1 million d'individus. Les zones rurales accueillent 55,2 % des chômeurs. Les jeunes chômeurs représentent 60 % du total des chômeurs. Telle est la situation dressée par l'ANSD. La nécessité de créer 1,7 million d'emplois, entre 2010 et 2020, pour faire face à la demande sociale, donne la mesure du défi à relever. Le Sénégal aborde ce défi avec de lourds handicaps, dont la faible diversification des sources de création d'emplois, une croissance erratique et une faible productivité du capital et du travail.

Les inégalités sociales et territoriales

661. Malgré les efforts de renforcement de la cohésion sociale et territoriale, le Sénégal demeure confronté à des fractures sociales et géographiques, dont le creusement apparaît comme un frein au développement inclusif, au sens où il affaiblit le consensus autour du bien commun. Le système de protection sociale, censé atténuer les inégalités, est encore en construction. Les services collectifs, qui renforcent l'égalité des chances, commencent à peine à produire leurs effets. Un système de redistribution efficace demeure la réponse la plus appropriée à l'exigence de justice sociale et territoriale, fondatrice du développement durable à large assise.

iii. Recommandations

662. Le Panel recommande :

- de promouvoir une gouvernance sociale renouvelée, centrée sur une protection sociale proactive et la démocratisation de l'accès aux services essentiels. Les transferts sociaux et les subventions devant être orientés vers le renforcement des capacités de rebond, plutôt que vers l'assistance passive (Gouvernement, Partenaires sociaux);
- de revoir les dispositifs de lutte contre la pauvreté dans le sens d'une meilleure adéquation des réponses institutionnelles, d'une meilleure coordination des actions et d'un meilleur ciblage des groupes vulnérables (Gouvernement, Associations caritatives) ;
- de combiner les mesures de traitement social à court terme avec une approche économique, à plus long terme, fondée sur l'accélération de la croissance. C'est dans la combinaison du traitement social et du traitement économique que réside la réponse la plus adaptée à l'ampleur du défi

(Gouvernement) ;

- de mettre en œuvre les politiques volontaristes d'inclusion spatiale, fondées sur l'approfondissement de la décentralisation et l'équité dans le développement territorial. Des programmes spéciaux de rattrapage, initiés par l'État, sont par ailleurs nécessaires pour réduire les écarts de développement (Gouvernement, Collectivités locales) ;
- d'intégrer explicitement la réduction des inégalités de conditions de vie et de revenus comme un objectif des stratégies et politiques de développement. Un système de redistribution efficace est la réponse la plus appropriée à cette exigence forte de justice sociale (Gouvernement).

OBJECTIF 4 : Les progrès réalisés dans l'égalité entre les sexes, en particulier l'égal accès à l'éducation pour les filles, à tous les niveaux

i. Résumé du RNAE

663. Le RNAE inclut dans l'analyse de cet objectif aussi bien la situation des personnes handicapées que celle, proprement dite, de l'égalité des sexes. De manière générale, le rapport passe en revue les mesures et dispositifs juridiques, programmatiques et institutionnels mis en place ou en voie de l'être, pour améliorer la situation des personnes handicapées d'une part, et progresser vers l'égalité des sexes, d'autre part. À cette revue, le RNAE associe les résultats des enquêtes d'opinion sur les perceptions des réalisations ou les sentiments des personnes enquêtées.

664. En ce qui concerne la situation des personnes handicapées, le RNAE met en exergue la carte d'égalité des chances, les bourses de sécurité sociale et un quota de postes destinés à cette frange de la population dans l'administration. En réalité, les bourses de sécurité sociale concernent les familles les plus démunies de la société sénégalaise et ne sont pas spécifiques aux personnes handicapées, bien que ces dernières puissent y prétendre. Il est attendu que ces mesures contribuent à l'amélioration des conditions de vie des personnes visées, mais leur mise en œuvre « reste encore timide, les personnes handicapées qui en jouissent sont encore en nombre infime, et tous les avantages promis ne sont pas encore systématiquement et intégralement fournis ». Les progrès dans l'égalité des sexes sont successivement examinés sur le triple plan politique, économique et social.

665. Sur le plan politique le RNAE souligne, avec raison, que, grâce notamment à la Stratégie nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre (SNEEG) et son Plan de mise en œuvre 2009-2015, le Sénégal connaît une avancée significative dans la participation des femmes sénégalaises à la gouvernance politique, en particulier pour les fonctions électives, notamment la députation, où elles occupent actuellement 43 % des sièges à l'Assemblée nationale. Mais, en même temps, le rapport déplore la faible présence de la femme dans les fonctions nominatives dans les rouages politiques comme dans ceux de la gouvernance administrative, pour lesquels il y a encore des progrès à réaliser.

666. Sur le plan économique, le RNAE aborde principalement les problèmes d'accès des femmes aux facteurs de production, et, notamment, la terre et le capital financier. En ce qui concerne la terre, le rapport constate que ce facteur de production « est très inégalement réparti au niveau du genre », et ce, en défaveur de la femme. Il y a donc besoin de renforcement des mesures vers l'égalité des sexes dans ce domaine, à travers le processus en cours

(Commission nationale de la réforme foncière), pour surmonter les contraintes existantes, celles d'ordre culturel par exemple. A propos du financement et pour répondre aux contraintes du système bancaire classique, les autorités ont aussi mis en place des dispositifs pour favoriser l'accès des femmes au crédit : microfinance, lignes de crédits spécifiques avec des conditions plus abordables, bien qu'encore en deçà des besoins de financement des femmes sénégalaises qui se lancent dans l'entrepreneuriat.

667. Sur le plan social, le RNAE indique que les progrès en matière d'égalité dans l'éducation des filles sont significatifs, particulièrement en ce qui concerne la parité au primaire, qui est aujourd'hui en faveur de la jeune fille (plus de 110 filles pour 98 garçons environ). Néanmoins, il subsiste un double problème : le retard dans les progrès en ce qui concerne la parité aux cycles moyen, secondaire et supérieur d'une part, et, de manière générale, au niveau du taux d'achèvement du cycle primaire d'autre part (les filles connaissent un taux élevé de déperdition scolaire surtout à partir du niveau moyen).

ii. Conclusions de la MEP

668. Au Sénégal, les femmes représentent plus de 50,1 % de la population (ANSD, 2014). Et il est reconnu qu'elles contribuent largement au développement économique et social du pays et de la famille. La vision exhaustive du rôle des femmes, leur place dans l'économie et dans la société, ainsi que le suivi de la plateforme de Beijing ont conduit l'État sénégalais à reconnaître ce rôle important de la femme dans la gouvernance et le développement économique et social du pays. Cette vision a été traduite en volonté et engagement pour reconnaître officiellement et promouvoir ce statut et ce rôle de la femme sénégalaise, notamment à travers les dispositions constitutionnelles et législatives ainsi que dans les stratégies et politiques de développement. Dans les faits, il est constaté la minoration du statut de la femme sénégalaise. Cela tient plus aux pesanteurs culturelles, religieuses et sociologiques qu'à l'inexistence d'un dispositif juridique et institutionnel, même s'il faut reconnaître sa faible effectivité.

669. La MEP note, par ailleurs, que selon le RMDH 2015 du PNUD, le Sénégal est classé dans la catégorie 5, c'est-à-dire la dernière, en ce qui concerne l'Indice de Développement de Genre (IDG) qui est de 0,883 en 2014. Du point de vue de l'IDH, celui des femmes sénégalaises est de 0,436, alors que la moyenne pour l'Afrique subsaharienne est de 0,480. Ces disparités se traduisent en inégalités dans les composantes de l'IDH. Ainsi, au niveau du revenu national par habitant, il était, en 2014, de 1.657 dollars PPA (base 2011) pour les femmes (moyenne des femmes en ASS de 2.626 dollars), contre 2.739 pour les hommes. En ce qui concerne l'éducation, la durée moyenne de scolarisation en nombre d'années est de 1,8 pour les femmes (alors qu'elle est de 4,2 en ASS), contre 3,2 pour les hommes, alors que la durée attendue de scolarisation est de 7,8 (moyenne en Afrique subsaharienne 9,1) contre 8,1 pour les hommes. Leur espérance de vie à la naissance est de 68,3 ans (supérieure à la moyenne des femmes en ASS qui est de 59,7). De manière générale, l'indice d'inégalité de genre est encore élevé. Il est de 0,528, même s'il est en dessous de l'indice moyen en Afrique subsaharienne, qui est de 0,575. Cet état des lieux souligne l'importance des défis que le Sénégal devra relever pour aller vers l'égalité des sexes dans différents secteurs de la vie de la société.

Les dispositifs en place.

670. Le dispositif juridique. Le Sénégal a adopté et/ou ratifié un arsenal important d'instruments internationaux dans le domaine des progrès vers l'égalité de genre et l'autonomisation

des femmes. Bon nombre de ces instruments ont été intégrés ou ont inspiré le dispositif juridique national. À ce sujet la MEP convient, avec le RNAE, que, malgré les efforts palpables dans les engagements souscrits dans ce domaine, la pleine intégration de ces instruments internationaux dans le dispositif juridique et institutionnel demeure un défi majeur. Il en est de même pour leur effectivité et efficacité en ce qui concerne leur mise en œuvre. Des problèmes de domestication, de diffusion et d'appropriation existent encore. Sur le plan interne, le pays a fait des progrès notables en direction de l'égalité des sexes, en particulier par la mise en place d'un dispositif juridique et institutionnel approprié. Ce dispositif repose sur trois piliers juridiques :

- La Constitution du Sénégal qui, en tant que loi fondamentale, consacre et favorise l'accès égal des femmes et des hommes aux fonctions et mandats publics relevant de la gestion publique ;
- La loi no 2010-11 du 28 mai 2010, qui institue « la parité absolue hommes-femmes dans les institutions totalement ou partiellement électives de la République » ;
- Le décret no 2011-819 du 16 juin 2011, portant application de la loi instituant la parité.

671. Les institutions visées par la loi sont indiquées de manière nominative aux termes de la loi et comprennent aussi bien les institutions nationales que celles de la base ou des entités décentralisées, notamment les Conseils départementaux et municipaux ainsi que leurs bureaux et commissions.

672. Ce dispositif juridique, en particulier la loi et son décret d'application, marque ainsi un progrès notable du Sénégal sur la voie de la promotion de l'égalité des sexes. Il reconnaît cette égalité, lui donne un fondement juridique et donne aux femmes la base juridique de leurs revendications, contribuant ainsi à leur autonomisation. Tout en saluant la mise en place de ce dispositif, la MEP note, néanmoins, qu'il reste limité au champ politique et que, même dans ce cadre, il concerne uniquement les fonctions électives. Pour ce qui est des fonctions et mandats politiques nominatifs, que ce soit dans l'Exécutif ou le Judiciaire, que ce soit au niveau des pouvoirs centraux ou décentralisés, il n'existe pas encore de disposition légale ou réglementaire en faveur de l'égalité des sexes : Gouvernement, fonctions supérieures de l'État, administration et commandement territorial, appareil judiciaire. Ce qui donne l'impression que l'accès aux postes de responsabilités étatiques, évoqués ci-dessus, reste encore entaché d'inégalité de sexe.

Le dispositif institutionnel

673. Sur le plan institutionnel, le Sénégal s'est doté d'un Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, anciennement Ministère du Genre et du Cadre de Vie. Ce département ministériel a la responsabilité, entre autres, de veiller à l'accomplissement de progrès effectifs dans l'égalité entre sexes, dans le développement économique et social et dans le management public. La mise en place d'une telle structure au sein du Gouvernement est en elle-même un progrès, dans la mesure où elle institue un point focal, pour les questions du genre, au plus haut niveau de gouvernance.

674. Étant donné la transversalité de la question du genre, l'existence de ce ministère est prolongée par la création de « Cellules Genre », véritables points focaux du Ministère chargé de la Femme dans les autres ministères sectoriels. Leur rôle est principalement de veiller à l'institutionnalisation de la dimension genre dans les politiques sectorielles. C'est dire que la problématique du genre n'est pas appréhendée seulement dans sa dimension verticale, mais aussi dans sa dimension horizontale. Ces cellules sont encore jeunes pour qu'on puisse évaluer leur action.

Le dispositif programmatique

675. En plus des cadres juridiques et institutionnel, le Sénégal a aussi lancé des programmes de promotion de la femme et d'avancement vers l'égalité des sexes, en vue de rendre ce dispositif opérationnel et d'en garantir les résultats. L'ensemble des actions retenues a été consigné dans un document de politique nationale appelé « La Stratégie nationale de l'Équité et de l'Égalité des Genres (SNEEG), lancée en 2005. La SNEEG couvre différentes composantes de la mise en œuvre de la plateforme de Beijing et les différents instruments internationaux sur le genre auxquels le Sénégal a souscrit. Elle couvre en particulier les problèmes spécifiques des femmes sénégalaises dans le contexte du pays et aborde les questions particulières de l'autonomisation de la femme sénégalaise, de sa participation au développement, de la promotion de ses droits et de sa participation dans la gouvernance politique, administrative et économique du pays aux différents niveaux.

Par ailleurs, la SNEEG comme les autres stratégies sectorielles est intégrée dans son essence dans le Plan Sénégal Émergent (PSE). Dans ce cadre, le PSE retient que les différentes stratégies sectorielles doivent désormais intégrer la dimension genre, contribuant ainsi au renforcement de la prise en compte de cette dimension dans les politiques de développement et dans la gouvernance en général. Dans le cadre de la mise en œuvre de la SNEEG, le Gouvernement a lancé plusieurs programmes et projets ainsi que des guichets spéciaux en faveur des femmes, notamment en matière d'accès aux ressources, en vue d'accélérer les progrès vers l'égalité des sexes. La MEP apprécie ces initiatives programmatiques. Les parties prenantes rencontrées au cours des visites de terrain soulignent que, généralement, les politiques et stratégies sont bien élaborées et articulées au Sénégal. En revanche, c'est dans leur exécution qu'il y a des problèmes réels, problèmes divers qui en empêchent les résultats et l'impact de changement attendus, comme c'est le cas pour la SNEEG et le PSE.

Les progrès dans la mise en œuvre de l'égalité entre les sexes

676. Les progrès enregistrés tiennent à l'existence et à la mise en œuvre du dispositif juridique, institutionnel et programmatique certes, mais aussi au travail assidu des organisations féminines et mouvements liés à leur action ainsi qu'à la liberté de la presse, qui ont ainsi un impact favorable sur l'avancée vers l'égalité des sexes. Ces progrès restent toutefois faibles et lents, en dépit du dynamisme du mouvement féminin au Sénégal. Outre ces associations qui travaillent principalement pour la promotion des droits des femmes, il existe aussi au Sénégal un nombre remarquable, et à tous les niveaux, d'organisations non gouvernementales (ONG) de femmes, témoignant d'un certain dynamisme significatif des acteurs non gouvernementaux. Ces ONG féminines travaillent essentiellement dans les domaines du développement économique, social et humanitaire ainsi que de la promotion de la femme, notamment dans les secteurs relatifs à la création de revenus, à l'épargne et au crédit, à l'alphabétisation, à la santé de la mère et de l'enfant et à la protection de l'environnement.

L'égalité entre les sexes au niveau de la gouvernance politique

677. La loi sur la parité absolue dans les institutions électives n'est pas le fruit ou le résultat de la seule volonté politique des dirigeants. Elle découle aussi des progrès sur le plan international et des revendications internes et légitimes des femmes sénégalaises. Elle découle également du constat de l'état des lieux en ce qui concerne la participation des femmes au processus de développement économique et social. Grâce à l'adoption d'une loi sur la parité entrée en vigueur en 2010 et appliquée pour la première fois lors des élections législatives de

juillet 2012, le nombre de femmes élues à l'Assemblée nationale du Sénégal a pratiquement doublé, passant de 33 députées à 64. Adoptée le 28 mai 2010, la loi sur la parité représente une avancée majeure pour la participation politique des femmes au Sénégal. Elle prévoit la parité dans les instances électives et semi-électives à tous les niveaux -national, régional et local-en exigeant des partis politiques qu'ils soumettent des listes de candidats qui présentent hommes et femmes de manière alternée et un ratio homme-femme aussi proche que possible de 50 %. Les femmes représentent 47 % des élus locaux au Sénégal (2016). Le Sénégal compte 13 103 femmes élues (2016).

678.La MEP a constaté que, dans les autres instances électives, une grande inégalité persiste encore en ce qui concerne notamment les maires et les bureaux des différents conseils : il y a pour le moment et malgré la loi et le décret mentionnés ci-dessus, seulement deux maires femmes dans les Communes et capitales régionales sur 14, soit 14 %, et le pourcentage est encore très faible pour les autres Communes, en particulier les Communes rurales. Et cela concerne également la gouvernance des Quartiers qui sont totalement dirigés par les hommes. Ce qui influence le mode d'appréhension et de résolution des problèmes de développement qui affectent principalement les responsabilités économiques, sociales et familiales des femmes.

679.Concernant toujours la gouvernance politique, la fonction ministérielle est occupée en majorité par les hommes, soit 7 femmes sur 25 ministres ou 28%. Ce constat indique tout de même un progrès qu'il faut reconnaître, mais révèle en même temps que les fonctions politiques nominatives restent encore peu ouvertes aux femmes. Il en est de même des hautes fonctions de l'administration centrale (secrétaires généraux et directeurs généraux entre autres). C'est le cas, enfin du commandement territorial dans lequel on ne compte aucune femme sur les quatorze gouverneurs. Dans ses entretiens avec les parties prenantes, la MEP a noté cependant que les populations ont reconnu les compétences managériales des femmes.

L'égalité entre les sexes au niveau social

680.Éducation. Le Sénégal a accompli des progrès remarquables en termes de parité filles/garçons dans l'éducation, comme indiqué dans le RNAE. En effet, selon le Rapport national de suivi des OMD 2000-2012 (MEF et PNUD, 2013), « le TBS global est passé de 67,1 % en 2000 à 82,5 % en 2005 et à 93,5% en 2011 (MEN). Dans cette dynamique, le TBS des filles est passé de 62,3 % en 2000 à 80,6 % en 2005 et 98,6 % en 2011, dépassant le TBS des garçons qui est passé de 71,9 % en 2000, à 84,4 en 2005 et 89.5 en 2011. L'indice de parité filles/garçons est ainsi passé de 0,9 en 2000 à 1,1 en 2011». Ces progrès sont une tendance confirmée par les rapports ultérieurs du Ministère de l'Éducation nationale (MEN), notamment dans le Rapport national sur la situation de l'éducation (2015). L'indice national moyen de parité filles/garçons est de 1,14 pour les premières contre 0,86 pour les derniers. Et il est encore plus élevé dans la région appelée le « grand nord », comprenant Saint-Louis, Louga, et Matam. C'est dire que les performances ainsi enregistrées cachent des disparités régionales. Selon le rapport de suivi des OMD, le retard de certaines régions « s'explique en partie par des facteurs culturels parmi lesquels figure le poids de l'enseignement religieux coranique... ». Ce dernier, en effet, attire plus les garçons que les filles. En vue d'adapter l'offre à la demande d'éducation dans certaines régions, les formules actuelles dans l'offre d'éducation amorcent une offre combinée d'enseignement franco-arabe ou franco-coranique.

681. Les progrès dans la parité filles/garçons sont bien réels dans le préscolaire, l'élémentaire et dans l'enseignement moyen. Ces progrès sont le fruit des efforts fournis par le pays en ce qui concerne la scolarisation des filles dans les enseignements élémentaire et secondaire, notamment par des politiques de rapprochement physique de l'offre et de la demande d'éducation, particulièrement en milieu rural, et des campagnes de sensibilisation et d'appui pour le maintien des filles. La parité est faible et les progrès sont lents dans le secondaire et le supérieur ; car, bien que le taux d'achèvement du cycle primaire soit plus élevé pour les filles que pour les garçons, il devient faible dans le moyen, notamment à cause des grossesses non désirées et les mariages précoces – conformément à la coutume ou pour alléger le fardeau économique d'une famille et des exigences des travaux ménagers. Ces éléments sont parmi les principales raisons de la déperdition scolaire élevée des filles en commençant par le niveau moyen. De manière générale, la MEP a noté des progrès dans l'égalité en termes d'éducation pour tous, que le Sénégal a promulgué une loi instituant l'éducation obligatoire pour une période de dix ans, comprenant l'enseignement primaire (6 ans) et moyen (4 ans).

682. Alphabétisation. La MEP a aussi noté, en relation avec la question de la parité dans l'éducation, que le Sénégal a fait des progrès notables, bien qu'inégaux, en matière d'alphabétisation. En effet, selon les données du rapport OMD précité, le taux d'alphabétisation est monté de 37,8%, en 2001, à 52,1%, en 2011, avec une progression plus rapide dans les milieux urbains. Ces progrès ont été réalisés surtout grâce à la mise en œuvre de grands projets d'alphabétisation (PAPA, PAPF) entre 2000 et 2006. Toutefois, les disparités de ces progrès restent tranchées entre sexes, affichant un taux de 66,3% chez les hommes contre 40,4% chez les femmes au niveau national, avec des écarts importants selon le milieu de résidence, urbain et rural. L'alphabétisation en langue nationale est de 7,2 % pour les hommes contre 5,3 % pour les femmes.

683. Emploi et pauvreté. La femme sénégalaise n'est victime d'aucune discrimination, quant à l'accès à l'emploi. Le Code du travail et la Politique nationale de l'Emploi consacrent l'égalité des sexes, dans ce domaine. Dans la réalité, la femme éprouve beaucoup plus de difficultés que l'homme, pour accéder à un emploi et le conserver (75 % des femmes évoluent dans le secteur informel). Certains métiers sont fermés à la femme, alors que d'autres ont tendance à se féminiser. Les pesanteurs socioculturelles ne sont pas étrangères à cette situation défavorable pour la femme (niveau de salaire à emploi égal et la promotion à des échelons supérieurs). La femme sénégalaise continue de porter le plus lourd fardeau, en termes d'insuffisance d'emplois décents.

684. Le rapport de suivi des OMD indique, que, en 2011, le taux d'activité global des hommes est nettement supérieur à celui des femmes (68,5 % contre 44,5 %), de même que leur taux d'occupation (63 % contre 38,5 %). En ce qui concerne les taux d'activité et d'occupation des femmes, ils sont plus élevés que ceux des hommes en milieu rural (respectivement 50,2 % et 44,3 %) qu'en milieu urbain (respectivement 37,1 % et 30,7 % dans les centres urbains autres que Dakar). De plus, le pays a connu une quasi-stagnation du chômage entre 2000 et 2012, notamment à cause des contre-performances du secteur agricole au sens large (agriculture, élevage et forêt) qui concentrerait près de la moitié (47,5%) des actifs occupés du Sénégal. En ce qui concerne le chômage et le sous-emploi, ils affectent plus les femmes (13,4 % et 26,8%) que les hommes avec respectivement 7,9 % et 9,1 % en moyennes nationales. Comme le souligne, à juste titre, le RNAE, la population inactive est majoritairement féminine, constituée principalement de femmes au foyer (près de 44% des inactifs). Il s'agit là d'une couche importante de la population qui vit dans une situation de précarité, qui atteste d'une féminisation de la pauvreté au Sénégal.

685. Culture et développement social, pour l'égalité des sexes. Au cours des échanges avec les parties prenantes, la MEP a été informée de l'existence d'autres formes de discrimination à l'égard des femmes. Plusieurs participants ont affirmé qu'en raison de l'archaïsme prévalant dans certains milieux et de préjugés socioculturels tenaces, les femmes éprouvent parfois une réticence à prendre des responsabilités, à différents niveaux de la gouvernance. L'hégémonisme de l'homme dans la société renforce la posture de retrait de la femme. Les participants, hommes et femmes, ont, d'autre part, fait état des violences faites aux femmes. Les mentalités et les comportements sont, fort heureusement, en train de changer. La détermination et la liberté de ton transparaissent dans les prises de parole, lors des rencontres avec la MEP et sont symptomatiques de ce changement.

686. L'égalité des sexes dans le domaine économique est une question préjudicielle, quant à l'autonomie de la femme. La MEP n'a pas pu accéder à des données permettant de vérifier la réalité de ce type d'égalité, dans la société sénégalaise. Les échanges avec les parties-prenantes et l'analyse de la documentation disponible ont permis d'approcher cette réalité, en considération des deux éléments-clés, du point de vue de l'autonomie, que sont l'accès à la terre et l'accès au capital financier.

687. Accès à la terre. La question foncière reste, pour l'essentiel, non-résolue, ce qui explique la survivance de pratiques discriminatoires dans ce domaine sensible. En milieu rural, les femmes, attachées davantage à la terre et à son travail que les hommes, ont toujours un accès retreint au foncier productif. La consolidation des études scientifiques et les résultats des enquêtes d'opinion conduites par les ITR et rapportées par le RNAE, confirment le constat d'une discrimination, de fait, à l'égard des femmes. Il est attendu de la Commission nationale de Réforme foncière (CNRF) des mesures correctives, qui mettent fin à l'injustice qui frappe les femmes dans ce domaine, combien important pour leur autonomie économique.

688. La MEP estime qu'il existe encore un grand gap à combler pour établir la parité dans l'accès à la propriété foncière et assurer le droit des femmes à accéder à ce facteur de production. La mission a noté, à cet égard, que, dans certaines régions, la femme n'a pas droit à l'héritage foncier, ni dans sa famille d'origine ni dans sa famille de destination. Lorsqu'elle y accède, la terre n'est jamais un patrimoine valorisable à son bénéfice. Ces distorsions demandent à être traitées de façon adéquate et équitable. La MEP accueille avec satisfaction les travaux de la CNRF.

689. La MEP estime, par ailleurs, que la question de l'accès de la femme sénégalaise à la terre ne peut pas être résolue uniquement sur le plan juridique, bien que cela soit un premier pas important. Cette question va bien au-delà de la reconnaissance d'un droit. En raison de questions sociétales qu'elle soulève, un travail de communication et de sensibilisation est à mener, en partenariat avec les organisations de la société civile, pour décriper les comportements à ce sujet.

690. Accès au crédit. Le RNAE évoque, avec raison, les difficultés pour les femmes d'accéder au financement de leurs activités marchandes. Le système bancaire classique sollicite des garanties et pose des conditionnalités difficiles à réunir par les femmes, compte tenu de l'état de pauvreté et d'insolvabilité dans lequel la plupart d'entre elles se trouvent. Cet état de choses a été largement confirmé par les parties prenantes, lors des réunions avec la MEP, notamment lors de la rencontre avec le bureau de l'Union des femmes chefs d'entreprises. Le système de microfinance a cherché à combler le gap, en introduisant aussi bien des produits que des conditions plus favorables. Ceux-ci permettent aux femmes organisées en Groupement de Promotion féminine (GPF) ou en Groupement d'Intérêt économique (GIE)

d'avoir accès au crédit, dans des conditions moins contraignantes. Le RNAE met en évidence les limites de ce dispositif, notamment en termes d'échéancier et de taux d'intérêts, ce qui a conduit à une faillite massive et prématurée des entreprises féminines financées par ce dispositif, provoquant une désaffection du dispositif. Pour y remédier, l'État a lancé deux guichets spécifiques aux femmes : le Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin (FNPEF, 2004) et le Fonds national de Crédit pour les Femmes (FNCF, 2010).

691. Tout en saluant la mise en place de ce dispositif, la MEP prend acte des difficultés et craintes qui entourent sa mise en œuvre effective. Les responsables de l'Association des femmes chefs d'entreprises soulignent le manque de transparence dans l'octroi de crédits, la connotation clientéliste, le favoritisme sur des bases non objectives. En plus de ces problèmes d'élargissement de l'accès des femmes sénégalaises au capital, il existe un réel besoin de développement des capacités de l'entrepreneuriat féminin. Le RNAE aborde cette question sous l'intitulé du développement du capital humain en faveur des femmes. Il n'existe pas, pour l'heure, un programme gouvernemental de renforcement des capacités entrepreneuriales des femmes.

iii. Recommandations

692. Le Panel recommande de :

- Renforcer le dispositif juridique, institutionnel et programmatique en place, pour éliminer les discriminations de fait qui affaiblissent la base du développement socioéconomique et altèrent sa durabilité (Gouvernement, Parlement, Mouvement associatif féminin) ;
- Renforcer et améliorer l'effectivité et l'efficacité dans la mise en œuvre de ce dispositif par l'engagement des autorités, leurs capacités à mobiliser et affecter les moyens et ressources nécessaires (Institutions publiques, Associations) ;
- Développer en direction des parties prenantes (la société civile, les associations des femmes, les mouvements des jeunes, les associations religieuses, les instances traditionnelles et les leaders d'opinion) des actions de conscientisation, pour un changement profond des schèmes culturels ou mentaux. (Pouvoirs publics, Associations)

07

QUESTIONS TRANSVERSALES

7.1 APERÇU GÉNÉRAL

7.2 LA CASAMANCE

7.3 LA QUESTION FONCIÈRE

7.4 LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONO- MIE SÉNÉGALAISE

7.5 DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET INCLUSION SPATIALE AU SÉNÉGAL

7.5 DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET INCLUSION SPATIALE AU SÉNÉGAL

7.6 L'INDISPENSABLE ÉMER- GENCE DU SECTEUR PRIVÉ SÉNÉGALAIS

7.1 Aperçu général

693. Le présent chapitre regroupe les questions transversales identifiées dans le cadre de l'évaluation des quatre domaines de gouvernance. Ces questions, qui reflètent des préoccupations communes, appellent des réponses globales et intégrées.

694. Les questions transversales identifiées sont :

- La Casamance ;
- La question foncière ;
- La transformation structurelle de l'économie du Sénégal ;
- Le développement territorial et l'inclusion spatiale au Sénégal ;
- Les conditions de l'émergence du secteur privé sénégalais.

7.2 La Casamance

695. Malgré sa diversité ethnique et dialectale, la population sénégalaise reste profondément attachée à des valeurs iden-



titaires communes qui constituent le socle de l'unité nationale. Un socle qui a résisté, grâce au patriotisme et à l'esprit de tolérance du peuple sénégalais, aux tentatives de sécession de la Casamance, la pire crise politique que le Sénégal ait connue depuis son accession à l'indépendance. La rébellion en Casamance a éclaté en 1982. Le conflit, qui a duré plus d'une décennie, a pris fin au terme d'affrontements armés et de négociations, par intermittence. Si la paix civile est revenue, la question casamançaise n'est pas, pour autant, définitivement réglée. Les causes profondes du conflit n'ont pas totalement disparu et une violence résiduelle persiste toujours. Se posent, alors, plusieurs questions, notamment celles de savoir s'il y a des dividendes de la paix pour la Casamance et quels sont-ils ? Qu'en est-il de la promesse politique « la paix d'abord, le développement ensuite » ? Qu'en est-il de la Casamance dans la dynamique d'émergence du Sénégal ? Quels sont les germes d'un nouveau conflit en Casamance ?

696. L'une des principales causes de la rébellion casamançaise est le sentiment, largement partagé, de marginalisation de la région dans le processus de développement, de par sa position géographique excentrée, sa déconnexion, de fait, du processus de décision politique et de sa sous-dotation en infrastructures et services sociaux de base. Le retard de développement accumulé a fini par générer un sentiment quasi général d'exclusion. Les acteurs locaux rencontrés par la MEP considèrent que le retour de la paix ne s'est pas accompagné d'une réelle volonté de remédier aux causes de cette situation inacceptable. Le déséquilibre en défaveur du Sud ne cesse de se creuser, malgré les riches potentialités de la région. La situation qui règne actuellement dans cette région ne sert pas, à l'évidence, l'ambition d'un développement solidaire et d'une croissance inclusive, nourrie par le pouvoir central. Les liaisons maritimes demeurent très faibles et aléatoires. Les liaisons terrestres se heurtent à des difficultés majeures, aussi bien lors de la traversée que du contournement de la Gambie.

697. Les politiques publiques menées jusqu'à présent ne semblent pas avoir résorbé le retard de développement de la région et n'ont pas répondu efficacement à sa situation d'isolement. Le conflit armé a même renforcé l'isolement de la région et éloigné les investissements. Les pouvoirs publics n'ont cessé de réaffirmer leur volonté de dépasser cette situation préjudiciable à la cohésion nationale. Face à cette volonté, les résultats tangibles se font toujours attendre. Au plan de l'intégration sous-régionale, la Casamance, qui partage de nombreuses valeurs identitaires et des intérêts économiques et commerciaux avec les pays voisins, particulièrement la Gambie, a tout à gagner de cette intégration ; or, les progrès dans ces domaines sont très lents.

698. Le monde des affaires tente de briser l'immobilisme ambiant et de lancer des initiatives de construction de bassins transfrontaliers de développement (BTD). Ces efforts se traduisent notamment par des relations d'affaires renforcées, l'organisation régulière de la « semaine de l'amitié et de la fraternité transfrontalières » et la promotion du marché hebdomadaire de la sous-région. Ces initiatives sont utiles à la construction de mécanismes intégrateurs, de proximité, en prélude à une véritable intégration de la sous-région. Dès lors, apparaît la nécessité de corriger les disparités régionales. L'idée de construire plusieurs « Pôles de Développement durable » (PDD) participe de cette préoccupation. La Casamance a vocation à devenir l'un de ces pôles. Au vu de ces données, le Panel recommande :

- La concrétisation du projet de création de pôles de croissance inclusive et de développement durable, en donnant la priorité aux pôles prévus dans le Sud du pays et en Casamance, en particulier ;
- Le desserrement des contraintes qui brident l'essor de la Casamance, notamment par l'accroissement des flux d'investissements publics et privés qui participent au désenclavement de la région ;
- L'intensification des efforts et la multiplication des initiatives en faveur de la promotion des bassins transfrontaliers de développement, dans un esprit d'intégration, de proximité et de consolidation de la paix et de la sécurité dans la sous-région.

7.3 La question foncière.

699. La mise en œuvre du Plan Sénégal émergent (PSE), sur lequel se fondent tous les espoirs, risque d'être contrariée par la lenteur des réformes structurelles, notamment la réforme foncière, qui est l'un des principaux paramètres du développement. Cette question est d'autant plus importante que l'agriculture et l'industrie, deux secteurs fortement consommateurs de foncier, constituent les piliers porteurs du PSE.

700. La question de la disponibilité et du mode de distribution (équitable ou non) des terres est, en effet, au cœur des politiques de développement. La politique foncière a pour objet de réguler les formes sociales d'usage de la terre et ses modes d'accès et de transmission. Les enjeux du foncier sont économiques (performances agricoles), sociaux (lutte contre la pauvreté), territoriaux (maîtrise de l'urbanisation), environnementaux, voire culturels (pratiques et droit coutumiers). Au plan social, en particulier, la politique foncière doit tenir compte du fait que la terre constitue la principale richesse du monde rural, en ce qu'elle est un facteur de production et d'emploi. Le Gouvernement se doit, par conséquent, d'afficher clairement ses choix dans sa politique/loi foncière (usage social de la terre, propriété foncière...).

701. Dans le contexte particulier du Sénégal, il existe deux types de tenure foncière : (i) la tenure formelle, qui regroupe trois grands ensembles (le domaine national, le domaine de

l'État et les titres fonciers des particuliers) et (ii) les pratiques coutumières fondées sur la conviction que les droits fonciers appartiennent à des lignages ou des collectivités familiales. Le système coutumier est surtout appliqué en milieu rural pour organiser l'accès à la terre et réglementer à la fois son utilisation et son transfert. Il convient de préciser que la survivance de cette forme de tenure résulte de l'application non exhaustive de la loi sur le domaine national, qui devait supprimer toute forme de tenure coutumière.

702. Si la tenure formelle est encadrée par des politiques et des lois, la tenure coutumière est fondée sur un consensus communautaire selon lequel, les droits fonciers appartiennent à des lignages ou des collectivités familiales. Dans les villages, le terroir fait l'objet d'un zonage précis (zones de pâturage, terrain de chasse, lieu de culture, de pêche, de cueillette, etc.). La répartition des terres de culture entre les principaux lignages ou segments de lignage structure et organise les rapports sociaux. Au sein des villages, les terres de culture qui appartiennent à un groupe social sont connues. La légitimité des droits exercés par le groupe fondateur ou possesseur du domaine foncier est reconnue par tous. Le droit de propriété est généralement fondé sur la première installation (droit de feu ou de hache, selon les méthodes de défrichement qui ont été utilisées).

703. La question foncière a été une préoccupation majeure du gouvernement sénégalais, depuis des décennies. La Loi sur le Domaine national (LDN), du 17 juin 1964, dispose que l'État est l'unique propriétaire de la quasi-totalité des terres classées domaine national, dont l'essentiel est constitué par les zones de terroir, administrées par les conseils ruraux, sous la supervision de l'administration territoriale. Avec la réforme foncière de 1964, le principe d'une gestion foncière par des collectivités locales rurales a été adopté. Les terres de la zone des terroirs sont administrées par les communautés rurales, à travers un organe délibérant, le conseil rural et un exécutif, le président du conseil rural. Ces deux organes sont issus du suffrage universel. Les communautés rurales constituaient à l'époque, à côté des communes les seules catégories de collectivités décentralisées qui existaient au Sénégal. En 1996, la région est devenue la troisième catégorie de collectivités décentralisées.

704. En réalité, la LDN n'a jamais été réellement acceptée par les populations rurales, qui se sentent « dépossédées » de leurs terres et qui ont continué de se référer au système de tenure coutumière. Face à ces difficultés, le gouvernement a initié, en 1996, un processus de réforme foncière s'inscrivant dans le Plan d'actions foncier (PAF), qui vise à stimuler l'investissement privé dans l'agriculture.

- A partir de 2000, l'État a impulsé des processus parallèles d'élaboration d'une réforme foncière, avec une implication des organisations de la société civile ; en 2001, un projet de réforme foncière a été préparé dans ce cadre ;
- En 2004, le gouvernement a promulgué la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP), dont l'une des dispositions prévoit qu'une nouvelle législation foncière sera définie dans un délai de deux ans ;
- En 2005, la Présidence de la République a mis en place une Commission nationale de Réforme du Droit à la Terre (CNRDT) qui a été chargée de réfléchir sur les problématiques du foncier urbain, rural et touristique, en vue de proposer une réforme dans un délai de six mois. Les travaux de la CNRDT ont débouché sur un document intitulé « Quelques propositions de réforme sur la gestion foncière en milieu rural » ;
- En juin 2010, sur recommandations du Conseil présidentiel pour l'investissement (CPI), il a été mis en place une structure chargée de l'aménagement foncier et de l'équipement rural et de la création de zones d'investissement agricole au nom de l'État ;
- En novembre 2011, le Gouvernement a créé un comité technique chargé de l'aménagement fon-

cier et de l'équipement rural, de la formulation d'une réforme et de l'évaluation de la législation foncière ;

- A l'issue des élections de mars 2012, une commission de réforme foncière a été mise en place, en novembre 2012, pour un mandat de dix-huit mois ; mais il semble que ses conclusions n'ont pas encore abouti à l'adoption d'une nouvelle loi.

705. Ces politiques et instruments juridiques ont eu en commun le souci d'assurer un meilleur accès des femmes au foncier. Ces avancées juridiques, y compris le principe d'égalité consacré par la Constitution, demeurent cependant purement formelles.

706. Il convient de noter que les collectivités territoriales (communautés rurales, communes et régions) détiennent des prérogatives en matière de gestion foncière. En effet, le décret n° 72-1288 relatif aux conditions d'affectation et de désaffectation des terres sises aux zones de terroirs, attribue aux conseils ruraux des prérogatives importantes en matière de gestion foncière. A la suite des précédentes lois de décentralisation et de déconcentration administratives, le Code général des Collectivités locales propose des solutions concernant la question de la distribution des terres. Les agences publiques sont également impliquées dans la gestion du foncier. C'est le cas de l'Agence nationale du Plan de Retour Vers l'Agriculture (Plan REVA) et de l'Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux (APIX). L'Agence du Plan REVA apporte une assistance à l'installation des investisseurs privés sur des terres à vocation agricole et à l'élevage intensif. Elle assure, d'autre part, l'intermédiation entre ces investisseurs agricoles et les collectivités locales auprès desquelles ils cherchent à obtenir des terres. L'APIX s'implique, quant à elle, dans l'accompagnement des investisseurs, pour l'obtention de terres et l'appui à l'élaboration de business plan. La mise à plat du dispositif institutionnel de la gestion foncière permettrait ainsi de constater de nombreux facteurs de dysfonctionnement liés notamment à : (i) la dispersion des centres de décision ; (ii) l'existence de conflits d'attribution de compétences ; (iii) la parcellisation des fonctions et des tâches. Ces dysfonctionnements engendrent des impacts négatifs sur la gouvernance foncière.

707. La MEP constate que les textes légaux ne prennent pas suffisamment compte de l'accès de la jeunesse à la terre. Les associations de jeunes ont souligné les difficultés à travailler la terre. Elles indiquent que le Gouvernement a certes procédé à l'aménagement des espaces agricoles variant de 250 à 350 hectares dans certaines communes, mais fustigent le favoritisme qui a régné dans l'attribution des parcelles. Le représentant des jeunes de Louga a affirmé qu'un GIE de 300 jeunes installé dans les productions maraichères (apparemment sans les papiers fonciers) a reçu plusieurs menaces de la mairie de le déposséder, plutôt que de l'aider à s'organiser et, éventuellement, obtenir sa régularisation. Les jeunes ont aussi dénoncé la spéculation et la corruption dans l'attribution des parcelles urbaines et périurbaines.

708. La MEP constate que l'accès à la terre n'est pas facile pour toutes les composantes de la société, notamment les femmes et les jeunes. Cette situation constitue un frein à la mise en valeur des immenses terres en friche dont dispose le pays et qui peuvent être mises en valeur.

709. La MEP constate, par ailleurs, que les affectations de terres aux populations rurales, y compris les jeunes, ne leur confèrent qu'un simple droit d'usage, qui n'autorise aucune forme de transaction ni transfert. De plus, l'attribution peut être remise en cause, à tout moment, par l'État, pour cause d'utilité publique ou par le Conseil rural, pour cause d'intérêt général, ce qui rend problématiques les mises en valeur, du fait de l'impossibilité d'obtenir des concours bancaires.

710. La MEP note, enfin, qu'en octobre 2012 une commission nationale de réforme foncière

a été créée sur instruction du Président de la République. Mais il semble que des blocages juridique, politique, sociologique et économique, paralysent son fonctionnement.

711. Le Panel recommande :

- L'accélération du processus de réforme foncière en cours sous la houlette de la Commission nationale de Réforme foncière (évaluation de la loi sur le domaine national, préconisation de solutions nouvelles de gestion foncière (titre foncier familial ou collectif, etc.)). Une attention particulière doit être accordée aux femmes et aux jeunes qui souffrent le plus des difficultés d'accès au foncier ;
- La réalisation d'un diagnostic complet de l'état actuel du problème foncier au Sénégal, parallèlement aux travaux de cette Commission.

7.4 La transformation structurelle de l'économie sénégalaise

712. Le faible niveau de développement de l'Afrique est attribué, en grande partie, à son incapacité à transformer son économie qui repose principalement sur l'exportation de matières premières brutes. Le Sénégal présente sensiblement le même profil. La transformation structurelle de son économie constitue, par conséquent, une ardente obligation. Elle offre la possibilité d'une exploitation optimale des ressources du pays et d'une insertion avantageuse dans les chaînes de valeur mondiales et le commerce international.

713. Généralement, la transformation structurelle de l'économie se traduit par l'apparition de quatre évolutions concomitantes : la baisse de la part de l'agriculture dans le PIB et l'emploi, l'essor d'une économie manufacturière, industrielle et de services modernes, la montée en puissance de l'économie urbaine avec accélération de l'exode rural et la transition démographique. La transformation structurelle génère, par ailleurs, des gains de productivité du capital et du travail et une croissance du PIB, plus soutenue et plus inclusive, bénéficiant d'un cadre macroéconomique stable et d'un environnement des affaires favorable.

714. S'agissant de la structure de l'économie sénégalaise, force est de constater qu'elle se caractérise par une tertiarisation croissante avec un secteur des services représentant 58 % du PIB, en 2014. Les compartiments les plus dynamiques sont les télécommunications, les services financiers et les services de transport. La part du secteur secondaire dans le PIB marque, quant à elle, une légère baisse sur les dix dernières années, passant de 20,9 % en 2005 à 20,4 % en 2014. Cette baisse résulte de la contre-performance dans les activités non extractives, dont la contribution au PIB a chuté de 13,1 % à 11,7 % entre 2005 et 2014. Cette contre-performance s'étend au sous-secteur manufacturier qui demeure embryonnaire à moins de 10 % de contribution au PIB.

715. Les tendances récentes de la croissance économique qui s'est établie à 4,3 % en 2014 et à 6,5 % en 2015, indiquent une amélioration importante des performances économiques par rapport aux années précédentes, caractérisées par une croissance faible, inférieure à 4% sur la période 2006-2013. Il n'est pas sans intérêt de considérer la qualité de la croissance et du processus de production et de voir s'ils ont un caractère inclusif, tant au niveau de l'emploi décent qu'à celui de l'amélioration des conditions de vie de la population. Les résultats de la dernière enquête nationale sur l'emploi au Sénégal (CP) indiquent, à cet égard, des niveaux de chômage et de sous-emploi élevés, particulièrement parmi les femmes et les jeunes. Le

taux de chômage est estimé à 13,4 % en 2015 en général, se désagrégeant en 16,7% pour les femmes et 9,5% pour les hommes. Le sous-emploi, qui est appréhendé suivant le nombre d'heures de travail, le caractère informel du travail ou encore le caractère décent ou non de ce dernier, est estimé à 27 %. Le niveau combiné du sous-emploi lié au temps de travail et du chômage s'élève à 39,3 % (CP). En matière de condition de vie des populations, la croissance économique, bien que modeste jusqu'en 2013, a contribué de manière significative à réduire l'incidence de la pauvreté, qui a baissé de 10,4 points entre 2001 et 2011, passant de 57,3 % à 46,7 % (CP). Au regard de ces indicateurs, le Sénégal a grandement besoin de réformes structurelles pour libérer son potentiel de croissance économique et assurer le bien-être de sa population. Le développement limité du secteur industriel donne la mesure des efforts qui restent à déployer pour parvenir à un modèle économique diversifié et compétitif, à même de satisfaire la demande nationale, dans toute son ampleur et sa diversité et qui, en même temps, dégage des surplus à l'exportation.

716. Le PSE, qui représente aujourd'hui le cadre de référence en matière d'orientation, d'objectifs et de priorités de développement, s'articule autour de trois axes : (i) transformation structurelle de l'économie et croissance ; (ii) capital humain, protection sociale et développement durable ; (iii) gouvernance, institutions, paix et sécurité. Les priorités à l'horizon de 2017 sont : la création d'opportunités économiques et de richesses ; le développement et l'accélération de l'accès aux services sociaux de base, la protection sociale et le développement durable ; le renforcement des principes fondamentaux de bonne gouvernance et de promotion des droits humains. L'exigence de réformes structurelles n'a jamais été aussi pressante.

717. Pour promouvoir une croissance inclusive et soutenue, le PSE mise sur l'exécution d'un ensemble de projets structurants à fort contenu de valeur ajoutée et d'emplois d'ici à 2023. Certes, avec la mise en œuvre du PSE, le pays a connu une accélération de sa croissance qui s'est établie à 4,3% en 2014 et à 6,5 % en 2015, contre des taux plus faibles les années antérieures. Il reste que la diversification de l'économie pour une croissance plus soutenue et plus résiliente est plus que jamais nécessaire. Elle ne peut être obtenue que par de profondes réformes structurelles.

718. A moyen terme, les secteurs du pétrole et du gaz sont identifiés comme étant à forts potentiels de contribution à la croissance. Quel que soit l'apport de ces activités, l'État devra toujours miser sur une diversification de son économie pour se mettre à l'abri de la volatilité et de la dépendance des prix sur les marchés internationaux. L'agriculture, notamment la poursuite d'une autosuffisance en riz, grâce à la modernisation et à une meilleure organisation de la filière riz devrait rester une priorité. Le Sénégal entend faire jouer au secteur privé un rôle de moteur de la croissance. A cet égard, un certain nombre d'initiatives louables mentionnées, notamment dans divers autres chapitres du Rapport de la MEP, ont été mises en place. Les visites de terrain de la MEP ont fait ressortir un certain malaise, qui traduit un déficit de dialogue entre l'État et le secteur privé.

719. Les politiques monétaire et budgétaire en vigueur sont pour l'instant favorables à la stabilité macroéconomique, nécessaire à l'attraction des investissements locaux et étrangers. Sur la période récente 2011-2014, l'économie est restée marquée par une faible inflation, avec un taux annuel moyen de 1,2 %. Aussi, le déficit budgétaire, dons compris, est-il en amélioration. Il a été résorbé de 0,4 point entre 2013 et 2014, se fixant à 5% du PIB en 2014. Cela intervient dans un contexte où les dépenses publiques sont à la hausse. En dix ans, ces dépenses sont passées de 21% à 28% du PIB, en 2013. La dette publique a connu récemment une hausse significative, croissant de 25,0 % en 2008 à 53,4 % en 2014. Ce niveau, bien que ne posant pas encore de problème de dette en détresse, appelle des efforts pour un maintien de l'en-

dette à un niveau soutenable.

720. Le Sénégal enregistre un déficit structurel de son compte courant. Estimé à 8,8% du PIB en 2014, ce déficit présente toutefois une évolution positive reflétant une résorption par rapport à son niveau de 10,4 % du PIB en 2013, grâce à une augmentation du solde des transferts et du solde commercial et des services. Si tous ces indicateurs macroéconomiques sont plus ou moins favorables au processus de transformation structurelle, ils appellent toutefois quelques réserves. En effet, les nombreux investissements réalisés et prévus, dans le cadre du PSE, qui constituent un accroissement considérable de la demande publique, sont susceptibles de provoquer une hausse de l'inflation et une détérioration des déficits budgétaires et de la balance courante. Le rythme de croissance de la dette publique fait craindre un problème de soutenabilité de la dette qui mettrait le pays dans une situation de baisse de sa crédibilité financière et de hausse du coût du crédit, ce qui serait néfaste à l'investissement.

721. Au plan de l'intégration régionale, le Sénégal a pris la mesure des avantages procurés par une intégration régionale réussie et de son influence positive sur le développement national. S'attendant à la mise en œuvre des engagements et décisions de l'Union économique et monétaire ouest-africaine et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, le pays est relativement intégré en termes d'échanges sous régionaux. La part des exportations, en direction de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest est évaluée à 33 % en 2014 et celle des importations à 11,7 %. Le Mali est son premier client, recevant 15 % de ses exportations. De manière générale, le Sénégal enregistre des avancées au plan de la libre circulation des personnes, mais des efforts restent à faire en ce qui concerne le commerce, les infrastructures physiques et les transports, pour tirer pleinement avantage de l'intégration régionale.

722. Le Panel recommande de:

- Renforcer le leadership de l'État dans la conduite du développement et pour ce faire, il est utile que le PSE soit doté d'outils de pilotage renforcés et pourvu de données statistiques pertinentes ;
- Renforcer la stabilité du cadre macroéconomique. Les niveaux récents d'inflation, de dépenses publiques dans le PIB, de déficit budgétaire et du compte courant incitent à la prudence ;
- Intensifier les efforts en matière de diversification de l'économie et le développement du secteur manufacturier. De nouvelles activités à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois doivent être encouragées ;
- Poursuivre les efforts dans le développement de la filière riz. Les initiatives réussies, déjà prises en faveur du développement de la filière, doivent être consolidées ;
- Renforcer les capacités du secteur privé. Le processus de transformation structurelle est coûteux et ne peut être financé par les seuls efforts de l'État. Le concours d'un secteur privé fort et engagé est plus que nécessaire.

7.5 Développement territorial et inclusion spatiale au Sénégal

723. Concept composite qui regroupe le développement local et régional, le développement durable, l'aménagement du territoire et la décentralisation, le développement territorial est le reflet de la volonté de mettre le territoire au cœur du développement. C'est une nouvelle manière de concevoir et d'organiser l'avenir d'un territoire en s'appuyant sur les priorités

relevant des 3 piliers du développement durable (environnemental, social et économique). Pour accroître les chances de développement, trois dimensions (territoire, parties prenantes et usages du sol) sont intégrées dans le processus qui privilégie, par ailleurs, les actions transversales et concertées, en rupture avec la verticalité et le cloisonnement des logiques sectorielles. Ainsi pensé, le territoire n'est plus une simple entité géographique, un réceptacle de projets éclatés, décidés centralement, mais le support vivant d'un projet collectif mobilisateur qui prend en compte les besoins spécifiques, les potentialités propres et les enjeux particuliers du territoire et dans lequel projet, la population se reconnaît pleinement.

724. Au Sénégal, le développement inégal des territoires est illustré par la forte poussée de l'urbanisation (45 % de la population, en 2013, dont 23 % à Dakar), sous l'effet de l'exode massif, provoqué par le marasme qui sévit dans le monde rural (déclin de la culture d'arachide, extension ...) et du tropisme exercé par certains pôles urbains, à l'image de la ville religieuse de Touba, propulsée, en quelques années, au rang de seconde ville du Sénégal, avec une population dépassant le million d'habitants. La géographie économique et humaine du Sénégal se caractérise également par de fortes disparités régionales. Alors que les régions du centre et du sud sont confrontées à la faiblesse des infrastructures, la défaillance des services sociaux de base et une sous-valorisation des ressources naturelles, celles du nord concentrent l'essentiel du potentiel infrastructurel et économique du pays. Ces dynamiques asymétriques exercent des pressions, en particulier sur le foncier (conflits récurrents agriculteurs/éleveurs) et génèrent des tensions nuisibles à la cohésion nationale, que seul un développement territorial équilibré peut éliminer (l'exemple de la Casamance est significatif à cet égard).

725. Tirant les conclusions de l'insuffisance de résultats du Plan national d'Aménagement du Territoire (PNAT), les autorités sénégalaises ont élaboré et mis en œuvre une stratégie à long terme de résorption des déséquilibres qui se sont développés. Cette stratégie est déclinée en plan opérationnel d'aménagement et de développement territorial (PNADT 2015-2035), le but étant de faire émerger des territoires viables. Parallèlement à ce processus, le gouvernement a adopté, en décembre 2013, un Code général des collectivités locales, baptisé « Acte III de la décentralisation », qui a pour objectif la rénovation de l'administration, pour une meilleure cohérence territoriale, et la clarification des compétences entre les deux niveaux de gouvernance (État et collectivités locales). Les progrès dans la mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la décentralisation (politique, administrative et fiscale) auront des effets déterminants sur le processus de développement territorial, dont le Sénégal a grandement besoin, pour organiser le pays en territoires attractifs, compétitifs et porteurs de développement.

726. L'expérience internationale suggère que les politiques à fort impact territorial, qui impliquent le passage d'une logique érigée d'équipements sectoriels juxtaposés à une logique de développement intégré, sont celles qui contribuent le mieux à la réduction de la fragmentation spatiale, au renforcement de l'autonomie des acteurs locaux et, en fin de compte, à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion.

7.6 L'indispensable émergence du secteur privé sénégalais

727. Le paradoxe sénégalais réside, d'une part, dans la détention, par le pays, d'atouts importants (situation géostratégique privilégiée, appartenance à l'UEMOA et à la CEDEAO, cadre institutionnel proche des standards internationaux) et, d'autre part, sur un secteur privé qui peine à prendre son essor. L'émergence du Sénégal passe, pourtant, par un renouveau de l'entreprise sénégalaise. Le blocage actuel tient aux nombreuses rigidités et contraintes, qui sont le produit de l'histoire coloniale et postcoloniale du Sénégal. En détruisant les métiers traditionnels et le rapport à la propriété, le système colonial a, en effet, condamné l'émergence d'une bourgeoisie locale entreprenante. A l'indépendance, l'édification de l'État-nation, dans un contexte de frustrations, a accordé la priorité au tout-État, ce qui a retardé l'émergence d'une classe entrepreneuriale nationale.

728. Les politiques industrielle et commerciale sénégalaises sont passées par trois phases :

- La première phase, celle de l'État volontariste développeur (1960-1980), a été marquée par la tentative de créer une dynamique industrielle autour de quatre principales filières : agro-industrie, industries pétrochimiques et extractives, institutions de financement et d'encadrement des PME et PMI et institutions de valorisation de la façade maritime, avec Dakar Marine ;
- La seconde phase, celle du PAS, des politiques néolibérales et du désengagement de l'État (1980-2000), a conduit à un démantèlement d'une grande partie du tissu industriel, à des privatisations et à une libéralisation des échanges économiques. La mise en œuvre d'une « Nouvelle Politique industrielle » s'est imposée comme une réponse au marasme qui frappait le secteur, l'objectif étant le réamorçage du processus d'industrialisation ;
- La troisième phase, inaugurée par la mise en œuvre du PSE, correspond à une volonté forte de ré-industrialisation du Sénégal, en pariant, d'une part, sur la dotation factorielle et les avantages comparatifs du pays et, d'autre part, sur le rôle moteur de l'entreprise, dans le renouveau industriel ambitionné.

729. Aujourd'hui, si le secteur privé sénégalais est largement accepté comme principal vecteur du développement industriel et moteur de la croissance, force est d'admettre que des contraintes économiques, sociales, culturelles, institutionnelles et politiques, continuent de brider l'entreprise sénégalaise et de freiner sa croissance.

- Au plan économique, le secteur informel s'impose, par défaut, comme le principal pourvoyeur de biens et services et d'emplois précaires. L'ampleur prise par ce secteur n'est pas sans conséquences sur le secteur formel, soumis à une concurrence déloyale, et sur l'État, privé de recettes fiscales, que le rôle d'amortisseur social ne peut justifier. Le secteur informel a, à l'évidence, besoin d'être mieux encadré et orienté progressivement vers sa formalisation. Au sein même du secteur formel, il convient de renforcer les complémentarités et les synergies entre petites et grandes entreprises mais aussi entre les différents secteurs économiques, de sorte à dépasser les clivages traditionnels et à faire émerger des filières intégrées et innovantes ;
- Au plan social, l'entreprise privée sénégalaise a vocation à devenir la pierre angulaire du « contrat social », fondateur du PSE. Tout comme le renouveau du dialogue social, le dialogue public/privé est essentiel, non seulement pour améliorer le climat des affaires, mais également pour traiter les questions relatives au respect des droits humains, aux conditions du travail décent, au traitement du problème du travail des enfants, à l'égalité de genre et à la lutte contre toutes les formes d'exclusion. Le Sénégal a besoin de syndicats et d'un patronat représentatifs et forts. De là apparait la nécessité de mettre fin à la fragmentation actuelle, qui n'épargne ni le patronat ni les syndicats, et

de promouvoir une gouvernance sociale « fédérative » ;

- Au plan culturel, l'enracinement de la modernité dans un corps social, qui tarde à se défaire de ses archaïsmes, est un préalable à l'essor de l'entreprise sénégalaise. Un regard lucide et critique sur le rapport à la tradition s'impose. A l'heure de la globalisation, n'est-il pas temps d'intégrer davantage « le temps mondial » sans pour autant se renier, ni renoncer à ses valeurs identitaires ? Dans un monde où l'accélération du changement est une donnée fondamentale, les organisations traditionnelles et culturelles sont-elles immuables ? Autant de questions fondamentales à considérer en rapport avec le PSE et ses exigences, en termes de culture entrepreneuriale, de compétence managériale et d'esprit d'innovation ;
- Au plan institutionnel, le Sénégal renvoie l'image contrastée avec, d'un côté un cadre institutionnel mature et un capital humain relativement bien développés, et de l'autre, des résultats économiques mitigés (productivité insuffisante, faible compétitivité, croissance atone...). Outre qu'elle décrédibilise les politiques publiques, la persistance de ce contraste est antinomique avec la bonne gouvernance. Le volontarisme du Gouvernement sénégalais conjugué aux exigences des PTF, a conduit à une juxtaposition de programmes en faveur du secteur privé qui, faute de cohérence globale, ne produit pas les effets escomptés, d'où l'urgence d'une coordination des actions de soutien des entreprises ;
- Au plan politique, le discours doit valoriser le rôle du secteur privé et rompre avec le paradigme de la rente, qui biaise les relations entre les entrepreneurs et l'État, conduisant à des stratégies attentistes et de captation. Il s'agit également de sortir de la logique de l'assistanat, qui est source de clientélisme et d'inefficacité. C'est à cette condition que la démocratie sénégalaise sera un atout pour produire la confiance indispensable à l'accélération de la croissance.



08

CONCLUSION GÉNÉRALE

730. En conclusion, l'émergence de l'entreprise sénégalaise est tributaire de celle de champions nationaux qui montrent l'exemple non seulement en termes de performance économique et financière mais également d'intégrité, de transparence, de redevabilité et d'engagement sociétal. La compétitivité de l'entreprise de demain ne peut être construite sur le dumping social et fiscal. Par ailleurs, le patriotisme économique est une valeur sûre, sans laquelle l'entreprise sera livrée en pâture à toutes sortes de prédatons. A cet égard, un signal fort doit être donné par l'État en faveur d'une préférence nationale clairement affichée.

731. L'évaluation-pays du Sénégal a été menée de manière rigoureuse et indépendante, dans le respect des principes et valeurs du MAEP énoncés dans les documents de base. L'équipe du MAEP, conduite par le Dr. Mustapha MEKIDECHE, Président du Panel d'Eminentes personnalités du MAEP, a rencontré toutes les parties prenantes, sans exception, au Sénégal. Ce rapport, qui est l'aboutissement des efforts conjugués de toutes les forces vives de la nation sénégalaise et de l'équipe continentale du MAEP, fait ressortir les points saillants suivants.

732. Au niveau politique, le Sénégal dispose d'un atout considérable lié à sa culture démocratique, son attachement au régime des libertés individuelles et collectives libérales et à la stabilité de ses institutions, ce qui lui a permis de réussir, de manière pacifique, plu-

sieurs alternances. Le Sénégal a également fait d'énormes progrès en matière d'égalité du genre, notamment avec la mise en œuvre de la loi sur la parité intégrale homme-femme dans les assemblées et organes électifs. Pour ce qui est de la ratification des codes et normes relatifs à la démocratie, aux droits de l'Homme et à la gouvernance politique, le Sénégal a adhéré à la quasi-totalité des instruments y relatifs, avec un effort d'incorporation de ces instruments au droit interne. S'agissant de la décentralisation et de la déconcentration de l'État, le Sénégal a entrepris de nombreuses réformes, notamment dans le cadre de l'Acte III de la décentralisation, caractérisées par d'importants transferts formels de compétences vers les départements et les communes.

733. Toutefois, les acquis et les progrès accomplis par le Sénégal dans le domaine de la gouvernance politique ne devraient pas occulter sa marche vers un développement inclusif, seule finalité de l'action politique. L'introduction de l'éthique en politique, la poursuite de la modernisation de l'État, tout en surmontant les contraintes socioculturelles et quelquefois religieuses, devraient faire partie des priorités du Gouvernement sénégalais. D'autre part, en ce qui concerne l'État de droit et la séparation et l'équilibre des pouvoirs, il y a nécessité d'un renforcement des capacités et des moyens d'action des acteurs impliqués ainsi qu'une plus forte indépendance de la justice vis-à-vis de l'exécutif. Le PSE, en tant que vision à long

terme, a justement pour objectifs notamment de transformer la structure de l'économie sénégalaise pour une meilleure croissance, dont les fruits seront partagés de manière inclusive.

734. Il est également important d'accompagner les réformes entreprises dans le cadre de la décentralisation par un transfert adéquat de ressources pour permettre aux départements et communes d'améliorer, de manière significative, la qualité des prestations de services publics. Pour ce qui est des droits des femmes, malgré les avancées enregistrées, il subsiste de nombreuses pesanteurs socioculturelles et religieuses qui empêchent la jouissance effective de certains droits. A ce titre, il y a lieu de saluer l'avènement de l'Acte III de la décentralisation qui marque un renforcement de la territorialisation des politiques publiques. Cependant, on note une réelle nécessité d'un meilleur accompagnement des collectivités locales en termes de ressources humaines et matérielles.

735. Au plan économique et social, on note également que le Sénégal dispose d'atouts réels provenant à la fois de son histoire, de ses ressources naturelles, de la qualité de ses ressources humaines et de la stabilité de ses institutions qui devraient lui permettre de conduire à bien son programme ambitieux de développement socio-économique, pour un avenir meilleur du peuple sénégalais.

736. En ce qui concerne les normes et codes en matière de gouvernance économique, le Sénégal a signé et ratifié de nombreux instruments internationaux et régionaux. Cette volonté de réforme a permis au Sénégal de se hisser parmi les pays les plus réformateurs au monde. D'énormes progrès ont été également accomplis dans le domaine de l'amélioration du climat des affaires, largement tributaire des efforts de dématérialisation des procédures administratives entrepris par le Sénégal. Cela a permis d'accroître le nombre de créations d'entreprises et une nette amélioration des flux d'IDE.

737. Toutefois, le Sénégal gagnerait à lever les contraintes structurelles de son écono-

mie qui demeurent fortes, aggravées par des préoccupations relatives à l'accès à l'information économique et aux marchés, à la faiblesse de l'entrepreneuriat sénégalais ainsi qu'à la disponibilité et l'accès à des structures d'appui et de conseil. Le poids du secteur informel reste encore très important, constituant ainsi un enjeu énorme pour l'économie nationale. Son encadrement devrait constituer une priorité dans les réformes structurelles, en vue d'une formalisation graduelle. Les grandes entreprises, peu nombreuses, ne semblent pas avoir un grand effet d'entraînement sur le reste de l'économie. Ces dernières gagneraient à favoriser l'émulation d'une réelle dynamique de filières et une politique d'intégration industrielle permettant un effet notable sur le reste de l'économie.

738. Aussi, l'amélioration des flux nets d'IDE reste-t-il modeste, au vu des ambitions que s'est fixées le Sénégal, traduites dans le Plan Sénégal émergent (PSE), qui porteraient une croissance durable et inclusive, aux fruits équitablement partagés, construite par une société solidaire, apaisée et confiante en son avenir, s'appuyant d'abord sur ses propres ressources.

739. Pour réussir le pari du développement socioéconomique, le Sénégal se doit de surmonter les handicaps d'ordre structurel, politique et sociologique, identifiés dans le présent rapport, et de prendre la juste mesure des attentes et des aspirations de son peuple, pour forger une vision commune et partagée de l'avenir, décliner le modèle inclusif de développement socioéconomique le mieux adapté, ainsi que les transformations sociales et les réformes structurelles nécessaires à son émergence. C'est en cela que la vision déclinée dans le PSE, à savoir un « Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit », gardera toute sa pertinence. La mise en œuvre correcte de ce plan fondé sur la transformation structurelle des bases de l'économie, le développement du capital humain, la promotion de la Bonne Gouvernance et le renforcement de l'État de droit, permettra sans nul doute d'atteindre le cap fixé.

ANNEXES.

ANNEXE 1 :

OBSERVATIONS DU GOUVERNEMENT SUR LE RAPPORT DU PANEL DES EMINENTES PERSONNALITES DU MECANISME AFRICAIN D'EVALUATION PAR LES PAIRS (MAEP), RELATIF A L'EVALUATION DE LA GOUVERNANCE DU SENEGAL

Introduction

1. Le Gouvernement a pris connaissance du rapport élaboré par la Mission d'évaluation pays qui a séjourné au Sénégal du 11 au 27 avril 2016.
2. Ce rapport, validé par le Panel des éminentes personnalités, a été examiné avec beaucoup d'intérêt par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'extérieur, le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique, le Ministère de la Justice et tous les ministères sectoriels dont les missions sont en rapport avec les différentes thématiques du MAEP.
3. Le Gouvernement apprécie à sa juste valeur la qualité du rapport, au regard de la fiabilité de certaines informations, de la pertinence des analyses et des recommandations formulées, dans le sens de l'amélioration de la gouvernance du pays.
4. A cet égard, il exprime sa gratitude à tous les membres de l'équipe d'évaluation, coordonnée par le Président du Panel, Dr Mustapha MEKIDECHE, pour leur expertise et la qualité du dialogue établi avec tous les acteurs de la gouvernance, tant au niveau des dix (10) régions du pays qu'au niveau des vingt (20) institutions étatiques et non étatiques visitées.
5. Le Gouvernement prend acte des modifications qui ont été apportées au rapport, dans sa deuxième version. Toutefois, certaines considérations, analyses et commentaires méritent d'être nuancés, corrigés, voire complétés, afin de refléter les réalités actuelles du Sénégal. Dans le même sens, le Gouvernement attire l'attention du Panel sur la nécessité d'apporter des corrections additionnelles de forme au document, avant l'édition de la version finale.
6. La présente note, relative aux observations du Gouvernement sur le rapport d'évaluation, a été élaborée de façon participative et inclusive. Sur instructions du Président de la République, tous les départements ministériels se sont fait représenter au niveau du comité technique ad hoc mis en place, coordonné par le Ministère de l'Intégration africaine, du NEPAD et de la Promotion de la bonne Gouvernance, Point focal du MAEP.
7. Les observations s'articulent autour des thématiques du MAEP : (i) démocratie et gouvernance politique ; (ii) gestion et gouvernance économiques ; (iii) gouvernance d'entreprise ; (iv) développement socioéconomique ; et (v) questions transversales.

I. DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

8. A la lecture du rapport d'évaluation pays du Sénégal, en son chapitre III intitulé «Démocratie et Gouvernance politique», le Gouvernement a fait les observations ci-après :

9. L'exploitation et la maltraitance des enfants sont loin d'être des pratiques socialement assumées. Il a certes existé des logiques sociétales portées par les cultures fondées sur des principes à la fois de différenciation et de hiérarchisation des rôles et droits des adultes et des jeunes. Les clivages socialement reconnus ont longtemps marqué le fonctionnement des institutions orienté vers l'élitisme. Aujourd'hui, le Sénégal est entièrement engagé à édifier une société encore plus démocratique, juste, égalitaire, en faveur des droits de l'homme, de la justice et de l'équité sociale.
10. C'est dans cette perspective que le Président de la République a pris, récemment, une décision hardie, en donnant des instructions fermes, pour que les enfants talibés contraints à la mendicité par des maîtres coraniques conservateurs, soient retirés de la rue.
11. Au paragraphe 156 : sur les conclusions du deuxième passage du Sénégal devant le Groupe de travail du Conseil des droits de l'homme, dans le cadre de l'Examen périodique universel (EPU) du 21 octobre 2013 à Genève ; le Sénégal a présenté et défendu, à Genève, le 21 octobre 2013, son rapport national. A ce propos, des initiatives phares dans le domaine des droits économiques et sociaux ont été mises en exergue avec l'adoption et la mise en œuvre :
 - de la Couverture maladie universelle (CMU) ;
 - du Programme national de bourses de sécurité familiale (PNBSF).
12. D'autres mesures importantes concernent les personnes handicapées, bénéficiant d'une carte d'égalité des chances qui leur donne droit à des soins de santé gratuits, dans le cadre de la CMU et, consacre leur éligibilité au Programme national de bourses de sécurité familiale.
13. Un accent particulier a également été mis sur le renforcement de la promotion et de la protection des droits des femmes, à travers, l'énoncé des points suivants :
 - la réforme du code de la nationalité qui permet à la femme sénégalaise de transmettre sa nationalité à son enfant et de faciliter l'accès de son époux étranger à cette nationalité ;
 - la loi sur la parité homme/femme dans les institutions totalement ou partiellement électives ;
 - la nomination de femmes à de hautes fonctions dans l'Exécutif et dans d'autres structures étatiques ;
 - la protection de l'enfance, en particulier celle des enfants de la rue et la lutte contre la traite des personnes.
14. En revanche, en ce qui concerne la question dite de « l'orientation sexuelle », non définie en droit international et renvoyant à une catégorie juridique qui n'existe pas dans la législation sénégalaise, la délégation sénégalaise, dans le cadre de l'Examen périodique universel (EPU) du 21 octobre 2013 à Genève a suggéré d'émettre une réponse défavorable.
15. Plusieurs délégations ont félicité le Sénégal pour ses efforts en matière de droits humains et de lutte contre l'impunité. Elles ont émis des recommandations sur des thématiques liées à la protection de l'enfance, à la peine de mort, aux violences faites aux femmes, à la lutte contre la pauvreté et à la justice de proximité.
16. Au paragraphe 181, le rapport mériterait d'être réactualisé relativement à la proposition de mise en place d'un cadre national de dialogue. En effet, le 28 mai 2016, Son Excellence Monsieur Macky SALL, Président de la République, a procédé au lancement officiel du dialogue national en conviant toutes les forces vives de la Nation (les représentants des partis politiques, des syndicats, du patronat, des chefs coutumiers et religieux, etc.). A cette occasion, il a décidé d'institutionnaliser le dialogue national qui devra, désormais, se tenir tous les ans, le 28 mai.
17. Dans ce sillage, le Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité publique a institué une commission de revue du code électoral où sont représentés tous les partis politiques. Ce comité, présidé par le

représentant de la Commission électorale nationale autonome (CENA), est en train de faire des propositions de modification dudit code.

18. Au paragraphe 180, l'application de la loi sur la parité absolue homme-femme dans les instances électives et semi-électives, grâce à la volonté politique du Président de la République, a fortement marqué le paysage politique. En plus de la forte progression des effectifs féminins à l'Assemblée nationale sénégalaise avec 43% de femmes et 57% d'hommes soit 64 femmes et 86 hommes, la parité est effective à la présidence des commissions de l'Assemblée.
19. A l'issue des élections locales de juin 2014, le taux national de présence des femmes dans les Collectivités locales a triplé, passant de 15,9%, en 2009, à 47,2%, en 2015, soit 13.103 femmes sur 27.760 élus. Le pourcentage de femmes élues membres de bureau est de 17,5%, les femmes maires sont au nombre de 13 et deux femmes sont Présidentes de Conseil départemental.
20. Les résistances à l'application de la loi dans certaines localités telles que Touba reflètent la dynamique sociale d'appropriation de la loi. Les niveaux de compréhension et d'appropriation de la loi en faveur de la parité homme-femme s'adressant à des communautés, qui habituellement font confiance aux hommes, s'inscrit dans une dynamique progressive soutenue par un travail d'information dans toutes les localités, pour une pleine appropriation par tous.
21. En ce qui concerne l'interdiction de fumer à Touba, la MEP n'est pas sans savoir que, dans les grandes démocraties du monde, des Maires prennent des arrêtés pour interdire de fumer dans certains lieux publics. Plusieurs compagnies aériennes ont des vols non-fumeurs. S'agit-il, dans ces cas, d'une atteinte aux libertés individuelles? Assurément non, il s'agit d'une mesure pour protéger les populations contre les effets nocifs du tabac.
22. De façon générale, les citoyens des cités religieuses ont les mêmes droits que tous les autres Sénégalais. Les Khalifes, en plus de leur statut de guide religieux, jouent un rôle de régulateur social qui fait la fierté de tous les Sénégalais. Les mêmes remarques sont valables pour le clergé et le Sénégal se réjouit de son modèle de dialogue islamo-chrétien.
23. Au paragraphe 186, l'indépendance du pouvoir judiciaire doit davantage être appréciée sous l'angle des magistrats du siège, chargés de rendre des décisions et de trancher des litiges. En effet, dans le cadre de leur office, ils ne sont soumis qu'à l'autorité de la loi et à leur conscience. Ils ne sauraient souffrir d'une quelconque forme d'ingérence dans le cadre de leurs missions juridictionnelles, ni de la part de l'Exécutif, encore moins de la part des autres pouvoirs ou des particuliers.
24. En outre, la Maison de justice, qui peut être citée parmi les bonnes pratiques, reprend les principes et modes traditionnels de régulation des conflits familiaux et des litiges privés. Elle a été instaurée dans l'objectif majeur de permettre la régulation des conflits et l'accès à l'information sur les droits. A ce jour, il existe un total national de 18 Maisons de justice réparties sur tout le territoire national et le maillage se poursuit.
25. Concernant «l'absentéisme et les retards des agents de l'État», l'obligation de résultats exigée par la culture de la performance et la satisfaction des citoyens a conduit le Ministère de la Fonction publique à initier le projet de contrôle biométrique des présences, dans le but de contribuer, justement, à la réduction du taux d'absentéisme, à l'accroissement de la présence au travail et conséquemment à la hausse de la productivité dans les services administratifs. Ce Système intégré de Gestion des Ressources humaines de l'État va être déployé très prochainement au sein d'un certain nombre de départements ministériels. Celui-ci permettra d'effectuer un paramétrage exact du temps de présence, des absences et des retards des agents de l'État.

Sur « le déficit de communication »

26. 26. Il y a lieu de noter qu'il y a aujourd'hui une très grande amélioration dans la communication de

l'Administration publique. Ainsi, plusieurs administrations ont mis en place des canaux de communication tels que des sites internet, pour mieux rapprocher l'Administration des administrés. Poursuivant cette dynamique, lors du Forum national de l'Administration, il a été recommandé la mise en place d'un Centre national d'information et d'orientation des usagers du Service public.

27. Concernant «la mauvaise gestion des ressources humaines», avec le déploiement du fichier unifié des agents de l'État, la gestion des ressources sera considérablement améliorée. En effet, on tend vers la mise en place d'un Système d'Information des Ressources humaines (SIRH). Aussi, la Fonction publique procède actuellement, à titre de phase pilote, à un audit des compétences des agents de l'État, afin d'identifier le gap de compétences actuelles et futures de l'Administration et de mettre en place des mesures idoines pour le combler. La finalisation de cet audit permettra de disposer des données fiables pour la réalisation du Répertoire opérationnel des Métiers et des Compétences du Sénégal et de déployer le dispositif GEPEC au sein de l'Administration. Certaines recommandations issues du rapport en matière d'efficacité et d'efficacités de l'Administration doivent également être « mises à jour ».
28. Au paragraphe 227, il est à noter la loi n° 2014-17 du 02 avril 2014 relative à la déclaration de patrimoine. Cette loi assujettit à la déclaration de patrimoine tous les administrateurs de crédits effectuant des opérations portant sur un montant égal ou supérieur à un milliard de francs CFA.
29. Sur « le renforcement de l'utilisation de la E-administration pour éviter l'opacité qui est source de corruption, à travers l'instauration d'un guichet unique, la fixation et la publicité des délais pour la délivrance de certains actes administratifs », il convient de noter que l'issue du Forum national de l'Administration, cinquante (50) procédures administratives prioritaires ont été identifiées pour faire l'objet de simplification et de dématérialisation d'ici 2018. En somme, cinq modalités d'amélioration sont proposées pour assurer la modernisation de l'offre de service public :
 - l'allègement ;
 - la simplification ;
 - la décentralisation ;
 - la déconcentration ;
 - la dématérialisation.
30. Avec le concours de l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE), la réalisation de ces objectifs permettra de renforcer l'utilisation de l'E-administration. En plus des cinquante procédures identifiées, des mesures fortes opposables à l'Administration ont été adoptées lors du forum, notamment l'installation et le développement de services d'accueil, d'orientation et de sécurité en mettant à profit l'utilisation des TIC.

II. GESTION ET GOUVERNANCE ECONOMIQUE

31. Aux paragraphes 277 et 278, il est mentionné ce qui suit :
32. «Les efforts d'électrification du pays sont illustrés par d'autres projets envisagés ou mis en œuvre dans le cadre de l'OMVG, à savoir, la construction du barrage de Kekreti, le Projet de Mise en Valeur et de la Gestion des Ressources naturelles (PMGVRN), le Projet hydroélectrique de Sambangalou et l'interconnexion des réseaux électriques du Sénégal, de la Gambie, de la Guinée et de la Guinée Bissau».
33. En plus des projets mis en œuvre, dans le cadre de l'intégration régionale, par l'Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Gambie (OMVG) et l'Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), le Gouvernement a lancé le plan de développement du parc de production basé sur une politique de mix énergétique. Le développement des capacités de production est axé, essentiellement, sur une dizaine de projets dont les centrales d'énergies renouvelables entre 2016 et 2018 (230 à 280 MW), les centrales au charbon, entre 2016 et 2019 (au moins 125 MW), les centrales

dual-fioul, entre 2015 et 2016 (123 MW) et les importations à partir de la Mauritanie (80 à 125 MW). En 2016 précisément, au moins quatre (04) centrales démarreront leur production.

34. En effet, cette stratégie vise les objectifs suivants : la diversification des sources de production, le renforcement de la promotion de l'électrification rurale et périurbaine, la réhabilitation et le renforcement des infrastructures de transport et de distribution ; l'amélioration de la gouvernance, l'encouragement de l'initiative privée et le renforcement de la coopération régionale et sous régionale.
35. En outre, le programme national d'électrification rurale (PNER) visant à atteindre un taux d'électrification rurale de 60% en 2017 et l'accès universel en 2025 est mis en œuvre et fait l'objet de recherche de financement. En effet, le Gouvernement promeut l'accès de l'énergie au monde rural, qui est perçu comme un levier de lutte contre la pauvreté. Ainsi, le taux d'électrification rurale est de 31,5% en 2015, alors qu'il tournait autour de 25% en 2012.
36. Au paragraphe 342, il est écrit que «dans le cadre des efforts de bonne gouvernance, le pays a adhéré, en 2013, à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives».
37. A cela, il importe d'ajouter que le Gouvernement promeut, également, la gestion participative et inclusive des activités extractives ainsi que la bonne gouvernance du secteur. Ainsi, après avoir adhéré à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (ITIE) en 2013, le Sénégal est devenu candidat en 2015.
38. Au paragraphe 285, il est noté ce qui suit. « Bien que les pouvoirs publics aient fait le choix pertinent de développer le secteur privé, la MEP s'est aperçue, à la faveur de ses visites de terrain, de l'insuffisance de l'appui public. C'est ainsi que lors de son déplacement à Thiès, deuxième centre industriel du pays, la MEP a été informée de l'existence d'un cadre de concertation et d'identification des contraintes mis en place depuis trois ans avec le secteur privé. Ce cadre a identifié les contraintes des filières industrielles porteuses installées dans la zone industrielle de Thiès sans que cela ne soit suivi d'initiatives correctrices. De ce fait, les filières de la deuxième zone industrielle du pays ne cessent de se débattre dans des problèmes pour lesquels des solutions existent».
39. Pour ce qui est des contraintes à la promotion du secteur privé dans la région de Thiès, il convient juste de noter qu'elles sont en train d'être levées, avec l'implication personnelle du Président de la République dans la réhabilitation et la relance des plus grandes entreprises de la région que sont les ICS et la NSTS. Ces dernières commencent à fonctionner à plein régime.
40. Au paragraphe 290, la MEP considère que la stratégie mise en œuvre par l'État pour attirer les investisseurs étrangers devrait insister sur la question de leur responsabilité sociale et environnementale, de sorte que les populations et les territoires puissent tirer profit de la présence de ces investisseurs.
41. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises demeure une préoccupation majeure que le Gouvernement s'emploie à promouvoir. Ainsi, dans le sous secteur de l'Industrie et des Mines, les grandes entreprises minières et industrielles déjà installées l'ont prise en considération et mettent beaucoup de ressources dans ce volet. Le nouveau Code minier, adopté le 30 octobre 2016 par l'Assemblée nationale, intègre également ces aspects aussi bien pour les nouvelles entreprises que pour celles déjà installées.
42. Au paragraphe 359 : «De plus, le Sénégal bénéficie des infrastructures de connexion sur la côte et dans l'interland dans ses liaisons avec des pays comme le Mali».
43. En termes de bénéfices liés à l'appartenance à l'UEMOA et à la CEDEAO, le Sénégal s'attache à renforcer ses échanges avec la sous-région. La création de l'Union douanière de la CEDEAO offre, à cet effet, de nombreuses opportunités en termes de croissance et de diversification des exportations qui devront passer nécessairement par la mise en valeur des avantages comparatifs dans les filières de l'agro-industrie et de l'aviculture. Le Sénégal s'est également positionné comme une

destination privilégiée des populations de la sous-région, en raison de la qualité de ses structures médicales et d'enseignement supérieur.

44. Au Paragraphe 296 il est noté : «La modernisation de l'agriculture est une composante essentielle de la transformation structurelle de l'économie. Elle sera renforcée dans ses effets économiques et sociaux par la modernisation graduelle de l'économie sociale, le développement du secteur des mines et de l'habitat social ainsi que par la mise en place de plateformes logistiques, industrielles et de services».
45. Au plan de la politique minière, le Sénégal a fait de l'exploitation de ses ressources naturelles et minières un pilier du PSE. A cet effet, le Gouvernement s'emploie à construire des avantages compétitifs pour devenir un « hub de services miniers régional ». En effet, la production de phosphate et dérivés, de l'or, du zircon, etc., est en train d'atteindre sa vitesse de croisière compte non tenu de nouvelles découvertes très prometteuses dans différents endroits. Le potentiel minier du Sénégal et la stabilité politique du pays combinés à un environnement réglementaire et à la découverte de nouvelles potentialités, ont élevé l'index d'attractivité de l'investissement minier. Aussi, beaucoup d'actions ont-elles été menées sur le plan administratif et technique pour la réussite du projet Hub minier régional (HMR).
46. Au paragraphe 377 : «Au plan juridique et fiscal, la MEP se félicite du fait que le pays s'est doté d'un dispositif fiscal et douanier, d'un Code des investissements rénové, d'un régime de l'entreprise franche d'exportation, d'une nouvelle loi sur les BOT qui réglemente formellement le partenariat public/privé, pour le financement, la réalisation et l'exploitation d'infrastructures d'intérêt public».
47. 47. Il convient, en plus, de noter qu'une loi pour le développement des PME et la modernisation de l'économie est en cours d'élaboration. L'objectif visé par cette loi est d'améliorer l'environnement spécifique des PME, en vue de favoriser leur développement. Aujourd'hui, elle a fini de faire le circuit du processus d'approbation et sera soumis, après la validation de son évaluation ex ante, à l'Assemblée nationale dans les jours à venir.
48. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Vision du Président de la République en matière de diplomatie économique, il est apparu la nécessité de constituer un réseau d'acteurs économiques (milieux des affaires et institutions publiques et de promotion économique) et un système d'informations économiques pour identifier les avantages comparatifs et les opportunités d'investissement au niveau des pays où le Sénégal dispose de Missions diplomatiques et consulaires (MDC), en vue de formuler et de mettre en œuvre les stratégies d'attraction des capitaux et de conquête de parts de marchés ciblées à l'international.
49. Ainsi, s'agit-il pour les missions diplomatiques, notamment les Bureaux économiques, et consulaires, d'attirer les investissements directs étrangers, tant publics que privés, vers les secteurs fondamentaux de notre économie tels que les infrastructures, l'agriculture, l'énergie, les mines, la finance et les services, sans oublier la promotion touristique et les transferts de technologie, en particulier, en initiant ou en prenant une part active aux manifestations à caractère économique au niveau de leur juridiction.

III. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

50. A la lumière de la lecture du chapitre relatif à la gouvernance d'entreprise, les observations se présentent globalement comme suit.
51. Au paragraphe 415, le problème du transfert de propriété a été évoqué. Les difficultés de transfert de propriété sont, notamment, liées au fait que la partie cadastrée du territoire reste limitée et une réforme importante du foncier reste à mettre en œuvre.

52. Concernant les difficultés d'accès au foncier, une réforme en cours dans le cadre des 17 réformes phares du PSE permettra très prochainement une mise à disposition accélérée du foncier, notamment pour les projets agricoles et d'habitat.
53. Au paragraphe 423, il est à noter qu'une loi a explicitement confié à l'APIX-SA la réalisation de certains grands travaux tels que l'autoroute à péage Dakar-Thiès, le nouvel aéroport international Blaise Diagne, la cité des affaires de l'Afrique de l'Ouest ainsi que l'appui à la mise en œuvre d'un certain nombre d'autres projets importants. Le Directeur général d'APIX-SA est tenu de présenter un rapport semestriel sur l'état d'avancement des Grands Travaux, à chaque session du Conseil présidentiel de l'Investissement.
54. Le rapport fait état d'une mission confiée à l'APIX relative à la création d'une ville nouvelle. Il s'agit plutôt du pôle urbain de Diamniadio, confié à la Délégation générale du Pôle urbain de Diamniadio (DGPU).
55. Au paragraphe 486, 1er point, il est recommandé «la mise en place des dispositifs d'évaluation périodique et de mesure des performances des dispositifs, programmes et agences chargés de soutenir les entreprises et de promouvoir le climat des affaires».
56. A ce sujet, il est à souligner l'existence d'une Commission nationale d'évaluation des agences qui s'occupe particulièrement du suivi de leurs contrats de performance. Il se trouve simplement que beaucoup d'agences avaient enregistré un retard dans la signature desdits contrats. C'est pourquoi des efforts conséquents ont été faits entre 2015 et 2016 pour combler ce retard.
57. La MEP recommande de «restructurer l'APIX autour de trois ou quatre agences prenant en charge, respectivement, les missions suivantes : la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration de l'environnement des affaires ; la promotion de l'image du pays et des investissements internationaux ; l'aide aux investisseurs et créateurs d'entreprises et la réalisation et le suivi des grands travaux».
58. Il s'agit d'une idée généreuse, mais la logique actuellement en vigueur au Sénégal est plutôt la rationalisation des structures et des ressources publiques, en procédant au regroupement d'entités ayant des missions complémentaires ou redondantes. Ce fut le cas, dans le domaine de l'emploi des jeunes, avec la création de l'Agence nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) qui fédère l'essentiel des structures antérieurement dédiées à cette problématique.
59. Au paragraphe 395, l'Institut sénégalais des Administrateurs (ISA) est décrit comme une structure rare dans les pays francophones devant même inspirer les autres pays africains. De ce fait, il mériterait d'être ajouté à la liste des bonnes pratiques.
60. Au paragraphe 516, 5e et 6e lignes, la MEP évoque la place du Sénégal dans le classement de Transparency International. Pour corriger certaines erreurs dans la rédaction, il faut noter ce qui suit : le Sénégal est classé 69e mondial sur 174 pays en 2015. Avec un score de 44/100, il sort de la zone rouge, devenant ainsi le 10e pays africain, le 3e de la CEDEAO et le 1er de l'UEMOA et de l'OHADA.
61. Au paragraphe 544, il est mentionné qu'en vue de réunir les conditions de stabilité sociale nécessaire à la réussite du PSE, un «Pacte national de stabilité sociale et d'Emergence économique» a été signé en 2013 par les différents partenaires sociaux. Il faut noter que la bonne date, c'est le 15 avril 2014 et non en 2013.
62. Au paragraphe 545, il est à signaler que le montant actualisé du salaire minimum agricole garanti (SMAG) est de 182,95F/ heure et non 179, 91.
63. Au paragraphe 551, «la MEP a appris à St Louis et à Dakar que, pour un contrat de stage renouvelable une fois, les entreprises arrivent à détourner la loi. Elles se séparent d'un stagiaire avant l'échéance et le reprennent par la suite et l'inspecteur est désarmé face à cette façon de détourner

la loi».

64. Il faut noter que le décret n° 2015-777 du 02 juin 2015 fixe les règles applicables aux contrats de stage, pour éviter certains abus constatés dans l'exécution des stages.
65. Au paragraphe 559, la MEP déplore «l'opacité de gestion de la société Salines du Sine Saloum qui n'admet aucun contrôle des pouvoirs publics et détruit l'environnement en laissant les eaux de l'océan envahir les propriétés des paysans, alors qu'elle devrait construire des digues le long des bras de mer».
66. Cette affirmation mérite d'être nuancée. En effet, ni la société des Salines du Sine Saloum ni aucune autre structure ne saurait se soustraire aux contrôles exercés par les Pouvoirs publics.

IV. DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

67. Le Sénégal, à l'instar des pays anciennement colonisés, avait l'ambition, dès son accession à la souveraineté internationale, d'approfondir son développement socioéconomique. A cet égard, plusieurs initiatives (Plans de développement économique et social, Programmes d'ajustements structurels, Programmes de relance, Initiative de Soutien au Programme économique (ISPE)) ont été prises en rapport avec les partenaires économiques et sociaux. L'élaboration du Plan Sénégal Emergent (PSE) répond à cette préoccupation majeure : doter le Sénégal d'un cadre de référence en matière de politique économique permettant d'atteindre l'émergence à l'horizon 2035. Pour l'atteinte de cet objectif, quelques défis doivent être relevés.
68. Le rapport souligne l'insuffisance de l'appropriation du PSE par les populations alors que c'est un gage de sa réussite. Le Gouvernement, conscient de l'importance de cette appropriation, avait adopté une démarche participative en consultant l'ensemble des acteurs et des partenaires dans l'élaboration du PSE. Par ailleurs, la création du Ministère en charge du PSE et du Bureau opérationnel de Suivi contribue à promouvoir le PSE au sein des populations.
69. Le rapport relève l'importance du secteur agricole dans le développement économique et social et la nécessité de restaurer la centralité de l'agriculture dans le tissu économique.
70. Depuis l'avènement du Plan Sénégal Emergent (PSE), les orientations de l'État, pour le secteur, se sont recentrées sur l'axe visant « une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements ».
71. S'adossant sur le Programme national d'Investissement agricole (PNIA) et la Loi d'Orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP), la mise en œuvre des axes du PSE s'est alors traduite par la conception, en cours, d'un Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise (PRACAS) qui poursuit trois objectifs stratégiques (OS) : (i) améliorer et sécuriser la base productive, (ii) augmenter la production et la productivité et (iii) améliorer l'efficacité du pilotage du secteur.
72. Le premier objectif stratégique ambitionne la production, en quantité suffisante, de semences de qualité, la réalisation et la réhabilitation d'aménagements agricoles, l'instauration d'un cadre adéquat de gestion du foncier rural.
73. Le deuxième poursuit la valorisation des filières agricoles (riz, maïs, sésame, manioc, etc.), la facilitation de l'accès aux intrants ainsi que l'équipement en matériel agricole des agriculteurs.
74. Le dernier vise la coordination et le pilotage sectoriel par le renforcement du contrôle et de la réglementation, le suivi-évaluation, la réhabilitation des structures centrales et déconcentrées, la

consolidation du système de protection et d'assurance sociale des producteurs, l'appui au conseil et à la recherche agricole, etc.

75. Ainsi, l'État a consenti, en 2013, des subventions en faveur des petits agriculteurs. Ces subventions sont composées de 8,2 milliards FCFA pour l'achat des semences d'arachide, 13,9 milliards FCFA pour les engrais, 3,4 milliards FCFA pour la reconduction des programmes spéciaux (maïs, riz, fonio, niébé, mil et sorgho) et 5,0 milliards FCFA pour la reconstruction du capital semencier. De plus, un montant de 1,8 milliard CFA a été injecté pour soutenir la filière coton. Aussi, une enveloppe de 1 milliard FCFA a-t-elle été investie pour la lutte phytosanitaire. D'autres réalisations ont aussi été notées et ont porté sur le rééquipement en matériel agricole des producteurs (5 milliards FCFA), l'appui aux autres projets et programmes agricoles (7,3 milliards FCFA), etc. En somme, l'apport de l'État se chiffre à 46,1 milliards en 2013.
76. Concernant les services sociaux de base, le rapport relève la faiblesse de la couverture nationale en assainissement de qualité (50% des ménages en 2013) et une forte disparité entre les régions et entre les zones de résidence. Il faut noter que le Gouvernement a développé un ambitieux programme, le PEPAM (programme d'eau potable et d'assainissement du millénaire) pour opérationnaliser sa politique sectorielle au cours des dix dernières années ; les objectifs étaient :

En matière d'eau potable

77. En milieu rural, assurer l'approvisionnement durable en eau potable de 2,3 millions de personnes supplémentaires, et faire passer le taux d'accès des ménages ruraux à l'eau potable de 64%, en 2004, à 82%, en 2015 ;
78. La cible OMD était dépassée depuis 2013 et les résultats enregistrés en décembre 2015 étaient de 87,2%. Toutefois, il y a des disparités qui persistent ainsi que des problèmes de qualité qui justifient, aujourd'hui, l'élaboration d'une stratégie nationale de qualité de l'eau pour prendre en charge, entre autres, les préoccupations qui découlent des nouveaux critères définis dans l'agenda des ODD ;
79. En milieu urbain, assurer l'approvisionnement en eau, par branchement particulier, de 1,64 million de personnes supplémentaires et atteindre, en 2015, un taux de branchement de 88% à Dakar et 79% dans les centres de l'intérieur, contre respectivement 75,7% et 57,1% en 2002.
80. Cet objectif a été atteint, également, en 2013, consacrant ainsi le dépassement de la cible OMD. En 2015, le taux d'accès global en milieu urbain est de 98%.
81. Le rapport relève les effets des changements climatiques sur la biodiversité terrestre et maritime et la nécessité, pour les populations, de s'adapter à ces modifications. Conscient des conséquences des changements climatiques sur les populations et la biodiversité, le Gouvernement du Sénégal, après avoir validé sa stratégie nationale de développement durable, a élaboré, en perspective de la COP21 à Paris, sa Contribution nationale déterminée Pays (CNDP) qui retrace les efforts d'atténuations prévues et les besoins d'adaptation aux changements climatiques. Les accords de Paris ont été signés et sont en phase de ratification. Par ailleurs, les mécanismes de financement qui sont prévus au niveau mondial (le Fonds mondial pour l'Environnement, le Fonds vert Climat et le Fonds d'adaptation) devraient permettre au Sénégal de mieux prendre en charge les besoins liés aux changements climatiques. Il faut noter, également, que le Centre de Suivi écologique (CSE) est accrédité au Fonds vert Climat, en sus du Fonds d'adaptation, pour financer des projets d'adaptation et d'atténuation à hauteur 10 millions de dollars USA.
82. S'agissant de l'éducation, le rapport a relevé, avec pertinence, les avancées significatives enregistrées par le Sénégal dans le secteur. Il a également insisté sur les efforts supplémentaires à fournir et formulé des recommandations.
83. Toutefois, il faut noter que les améliorations relatives à la qualité de l'éducation sont, certes, illus-

trées par la mise en œuvre du PAQUET, mais la grande révolution en matière d'enseignement supérieur concerne la mise en place de l'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur (ANAQ-Sup). Première institution de cette nature de toute l'Afrique francophone, elle inspire de nombreux pays du continent soucieux de mettre en place une structure similaire qui est à considérer comme une bonne pratique.

84. De même, pour améliorer l'accès à une éducation de qualité, le Gouvernement du Sénégal a consenti des efforts remarquables en élargissant la carte universitaire par un maillage de tout le territoire, avec l'implantation d'établissements d'enseignement supérieur public dans les zones les plus reculées et les moins pourvues d'infrastructures de toutes sortes. La création de l'Université virtuelle du Sénégal (UVS) en est une parfaite illustration.
85. Sur les recommandations du rapport d'évaluation concernant l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de l'économie, le Gouvernement du Sénégal tient à préciser que cette préoccupation est largement prise en compte. C'est dans cette perspective que s'inscrit la création des universités El Hadji Ibrahima Niassé du Sine Saloum et Amadou Mahtar Mbow de Diamniadio qui vont dispenser des enseignements axés sur les métiers. Il s'y ajoute la création des Instituts supérieurs d'enseignement professionnel (ISEP) pour répondre aux besoins de formations de courte durée.
86. Sur la recommandation concernant la promotion de la problématique du genre dans le secteur de l'éducation, une politique de discrimination positive à l'égard des filles est en œuvre, avec l'octroi de bourses d'étude dans le supérieur atteignant actuellement un ratio de 51% de filles bénéficiaires pour 49% de garçons. A terme, le maintien des filles dans l'enseignement supérieur permettra de surmonter les résistances suscitées par les pesanteurs socioculturelles.
87. Concernant le secteur de la santé, il convient de noter que, dans le domaine des maladies transmissibles, grâce à une surveillance épidémiologique de qualité et une bonne performance des programmes, des résultats appréciables sont notés dans le renforcement du contrôle des maladies endémo-endémiques. Pour ce faire, le Sénégal s'est fortement appuyé sur le programme élargi de vaccination qui a pratiquement introduit tous les nouveaux vaccins et vaccins sous utilisés. Les couvertures vaccinales du pays atteignent, régulièrement, des performances de plus de 80% et qui se consolident d'année en année.
88. La lutte contre le paludisme a enregistré des résultats remarquables qui se traduisent par une baisse de la morbidité et de la mortalité. De 2012 à 2014, dans le cadre de la couverture universelle en moustiquaires imprégnées, 8 371 967 moustiquaires ont été distribuées sur l'ensemble du territoire national. Pour l'année 2016, 8 200 000 moustiquaires ont été distribuées de février à juin pour la lutte anti vectorielle.
89. Entre 2012 et 2015, la morbidité proportionnelle est passée de 33,57% à 3,5%. Pendant la même période, la mortalité proportionnelle est passée de 18,4% à 3,5%. La prévalence chez les enfants de 6 à 59 mois est aussi passée de 3 % en 2012 à 1,2% en 2015.
90. S'agissant du VIH SIDA, les efforts accomplis ont abouti à une stabilisation de l'épidémie du sida, avec une prévalence de 0,7% au sein de la population générale. Les nouvelles infections ont baissé de 50%, entre 2001 et 2012.
91. S'agissant de la tuberculose, la période 2012-2015 a été un moment d'intensification des interventions pour traiter toutes les formes de tuberculose. Le taux de succès du traitement est passé de 84%, en 2012, à 88 %, en 2015.
92. Dans le domaine des maladies tropicales négligées, la chimiothérapie préventive de masse qui concerne la bilharziose, les géo helminthiases, la Filariose lymphatique (FL), l'onchocercose et le trachome, de même que la constance des campagnes de traitement donne des résultats très satisfaisants.

93. Relativement à la mortalité évitable, depuis 2012, le Sénégal a accru le niveau de priorité de la santé de la mère et de l'enfant. Ces efforts ont permis d'améliorer les performances des programmes pour la santé reproductive, celles maternelle, néonatale, infantile et des adolescents (SRMNIA). L'analyse du niveau de ces indicateurs montre un taux de mortalité maternelle estimé à 315 pour 100 000 (estimation SNU 2015). Les femmes enceintes accouchent dans 75% des cas, dans les structures de santé et, dans 59 % des cas, elles sont assistées par un personnel qualifié. Des progrès significatifs ont été réalisés pour atteindre l'OMD 4, avec un taux de mortalité néonatale de 19/1000 et de mortalité infanto juvénile de 54/1000.
94. Concernant la protection sociale, et notamment la Couverture Maladie Universelle, elle a permis la mise en place de 665 mutuelles de santé sur l'ensemble du territoire national, qui assurent la couverture d'environ 2 298 651 personnes incluant des personnes démunies, bénéficiaires du Programme national de Bourses de Sécurité familiale.
95. La mise en œuvre de l'assistance médicale avec les initiatives de gratuité a favorisé la réduction des inégalités sociales et l'amélioration de l'accès aux soins de santé. Elles ont donné les résultats suivants pour l'année 2016 :
- la prise en charge gratuite des enfants de moins de 5 ans qui représentent environ 15% de la population. Ainsi 3.609.897 cas de consultations ou de traitement ont été enregistrés pour les enfants de moins de 5 ans ;
 - la prise en charge gratuite de 30 027 cas de césariennes ;
 - la prise en charge de 309 161 personnes âgées ;
 - la dialyse gratuite, dans sept (7) centres répartis sur le territoire national, pour 550 personnes souffrant d'insuffisance rénale chronique.
96. S'agissant de la Casamance, le rapport relève la vétusté et l'insuffisance des réseaux logistiques de transport terrestre, maritime et aérien et propose une modernisation et une extension urgentes de ces réseaux, en coopération avec la Gambie.
97. Sur ce point, il importe de noter qu'en plus de l'aménagement de plusieurs axes routiers et pistes rurales, pour le désenclavement de la Casamance, le Sénégal a initié le Projet d'Infrastructures et d'Equipements maritimes afin d'accompagner le développement économique et social de la Casamance. Ceci a permis le renforcement de la liaison maritime Dakar-Ziguinchor, la mise en place d'une nouvelle ligne Foundiougne-Ziguinchor et la construction d'ouvrages portuaires par l'acquisition de deux navires RO-RO (Aguène et Diabogne) d'une capacité de 210 passagers et environ 13 camions de 35 tonnes, en plus de celui existant.
98. Dans la même perspective, le Gouvernement a réhabilité les infrastructures en acquérant deux (02) lots de terminaux maritimes équipés (Foundiougne et Ndakhonga), un quai de 95 mètres avec un plan incliné de 35 mètres pour recevoir les RO-RO, un terreplein de 7 tonne /m2, un (01) entrepôt et une salle d'attente dans chaque gare maritime et une chambre froide d'une capacité de 2.000 tonnes à Ziguinchor.
99. Ainsi, le nombre de rotation entre Dakar et Ziguinchor est passé de 2 à 4 par semaine, avec une augmentation remarquable sur le transport des marchandises.
100. Un projet de désenclavement interne par voies fluviomaritimes des régions naturelles de la Casamance et du Saloum est également en cours.
101. En outre, après le dragage du fleuve Casamance, l'acquisition d'un navire RORO PAX d'une capacité de 700 passagers et 25 camions (20 TEU) est à l'étude, car la demande de transport par voie maritime est encore supérieure à l'offre actuellement disponible.
- 102.. Concernant l'emploi des jeunes, le rapport a relevé les défis majeurs auxquels le Sénégal est

confronté et qui sont accentués par la faible diversification des sources de création d'emploi, une croissance erratique faible, et une faible productivité du capital et du travail.

- 103.. Il faut noter que la politique de promotion de l'emploi, surtout des jeunes, vise l'insertion des jeunes diplômés et l'auto-emploi par le financement de projets porteurs. Dans ce cadre, le Sénégal mise surtout sur la porte d'entrée agricole. Des études, notamment de la FAO, ont montré que ce secteur est une niche importante de création d'emplois décents. Il s'agit de tirer profit de toute la chaîne de valeurs : production, transformation et commercialisation. A chaque maillon, il y a possibilité de création d'entreprises pouvant générer des emplois dans différents corps de métiers (agronome, gestionnaire, comptable, informaticien, marketing, etc.).
104. L'approche par l'agriculture permet le retour et le maintien des jeunes en zones rurales, d'offrir une qualification à ceux qui n'en ont pas et de leur permettre de travailler douze mois sur douze. Des résultats encourageants ont été enregistrés dans les quatre Domaines agricoles communautaires existants (sur un objectif de dix dans les régions du pays), ainsi que dans les fermes agricoles, aquacoles, avicoles mises en œuvre par le département de l'agriculture dans le pays. Outre qu'elle contribue à résorber le chômage et le sous-emploi, l'approche par l'agriculture participe à l'objectif de souveraineté alimentaire.
105. Le Projet d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (PAPEJF), financé pour près de 18 milliards FCFA par la Banque africaine de développement (BAD) et l'État du Sénégal, vise à créer 15.000 emplois durables en milieu rural et périurbain sur une durée de cinq années (2013-2018). Le PAPEJF prévoit la réalisation de 156 fermes agricoles, aquacoles et avicoles intégrées devant permettre la mise en valeur d'environ 1.000 hectares de terre, la construction de 18 centres d'incubation pour les métiers artisanaux, et l'installation de 15 plateformes multifonctionnelles intégrant des unités de transformation et de conditionnement des produits agricoles et 40 kiosques de commercialisation.
106. Comme fait notable, il convient de souligner que 40% des financements du PAPEJF sont dédiés aux filles et aux femmes.
107. Le Programme des domaines agricoles communautaires (PRODAC) procède d'une double démarche de création de pôles de compétitivité économique et d'aménagements structurants, qui permet la mise en valeur de grands domaines allant de 1 000 à 5 000 ha. Ces terres sont obtenues sur délibération des collectivités territoriales. Il s'agit de créer de véritables agropoles, lieux d'insertion de jeunes ruraux, de diplômés d'écoles de formation, mais également de promoteurs privés désireux d'investir dans le secteur, aussi bien dans ses activités de production que dans celles de transformation et de services agricoles. Le programme vise la création de plus de 300 000 emplois d'ici à 5 ans, pour un budget de 100 milliards FCFA.

V. QUESTIONS TRANSVERSALES

- 108.. Concernant le conflit en Casamance, il est noté au paragraphe 824, ce qui suit : « l'une des principales causes est le sentiment largement partagé de marginalisation... ». Cette assertion est à nuancer. Il faut revenir sur la cause illustrative, à savoir la perception de l'injustice par l'élite locale et les promesses du Gouvernement colonial tendant à différer le conflit qui couvait à l'évidence.
109. S'agissant de la question foncière, le projet de réforme en cours répond aux préoccupations décrites dans les conclusions du document : évaluation de la loi sur le domaine national, préconisations de solutions nouvelles de gestion foncière (titre foncier familial ou collectif, etc.).

Conclusion

110. Le rapport d'évaluation du Sénégal a renseigné l'essentiel des indicateurs relatifs aux quatre thématiques du MAEP. Des commentaires pertinents ont été faits sur certaines problématiques. En revanche, la non maîtrise de quelques réalités sénégalaises justifie l'orientation de certaines analyses que le Gouvernement a bien voulu nuancer. Des compléments d'informations bien documentés et intégrés dans cette présente note relative aux observations du Gouvernement, permettront, dans une certaine mesure, d'enrichir le rapport et de mettre en exergue les progrès réalisés par le Sénégal, dans différents secteurs du développement.
111. Concernant la démocratie et la gouvernance politique, le résultat phare enregistré avec satisfaction porte sur le climat de paix et de stabilité qui règne au Sénégal, ainsi que sur les substantiels progrès accomplis, depuis l'indépendance, en matière de construction démocratique et de promotion des droits de l'Homme.
112. S'agissant de gouvernance économique, il est important de noter les progrès du Sénégal dont le taux de croissance est de 6,5% en 2015 contre 4,3% en 2014. Avec la mise en place de plusieurs politiques publiques sectorielles, entre autres, dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la protection sociale, le Gouvernement, sous le leadership de son Excellence, le Président de la République, Macky SALL, a créé les conditions de réduction des inégalités sociales qui ont, pendant longtemps, frappé de larges couches de la population.
113. Enfin, le Gouvernement prend acte des dysfonctionnements constatés dans les différentes thématiques et s'engage, à travers la mise en œuvre de son plan national d'action, à apporter des mesures correctives qui vont dans le sens du renforcement des acquis en matière de gouvernance.

ANNEXE 2 : LE PLAN NATION D'ACTION

En se soumettant au processus du MAEP, le Sénégal a, au cours de l'exercice, passé en revue son système de gouvernance. Une étape cruciale du processus a été l'élaboration d'un plan national d'action, à mettre en œuvre, en vue de corriger les dysfonctionnements mis en exergue dans le rapport d'évaluation.

Le plan national d'action a été élaboré en complément de l'état de lieux de la gouvernance en République du Sénégal, qui a permis de relever les avancées incontestables, les atouts et les défis dans la construction de son système démocratique.

Ce modèle original, fondé sur les valeurs de la société sénégalaise et prenant en compte les exigences du contexte national, doté du cadre institutionnel requis, fonctionne grâce à l'adhésion et à l'engagement de l'ensemble des composantes de sa population.

Le PNA est en cohérence avec le Plan de développement économique et social, notamment le PSE. Il s'articule autour des thématiques du MAEP que sont :

- ***la Démocratie et la gouvernance politique ;***
- ***la Gouvernance et la gestion économiques ;***
- ***la Gouvernance des entreprises ;***
- ***la Développement*** socio-économique.

Pour chaque thématique, les recommandations liées aux objectifs ont été traduites en activités, sur la base desquelles, des objectifs, des indicateurs et des responsables chargés de la mise en œuvre, ont été identifiés.

Le PNA sera réalisé sur la période 2017-2019. Il se présente comme indiqué, ci-dessous :

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE**Objectif 1 : Consolidation de la démocratie constitutionnelle et de l'Etat de droit**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants	Initiatives ou actions en cours	Agence/ institution de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Cout estimatif en 1000 US
Renforcer la concurrence libre et équitable entre les acteurs de la compétition électorale	Partager et adopter le code consensuel des partis politiques	une compétition politique libre et équitable est renforcée.	Taux de participation de partis politiques et des candidats indépendants aux élections	Rapports, enquêtes, sondages d'opinion auprès des parties prenantes Rapports CENA et DGE	Ministère de l'intérieur et de la sécurité publique	Société civile ; partis politiques, Organes de contrôle de l'Etat, assemblée nationale				CENA
	Adopter une loi pour garantir la participation des candidats indépendants aux élections	une loi garantissant la participation des candidats indépendants aux élections est adoptée	La publication de la loi La présence des candidats indépendants aux élections	Journal officiel	MINTSP	Gouvernement (SGG, DRI), les partis politiques, les OSC, Assemblée nationale	En cours	DGAT, DGE, DSL	2017-2019	48
	Rendre incompatible les fonctions de chef d'Etat et de chef de parti politique	les fonctions de chef d'Etat et de chef de parti politique sont incompatibles	Existence d'un mécanisme interdisant le cumul de chef de l'Etat et de chef du parti Le chef de l'Etat n'est pas le chef du parti au pouvoir	JO	MINTSP	Gouvernement (SGG, DRI), les partis politiques, les OSC, Assemblée nationale	En cours	DGAT, DGE, DSL	2017-2019	10
Renforcer le dialogue politique	Mettre en place un cadre du dialogue politique	Le dialogue politique est institutionnalisé	Existence du cadre dialogue politique fonctionnel Nombre de consensus sur des questions d'intérêt national obtenus	JO Rapports Enquêtes	Ministère de l'intérieur et de la sécurité publique	Acteurs politiques OSC	En cours	CENA	2017-2019	7

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 1 : Consolidation de la démocratie constitutionnelle et de l'Etat de droit

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants	Initiatives ou actions en cours	Agence/ institution de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 US
Promouvoir la responsabilisation des femmes dans le système politique	Rendre effective l'application de la loi sur la parité	La parité est instaurée	Taux de représentativité des femmes dans les assemblées et instances élues	Rapports, enquêtes,	Ministère en charge de la femme	MINTSP, Société civile,	En cours	ONP, CSDH, Ministère chargé de la bonne gouvernance	2017-2018	10
Renforcer le dialogue politique	Mettre en place un cadre du dialogue politique	Le dialogue politique est institutionnalisé	Existence du cadre dialogue politique fonctionnel Nombre de consensus sur des questions d'intérêt national obtenus	JO Rapports Enquêtes	Ministère de l'intérieur et de la sécurité publique	Acteurs politiques OSC	En cours	CENA	2017-2019	7
Promouvoir la responsabilisation des femmes dans le système politique	Rendre effective l'application de la loi sur la parité	La parité est instaurée	Taux de représentativité des femmes dans les assemblées et instances élues	Rapports, enquêtes,	Ministère en charge de la femme	MINTSP, Société civile,	En cours	ONP, CSDH, Ministère chargé de la bonne gouvernance	2017-2018	10

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 2 : Préservation de la séparation des pouvoirs, du contrôle et de l'équilibre mutuels des pouvoirs

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en millier de dollar US
Renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire	Prendre des mesures législatives et réglementaires rendant le Parquet plus autonome	Le parquet ne dépend plus de l'exécutif	Vote de la loi modifiant la/les disposition (s) liant le parquet de l'exécutif	Le journal officiel	Ministère de la Justice	OSC, UMS, auxiliaires de justice SGG	OSC La Cour Suprême ; MIANPBG		2017-2019	5

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE**Objectif 2 : Préservation de la séparation des pouvoirs, du contrôle et de l'équilibre mutuels des pouvoirs**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en millier de dollar US
Renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire	Mettre en place un système indépendant et transparent de gestion de la carrière des magistrats	Un cadre de gestion indépendante et transparente de la carrière du magistrat est mis en place	Texte de réforme du statut du magistrat disponible	Le journal officiel	Ministère de la Justice	OSC, UMS, auxiliaires de justice SGG	OSC La Cour Suprême ; MIANPBG		2017-2019	5
Renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire	Mettre en place un système indépendant et transparent de gestion de la carrière des magistrats	Un cadre de gestion indépendante et transparente de la carrière du magistrat est mis en place	Texte de réforme du statut du magistrat disponible	Le journal officiel	Ministère de la Justice	Société civile, Association des Magistrats MEFP	UMS Cour Suprême, CSM, OSC	En cours	2017-2019	40
Renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire	Réformer le Conseil Supérieur de la Magistrature (en retirant l'exécutif du conseil)	L'exécutif n'assure plus la présidence du CSM	Loi portant réforme du CSM	JO	Min Justice	UMS, Cour suprême	MJ, MPBG		2017-2019	Sans frais
Améliorer l'efficacité de la justice	Informatisation du système judiciaire Renforcer les moyens (RH, financier, matériel)	Les documents administratifs (Casier judiciaire, certificat de nationalité..) et des actes de jugements sont délivrés dans des délais raisonnables				OSC, personnel judiciaire, auxiliaires de justice	OSC	En cours		
	Finaliser la réforme du CP et du CPP	Les détentions préventives et les mandats de dépôt sont réduits	Satisfaction des justiciables Délais de traitement des affaires	Enquêtes de satisfaction	Ministère de la justice	OSC, personnel judiciaire, auxiliaires de justice	OSC, ONLPL	En cours	2017	15 00

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 2 : Préservation de la séparation des pouvoirs, du contrôle et de l'équilibre mutuels des pouvoirs

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en millier de dollar US
Améliorer l'efficacité de la justice(2)	Appuyer les initiatives pour le renforcement des capacités des parlementaires	Les capacités de l'Assemblée Nationale sont renforcées	Nombre de contrôles et de propositions de loi Nombre d'assistants parlementaires permanents recrutés	Rapport annuel Assemblée Nationale et enquêtes	Ministère chargé des relations avec les institutions, assemblée nationale	Partis politiques, OSC, PTF, CENA	DGE, DGAT, OSC, Ministère chargé des relations avec les institutions		2017-2018	150
	Mettre en place un mécanisme de reddition des comptes par l'Assemblée nationale	un mécanisme de reddition des comptes de l'assemblée nationale est mis en place	Publication de rapports d'exécution budgétaire	Rapport	Assemblée nationale	Partis politiques, OSC, PTF	OSC		2017-2018	50

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE**Objectif 3 : Prévention et gestion des conflits inter et intra-Etats**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Renforcer la prévention des conflits internes	Mettre en place des mécanismes de prévention et de résolution des conflits,	Les conflits sociaux sont mieux pris en charge	1. Nombre de conflits en milieu rural (entre agriculteurs et éleveurs, l'injustice sociale, la discrimination entre citoyen) 2. Nombre de conflits concernant le foncier et l'exploitation des ressources naturelles	Rapports, enquêtes citoyennes, sondages auprès des parties prenantes Nombre de conflits	MINTSP	MJ, PTF, OSC	MJ	Programme en cours	2017-2019 En cours	15
	Consolidation de la paix en Casamance	la paix en Casamance est consolidée	Désarmement des combattants Zones déminées	Enquêtes, rapports	MFA	MINTSP, ANRAC, PTF, OSC, PRODAC	ONGs, PTF	Programme en cours	2017-2019	10
Renforcer la prévention des conflits inter étatiques	Maintien de la paix et de la sécurité	Cohabitation pacifique	Niveau de mise en œuvre des résolutions, Conventions internationales et sous régionales	Enquêtes, rapports	MAESE	MFA, MINTSP PTF, OSC, Commission de Gestion des Frontières	UA, CEDEAO, ONU	en cours	2017-2019	20

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 4 : Promotion et protection africains et internationaux des Droits de l'homme

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Renforcer la protection et le respect des droits fondamentaux	<p>Evaluer l'effectivité de l'exercice de la liberté de manifester</p> <p>Elaborer et adopter une loi garantissant l'accès à l'information</p>	<p>L'évaluation est réalisée.</p> <p>La loi est adoptée et appliquée</p>	<p>Taux de manifestations autorisées</p> <p>Niveau de satisfaction des citoyens</p>	<p>Sondage, enquêtes, rapports</p> <p>Sondage, enquêtes, rapports</p>	<p>MINTSP</p> <p>Ministère en charge de la bonne gouvernance</p> <p>Direction générale de l'Administration territoriale</p>	<p>Partis politiques, OSC</p> <p>SGG, Min de la communication, média, OSC</p>	<p>Direction de la promotion de la bonne gouvernance</p> <p>Direction de la promotion de la bonne gouvernance</p>		2017-2019	5
Renforcer la liberté de presse	Adopter et appliquer le code de la presse	L'indépendance et la liberté de l'information et de la communication dans le secteur de l'audiovisuel sont renforcées	Adoption du code de la presse	JO	Min de la communication	<p>CNRA, SYNPICS, COREP, APPEL</p> <p>Gouvernement, assemblée nationale</p>	CNRA	En cours	2017-2019	
Améliorer l'accès équitable à la justice	Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle carte judiciaire	Le service public de la justice est accessible aux justiciables	<p>Le nombre de structures judiciaires</p> <p>niveau de satisfaction des justiciables</p>	Sondage, enquêtes, rapport, Consultations citoyennes, Constitution, la jurisprudence	Ministère de la justice	<p>Union des Magistrats du Sénégal</p> <p>Le Barreau</p>	<p>PTF, OSC</p> <p>Le Ministère chargé de la bonne gouvernance</p>	En cours	2017-2019	Sans frais
	Déconcentrer le recours pour excès de pouvoir	Les TGI sont compétents en matière de recours pour excès de pouvoir	La loi conférant les compétences des TGI	JO	Ministère de la justice	<p>Union des Magistrats du Sénégal</p> <p>Le Barreau</p>	<p>PTF, OSC, le Ministère chargé de la bonne gouvernance</p>		2017-2019	100

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 4 : Promotion et protection africains et internationaux des Droits de l'homme

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Améliorer l'accès équitable à la justice	Rendre accessible le fonds d'assistance judiciaire	Les indigents ont accès au fonds d'assistance judiciaire. Le fonds d'assistance judiciaire est géré de manière transparente	Nombre de justiciables assistés	Rapports	Barreau	MJ	MJ	En cours	2017-2018	1000
Améliorer l'efficacité de l'intervention des OSC	Renforcer les capacités des OSC	Les OSC sont plus efficaces dans leurs interventions	Niveau d'implication des OSC dans les politiques publiques	Enquêtes, consultations citoyennes, rapport	Le Ministère chargé de la bonne gouvernance	Les OSC Les PTF MINTSP	Le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique	En cours	2017-2019	50 000

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 5 : Garantie de la prestation de services publics responsables, efficaces et efficaces aux niveaux national et local

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Renforcer l'efficacité et la qualité du service public au Sénégal	Mettre en œuvre les recommandations issues du forum national de l'administration publique	Les réformes de l'administration publique sont mises en œuvre.	Rapport d'enquête disponible Niveau de satisfaction des usagers	Rapports, Enquêtes de satisfaction Consultations citoyennes	Ministère de la Fonction publique	Ministères sectoriels, Les OSC, Les PTF	BOM, Primate, Ministères sectoriels	En cours	2017-2019	2 000
	Appuyer la mise en place de bureaux d'accueil dans le service public	L'accueil des usagers du service public est amélioré.	Le nombre de bureaux d'accueil installés Niveau de satisfaction des usagers	Rapports, enquêtes	La Direction du Renouveau du service public	Tous les ministères et institutions publiques	Le BOM, le Ministère chargé de la bonne gouvernance	En cours	2017-2019	200

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 5 : Garantie de la prestation de services publics responsables, efficaces et efficaces aux niveaux national et local

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Lutter contre la corruption tout en promouvant les valeurs partagées	Appuyer les initiatives de dématérialisation des procédures administratives	Les procédures administratives sont dématérialisées.	Le nombre de procédures dématérialisées.	Rapport de l'ADIE	ADIE	Le BOM, APIX, ARMP, MEFP, la Direction du Renouveau du Service public, le MIANPBGe	Direction du Renouveau du Service public	En cours	2017-2019	1 000
	Appuyer les organes de contrôle, de régulation ainsi que les stratégies de lutte contre la corruption	La corruption est réduite	L'indice de perception de la corruption	Audits, rapports, Enquête	L'OFNAC	Les Ministères sectoriels, les OSC, PTF	Le Ministère chargé de la bonne gouvernance	En cours	2017- 2019	1000
	Elaboration d'un code de déontologie des agents du service public	Un code de déontologie est élaboré et partagé	Code de déontologie disponible et accessible	journal officiel	MFP RRESP	MIANPBG ; HCDS	en cours	CNG; PRIMATURE	2017-2019	40
	Renforcement des capacités des agents	Les agents publics se sont approprié le CD	Nombre de session de partage	rapport annuel du Ministère	MFP RRESP	MIANPBG; autres ministères	en cours	CNG; PRIMATURE	2017-2019	1200
	Systématisation des contrats de performance au niveau du service public	Les contrats de performance sont systématisés	% de contrats signés Taux d'exécution des contrats	rapport annuel du BOM et enquêtes	BOM	MIANPBG; autres ministères	en cours	CNG; PRIMATURE	2017-2018	40
	Promotion de l'appel à candidature pour l'accès aux postes de responsabilité	L'appel à candidature est devenu la règle pour l'accès à certains postes de responsabilité	% postes d'appels à candidature	journal officiel	MFP RRESP	MIANPBG	en cours	CNG; PRIMATURE	2017-2018	600

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE**Objectif 5 : Garantie de la prestation de services publics responsables, efficaces et efficaces aux niveaux national et local**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Lutter contre la corruption tout en promouvant les valeurs partagées	Suivi de la mise en œuvre du schéma directeur de la modernisation de la fonction publique	le dispositif de suivi est opérationnel et mis en œuvre	Nombre d'action de suivi	rapport annuel BOM	BOM	MIANPBG	en cours	CNG; PRIMATURE	2017-2019	600
Renforcer la libre administration des collectivités locales	Réduire les actes soumis à l'approbation du représentant de l'Etat	Diminution du pouvoir d'approbation du représentant de l'Etat	Le nombre d'actes soumis à approbation est réduit	rapports,	Ministère chargé de la gouvernance locale	MINTSP, MEFP UAEL MBG	La Direction des Collectivités locales, DGAT	En cours	2017-2019	250
	Renforcer l'autonomie financière des collectivités locales	Les ressources des collectivités locales sont renforcées	Volume des financements des collectivités Niveau des ressources propres Niveau des transferts	Documents budgétaires	Ministère en charge de la gouvernance locale	MINTSP, MEFP	MBG, UAEL		2018-2019	10000

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE

Objectif 6 : Promotion et protection des droits des femmes

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Renforcer la protection des droits de la femme	Rendre effective l'application des textes relatifs à la protection des droits de la femme (évaluation de l'application des textes)	La protection des droits des femmes est renforcée.	Le taux d'alphabétisation des femmes et de scolarisation des filles, Nombre de femmes leaders répertoriées, Taux de croissance revenus des femmes, Taux d'intégration genre	Rapports	Le Ministère chargé de la femme	OSC, Organisations de femmes, les PTF, le Ministère de la Justice La Commission des Lois de l'Assemblée nationale	OSC, MBG, MJ	2017-2019	250
	Renforcer la sensibilisation des populations sur les pratiques qui portent atteinte aux droits des femmes	les populations respectent les droits des femmes	Indice de perception du respect des droits des femmes	Rapports	Le Ministère chargé de la femme	OSC, Organisations de femmes, les PTF, le Ministère de la Justice	OSC, MBG, MJ	2017-2019	250

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE**Objectif 7 : Garantie de la prestation de services publics responsables, efficaces et efficaces aux niveaux national et local**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Améliorer la santé de l'enfant	Appuyer les actions préventives de la santé de l'enfant	La mortalité infantile est réduite.	Taux de mortalité infantile Taux de vaccination des enfants	Rapports, Enquêtes	Ministère de la Santé et de l'Action sociale	Les ONG, les PTF, les CL, le Ministère de l'Education, Ministère chargé de l'Enfant	Direction de la santé maternelle et de la Survie de l'Enfant	En cours	2017-2019	10 000
Eradiquer la mendicité des enfants et lutter contre toutes autres formes de maltraitance et d'exploitation des enfants	Appuyer toutes les initiatives d'éducation et de formation des enfants de la rue	Les initiatives en matière d'éducation et de formation des enfants de la rue sont renforcées	Nombre d'enfants de la rue enrôlés dans des structures de formation et d'éducation	Rapports et enquêtes	Ministère chargé de l'Enfant	Ministère de l'Education Celle d'Appui à la Protection de l'Enfant (CAPE) PTF	La CAPE La Direction de l'Education préscolaire	En cours	2017-2019	12 000
	Appuyer toutes les initiatives consistant à sortir les enfants de la rue	Le nombre d'enfants dans la rue est réduit progressivement	Nombre d'enfants sortis Nombre de familles et de Daaras appuyés pour la réinsertion	Rapports et enquêtes	Ministère chargé de l'Enfant (DDPEGV)	Ministère de l'Education Celle d'Appui à la Protection de l'Enfant (CAPE) PTF	OSC, Celle d'Appui à la Protection de l'Enfant (CAPE)	En cours		6 000
Réduire le chômage des jeunes	Appuyer les mécanismes et stratégies d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle	Le chômage des jeunes est réduit.	Taux de chômage,	Rapport de l'ANSD Autres rapports	Ministère chargé de l'emploi	ANPEJ Les OSC Les organisations communautaires Les PTF	Le Ministère chargé de la jeunesse	En cours	2017-2019	20 000

THEMATIQUE 1 : DEMOCRATIE ET GOUVERNANCE POLITIQUE
Objectif 8 : Promotion et protection des droits des groupes vulnérables (personnes vivant avec un handicap, réfugiés et déplacés)

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Améliorer l'accès équitable aux services sociaux de base	Appuyer l'accès des couches défavorisées aux services sociaux de base	L'accès aux services sociaux de base est amélioré.	Taux d'accès des couches vulnérables aux services sociaux de base	Rapports, enquêtes, Statistiques des services sociaux de base	Le Ministère chargé de la famille	MEN, MSAS, MAESE Les PTF, Les OSC	Les Directions chargées de la planification et du suivi	En cours	2017-2019	20 000
	Appuyer l'élaboration de la politique nationale de migration	Le document de politique nationale de migration est élaboré	Disponibilité du document de politique nationale de migration	Rapports	OSC	MEFP, PTF, MAESE	OSC	En cours	2017-2019	30
TOTAL 1										363 100

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES**Objectif 1 : Améliorer les conditions de vie des populations et promouvoir le développement durable**

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS1. Améliorer le niveau de vie des populations et réduire la pauvreté	Réduire la mortalité infantile	La mortalité infantile est réduite	Taux de mortalité infantile.	Annuaire Statistique de la Santé	Ministère de la santé	CL, PTF	DGS	CMU, PDIS		2000
	Améliorer la santé maternelle	La santé maternelle est améliorée et la pauvreté est...	Taux de mortalité maternelle.	Annuaire Statistique de la Santé	Ministère de la santé	CL, PTF	DGS	CMU, PDIS		2000
	Lutter contre le VIH-SIDA, le paludisme et d'autres maladies	Les taux de prévalence des maladies endémiques sont réduits.	Taux de prévalence.	Annuaire Statistique de la Santé	Ministère de la santé	CL, PTF	DGS	CMU, PDIS		30 000
	Garantir l'accès universel à l'éducation	L'éducation universelle est assurée.	Taux de scolarisation	Annuaire Statistique de l'éducation	Ministère de l'éducation	MES, CL, PTF	DPRE	PAQUET		100 000
	Améliorer le niveau d'éducation des populations	Le niveau d'éducation des populations est amélioré.	Taux d'achèvement aux différents cycles.	Annuaire Statistique de l'éducation	Ministère de l'éducation	MES, CL, PTF	DPRE	PAQUET		20 000
	Améliorer le niveau d'accès des populations à l'eau potable et à l'assainissement.	Le niveau d'accès des populations à l'eau potable et à l'assainissement est amélioré.	Taux d'accès à l'eau potable.	RAC	Ministère Hydraulique.	CL, PTF.	DH, SONES	PEPAM, PAEP (Iles du Sa-loum), PSEA		100 000
			Taux d'accès à aux services d'assainissement.	RAC	Ministère Hydraulique.	CL, PTF.	DH, ONAS	PEPAM, PSEA, PHAR (BID-UE-MOA)		
	Améliorer le revenu des populations	Le revenu des populations est amélioré	Revenu par tête	Rapport sur la Situation Economique et Sociale (SES)	Gouv.	CL, PTF, SC, SP, etc.	DGPPE	Mise en œuvre du PRACAS, PUDC, PRO-DAC, Bourses sociales		1000
Renforcer l'autonomie des femmes et des jeunes.	L'autonomie des femmes et des jeunes est renforcée.	Taux de dépendance	Revue Annuelle Conjointe	MF, MJ	MEFP (DGPPE), ANPEJ	DGPPE	PUDC, PER		100 000	

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 1 : Améliorer les conditions de vie des populations et promouvoir le développement durable

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS2. Promouvoir le respect des normes environnementales	Généraliser les études d'impact environnemental et social à tous les projets de développement économique avant leur inscription au budget.	Les études d'impact environnemental et social de tous les projets de développement économique sont réalisées avant leur inscription au budget	Taux d'études d'impact environnemental réalisées.	Rapports	DGPPE (MEFP), DE (MEDD), CL.	Minis Sect., ANE	DGPPE (MEFP), DE (MEDD).	Mise en œuvre du niveau code de l'environnement.		6000
	Faire respecter le pacte relatif à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) concernées.	Le pacte de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est respecté par les entreprises concernées.	Taux de respect des pactes de RSE.	Rapports	CL	MEFP, M	DGPPE (MEFP), DE (MEDD).	Existence d'une charte d'engagement des entreprises concernées.		200
	Faire respecter les normes relatives à l'utilisation des produits phytosanitaires.	Tous les produits répondent aux normes phytosanitaires.	Taux de respect des normes phytosanitaires.	Rapports	MAER, MEPA, MPEM	MEFP, MC, ANE, CL, etc.	DGPPE (MEFP), MAER, MEPA, MPEM			200

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES**Objectif 2 : Accélérer la transformation structurelle de l'économie**

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Renforcer la stabilité du cadre macroéconomique	Maintien de l'endettement à un niveau soutenable	l'endettement à un niveau soutenable (par rapport au PIB)	Taux d'endettement Niveau du déficit	LFI Documents ISPE	MEFP					1000
Intensifier les efforts en matière de diversification et de financement de l'économie	Développement de la filière riz	la production rizicole est accrue	taux d'accroissement de la production	statistique Ministère de l'Agriculture	Ministère de l'Agriculture	secteur privé; organisations de producteurs; partenaires	en cours	Primature/ CNG. SP MAEP	2017-2019	10000
	Développement du secteur manufacturier	le secteur manufacturier est renforcé	taux d'accroissement de la production manufacturière	statistique Ministère de l'Industrie	Ministère de l'industrie	secteur privé	en cours	Primature/ CNG. SP MAEP	2017-2019	
Améliorer les mécanismes de financement de l'économie	Renforcement des capacités techniques et financières du secteur privé	la contribution du secteur privé au financement de l'économie est accrue	l'évolution de la part du financement du secteur privé	Rapport MEFP	MEFP	Ministère de l'investissement; Ministère chargé du suivi du PSE	en cours	Primature/ CNG. SP MAEP	2017-2019	10000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 3: Promouvoir l'approche participative et améliorer l'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS1: Renforcer les participations des parties prenantes à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des politiques publics	Impliquer tous les acteurs à la formulation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques.	Tous les acteurs concernés sont impliqués à la formulation, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des politiques publiques	Nombre d'acteurs impliqués sur nombre d'acteurs concernés.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min Sect., Sect. Privé, CL, ANE, SC, PTF	DGPPE	Mise en œuvre du PA-AEPE	2015-2017	200
OS2: Améliorer l'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques.	Accroître les capacités techniques du Système National de Planification	Les capacités techniques du Système National de Planification sont accrues.	Nombre de Ministères appuyés.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min sect., CL.	MEFP, Min sect., CL.	Mise en œuvre du PA-AEPE	2015-2017	1000
			Nombre de projets évalués par l'ACA.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min sect., CL.	MEFP, Min sect., CL.	Mise en œuvre du PA-AEPE	2015-2017	
	Aligner la politique économique sur les priorités du PSE.	La politique économique est alignée sur les priorités du PSE.	Pourcentage des projets et programmes hors PSE inscrits au budget.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min sect., CL.	MEFP, Min sect., CL.	Conférences d'harmonisation.		Sans frais
	Mettre en place un dispositif opérationnel et performant de suivi-évaluation.	Un dispositif opérationnel et performant de suivi-évaluation est mis en place.	Pourcentage des projets et programmes publics suivis et évalués.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min sect, BOM, BOS.	MEFP, Min sect, BOM, BOS.	Mise en place d'un CASE		3000
	Appuyer les ministères sectoriels dans le suivi-évaluation des politiques sectorielles.	Les ministères sectoriels sont appuyés dans le suivi-évaluation de leurs politiques sectorielles.	Pourcentage des ministères ayant tenu une RAC.	Rapports de la DGPPE	DGPPE	MEFP, Min sect., CL.	MEFP, Min sect., CL.	Tenue des RAC au niveau régional.		5000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 4 : Promouvoir une gestion saine des finances publiques

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS1. Améliorer l'efficacité dans la gestion des finances publiques.	Appuyer les Ministères sectoriels en matière de gestion axée sur les résultats (GAR).	Les Ministères sectoriels sont appuyés en matière de GAR.	Pourcentage des ministères appuyés.	Rapports de la DGF et de la DGPPE	DGF, DGPPE, BOM	MEFP, Min sect., BOM.	MEFP, Min sect., BOM.	Généralisation de l'élaboration des LPDS.		5000
	Généraliser l'élaboration des DPPD à tous les ministères.	Tous les ministères élaborent des DPPD.	Pourcentage des ministères sous DPPD.	Rapports de la DGF	DGF	MEFP, Min sect.	MEFP, Min sect.	Généralisation des DPPD à tous les Ministères.	A partir de 2017	1000
	Renforcer les capacités des structures de contrôle de l'exécution budgétaire.	Les capacités des structures de l'exécution budgétaire sont renforcées.	Pourcentage de structures renforcées	Rapports Annuels	DGF	Présidence, Primature, MEFP.	IGE, OFNAC, ARMP, CC.	ITIE	A partir de 2017	2000
			Évolution des budgets.	Rapports Annuels	DGF	MEFP, Structures concernées.	MEFP	Mesures prises dans l'ISPE	A partir de 2017	
	Appuyer les structures en matière d'élaboration de budget.	Les structures sont appuyées en matière d'élaboration de budget.	Nombres de structures appuyées.	Rapports Annuels	DGF	MEFP, Ministères sectoriels.	MEFP	Organisation d'ateliers en matière d'élaboration des DPPD	Continue.	1000
	Améliorer l'assainissement des Finances Publiques.	L'assainissement des Finances Publiques est amélioré.	Déficit budgétaire et taux d'endettement	Situation Economique Financière.	DGPPE	DGCPT, DGF, DGID, DGD	DGPPE	Signature d'un troisième ISPE	Continue	2000
OS2. Promouvoir la transparence dans la gestion des finances publiques.	Diffuser régulièrement l'information sur l'exécution budgétaire.	L'information sur l'exécution budgétaire est accessible.	Nombre de publications annuelles.	Sites du MEFP, de la DPEE	MEFP	MEFP, AN, CESE	MEFP	Publication hebdomadaire de SIGFIP sur le site de la DPEE, GU et mise en place de CP au niveau des APU.		1000
	Dématérialiser les procédures budgétaires et de l'administration fiscales.	Les procédures budgétaires et de l'administration fiscales sont dématérialisées.	Nombre de procédures dématérialisées.	Rapports de transparence.	MEFP, APIX, MRUHCV	MEFP, APIX, MRUHCV, CL, SC, SP, PTF	MEFP, APIX, MRUHCV, CL.	Mise en place de la Télé DAC, ORBUS, Dématérialisation des procédures douanières, GU.		10000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 5 : Renforcer la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS1. Améliorer l'efficacité de la lutte contre la corruption dans toutes ses formes.	Renforcer les capacités des institutions de lutte contre la corruption.	Les capacités des institutions de lutte contre la corruption sont renforcées.	Évolution du budget de l'OFNAC	Rapports de l'OFNAC	MEFP	Gouv, SC, PTF, SP,AN, CESE, ANE	Gouv, SC, PTF, SP,AN, CESE	Renforcement de l'OFNAC et de la CENTIF.		10000
OS2. Améliorer l'efficacité de la lutte contre le blanchiment d'argent.	Renforcer les capacités des institutions de lutte contre le blanchiment d'argent.	Les capacités des institutions de lutte contre le blanchiment d'argent sont renforcées.	Évolution du budget de la CENTIF.	Rapport de la CENTIF.	MEFP	Gouv, SC, PTF, SP,AN, CESE	Gouv, SC, PTF, SP,AN, CESE	Renforcement de l'OFNAC et de la CENTIF.		2000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 6 : Renforcer l'intégration économique, monétaire et commerciale au niveau régional

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS1. Respecter les critères de convergence dans le cadre de la surveillance multilatérale au niveau de l'UEMOA et de la CEDEAO.	Améliorer les prévisions macroéconomiques conformément aux politiques communautaires.	Les prévisions macroéconomiques sont améliorées et sont conformes aux politiques communautaires.	Pourcentage de critères de convergence respectés.	Rapports trimestriels de surveillance multilatérale.	DGPPE/MEFP	UEMOA, CEDEAO				3000
	Lever des fonds au niveau du marché financier sous-régional.	Le Sénégal lève des fonds au niveau marché financier sous-régional.	Pourcentage de fonds levé à partir du marché financier sous-régional.	Rapports BCEAO	MEFP	BCEAO, Agence-UMOA-titre	MEFP			Sans frais

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES**Objectif 6 : Renforcer l'intégration économique, monétaire et commerciale au niveau régional**

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
OS2. Améliorer le niveau d'intégration commerciale au sein de l'espace régional et sous-régional.	Réaliser des infrastructures d'intégration.	Des infrastructures d'intégration sont réalisées.	Nombre d'infrastructures d'intégration réalisées.	Rapports de l'UEMOA et de la CEDEAO.	MEFP et MIANPBG	MAE	MEFP et MIANPBG	Mise en place d'un Comité de suivi de la mise en œuvre des politiques d'intégration.		200 000
	Appliquer toutes les règles communautaires en matières échanges commerciaux.	Toutes les règles communautaires en matières échanges commerciaux sont respectés.	Nombre de règles non respectées (ou pourcentage de règles respecté).	Rapports de l'UEMOA et de la CEDEAO.	MEFP et MIANPBG	MAE	MEFP et MIANPBG	Application de l'élargissement du TEC de l'UEMOA à la CEDEAO.		1000
OS3. Mettre en place un cadre favorable à l'investissement en provenance de l'espace régional.	Rendre opérationnel le système d'assurance de la Carte brune au sein de la CEDEAO.	Le système d'assurance de la Carte brune au sein de la CEDEAO est opérationnel.	Taux d'indemnisation des victimes	Rapports pays	MEFP	MIANPBG, MAE, CEDEAO	MEFP			2000
	Appliquer l'acte additionnel fixant les règles communautaires en matière d'investissement.	L'acte additionnel fixant les règles communautaires en matière d'investissement est appliqué.	Nombre de demandes conformes non agréées.	Rapports pays	MEFP	MIANPBG, MAE, CEDEAO, APIX	MEFP			1000
	Appliquer les directives de l'UEMOA en matière d'harmonisation fiscale.	Les directives de l'UEMOA en matière d'harmonisation fiscale sont appliquées au Sénégal.	Pourcentage de directives appliquées.	Rapports pays	MEFP	MIANPBG, MAE, CEDEAO.	MEFP	Création d'un Comité de suivi de la mise en œuvre des directives.		1000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES

Objectif 7: Mettre en œuvre des politiques commerciales et d'investissement qui promeuvent la croissance économique

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Mettre en œuvre des politiques commerciales susceptibles de promouvoir la croissance économique	Améliorer la qualité des produits en vue du respect des normes phytosanitaires	La qualité des produits en vue du respect des normes phytosanitaire	Taux de rejet au contrôle phytosanitaires	Rapports des ministères concernés	MA, MC, MP, MEL	MI, MEFP	MA, MC, MP, MEL	Mise en œuvre d'un projet de compétitivité de la mangue, mise en place de magasins de stockage de produits, mise à niveau des quais de pêche		1000
	Renforcer le dispositif de facilitation des échanges commerciaux	Le dispositif de facilitation des échanges commerciaux est renforcé	Nombre d'initiatives mises en œuvre	Rapport du sous-comité de facilitation des échanges	Min en charge du commerce (...)	MEFP, CNES, CMP, MEDS, ANE, APIX, Min, Trans, Trade Africa	Min com, MEFP	Identification des projets à mettre en œuvre		2000
	Développer des chaînes de valeurs	Les chaînes de valeurs sont développées	Nombre de chaînes de valeurs exploitées	Rapport des ministères concernés	Min en charge du commerce (...)	MA, MI, MP, MEL, Trade Africa	MA, MI, MP, MEL	Projet de valorisation des produits halieutiques		2000
Diversifier les moteurs de croissance économique	Diversifier les partenaires commerciaux	Les partenaires commerciaux sont diversifiés	Nombre de partenaires commerciaux	Rapport du Ministère chargé du com.	Ministère chargé du com.	MAE, MEFP, ASEPEX, Trade Africa	Min. com., MAE, MEFP, ASEPEX	Mise en place d'une société chargée de la commercialisation du riz local		1000
	Renforcer les investissements au niveau du sous-secteur agricole	Les investissements au niveau du sous-secteur agricole sont renforcés	Evolution du budget d'investissement du sous-secteur	Budget de l'Etat	MAER	MEFP	MAER	Mise en œuvre du PRACAS		10 000
	Renforcer les investissements au niveau du sous-secteur de la pêche	Les investissements au niveau du sous-secteur de la pêche sont renforcés	Evolution du budget d'investissement des sous-secteurs	Budget de l'Etat	MPEM	MEFP	MPEM	Création de pôles industriels intégrés, développement accéléré de l'aquaculture		10 000

THEMATIQUE 2 : GOUVERNANCE ET GESTION ECONOMIQUES**Objectif 7: Mettre en œuvre des politiques commerciales et d'investissement qui promeuvent la croissance économique**

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Diversifier les moteurs de croissance économique(2)	Renforcer les investissements au niveau du sous-secteur de l'élevage	Les investissements au niveau du sous-secteur de l'élevage sont renforcés	Evolution u budget d'investissement du sous-secteur	Budget de l'Etat	MEPA	MEFP	MEPA	Programme d'amélioration des productions animales, programme d'auto-suffisance moutons, projet de valorisation du lait local		10 000
	Appuyer la promotion de l'Artisanat, du Tourisme, de l'Industrie, du Transport et l'Habitat social	Les investissements des sous-secteurs de l'Artisanat, du Tourisme, de l'Industrie, du Transport et de l'Habitat social sont renforcés	Evolution du budget d'investissement desdits sous-secteurs	Budget de l'Etat	Ministères concernés	MEFP	Ministères concernés	Création de pôles industriels et pôles urbains (diamnadio, lac Rose, etc.) Aménagement de nouveaux sites touristiques (petite Côtes, Sine Saloum, Casamance etc.)		20 000
TOTAL 2										699 600

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 1 : Promouvoir un environnement favorable et un cadre réglementaire efficace pour les structures et entités commerciales.

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Améliorer le cadre législatif et réglementaire des structures et entités commerciales	Réviser la loi N°90-07 relative au contrôle des entreprises publiques et parapubliques	La loi N°90-07 relative au contrôle des entreprises publiques et parapubliques est révisée	Loi publiée	Journal officiel	Direction du secteur parapublic/MEFP	Secrétariat général du Gouvernement - Organisations professionnelles - Assemblée Nationale	Comité consultatif du secteur parapublic	projet de révision de la loi en cours	2016-2017	30
	Adopter la charte pour la promotion de l'investissement à fort impact social	La charte de promotion de l'investissement à fort impact social est adoptée	Charte publiée	Journal officiel	Ministère chargé de la promotion de l'investissement	Organisations professionnelles	- Direction de l'investissement - Apix	En cours	2016-2019	30
	Introduire une clause favorable à l'accès des PME et PMI à la commande publique dans le code des marchés publics	Une clause favorable à l'accès des PME et PMI à la commande publique est introduite dans le Code des marchés publics	Texte publié	Journal officiel	ccccccccc-DCMP	Organisations professionnelles	ARMP		2016-2019	10
	Réformer les textes des chambres consulaires	Les textes redéfinissant les missions des chambres consulaires sont disponibles	Textes publiés	Journal officiel	Ministère du Commerce et du Secteur informel	. ANAMO . Organisations professionnelles	- Union des chambres consulaires - Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat - Ministère du Commerce et du Secteur informel	En cours	2016-2017	10

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 1 : Promouvoir un environnement favorable et un cadre réglementaire efficace pour les structures et entités commerciales.

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Promouvoir un environnement plus favorable à l'investissement	Dérouler une large Campagne de communication au niveau national et international	Les investisseurs nationaux et étrangers sont informés des avantages liés aux allègements des impôts et des taxes	.Nombre de nouveaux investisseurs enregistrés par l'APIX . Volume des IDE	- fichiers d'immatriculation - Rapports sur les IDE	APIX	- organisations professionnelles - Chambres de commerce	- APIX - Direction de l'investissement	En cours	2016-2019	30
	Poursuivre la dématérialisation des procédures et la mise en place des guichets uniques dans tous les départements du Sénégal	.les procédures sont dématérialisées et des guichets uniques sont mis en place dans tous les départements	- Admission de la création d'entreprises en ligne - nombre de guichets uniques disséminés à travers le pays - rang du Sénégal dans le Doing Business	-Fiches d'informations au niveau de l'Apix - classement annuel Doing Business	APIX	- Chambres consulaires - Organisations professionnelles	APIX .DGID .ANSD	En cours	2016-2019	1 000
	Elaborer un programme de réhabilitation ou d'érection de zones industrielles dans les régions	Un document programme est disponible	Document programme validé et publié	Plan stratégique et rapport d'activité de l'APROSI	-Ministère de l'Industrie à travers l'Agence pour la promotion des sites industriels (APROSI)	- MEFP - Organisations professionnelles	Bureau opérationnel de suivi du PSE	En cours	2016-2017	15 000
	Elaborer un document cadre pour la création de pôles industriels régionaux	Un document cadre est disponible	.document cadre validé et publié	.Document cadre	Ministère chargé de la promotion des investissements	-Ministère de l'industrie -Ministère du commerce -chambres consulaires	APIX		2016-2017	20

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 1 : Promouvoir un environnement favorable et un cadre réglementaire efficace pour les structures et entités commerciales.

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
Promouvoir un environnement plus favorable à la compétitivité	Mettre en œuvre la recommandation de l'OIT sur la transition à la formalisation du secteur informel	Le processus de transition de la formalisation du secteur informel est amélioré	Un dispositif institutionnel de suivi mis en place	Document cadre du dispositif	APIX	- Chambres consulaires - Organisations Professionnelles - OCB	- Direction du commerce intérieur - Direction des PME/PMI		2016-2019	30
	Adopter la charte des PME et PMI	La charte des PME et PMI est adoptée	La charte adoptée	Charte publiée	Direction des PME/PMI	Organisations professionnelles	Conseil présidentiel de l'investissement	En cours	En 2017	30
	Elaborer une liste d'indicateurs de bonne gouvernance des entreprises	Les indicateurs SMART de bonne gouvernance des entreprises sont disponibles	.Nombre d'indicateurs de bonne gouvernance revus	- Listing des indicateurs - Code de bonne conduite des entreprises du secteur privé	Ministère de la Promotion de la Bonne gouvernance	- Organisations de la société civile - Organisations professionnelles. - Bureau Organisation et Méthodes	.Haut Conseil du Dialogue social .Corps de contrôle de l'Etat	En cours	2016-2017	100
	Faciliter l'accès au crédit	Un système de financement adéquat est adopté	- Taux d'intérêt - volume de financement	- Rapports de la BCEAO - Rapports de l'Observatoire de la qualité des services financiers	MEFP	-Organisations spécialisées - Bénéficiaires	- Fonds de promotion des microfinances - Direction des systèmes financiers décentralisés		2016-2017	20
	Poursuivre le programme de réforme de l'environnement des affaires et de la compétitivité "PREAC"	Effectivité du PREAC	Nombre de mesures exécutées	Rapport de suivi du PREAC .Rapport du Doing Business	APIX	.Organisations professionnelles .Primature .Ministère de la Justice	Conseil présidentiel de l'investissement (CPI)	En cours	2016-2017	100
	Renforcer les capacités des acteurs des communautés de base dans le domaine de la gouvernance locale	Les capacités de gestion des organisations des communautés de base sont renforcées	- Nombre d'acteurs des communautés de base formés - Nombre d'organisations dont les capacités sont renforcées	.Rapports de formation	Ministère chargé de la bonne gouvernance	.Association des élus locaux .Organisations professionnelles .ONG	.ONG .Ministères techniques		2016-2019	200

OBJECTIF 1 : Promouvoir un environnement favorable et un cadre réglementaire efficace pour les structures et entités commerciales.

Objectifs spécifiques	Actions ou mesures entreprises	Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres parties prenantes	Agence de suivi et d'évaluation	Initiatives ou actions en cours	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
	Créer les conditions de promotion de l'entreprenariat local (allègement des coûts de production, formation technique des acteurs, développer le marketing et la consommation locale)	L'entreprenariat local est développé	.Nombre de nouvelles entreprises locales créées .Volume des investissements au niveau local	- Rapports des projets, programmes et des chambres consulaires	.Ministère des collectivités locales	.Organisations professionnelles - Collectivités locales - ONG	.Ministères techniques .Collectivités locales .Les ONG		2017-2019	300
	Réhabiliter les villages artisanaux en vue de les adapter aux standards internationaux	Les villages artisanaux sont mis à niveau	Nombre de villages artisanaux réhabilités	Document de projet publié	APDA	- Organisations professionnelles -chambres consulaires -Bureau de mise à niveau	-Ministères techniques (Commerce, Tourisme, Artisanat et Enseignement professionnel) -chambres consulaires		2017-2019	2000
Rendre plus effective la décentralisation par l'adoption des textes d'application	. Réviser le Code général des collectivités locales	.Le Code général des collectivités locales est révisé	.Nombre de dispositions révisées Le nombre de textes adoptés	.Textes révisés .Journal officiel	.Ministère des Collectivités locales	.AMS .UAEL .La société civile et classe politique	.Haut Conseil des Collectivités territoriales		En 2017	20

OBJECTIF 2 : Assurer une direction efficace et garantir l'obligation redditionnelle des organisations -

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Actions ou programmes	Calendrier d'exécution	Coût estimé
Améliorer l'efficacité directionnelle ainsi que la prise en compte du genre et de l'équité dans les entreprises	Elaborer un texte réglementaire sur le mode de désignation des administrateurs et directeurs des entreprises publiques	Les administrateurs et directeurs sont choisis sur la base de compétences et d'expertises	- Composition du Conseil d'Administration et des directions - profil des membres des conseils d'administration et des directions	- Actes de nomination - Rapports du Conseil d'Administration et des directions	Ministère chargé de la Promotion de la bonne gouvernance	- Direction du secteur parapublic - Organisations professionnelles .Société Civile	- Ministères techniques - Primature		2017-2018	40
	Promouvoir le genre et l'équité dans les conseils d'administrations des entreprises	Le genre et l'équité sont mieux pris en compte dans la composition des conseils d'administration	Composition du Conseil d'Administration	- Actes de nomination	Ministère de la Femme	Ministère chargé de la Promotion de la bonne gouvernance Organisations professionnelles .Société Civile	Primature		2017-2019	200
	Réformer les textes en vue d'inclure la représentation des travailleurs dans les CA	.Participation des travailleurs au Conseil d'Administration	.Composition du Conseil d'Administration (Nombre de travailleurs dans les CA)	Actes de nomination des membres des CA	Ministère du travail	-Organisations professionnelles -Haut Conseil du Dialogue social -ONG -Patronat	-Ministère du Travail -Haut Conseil du Dialogue social		2017-2018	20
	Promouvoir la participation des travailleurs dans le capital de l'entreprise	Un mécanisme de participation des travailleurs dans le capital est mis en place	Part des travailleurs dans le capital	Capital de l'entreprise	.Ministère du travail	-organisation professionnelle -confédérations syndicales -patronat	comité consultatif du secteur parapublic		2017-2019	40
Mettre en place une cellule de suivi de l'efficacité et de l'équité	La cellule est fonctionnelle Une formation est disponible, (transparence effective)	Textes réglementaires Système d'archivage et des manuels de procédure	Rapports -Tableaux de bords	Ministère du travail	Organisations professionnelles -Organisations de femmes -MEFP -Organes de contrôle	BOM		2016-2017	50	

ANNEXE 3 :

RAPPORT DU 26EME SOMMET DES CHEFS D'ÉTAT ET DE GOUVERNEMENT PARTICIPANT AU MECANISME AFRICAIN D'EVALUATION PAR LES PAIRS (FORUM DU MAEP)

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 2 : Assurer une direction efficace et garantir l'obligation redditionnelle des organisations -

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Actions ou programmes	Calendrier d'exécution	Coût estimé
Renforcer les mécanismes de reddition des comptes	Commanditer des évaluations sur l'efficacité du contrôle interne	L'efficacité du contrôle interne est évaluée	-rapport d'évaluation disponible	archives du ministère de la promotion de la bonne gouvernance	Ministère de la promotion de la bonne gouvernance	-société civile -ARMP -organes de contrôle	Organes de contrôle		2017-2018	80
	Commanditer des évaluations sur l'efficacité de l'audit externe des organisations (entreprises et ONGs)	Les rapports d'évaluation sont disponibles	nombre de rapports d'évaluation publiés	Rapport des organes de contrôle	MEFP	- Organisations professionnelles - société civile - organes de contrôle	Ministère de la promotion de la bonne gouvernance		2017-2019	80
	Doter les entreprises publiques et privées d'un comité national d'audit (surveiller les relations entre commissaires aux comptes et parties prenantes internes de l'entreprise afin d'éviter les conflits d'intérêts)	Un comité national d'audit est mis en place	Texte de création du comité national d'audit	Journal Officiel	MEFP	- organes de contrôle - organisations professionnelles			2017-2018	100

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
OBJECTIF 3 : Garantir une conduite éthique au sein des organisations

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Actions ou programmes	Calendrier d'exécution	Coût estimé
Promouvoir les bonnes pratiques éthiques et déontologiques au sein des organisations	Elaborer les codes d'éthique et de déontologie au sein des organisations	Les codes d'éthique et de déontologie sont adoptés, promus et appliqués	.Codes disponibles	Codes d'éthique et de déontologie	Ministère de la Fonction publique	- Organisations professionnelles - Société civile	- Ministères techniques - BOM - Actionnaires	En cours	2017-2019	40
	Promouvoir les échanges d'expériences en matière de bonnes pratiques	.Les bonnes pratiques sont mutualisées	.Nombre d'expériences partagées	.Rapports	Ministère chargé de la bonne gouvernance	- Organisations professionnelles - Ministère chargé de la promotion des investissements - Ministère de l'Industrie	.Ministère du Travail		2017-2019	40

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 4 : S'assurer que les organisations traitent les parties prenantes de manière juste et équitable

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Actions ou programmes	Calendrier d'exécution	Coût estimé
Renforcer les capacités des parties prenantes dans la mise en œuvre de la concertation et la gestion des relations professionnelles	Organiser des ateliers d'échanges sur les mécanismes de participation	Les parties prenantes exercent mieux leur rôle	niveau de participation des parties prenantes à la vie de l'entreprise	Rapports et rencontres avec les décideurs	comité de dialogue social d'entreprise	-Organisations professionnelles - Haut Conseil du Dialogue social	Ministère du Travail		2016-2017	200
	renforcer les mécanismes de coordination entre les différentes représentations patronales	les mécanismes de coordination entre les différentes représentations patronales sont renforcés	-mécanismes mis en place		Ministère chargé des organisations professionnelles	- organisations professionnelles - Chambres consulaires	Conseil présidentiel pour l'investissement	En cours	2016-2018	100
	renforcer la concertation et la coordination entre les différentes centrales syndicales	Un cadre de concertation des centrales syndicales est mis en place	- nombre de rencontres du cadre de concertation	Comptes rendus ou PV de réunion	Ministère chargé des organisations professionnelles	-organisations syndicales	Ministère du travail		2016-2018	80
	renforcer les organes chargés de l'inspection du travail	Le contrôle des organes de l'inspection du travail est renforcé	- Nombre de contrôle effectués	Rapports des missions de contrôle	Ministère du travail	- organisations patronales et syndicales	Ministère du travail		2016-2019	900
Garantir l'application effective de la législation du travail	renforcer le respect de la législation du travail	La législation du travail est mieux appliquée	-rapports des inspections du travail Nombre de conflits arbitrés	rapports	Ministère du travail	- Organisations professionnelles - Société civile - Organisations patronales et syndicales	Ministère du travail		2016-2019	140
	Prendre des mesures incitatives pour la promotion du genre dans les entreprises et autres organisations	.Le genre est pris compte dans les secteurs	.Nombre de femmes dans l'entreprise Nombres de mesures prises	.Rapports et comptes rendus -Registres du personnel -Bilan social	.Ministère du Travail	- Ministère de la femme. - Réseaux du genre	- Ministères techniques - ANSD		2016-2018	100

THEMATIQUE 3 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJECTIF 4 : S'assurer que les organisations traitent les parties prenantes de manière juste et équitable

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants	Agence de suivi et d'évaluation	Actions ou programmes	Calendrier d'exécution	Coût estimé
Renforcer la stabilité sociale au niveau des organisations	Renforcer l'efficacité du Haut Conseil du Dialogue social	L'efficacité Haut Conseil du Dialogue social est renforcée	-nombre de médiations effectuées	Rapports d'activités	Haut Conseil du Dialogue social	-organisations professionnelles -société civile -Assemblée nationale	Ministère du travail		2017-2019	200
	Mettre en place le Conseil d'Orientation stratégique du Pacte national de stabilité sociale et d'Emergence économique	le Conseil d'Orientation stratégique du Pacte national de stabilité sociale et d'Emergence économique est mis en place	- Acte de création du conseil - nombre de rencontres tenues	-Journal Officiel -Archives du conseil	Primature	-Ministère du travail -organisation professionnel Haut Conseil du Dialogue social -société civile	Primature	En cours	2016-2017	40
	Mettre en place un programme national participatif de sensibilisation à la question du genre	Le programme national participatif de sensibilisation à la question du genre est mis en place	-acte de création du programme	Journal Officiel	Ministère de la femme, de la famille et de l'enfance	- Autres ministères - société civile - organisation syndicales et patronales -Assemblée nationale -CESE	Primature		2016-2017	100
	mettre en œuvre un programme national de promotion de la RSE	Le programme national de promotion de la RSE est mis en œuvre	- Acte de création du programme disponible -nombre d'activités mises en œuvre	-Journal Officiel - rapports d'activités	Ministère du travail	-ministère industrie Ministère du commerce -organisations professionnelles Société civile	Primature		2016-2019	60

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 1 : Promouvoir et accélérer le développement socioéconomique

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimé
1. Renforcer les capacités institutionnelles et techniques des acteurs en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Les capacités institutionnelles et techniques des acteurs en matière de gestion de l'environnement et des ressources sont renforcées	1. Mettre en place un programme d'éducation environnementale	Niveau d'appropriation des questions environnementales	Enquêtes	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Centre de Formation et d'Education Environnementale	Début 2017	100
		2. Production et diffusion de l'information sur l'état de l'environnement et des ressources naturelles	Nombre de supports physiques et audiovisuels produits et diffusés	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le CESE et les PTF	Direction de la planification et de la veille environnementale	Début 2017	150
		3. Accompagnement des acteurs	Volume d'appuis accordés aux acteurs	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction de la planification et de la veille environnementale		250
1. Promouvoir l'économie verte et la création d'emplois verts	L'économie verte et la création d'emplois verts sont promues	1. Mobiliser le financement vert	Volume de financement vert mobilisé	Conventions de financement signées	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction des Partenariats et des financements verts		100
		2. Développement de filières vertes	Nombre de filières créées ou valorisées	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction des Partenariats et des financements verts		600

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 1 : Promouvoir et accélérer le développement socioéconomique

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimé
		3. Développement des énergies renouvelables	Nombre de kilowatt (Kw) produits Nombre de bio-digesteurs installés	Rapports	Ministère de l'Energie et des Mines	La société civile Les collectivités locales Le CESE	Agence Nationale des Energies Renouvelables		2000
2. Renforcer la résilience des écosystèmes face aux effets de changements climatiques	La résilience des écosystèmes face aux effets de changements climatiques est renforcée	1. Opérationnalisation de la Lettre de Politique Sectorielle du Ministère de l'Environnement 2016-2020	Mise en œuvre du Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA)	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS)		Sans frais
		2. Opérationnalisation de la Loi d'Orientation Agro Sylvopastorales (LOASP)	Effectivité des textes d'application	Journal Officiel Rapports Enquêtes	Ministère de l'Agriculture	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction de la planification et de la veille environnementale		40
		3. Promotion de l'investissement privé	Volume de financement privé	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction de la planification et de la veille environnementale		40

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 1 : Promouvoir et accélérer le développement socioéconomique

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimé
		4. Lutte contre la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles	Ratio reboisement / déboisement supérieur à 1	Rapports	Ministère de l'environnement et du développement durable	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Le Conseil Economique Social et Environnemental Les partenaires techniques et financiers	Direction des Eaux et Forêts, de la Chasse et de la Conservation des Sols	En cours	500
		5. Promotion des modes de production et de consommation durables	Part des produits bio dans la production agricole par spéculation	Rapports Enquêtes	Ministère de l'Agriculture	Autres ministères Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS)	Début 2017	100
		6. Amélioration de l'accès à l'eau pour le développement des activités agro sylvo pastorales	Niveau de satisfaction des besoins en eau	Rapports	Ministère de L'Hydraulique	Autres ministères Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Office des Forages Ruraux (OFOR)	En cours	2000
4. Améliorer la disponibilité de l'information statistique	La disponibilité de l'information statistique est améliorée	Renforcement des capacités de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)	Niveau des ressources supplémentaires allouées	Budget de l'ANSD	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Autres ministères Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)	En cours	2000
5. Transformer structurellement l'économie	L'économie est structurellement transformée	Mettre en œuvre le Plan Sénégal Emergent (PSE)	Structure du PIB	Comptes nationaux	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Autres ministères Les collectivités locales	Direction générale de la Planification et des Etudes économiques (DGPEE)	En cours	?

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE**Objectif 1 : Promouvoir et accélérer le développement socioéconomique**

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Agences d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimé
6. Renforcer les moyens financiers des secteurs sociaux	Les moyens financiers des secteurs sociaux sont renforcés	1. Relever le budget du secteur de la santé à 10% du budget de l'Etat d'ici 2020	Budget annuel du ministère de la Santé	Loi des finances	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Ministère de la Santé et de l'Action sociale	Direction de la Planification de la recherche et des statistiques	Début 2017	?
		2. Renforcer les moyens du secteur de l'éducation	Budget annuel du ministère de l'Education nationale	Loi des finances	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Ministère de l'Education nationale	Direction de la Planification et de la réforme de l'Education	Début 2017	100 000
		3. Mettre en place des ressources additionnelles pour le développement d'une politique familiale	Budget annuel du ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Loi des finances	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE)	Début 2017	2000
		4. Mettre en place des ressources additionnelles en faveur d'un programme spécial de logements sociaux et d'habitat rural décent et viable	Budget du Ministère du Renouveau urbain, de l'Habitat et du Cadre de vie	Loi des finances	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Ministère du Renouveau urbain, de l'Habitat et du Cadre de vie	Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE)	Début 2017	6000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 2 : Encourager la participation élargie au développement

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
1. Renforcer la participation des jeunes, des femmes et de la diaspora dans le combat pour l'émergence économique	La participation des jeunes, des femmes et de la diaspora est effective et renforcée	1. Accompagnement des organisations des jeunes, des femmes et de la diaspora	Nombre d'organisations appuyées et encadrées	Rapports	Ministère de la jeunesse, de l'Emploi et de la Construction citoyenne	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Jeunesse	En cours	200
		2. Formation des jeunes, des femmes et de la diaspora	Nombre de jeunes, de femmes et de migrants formés	Rapports	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Formation Professionnelle et Technique	En cours	2000
		3. Financement des jeunes, des femmes et des migrants	Volume de financements mobilisés	Rapports	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Micro finance	En cours	250
2. Renforcer la culture de l'engagement, du patriotisme, du civisme et de la solidarité	La culture de l'engagement, du patriotisme, du civisme et de la solidarité est renforcée	1. Valorisation des actions citoyennes	Nombre d'initiatives citoyennes soutenues	Rapports	Ministère de la jeunesse, de l'Emploi et de la Construction citoyenne	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Service Civique National		80
		Vulgarisation des valeurs civiques	Nombre d'activités de vulgarisation (Information-Education-Communication)	Rapports	Ministère de la jeunesse, de l'Emploi et de la Construction citoyenne	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Service Civique National		100

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 2 : Encourager la participation élargie au développement

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
3. Impliquer d'avantage les parties prenantes dans l'élaboration et le suivi -évaluation des politiques publiques	Les parties prenantes sont impliquées dans l'élaboration et le suivi -évaluation des politiques publiques	1. Mobilisation des différentes parties prenantes	Disponibilité d'une base de données	Base de données	Ministères de l'Economie, des Finances et du Plan	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction générale de la Planification et des Politiques Economiques (DGPPE)		600
		2. Mise en place de cadre approprié	Cadre opérationnel	Rapports	Ministères de l'Economie et des Finances	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction générale de la Planification et des Politiques Economiques (DGPPE)	2017	20
Elaborer une politique cohérente sur les questions des migrations et des sénégalais de l'extérieur	Elaboration d'une lettre de politique sectorielle sur les questions de migration et des SE	Lettre de politique sectorielle élaborée, adoptée et partagée	existence de la lettre	Archives MAESE	MAESE	SE Autres ministères OIM	CNG; PRIMATURE	2017	30
	Renforcement des mécanismes de financement des SE	les mécanismes de financement mis en place sont renforcés	Taux de financement; Nombre de bénéficiaires	Rapport FAISE ; MAESE. Enquêtes	MAESE	SE, OSC, PTF Autres Ministères	CNG; PRIMATURE	en cours	1000
	Mise en place de mécanismes de protection et d'assistance des migrants (intérieur /extérieur)	Les Mécanismes sont mis en place et fonctionnels	nombre de mécanismes mise en place ; taux d'assistance	Archives MAESE	MAESE	Autres ministères OIM OSC, PTF	CNG; PRIMATURE	en cours	200

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 2 : Encourager la participation élargie au développement

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
4. Institutionnaliser l'exercice d'auto évaluation et la lutte contre la corruption	L'exercice d'auto évaluation et la lutte contre la corruption sont institutionnalisés	1. Mise en place de cadres de suivi-évaluation	Disponibilité de cadres de suivi-évaluation	Rapports	Primature	ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les médias	BOM Corps de contrôle	Début 2017	200
		2. Publication des rapports d'auto-évaluation	Nombre de rapports diffusés	Rapports	Primature	ous les autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les médias	BOM Corps de contrôle	Début 2017	30
		3. Application des sanctions dans le cadre de la lutte contre la corruption	Nombre de sanctions par an	Rapports	Présidence	ous les autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les médias	OFNAC, CREI, IGE Cours de comptes	En cours	1000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 2 : Encourager la participation élargie au développement

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
5. Accélérer le processus de décentralisation et renforcer les capacités des acteurs à la base	Le processus de décentralisation est accéléré et les capacités des acteurs à la base renforcées	1. Achèvement du processus de transfert des compétences	Nombre de nouvelles compétences transférées	Rapports	Ministère de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire.	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers L'Assemblée Nationale Association des Maires du Sénégal (AMS) Association des Départements du Sénégal (ADS) Agences Régionales de Développement (ARD) Agence de Développement Municipal (ADM) Agence de Développement Local (ADL)	Direction des collectivités locales	Début 2018	200
		2. Allocation de ressources suffisantes	Volume des fonds de dotation	Rapports Documents de présentation du budget	Ministère de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers L'Assemblée Nationale Association des Maires du Sénégal (AMS) Association des Départements du Sénégal (ADS) Agences Régionales de Développement (ARD) Agence de Développement Municipal (ADM) Agence de Développement Local (ADL)	Direction des collectivités locales	Début 2018	Allocations de ressources suffisantes

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 2 : Encourager la participation élargie au développement

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats attendus	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
		3. Renforcement des capacités des acteurs à la base	Nombre d'acteurs à la base formés	Enquêtes	Ministère de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire.	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers L'Assemblée Nationale Association des Maires du Sénégal (AMS) Association des Départements du Sénégal (ADS) Agences Régionales de Développement (ARD) Agence de Développement Municipal (ADM) Agence de Développement Local (ADL)	Direction des collectivités locales	Début 2018	1000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 3 : Lutter contre la pauvreté, le chômage et les inégalités

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
1. Vulgariser les différents programmes et textes législatifs et réglementaires y compris la loi d'orientation sociale n°2010-15 du 06 juillet 2010	Les différents programmes et textes législatifs et réglementaires y compris la loi d'orientation sociale n°2010-15 du 06 juillet 2010 sont vulgarisés	1. Recensement des textes législatifs et réglementaires existants	Disponibilité d'un recueil de textes législatifs et réglementaires	Recueil de textes législatifs et réglementaires	Primature	Ministère de la Santé et de l'Action sociale Ministère de la Femme, de la Famille et l'Enfance Ministère du Travail, du Dialogue social e, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions La société civile Les collectivités locales Les médias	Secrétariat général du Gouvernement (SGG)	En cours	10
		2. Transposition des instruments juridiques internationaux	Nombre de dispositions transposées	Journal Officiel	Primature	Tous les ministères	Secrétariat général du Gouvernement (SGG)	En cours	Sans frais
		3. Diffusion des textes législatifs et réglementaires existants	Nombre de textes publiés	Journal Officiel	Primature	Ministère de la Santé et de l'Action sociale Ministère de la Femme, de la Famille et l'Enfance Ministère du Travail, du Dialogue social e, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions Ministère de la Justice Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique Ministère de la Gouvernance Locale et de l'Aménagement du Territoire La société civile Les collectivités locales Les médias	Secrétariat général du Gouvernement (SGG)	En cours	20

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 3 : Lutter contre la pauvreté, le chômage et les inégalités

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
2. Œuvrer davantage pour la réduction des disparités	Les disparités entre localités, genres et classes d'âge sont réduites	1. Mise en place et application des référentiels de financement des groupes vulnérables	Disponibilité de référentiels de financement	Rapports	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Les Cellules Genre des ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre (DEEG) / Projet d'Appui à la SNEEG (PASNEEG)	Début 2017	100
		2. Développement des synergies multi-sectorielles pour réduire les inégalités	Nombre de protocoles signés avec les ministères sectoriels	Rapports	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Tous les autres ministères	Direction des Etudes et de la Planification	Début 2017	1000
		3. Prise en charge du 3 ^e âge	Nombre de personnes du 3 ^e âge pris en charge	Rapports	Ministère de la Santé et de l'Action sociale	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction générale de l'Action sociale (DGAS)	En cours	10 000
3. Accélérer les initiatives de désenclavement de la Casamance	Opérationnalisation du pôle territoire de la Casamance Amélioration des infrastructures de transports et des réseaux d'accès	les engagements et les mesures pour le développement du pôle Casamance sont réalisés. les conditions d'accès sont améliorées	taux d'accroissement de l'investissement public et privé dans la zone. le nombre liaisons maritime et aérienne; nombre de km routes construites	le rapport annuel du MEFP et ANRAC. rapport Ministères et agences dédiés	ANRAC Ministère des infrastructures	autres Ministères; PTF; secteur privé ministères en charge des transports aérien et maritime ; COSAMA	Primature/ CNG. SP/ MAEP	en cours	200 000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 3 : Lutter contre la pauvreté, le chômage et les inégalités

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
4. Soutenir davantage les activités d'appui à la production destinées aux acteurs du secteur agricole	Les activités des acteurs du secteur agricole sont soutenues	1. Mise en place d'un cadre approprié de sécurisation du foncier	Disponibilité du cadre de sécurisation du foncier	Rapports	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Directions Sectorielles Agence Nationale d'Insertion et du Développement Agricole (ANIDA) Agence Nationale d'Aquaculture (ANA) Programme des Domaines Agricoles Communautaires (PRODAC) Agence National d'Aménagement du Territoire (ANAT) Direction du Développement social et communautaire (DDSC-MFFE)	Début 2017	100
		2. Facilitation de l'accès aux crédits	Volume des crédits accordés	Rapports	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers			
		3. Facilitation de l'accès aux intrants	Accessibilité des intrants	Rapports	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les PTF			
		4. Mise en marché de la production	Existence d'un circuit de collecte, de stockage, de conservation et de commercialisation	Équipements et infrastructures fonctionnels	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural				

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 3 : Lutter contre la pauvreté, le chômage et les inégalités

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
5. Réduire les disparités territoriales en termes d'équipements collectifs	Les disparités territoriales en termes d'équipements collectifs sont réduites	Transférer de nouvelles compétences	Programmes de réalisation d'équipements collectifs pour les communes défavorisées	Rapports Enquêtes	Ministère de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du territoire	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction des Collectivités locales	Début 2018	100 000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Objectif 4 : Promouvoir l'égalité entre les sexes à tous les niveaux, en particulier l'égal accès à l'éducation pour les filles

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
1. Favoriser le partenariat public-privé pour soutenir l'éducation et la formation	Le partenariat public-privé pour soutenir l'éducation et la formation est favorisé	1. Mise en place d'un cadre juridique de financement en PPP (Partenariat Public-Privé)	Effectivité du cadre de financement	Journal officiel	Ministère de la Promotion des Investissements, des Partenariats et du Développement des Télé services de l'Etat	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction des Financements, des Partenariats Public-Privé	En cours	50
2. Démultiplier les stratégies pour améliorer le taux d'achèvement des filles à l'école et à l'université	Les stratégies d'amélioration du taux d'achèvement des filles à l'école et à l'université sont démultipliées	1. Amélioration de l'environnement scolaire pour tenir compte de la spécificité des filles	Pourcentage de structures scolaires disposant de commodités appropriées	Rapport national sur la Situation de l'Education (RNSE) Enquêtes	Ministère de l'Education Nationale	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Inspections d'académie Cellules Genre	En cours	2000
		2. Lutte contre les violences exercées sur les filles	Pourcentage de filles victimes de violences	Rapports Enquêtes	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Famille	En cours	1000
		3. Sensibilisation des ménages sur le maintien des filles à l'école et à l'université	Nombre de ménages sensibilisés	Rapports	Ministère de l'Education Nationale	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Cadre de Coordination en faveur de l'éducation des filles Cellules Genre	En cours	1000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE**Objectif 4 : Promouvoir l'égalité entre les sexes à tous les niveaux, en particulier l'égal accès à l'éducation pour les filles**

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
		4. Renforcement des mesures incitatives pour le maintien des filles à l'école et à l'université	Nombre de nouvelles mesures prises	Rapports	Ministère de l'Éducation Nationale	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Cadre de Coordination en faveur de l'éducation des filles Cellules Genre	En cours	60
Accélérer le processus de réforme foncière	Diagnostic complet de l'état actuel du problème foncier au Sénégal.	état des lieux du foncier au Sénégal est réalisé	disponibilité du rapport	Rapport MEFP	MEFP	CNRF; MEF, intérieur, justice, habitat, CL	Primature/ CNG. SP/MAEP	En cours	1000
	mise en œuvre des recommandations de la commission	les propositions de la commission sont mise en œuvre	% d'exécution des recommandations	Rapport de la commission	MEFP	CNRF; MEF, intérieur, justice, habitat, CL	Primature/ CNG. SP/MAEP	En cours	Sans frais
3. Renforcer et sécuriser l'accès des femmes à la terre	L'accès et la protection des droits des femmes à la terre sont renforcés	1. Application effective des textes législatifs et réglementaires	Nombre de textes effectivement appliqués	Rapports Enquêtes	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de Développement social et communautaire (DDSC)	Début 2017	Sans frais
		2. Facilitation de l'accès aux facteurs de production	Pourcentage de terres allouées aux femmes Volume de crédits accordés aux femmes	Rapports Enquêtes	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de Développement social et communautaire (DDSC)	Début 2017	1000
		3. Renforcement de capacités et encadrement des femmes dans les activités agricoles	Nombre de femmes formées et accompagnées	Rapports Enquêtes	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Formation Professionnelle et Technique	En cours	2000

THEMATIQUE 4 : DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE
Objectif 4 : Promouvoir l'égalité entre les sexes à tous les niveaux, en particulier l'égal accès à l'éducation pour les filles

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Identificateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Organisme d'exécution	Autres intervenants (parties prenantes)	Agence de suivi et d'évaluation	Calendrier d'exécution	Coût estimatif en 1000 de dollar US
4. Renforcer les dispositifs de financement des femmes entrepreneurs	Les dispositifs de financement des femmes entrepreneurs sont renforcés	1. Développement des programmes de financement innovants au profit des femmes	Nombre de programmes de financement innovants	Rapports Enquêtes	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les Institutions de Micro finances	Ministère délégué à la Micro finance et à l'Economie solidaire Structures de financement	En cours	10 000
		2. Renforcement de capacité des femmes entrepreneurs	Nombre de femmes entrepreneurs formées	Rapports	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers	Direction de la Formation Professionnelle et Technique Office Nationale de Formation Professionnelle (ONFP)	En cours	1000
		3. Facilitation de l'accès au crédit aux femmes	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Rapports Enquêtes	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les Institutions de Micro finances	Ministère délégué à la Micro finance et à l'Economie solidaire Structures de financement	En cours	10 000
		4. Décentralisation des structures de financement	Taux de couverture des institutions financières	Rapports Enquêtes	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan	Autres ministères La société civile Les collectivités locales Les partenaires techniques et financiers Les Institutions de Micro finances	Direction des Financements décentralisés	En cours	200

ANNEXE 9 :	Promouvoir la participation des travailleurs dans le capital de l'entreprise	Un mécanisme de participation des travailleurs dans le capital est mis en place	Part des travailleurs dans le capital	Capital de l'entreprise	Ministère du travail	-organisation professionnelle -confédérations syndicales -patronat	296  comité consultatif du secteur parapublic
	Mettre en place une cellule de suivi de l'efficacité et de l'équité	Cette cellule est fonctionnelle et l'information est disponible, (transparence effective)	Les textes réglementaires et le système d'archivage et des manuels de procédure	Rapports -Tableaux de bords	Ministère du travail	-Société civile -Associations professionnelles -Organisations de femmes -MEFP -Organes de contrôle	BOM

EVALUATION PAR LES PAIRS DU SENEGAL

28 JANVIER 2017, ADDIS ABEBA, ETHIOPIE

1. Le 26ème Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement participant au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (Forum du MAEP) a eu lieu le 28 janvier 2017 à Addis Abéba en Ethiopie. Le Sommet était présidé par S.E. Uhuru Kenyatta, Président de la République du Kenya et Président du Forum du MAEP. Les Chefs d'État et de Gouvernement suivants ont assisté au 26ème Forum du MAEP :
 - i. S.E. Uhuru Kenyatta, Président de la République du Kenya et Président du Forum du MAEP ;
 - ii. S.E. Hailemariam Desalegn, Premier Ministre de la République fédérale démocratique d'Ethiopie ;
 - iii. S.E. Idriss Deby Itno, Président de la République du Tchad ;
 - iv. S.E. Ismaïl Omar Guelleh, Président de la République de Djibouti ;
 - v. S.E. Macky Sall, Président de la République du Sénégal ;
 - vi. S.E. Mahamadou Issoufou, Président de la République du Niger ;
 - vii. S.E. Edgar Lungu, Président de la République de Zambie ;
 - viii. S.E. Hage Geingob, Président de la République de Namibie ;
 - ix. S.E. Teodoro Nguema Obiang Mangue, Président de la République de Guinée Equatoriale ;
 - x. S.E. Abdelmalek Sellal, Premier Ministre de la République d'Algérie ; et
 - xi. S.E. Daniel Kablan Duncan, Vice-Président de la République de Côte d'Ivoire.
2. Les Chefs d'État de l'Angola, du Benin, du Burkina Faso, du Cameroun, de la République du Congo, de l'Egypte, du Gabon, du Ghana, du Lesotho, du Liberia, du Malawi, du Mali, de la Mauritanie, de Maurice, du Mozambique, du Nigeria, du Togo, de la Tunisie et de l'Ouganda se sont fait représenter au Sommet par les Ministres, les Points focaux nationaux du MAEP, les Responsables et les Chefs de Délégation.
3. Les membres suivants du Panel des Éminentes Personnalités du MAEP (Panel du MAEP) ont pris part au Sommet : Dr. Mustapha Mekideche, (Président), Professeur Mahamoud Youssouf Khayal (Vice-président), Ambassadeur Fatuma Ndangiza, Ambassadeur Mohamed Ashraf Rashed, Professeur Al-Amin Abu-Manga, Honorable Brigitte Mabandla et Honorable Joseph Tsang Mang Kin.
4. Le Directeur Général du Secrétariat du MAEP, Professeur Edward Maloka, et d'autres Responsables du Secrétariat du MAEP y ont également pris part. Les Partenaires stratégiques du MAEP, à savoir le PNUD, la CEA, la BAD, l'ACBF, le MIF et l'OSAA ont aussi assisté au Sommet.

A. EVALUATION PAR LES PAIRS DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

5. Dr. Mustapha Mekideche, le membre du Panel chargé du Processus d'évaluation du Sénégal a pré-

senté les points saillants du Rapport d'évaluation du Sénégal. Il a fait ressortir le contexte historique du Sénégal, les défis liés à la gouvernance au Sénégal, les réalisations clés du Sénégal vis-à-vis des quatre domaines thématiques du MAEP et a aussi fait certaines recommandations.

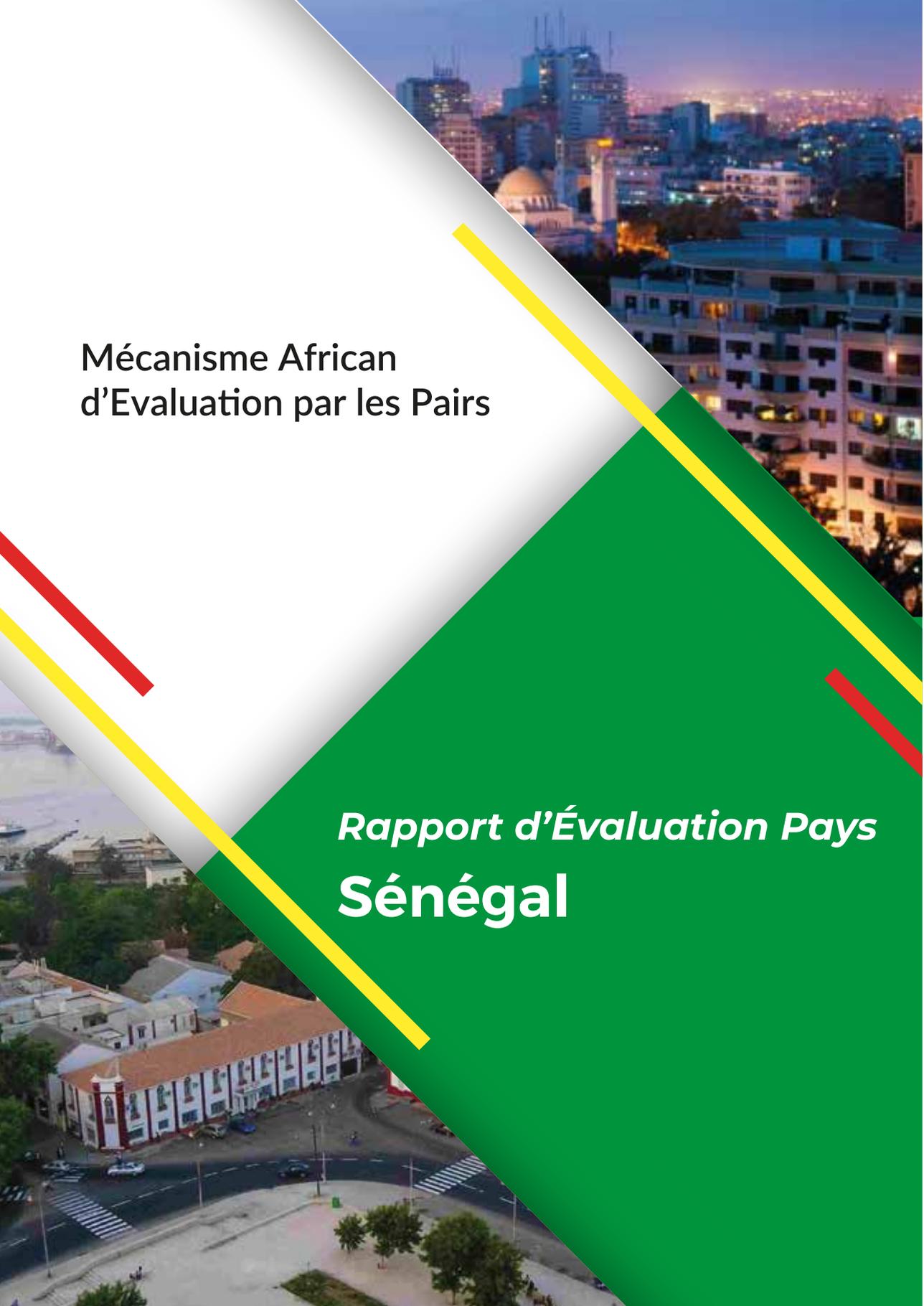
6. En ce qui concerne les Bonnes pratiques, Dr. Mekideche a signalé que :
 - Le climat de paix et de stabilité qui prévaut dans le pays est très satisfaisant et le pays a réalisé des progrès notables en matière d'unité nationale et de promotion de la démocratie et des droits humains depuis l'indépendance
 - En matière de gestion des finances publiques, le progrès réalisé dans la rationalisation des dépenses publiques et la réduction des déficits a permis d'améliorer de manière significative, la situation financière du pays ;
 - Le pays a connu ces dernières années une augmentation des influx nets d'investissements directs étrangers (IDE);
 - Le Sénégal figure parmi les dix premiers pays en matière de réformes du climat des affaires dans le monde.
7. Les défis liés à la gouvernance qui figurent dans le rapport sont entre autres :
 - Le pays se caractérise par un taux élevé de la pauvreté (46,7% selon les estimations les plus récentes) qui classe le Sénégal parmi les 25 pays les plus pauvres du monde ;
 - Il existe un déséquilibre considérable dans la répartition territoriale du pouvoir, des ressources et services publics entre Dakar et le reste du pays ; et
 - Cinq décennies après l'indépendance, la base productive de l'économie sénégalaise reste encore très peu diversifiée, peu productive et généralement non compétitive.
8. Dans le cadre des « Recommandations » du Rapport du Panel sur le Sénégal, le Gouvernement du Sénégal a été exhorté, entre autres perspectives, à surmonter les défis structurels, politiques et sociologiques qui ont été identifiés dans le rapport et à évaluer avec précision les attentes et aspirations de son peuple afin de façonner une vision novatrice de l'avenir et de bâtir un modèle inclusif de développement socio-économique ainsi que de transformation sociale et de réformes structurelles nécessaires pour l'émergence du Sénégal de demain.

B. REPONSE DE S.E. MACKY SALL

9. S. E. Macky Sall a souhaité la bienvenue à ses pairs et a félicité S.E. le Président Kenyatta pour son leadership exceptionnel en sa qualité du Président du Forum du MAEP. Par ailleurs, il a félicité les Chefs d'État de Djibouti, du Tchad, du Soudan, du Kenya et de Zambie pour leur soutien à la bonne gouvernance tel qu'inscrit dans leurs rapports d'évaluation respectifs. Il a également félicité le Directeur Général du MAEP, le Professeur Edward Maloka pour le travail exceptionnel abattu par le Secrétariat du MAEP. Enfin, il a exprimé sa reconnaissance au Panel chargé du Sénégal, le Dr. Mustapha Mekideche, pour le Rapport d'évaluation du Sénégal qu'il a lui-même approuvé.
10. S.E. Macky Sall, Président de la République du Sénégal a répondu en disant que le Sénégal avait réalisé des progrès sensibles dans les domaines de la démocratie et la gouvernance politique en organisant des élections régulières, tout en notant que les prochaines élections sont prévues au Sénégal au mois de juillet 2017. Il a ajouté que le pays compte plusieurs partis politiques et les élections se déroulent sans l'intervention de l'armée.
11. Le Président Sall a aussi noté que le gouvernement a mis en œuvre un projet énergétique qui a permis d'augmenter l'approvisionnement énergétique de 500 MW en 2015 à 780 MW en 2016.
12. Le Président a révélé que le pays a mis sur pied un bureau de lutte contre la corruption. En outre, le pays s'efforce de promouvoir l'égalité des genres dans toutes les sphères d'activités du pays.

C. FORUM DE DISCUSSION

13. Le Mali a félicité le Gouvernement du Sénégal et le membre du Panel chargé du processus d'évaluation du Sénégal pour le rapport d'évaluation perspicace et a noté que le Sénégal a atteint une paix et sécurité durable et mérite des félicitations.
14. S. E. Macky Sall, a répondu en disant que le pays a connu la paix et la stabilité depuis l'indépendance et que d'autres pays pouvaient apprendre de l'exemple du Sénégal. Il a ajouté que le développement sera freiné si la paix et la sécurité d'un pays sont compromises, et il risque d'avoir de la violence lors des élections si celles-ci ne sont pas libres et transparentes.
15. L'Afrique du Sud a, à son tour, félicité le Sénégal et a fait référence à la violence et à l'insécurité qui minent le pays voisin en l'occurrence la Gambie où S.E. Yahya Jammeh a, dans un premier temps, accepté et ensuite refusé les résultats des élections. L'Afrique du Sud a conclu en insistant sur l'importance du mandat du MAEP dans la promotion de la bonne gouvernance en Afrique.
16. Maurice a félicité le Gouvernement du Sénégal pour l'évaluation et a noté que le Sénégal a consenti d'énormes efforts pendant des décennies pour instaurer la paix et la sécurité. Il a révélé que Maurice a entamé, avec le Sénégal, un projet pour mettre sur pied des zones économiques spécialisées au Sénégal.
17. Le Vice-président, Joseph Boakai du Libéria s'est excusé de l'absence du Président S.E. Ellen Johnson Sirleaf et a félicité le Gouvernement du Sénégal pour l'évaluation complète. Le Libéria a également félicité le membre du Panel chargé du Sénégal pour le rôle exceptionnel du leadership dans l'évaluation et a révélé au Forum que le Liberia est en train de tout mettre en œuvre pour être évalué en Juin 2017. Le Libéria a remercié le DG du Secrétariat du MAEP, le Professeur Edward Maloka pour l'appui qu'il a apporté au processus d'évaluation du Libéria.
18. Le Président Ismaïl Omar Guelleh de Djibouti a félicité les efforts consentis par le Sénégal en faveur du développement socio-économique du pays.
19. S.E. Macky Sall a répondu à tous les commentaires en adressant ses sincères remerciements au Forum pour les observations et points de vue perspicaces. Il a également saisi l'occasion pour reconnaître l'appui de la Banque africaine de développement à la promotion des investissements dans la construction ferroviaire au Sénégal. Il a souligné que des investissements en Afrique créeront des emplois pour les jeunes et l'Afrique doit s'efforcer d'emboîter le pas au NEPAD en dynamisant le commerce intra-africain. Il a par ailleurs assuré le Forum que le Sénégal poursuivra ses efforts dans l'amélioration de l'économie, la lutte contre la corruption, la promotion de la bonne gouvernance et l'état de droit ainsi que dans l'intégration économique du Continent. Il a, en outre, identifié l'énergie solaire comme une priorité du pays qui permettra de relancer le secteur. De plus, il a reconnu le travail de la CEDEAO en faveur d'une intégration économique de la sous-région, et le règlement du conflit en Gambie. Enfin, il a conclu ses propos en assurant le Forum des mesures importantes et nécessaires que lui et son gouvernement prendront pour mettre en œuvre toutes les recommandations contenues dans le Rapport d'évaluation du Sénégal.
20. L'Evaluation par les pairs du Sénégal a pris fin sur une note d'anticipation de la mise en œuvre du Plan d'action.



Mécanisme Africain
d'Évaluation par les Pairs

Rapport d'Évaluation Pays
Sénégal