

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
SECRETARIAT GENERAL

CONTRÔLE FINANCIER

LA GOUVERNANCE DES ENTITES DU SECTEUR PARAPUBLIC

Présenté par:
Madame Marie Gaye NDIAYE
Contrôleur financier

JANVIER 2025

INTRODUCTION GENERALE

- ▶ C'est avec un grand honneur et une profonde reconnaissance que je prends la parole devant vous aujourd'hui pour introduire cette présentation sur la gouvernance des entités du Secteur parapublic, un sujet d'une importance capitale et d'une actualité indéniable.
- ▶ En effet, la gouvernance, au delà de son acception administrative, vise à instaurer un cadre de confiance de transparence et d'efficacité dans la gestion des affaires publics et privés.
- ▶ Elle constitue le socle, sur lequel repose la légitimité des institutions et la qualité des interactions entre les citoyens et l'Etat.
- ▶ Ainsi, les **entreprises publiques** sont des **instruments d'exécution** des **politiques nationales** des **Etats** qui les **contrôlent** (Anastassopoulos & Blanc, 1983).

Dans cette présentation, les quatre (4) grandes parties suivantes seront abordées :

**Généralités sur
le Secteur parapublic, la
gouvernance et la gestion
du portefeuille de l'Etat;**

1

**Le cadre normatif de
gouvernance des entités du
Secteur parapublic;**

2

**Les acteurs clés de la
gouvernance
des entités du
Secteur parapublic ;**

3

**Les principaux défis
du Secteur parapublic.**

4

I. QUELQUES GENERALITES SUR LA GOUVERNANCE, LE SECTEUR PARAPUBLIC ET LE PORTEFEUILLE DE L'ETAT

Dans cette partie, deux (02) sous points seront examinés:

1 La définition des concepts de gouvernance, de portefeuille de l'Etat et du Secteur parapublic

2 Le champ d'intervention du Contrôle financier.

I.1. Définition de la gouvernance

- ▶ Il existe une **pluralité** de **définitions** de la notion de gouvernance.
- ▶ Selon l'Institut sénégalais des Administrateurs (ISA), la ***gouvernance est un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées***.
- ▶ Sa mise en œuvre fait référence aux relations entre la direction, le conseil d'Administration, les actionnaires et les autres parties prenantes.

I.2. La notion du portefeuille de l'Etat

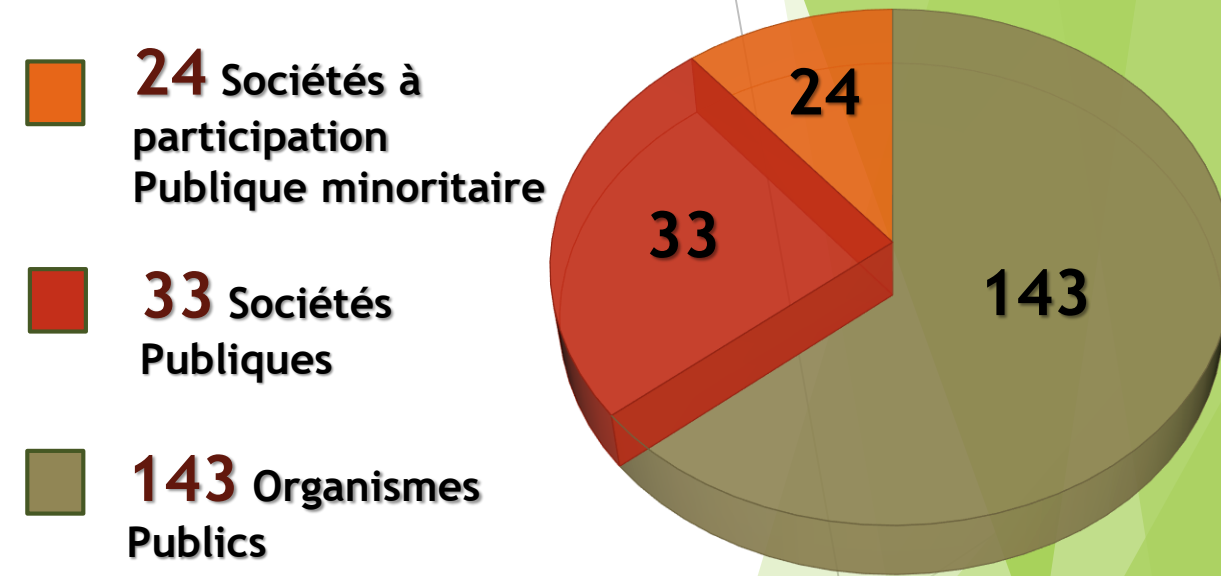
- ▶ Au sens strict, le portefeuille de l'Etat peut être défini comme « **toutes les participations financières, directes ou indirectes, détenues par l'Etat dans les sociétés publiques et les sociétés à participation publique minoritaire** » (article 11 de la loi d'orientation).
- ▶ Dans cet exposé, nous optons pour une définition plus large qui intègre toutes les entités disposant d'une **personnalité morale de droit public** et **bénéficiant d'une autonomie financière**, quel que soit leur statut.

I.3. L'acception du Secteur parapublic

- ❑ La notion de Secteur parapublic a évolué dans le temps.
- ❑ Aujourd'hui, la loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022, qui abroge et remplace celle de 1990, a élargi le champ du Secteur parapublic en intégrant les organismes publics, ce qui a permis de passer de la notion d'entreprises du Secteur parapublic à celle d'entités du Secteur parapublic, classées en deux (2) catégories:
 - ✓ les sociétés publiques ;
 - ✓ les organismes publics.

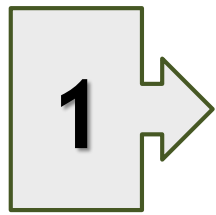
I.4. Le champ d'intervention du Contrôle financier

Le Contrôle financier assure le suivi d'un portefeuille de 200 entités réparties ainsi:

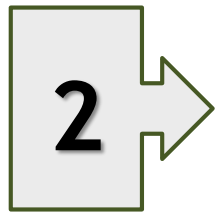


NB: il existe quelques entités, notamment dans le secteur minier, qui échappent encore au suivi du Contrôle financier, bien que les nouvelles Autorités aient instruit et permis le suivi de bon nombre d'entre elles.

II. LE CADRE NORMATIF DE GOUVERNANCE DES ENTITES DU SECTEUR PARAPUBLIC



Le cadre normatif commun



Les cadres normatifs spécifiques

II.1. le cadre normatif commun

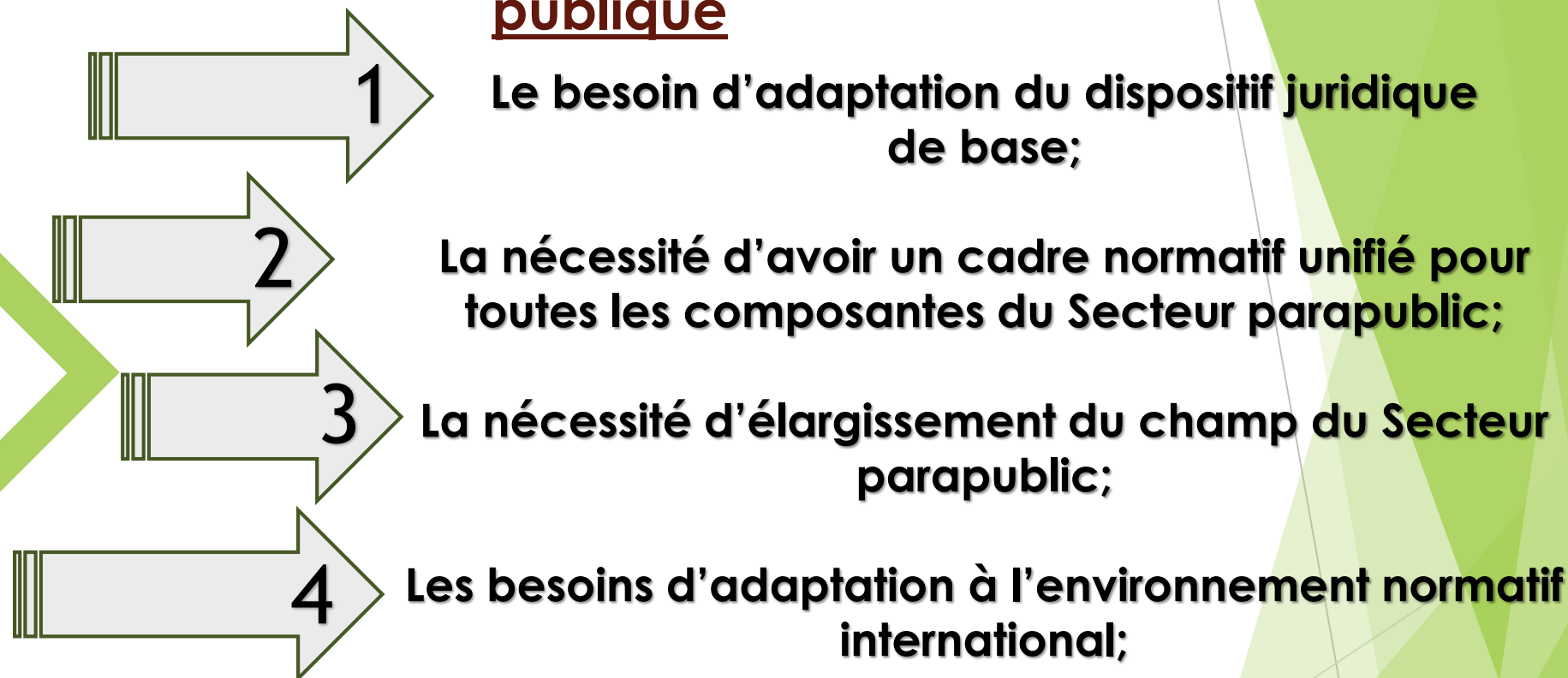
Les lois et textes réglementaires communs aux entités du Secteur parapublic:

- ❖ **L'acte uniforme de l'OHADA** relatif au droit comptable et à l'information financière (**AUDCIF**), adopté en 2017;
- ❖ **La loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au Secteur parapublic ;**
 - ❖ Le Code général des impôts (CGI) adopté par la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012;
 - ❖ Le Code du travail, adopté par la loi n°97-17 du 01 décembre 2017, modifié et son décret d'application n°2009-1413 du 28 décembre 2009;
 - ❖ Le décret 2022-2295 du 28 décembre 2022 portant Code des Marchés publics;
 - ❖ Le Décret n°2018-842 du 09 Mai 2018 portant comptabilité des matières, modifié par le décret n° 2021-06 du 06 janvier 2021 ;
- ❖ **La circulaire n°17PR du 14 janvier 2022, sur le renforcement de la supervision, des contrôles et de la bonne gouvernance des entités du Secteur parapublic ;**
 - ❖ L'instruction présidentielle n°0355 n°00525 PR/SGPR/CF du 04 septembre 2024 sur la reddition des Comptes;
- ❖ **La circulaire n° 00525PR/SGPR/CF du 19 décembre 2024 du Contrôle financier portant agenda pour la programmation des réunions et la production des documents de gestion;**
- ❖ **Le Code de gouvernance des entreprises publiques de l'ISA ;**
 - ❖ La nouvelle doctrine de gestion du portefeuille de l'Etat.

NB : en plus de ces textes réglementaires communs à toutes les entités du secteur parapublic, il y a d'autres spécifiques à une catégorie d'entités, voire chaque entité prise, individuellement.

II.2. La loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique

Les motivations
de la
promulgation
de la loi



Cette loi qui repose sur les principes de promotion de la bonne gouvernance, de préservation des deniers publics et de gestion axée sur les résultats (GAR), a apporté les innovations, ci-après:

**l'élargissement du champ
du Secteur parapublic;**

1

**la création de deux (2) sous-
catégories d'entités du secteur
parapublic (les organismes publics
et les sociétés publiques);**

2

**la création d'un Fonds de relance
des sociétés à participation
publique, en difficulté ;**

3

**La création d'au moins 2
comités spécialisés du CA
(comité d'Audit, et comité de
rémunération);**

4

**la cooptation d'administrateurs
indépendants et d'un
administrateur représentant les
salariés;**

5

**II. 3 Les
innovations
de la loi
portent sur:**

**le suivi du portefeuille de l'Etat
par le Ministère chargé des
Finances**

6

**la détermination de la
responsabilité des organes
délibérants et des dirigeants ;**

7

**le renforcement et la
modernisation de la gouvernance
des sociétés publiques;**

8

**le renforcement du suivi et de
l'évaluation des activités de
chaque entité ;**

9

**La confirmation des attributions
du Contrôle financier dans les
entités du Secteur parapublic.**

10

II.4. LES DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE DE CERTAINES DISPOSITIONS DE LA LOI D'ORIENTATION

Elles sont liées , au retard dans l'adoption des textes d'application de la loi dont la liste est présentée ci après:

- ▶ Le projet de décret fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du comité de suivi du secteur parapublic (CSPP);
- ▶ Le projet de décret portant statut type applicable aux sociétés nationales;
- ▶ Le projet de décret fixant la rémunération et la liste des avantages accordés aux dirigeants des entités du Secteur parapublic;
- ▶ Le projet de décret fixant les conditions de création du fonds de relance;
- ▶ Le projet de décret fixant le montant de la contribution forfaitaire à verser par les entités du secteur parapublic;
- ▶ Le projet de décret fixant les modalités d'élaboration, de validation et d'exécution des contrats de performance;
- ▶ Le projet de décret portant **organisation** et fonctionnement de la commission spéciale de suivi du désengagement de l'Etat;
- ▶ Le projet de décret régissant le fonctionnement de l'organe délibérant des entités du secteur parapublic.

II.5. La circulaire présidentielle n°0017 PR/SG du 14 janvier 2022 sur le renforcement de la supervision, des contrôles et de la bonne gouvernance des entités du Secteur parapublic ;

Pour rappel, elle a été prise à la suite de beaucoup de manquements constatés dans la gouvernance des entreprises publiques.

Cette circulaire impose des mesures, notamment celles qui suivent :

- ❖ la validation préalable, par le Chef de l'Etat, de toutes les options stratégiques projetées;
- ❖ la tenue de réunions de pré-conseils présidées systématiquement par la tutelle technique;
- ❖ la maîtrise des effectifs et de la masse salariale

**II.6. La circulaire n° 00525PR/SGPR/CF
du 19 décembre 2024 du Contrôle
financier portant agenda pour la
programmation des réunions et la
production des documents de gestion;**

Elle porte essentiellement **sur
l'agenda des réunions** et de
la **production** des
documents de gestion des
entités du **Secteur
parapublic.**

**II.7. L'instruction présidentielle
n°0355 du 24 septembre 2024 sur
la reddition des Comptes;**

Elle a été prise, **afin de
rappeler aux dirigeants** des
entités du **Secteur parapublic**
leurs **obligations de présenter**
leurs **rapports de gestion** et
états financiers de synthèse
dans les **délais**
réglementaires.

II.8. Le Code de Gouvernance des entreprises

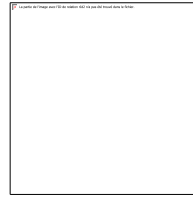
- ▶ Le **Code de Gouvernance des entreprises** de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (**ISA**) a été élaboré pour la **promotion des meilleures pratiques** en matière de **gouvernance d'entreprise**.
- ▶ Il vise à instaurer la transparence, la responsabilité, la participation, la reddition des Comptes et l'Etat de droit.
- ▶ C'est pourquoi le **Gouvernement** a rendu obligatoire son application dans toutes les entreprises publiques.

II.9. La nouvelle doctrine de gestion du portefeuille de l'Etat

Cette **nouvelle doctrine** vise à mettre en œuvre un portefeuille **rentable** au service de **l'émergence** du Sénégal, envisageant des **réformes** phares.

NB: Bien qu'adopté en **Conseil des Ministres du 17 Novembre 2021**, cet outil de gouvernance n'a pas encore de **support normatif** pour sa mise en œuvre.

III. LES ACTEURS CLES DE LA GOUVERNANCE DES ENTITES DU SECTEUR PARAPUBLIC



06
GRANDES
PARTIES

- Les autorités de tutelle
- Les organes délibérants
- L'organe exécutif (Direction générale ou Direction)
- Le Contrôle financier
- Les autres corps et organes de contrôle de l'Etat
- Les Commissaires aux Comptes (CAC)

III.1. Les autorités de tutelle

- ▶ La **tutelle** ici, désigne le **pouvoir dont dispose l'Etat** pour **définir** et **orienter** la politique des entités publiques du Gouvernement.
- ▶ **L'article 46** de la loi d'orientation n°2022-08 prévoit des tutelles **technique** et **financière** dans chaque entité du Secteur parapublic qui jouent un rôle **primordial** dans le **dispositif** de **contrôle** de ces entreprises.
- ▶ Chaque entité est sous la **double tutelle** financière (**Ministère des Finances**) et technique (désigné par le décret portant répartition des services).
- ▶ Elles sont, notamment **cosignataires** du Contrat de performance (**CDP**) entre l'Etat et les entreprises sous leur tutelle.
- ▶ Elles peuvent, par **arrêté conjoint**, servir un **avertissement** aux dirigeants .
- ▶ **Au delà des tutelles technique et financière, il existe, dans certaines entités du secteur parapublic, une tutelle administrative.**

III.2. Les organes délibérants (CA, CO, CS, CR)

- ▶ En plus du **Conseil d'administration**, il est prévu dans les sociétés publiques une autre instance délibérante, les **Assemblées générales** (ordinaire, extraordinaire, mixte ou spéciale).
- ▶ L'organe délibérant assure la **supervision** des **activités** de **l'entité**, en application des **orientations** et de la **politique** de **l'Etat définies** dans **le secteur concerné**.
- ▶ Il **fixe les grandes orientations** et **suit leur mise en œuvre** par **l'organe exécutif**.
- ▶ Il **assiste**, par ses **avis** et **recommandations**, le **Chef de l'organe exécutif de l'entité** dans **l'exercice** de ses **fonctions** et **attributions**.
- ▶ Il **délibère** et **adopte** ou **approuve** de nombreux documents dont les plus essentiels sont le **Plan stratégique de Développement(PSD)** ou le **Projet d'établissement de l'entité**, le **projet de budget**, les **états financiers**.
- ▶ Il doit également **autoriser** les **projets** de **conventions** que l'entité doit signer

III.2. Les organes délibérants (Suite et fin)

Il peut, dans le cadre de son fonctionnement, s'appuyer sur des comités.

- ▶ le **Comité de direction** ;
- ▶ les **Comités spécialisés**;
- ▶ L'organe délibérant a la **faculté** de mettre en place un **Comité de Direction** à qui il peut **déléguer** le **traitement** de **certaines** questions **relevant** de sa **compétence**.
- ▶ L'organe délibérant a l'**obligation** d'avoir au moins 2 Comités spécialisés (Comité d'**Audit** et Comité de **Rémunération**) qui **préparent** et **facilitent** ses travaux. Ils **ne prennent pas** de **décisions** mais **formulent** des avis.
- ▶ **NB: La mise en place et le fonctionnement des comités spécialisés sont retardés dans beaucoup d'entités publiques par l'absence d'un cadre réglementaire achevé (les décrets d'application de la loi d'orientation). Il se réunit au moins quatre (04) fois par an.**

Les **délibérations doivent être faites** en suivant des **règles** de **majorité** et de **quorum** (**majorité absolue**).

Les **délibérations** par **consultation** à **domicile** **ne sont pas autorisées** dans les organismes publics.

Les membres de l'Organe délibérant (CA, CO, CS, CR) ont un mandat de trois (03) ans renouvelable une fois.

Le Président de l'organe délibérant (PCA, PCS, PCR, ou PCO) dispose **d'attributions** qui lui **sont spécifiques** tels que l'approbation de certains marchés, l'évaluation de l'application du Code Gouvernance, etc.

Sans être **exhaustif**, je **voudrais rappeler** quelques **droits** et **devoirs** d'un Administrateur

- **Devoirs** : loyauté vis-à-vis de l'entité, intégrité, discrétion, etc.
- **Droits** : accès à l'information, rémunération, formation...

III.3. L'organe exécutif (Direction générale ou Direction)

L'organe exécutif est régi par les articles 25, 32, 33 et 34 de la loi d'orientation sur le Secteur parapublic.

- ▶ Le **Directeur ou le chef de l'organe exécutif** est nommé par **Décret**, et est **révocable ad nutum**, c'est-à-dire à tout moment, à la **discrétion** de l'autorité investie du **pouvoir de nomination**.
- ▶ En cas de **faute grave** ou de **mauvaise gestion**, il peut **encourir** des **sanctions civiles et disciplinaires**, sans **préjudice de poursuites pénales**.
- ▶ Selon l'article 33 de la loi d'orientation, la **rémunération** et la **liste des avantages** du Chef de l'exécutif sont fixés par décret.
- ▶ le **chef de l'organe exécutif (Directeur général ou Directeur)** assure l'**administration générale** de l'entité et **veille à l'exécution** des **décisions** prises par l'organe délibérant et les autorités de tutelle.

III.4. Le Contrôle financier

- ▶ **Organe de contrôle créé par l'ordonnance n°59-043 du 31 mars 1959 et rattaché au Secrétariat général de la Présidence de la République.**
- ▶ **Cet organe de Contrôle est dirigé par un fonctionnaire de la hiérarchie A1, nommé par décret, appelé le Contrôleur financier et qui a sous son autorité des Contrôleurs d'Etat, choisis parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A1 ou assimilée.**
- ▶ **L'article 51 de la nouvelle loi d'orientation n°2022-08 réaffirme les missions de suivi des entités du Secteur parapublic et d'alerte du Contrôleur financier.**

III.4. Les attributions du Contrôle financier (SUITE)

Cet organe est **chargé** de :

- ▶ **suivre les activités et le contrôle permanent de la gestion administrative et financière des entités du Secteur parapublic ;**
- ▶ **veiller au respect, par les entités, de la réglementation qui leur est applicable ;**
- ▶ **élaborer des rapports périodiques, destinés au Président de la République, sur les activités et sur la situation financière et administrative des organismes suivis;**
- ▶ **suivre l'application des directives présidentielles ou des instructions ministérielles, issues des rapports des organes ou corps de contrôle ;**
- ▶ **établir chaque année, un rapport annuel des fiches synoptiques sur les entités publiques et les sociétés minoritaires ;**
- ▶ **émettre un avis sur les demandes de primes de rendement, à l'attention du Président de la République.**

III.4. Les attributions du Contrôle financier (Suite et fin)

- ▶ Le Contrôleur financier ou son représentant assiste, avec voix consultative, aux réunions des organes délibérants des entités publiques et Agence régional de Développement (ARD) et présente ses observations et avis sur les délibérations et décisions.
- ▶ Le **Contrôleur financier** a tout **pouvoir d'investigation** sur **place** et sur **pièces**, dans toutes les entités du Secteur parapublic.
- ▶ Les représentants du contrôle financier dans les Commissions des Marchés des entités publiques veillent à la conformité des procédures à la réglementation.
- ▶ **Le Contrôle financier procède** au **contrôle** et au **visa** de tous les actes ayant une **incidence financière** sur le **Budget de l'Etat** tels que décisions de versement au profit des entités autonomes, actes relatifs à la carrière d'un agent de l'Etat, etc. ;

Elle prend part également aux travaux de plusieurs commissions nationales.

III.5. Les autres corps et organes de contrôle de l'Etat

- ▶ Dans le dispositif de contrôle des entités du Secteur parapublic, d'autres organes et corps de contrôle de l'Etat interviennent également, conformément à l'article 50 de la loi d'orientation relative au Secteur parapublic.
- ▶ Il s'agit de l'Inspection générale d'Etat (IGE), de la Cour des Comptes (CC), de l'Inspection générale des Finances (IGF) et des Inspections internes des Ministères assurant la tutelle technique, ainsi que le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) sur l'aspect organisationnel.

III.6. Les Commissaires aux Comptes (CAC)

- ▶ Ce sont les **articles 55 et 56** de la **nouvelle loi d'orientation n°2022-08** qui prévoient la **nomination** et les **missions** des **Commissaires aux Comptes (CAC)** dans les **entités du Secteur parapublic**.
- ▶ **Le Commissaire aux Comptes (CAC)** a une **mission permanente** de **contrôle de la gestion** de l'entreprise.
- ▶ **L'innovation** introduite par la **loi d'orientation** relativement **aux attributions du Commissaire aux Comptes**, c'est **l'établissement d'un rapport sur la gouvernance** de l'organisme public.

IV. LES DEFIS ACTUELS DU SECTEUR PARAPUBLIC

VOIR
TABLEAU DE SYNTHESE
DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS
DU CONTRÔLE FINANCIER

IV.1. Les principaux défis du Secteur parapublic

Après avoir passé en revue, l'ensemble du dispositif organisationnel et fonctionnel du Secteur parapublic, nous exposons dans cette partie, ses problèmes les plus marquants et communs à toutes les entités publiques. Ils sont les suivants :

- tenue irrégulière des réunions des organes délibérants des entités du Secteur parapublic;**
- Retard dans la présentation dans les délais prescrits des projets de budget et des états financiers de certaines entités publiques;**
- Tenue irrégulière des pré-conseils par les tutelles techniques tel que prescrit par la loi d'orientation;**
- Non publication des textes d'application de la loi d'orientation dont le délai est largement dépassé (un an après la publication);**
- Importance des charges de personnel;**
- Importance des budgets de fonctionnement au détriment des budgets d'investissement;**
- Insuffisance des dotations publiques de certaines entités du Secteur parapublic;**

IV.1. Les principaux défis du Secteur parapublic (suite)

- Absence d'encadrement juridique de la politique de « car plan » appliquée dans les entités du Secteur parapublic ;
- Faible niveau de capitalisation de beaucoup d'entreprises publiques et importance des créances détenues sur l'Etat;
- Création de holdings publiques sans un cadre réglementaire approprié;
- Absence de modèle économique viable pour beaucoup d'entreprises publiques ;
- Absence d'un cadre réglementaire fixant la rémunération des dirigeants des Etablissement Publics de Santé et de certains Etablissements Publics Administratifs ainsi que d'une politique salariale harmonisée pour leur personnel;
- Non respect des critères d'évaluation de la compensation pour les missions de services publics des entreprises concernées, et donc, l'insuffisance des montants versés pour rétribuer ladite compensation;
- Importance des dettes fiscales et sociales;
- Absence de suivie de certaines entités publiques et des entreprises évoluant dans le secteur minier par le Contrôle financier;

IV.1. Les principaux défis du Secteur parapublic (suite et fin)

- Faiblesse du dispositif de contrôle interne de certaines entreprises publiques;
- Absence d'une politique de renforcement des capacités des dirigeants sociaux, et des membres des organes délibérants;
- Lenteur dans le processus de restructuration des entreprises en difficultés;
- Absence d'un cadre normatif permettant la mise en œuvre de la nouvelle doctrine de gestion du portefeuille de l'Etat;
- Problématique de la réglementation de l'Audit interne dans les entreprises publiques;
- Inadaptation du code de gouvernance des entreprises de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA).

IV.2. Le tableau de synthèse des constats et recommandations du Contrôle financier

A la suite des **différents constats relevés et inhérents** aux **difficultés de fonctionnement** des **entités du Secteur parapublic**, le **contrôle financier** a dressé le **tableau de synthèse des recommandations** (slides suivants)

	PRINCIPAUX CONSTATS	RECOMMANDATIONS	MAITRE D'OEUVRE
1	tenue irrégulière des réunions des organes délibérants des entités du Secteur parapublic	Faire respecter par les entités du Secteur parapublic la tenue et la fréquence des réunions des organes délibérants (au moins 4 séances par an).	Présidents de l'organe délibérant et dirigeants de l'organe exécutif
2	Retard dans la présentation dans les délais prescrits des projets de budget et des états financiers de certaines entités publiques	Veiller à ce que les projets de budget et les états financiers soient soumis dans les délais prescrits à l'examen des organes délibérants.	Présidents de l'organe délibérant et dirigeants de l'organe exécutif
3	Tenue irrégulière des pré-conseils par les tutelles techniques tel que prescrit par la loi d'orientation	Attirer l'attention des membres du Gouvernement sur la nécessité de systématiser la tenue des pré-conseils, au moins pour le budget et les arrêtés des comptes et les documents stratégiques (plan stratégique, contrat de performance, contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens).	Ministres chargés de la tutelle technique
4	Non publication des textes d'application de la loi d'orientation dont le délai est largement dépassé (un an après la publication)	Diligenter la publication des textes d'application de la loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au Secteur parapublic.	Ministère en charge des Finances
5	Importance des charges de personnel	Veiller à la maîtrise des charges de fonctionnement notamment de personnel et limiter les recrutements au strict besoin de l'entité.	Organes délibérants et dirigeants de l'organe exécutif

	PRINCIPAUX CONSTATS	RECOMMANDATIONS	MAITRE D'OEUVRE
6	Importance des budgets de fonctionnement au détriment des budgets d'investissement	- Rationnaliser les charges de fonctionnement pour dégager des ressources susceptibles d'être affectées aux investissements	Organes délibérants et dirigeants de l'organe exécutif
7	Insuffisance des dotations publiques de certaines entités du Secteur parapublic	- Veiller à ce que les entités du Secteur parapublic diversifient leurs ressources par l'augmentation de leurs recettes propres et les recours au partenariat	Ministères en charge de la tutelle technique et financière Organes délibérants
8	Non respect des critères d'évaluation de la compensation pour les missions de services publics des entreprises concernées, et donc, l'insuffisance des montants versés pour rétribuer ladite compensation	- Veiller à la définition de critères objectifs de compensation de la mission de service public et s'assurer du versement du montant intégrale et à bonne date	Ministères en charge de la tutelle technique et financière
9	Importance des dettes fiscales et sociales	- Régulariser la situation vis-à-vis de l'administration fiscale et des organismes sociaux à travers un plan d'apurement des dettes et éviter la reconstitution du stock.	Dirigeants de l'organe exécutif
10	Absence de suivie de certaines entités publiques et des entreprises évoluant dans le secteur minier par le Contrôle financier	- Faire assurer le suivi de toutes les entités publiques et les entreprises évoluant dans le secteur minier par le Contrôle financier pour une bonne information de l'Autorité.	Ministre de tutelle et Ministre Secrétaire général de la Présidence de la République

	PRINCIPAUX CONSTATS	RECOMMANDATIONS	MAITRE D'ŒUVRE
11	Absence d'encadrement juridique de la politique de « car plan » appliquée dans les entités du Secteur parapublic	Suspendre la mise en place des « car plan », évaluer la pratique et en tirer les conséquences	Organes délibérants, le Ministre chargé des Finances
12	Faible niveau de capitalisation de beaucoup d'entreprises publiques et importance des créances détenues sur l'Etat	- Evaluer les niveaux de capitalisation nécessaires et apporter les mesures correctives idoines; - Procéder à l'apurement des dettes dues aux entreprises publiques	Le Ministre chargé des Finances, les Présidents de l'organe délibérant et dirigeants des organes exécutifs
13	Création de holdings publiques sans un cadre réglementaire approprié	Elaborer un cadre réglementaire approprié aux holdings publiques	Le Ministre chargé des Finances
14	Absence de modèle économique viable pour beaucoup d'entreprises publiques	Veiller à ce que chaque entreprise soit dotée d'un modèle économique viable qu'il faudra réadapter au besoin	Le Ministre chargé des Finances, le Ministère de tutelle technique et les dirigeants
15	Absence d'un cadre réglementaire fixant la rémunération des dirigeants des Etablissement Publics de Santé et de certains Etablissements Publics Administratifs ainsi que d'une politique salariale harmonisée pour leur personnel	- Prendre un décret pour fixer et encadrer la rémunération des dirigeants des Etablissement Publics de Santé (EPS) et des établissements publics à caractère administratif; - Réfléchir sur la mise en place d'une politique de rémunération harmonisée du personnel dans les Etablissement Publics de Santé (EPS)	Le ministre chargé de la Santé Le Ministre chargé des Finances

	PRINCIPAUX CONSTATS	RECOMMANDATIONS	MAITRE D'ŒUVRE
16	Faiblesse du dispositif de contrôle interne de certaines entreprises publiques	Veiller à ce que chaque entreprise soit dotée, entre autres, d'un service d'Audit interne, d'un référentiel de contrôle interne, d'un manuel de procédures et d'une cartographie des risques	Les organes délibérants, les organes exécutifs, les Ministres en charge de la tutelle technique et financière
17	Absence d'une politique de renforcement des capacités des dirigeants sociaux, et des membres des organes délibérants.	Veiller au renforcement des capacités des dirigeants et membres des organes délibérants et des entités publiques.	Les Présidents des Organes délibérants et dirigeants des organes exécutifs
18	Lenteur dans le processus de restructuration des entreprises en difficultés	Accélérer le processus de restructuration des entreprises en difficulté, notamment Air Sénégal, SN La Poste, CICES, etc...	Ministères de tutelles
19	Absence d'un cadre normatif permettant la mise en œuvre de la nouvelle doctrine de gestion du portefeuille de l'Etat	Faire prendre les décrets ou l'instruction y relatifs pour rendre opérationnel la doctrine de gestion du portefeuille de l'Etat	Ministères des Finances
20	Problématique de la réglementation de l'Audit interne dans les entreprises publiques	Réfléchir sur l'adoption d'un texte qui s'inspire des normes internationales sur la pratique de l'Audit interne dans les entreprises publiques qui garantiraient son indépendance	Ministère des Finances
21	Inadaptation du code de gouvernance des entreprises de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA)	Actualiser le code de gouvernance des entreprises de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA)	l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA) Ministère des Finances et Contrôle financier

CONCLUSION GENERALE

En résumé, cette conférence devrait permettre de jeter les bases d'une gouvernance renforcée et d'une meilleure gestion des entités du Secteur parapublic, étant entendu que chaque acteur connaît davantage son rôle dans la marche de l'entité publique.

Grâce à l'engagement et à la collaboration de tous les participants, nous sommes confiants que les entités du Secteur parapublic seront plus aptes à améliorer leur performance globale et contribuer de manière significative à la croissance de l'économie nationale en synergie avec la vision

« Sénégal 2050 » nouveau référentiel de politique publique.

**MERCI
DE VOTRE TRÈS
AIMABLE ATTENTION**