



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Sénégal
20**50**

Agenda National de Transformation

01 Diagnostic

02 Cadre stratégique

03 Mise en oeuvre

Stratégie nationale de Développement
2025 - 2029

1^{ère} édition de la Conférence des Administrateurs et Managers Publics (CAMP)

Lundi 20 janvier 2024



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Sénégal 2050

Agenda National de Transformation

01

Diagnostic

1 – Diagnostic : Situation économique



CROISSANCE ÉCONOMIQUE :
3,2% de 1960 à 2023 ;



PIB/TÊTE :
1660\$ en 2023 (Atlas method) ;



SECTEUR PRIMAIRE : 16% du PIB
(population occupée : 47%) ;
DÉFIS : productivité, maîtrise de l'eau,
changement climatique.



SECTEUR MANUFACTURIER EN DÉCLIN :
de 18,8% du PIB en 2014 à 16,4% en
2023 ; faible tissu industriel.



SECTEUR TERTIAIRE : 58,2% du PIB ;
DÉFIS : l'informalité et le déficit
d'infrastructures dans les villes.



LIBERTÉ ÉCONOMIQUE FAIBLE :
129^e position du Sénégal sur 166 pays en
2022 (environnement des affaires pas
suffisamment favorable).



ÉPARGNE INTÉRIEURE FAIBLE :
inférieure à 20% du PIB.



INVESTISSEMENTS PEU PRODUCTIFS :
Stagnation de la productivité depuis plus
de 15 ans.

1 – Diagnostic : Situation économique



LÉGÈRE AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ-PRIX DEPUIS 2000 : faible amélioration du TCER de **6,8%** entre 2000 et 2023 : appréciation du TCEN de **29%**, atténuée par un différentiel d'inflation favorable (discipline monétaire).



DÉFICIT STRUCTUREL DU COMPTE EXTÉRIEUR COURANT : a toujours été au-dessus de **5%** du PIB.



DÉFICIT CONTINU DE LA BALANCE COMMERCIALE : passant de **14,9%** en 2014 à **25%** en 2023.



FLUX D'IDE EN HAUSSE CONTINUE : de **2%** à **9,6%** du PIB entre 2014 et 2023 (Mines, pétrole et gaz (36,3%)).



RÉSERVES : 4,6 mois d'importations En moyenne sur la période 2014-2023.

1 – Diagnostic : Situation économique



SOLDE BUDGÉTAIRE STRUCTURELLEMENT DÉFICITAIRE :

- **déficit public** > à **3%** du PIB depuis l'indépendance ;
- estimé sur les **05 dernières années 2019-2023** : **10,4% du PIB** (situation révisée des finances publiques) ;
- **déficits jumeaux**.



UN CYCLE D'ENDETTEMENT :

- **3 crises cycliques d'endettement (tous les 20 ans)** : (i) P.A.S (1979) ; (ii) PPTTE (2000) et (iii) risque modéré de surendettement depuis 2020 ;
- **accumulation rapide de la Dette publique** : encours de la dette publique, passe de **40% en 2012** à **83,7% du PIB en 2023** ; voire plus ;
- **service de la dette élevé** : **56,9%** des recettes internes en 2023.

CAUSES :

- **Inflation de projets** : entre 600 et 900 du PAP1 au PAP3 ;
- Projets essentiellement **publics** ;
- **Inefficience** dans la dépense.

1 – Diagnostic : Capital humain faible et modèle social inéquitable

INEGALITE SOCIALE ET FAIBLESSE DU
CAPITAL HUMAIN



FAIBLE ICH (0,42) : comparé au Kenya (0,55) et à la Malaisie (0,59).



PAUVRETÉ ENCORE PRÉSENTE : 37,5% en 2021. Elle est essentiellement rurale (**75,4% des pauvres**).



FAIBLE COUVERTURE DE LA PROTECTION SOCIALE : < à **10%** de la population active et **15%** des personnes âgées bénéficient d'une pension.



PROGRÈS ENREGISTRÉS : baisse de la mortalité maternelle, contrastés par l'émergence des MNT.



FAIBLE IDH (0,511) en 2023 : parmi les 25 derniers pays.



DISPARITÉS TERRITORIALES PERSISTANTES : Dakar (**46,2% du PIB/tête**) et Thiès, Diourbel, Kaolack et Saint-Louis, concentrent **71,5%** de la richesse nationale.



SYSTÈME ÉDUCATIF INEFFICACE : abandons élevés sur le cycle général et un cycle de FPT timide (**671 apprenants pour 100 000 habitants** en 2023).



DISPARITÉS DE GENRE EN MATIÈRE D'ACCÈS À L'EMPLOI : taux d'emploi des hommes (**60,3%**) ; double de celui des femmes (**30,5%**).

1 – Diagnostic : Un modèle de gouvernance fragilisé



FAIBLE DÉCONCENTRATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.



BAISSE DE LA CONFIANCE DES CITOYENS DANS LES INSTITUTIONS :

-25% de la perception des citoyens de l'Administration publique entre 2013 et 2021.



SURPOPULATION CARCÉRALE : 237% en 2021 ; **46%** des dossiers en instances de jugement.



INTÉGRATION RÉGIONALE À RENFORCER ET À PROMOUVOIR.



INEFFICACITÉ DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, MALGRÉ L'ACTE III DE LA DÉCENTRALISATION NON ABOUTIE.



PRÉOCCUPATIONS CROISSANTES CONCERNANT LA TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE : baisse de 17,6% sur la période 2017-2023.



PERSISTANCE DE LA CORRUPTION : Sénégal dans la zone rouge : Indice Perception Corruption stable à 44/100.



DÉFIS SÉCURITAIRES : Sécurité maritime, routière, surveillance des frontières et lutte contre les fléaux.



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Sénégal
2050

Agenda National de Transformation

02

Cadre stratégique

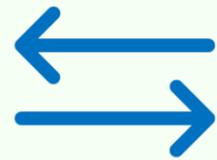
Stratégie nationale de Développement

2025 - 2029

2 - Cadre stratégique : La rupture

NÉCESSITÉ DE CHANGEMENT DE PARADIGME

TRANSITION VERS :



- un **modèle de développement** porté par le **secteur privé** et *non générateur de surendettement* ;
- une plus **grande responsabilisation des populations et des territoires** ;
- la **définition d'un pacte national** fondé sur : (i) la **probité et l'intégrité** des autorités publiques (« *Jub, Jubal, Jubbanti* ») et (ii) le **civisme et la citoyenneté** des acteurs non étatiques.

TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE, SOUS LE SCEAU :



- du renforcement de la **Souveraineté économique** ;
- du développement des **Pôles territoriaux (primauté du local sur le sectoriel)** et de leurs **Villes épicentres** ;
- de l'émancipation des **Populations**.



LIBÉRATION DES ÉNERGIES : *Viatique* « **Jub, Jubal, Jubbanti** »

Agenda national de transformation



Déclinaison territoriale

- PNADT
- Stratégie pôle / Plans locaux de développement

Déclinaison Sectorielle

- Stratégies filières
- LPS
- DPPD



2 - Cadre stratégique : Vision, Objectif et Axes stratégiques

VISION
2050



Un Sénégal Souverain, Juste et Prospère et ancré dans des valeurs fortes

Masterplan
2025-2034



Redresser

Impulser

Accélérer

Objectif
global
(5 ans)



Promouvoir un développement endogène et durable, porté par des territoires responsabilisés, viables et compétitifs, et jetant les bases de la Souveraineté.

4
AXES



1 - Économie
compétitive



2 - Capital humain de
qualité et Equité sociale

4 - Bonne Gouvernance
et Engagement africain

3 - Aménagement et
Développement
durables



2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Axe
01

Economie
Compétitive



1. Développer des moteurs de croissance dans des pôles territoriaux compétitifs



2. Mettre en place un cadre macro-économique soutenable



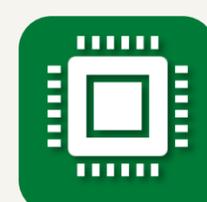
3. Développer le financement domestique et les financements innovants



4. Construire un cadre des affaires attractif et de liberté économique pour le secteur privé national et l'investissement étranger



5. Bâtir un système de recherche et d'innovation (R&I) dynamique



6. Accélérer la révolution numérique de l'économie

**** L'économie sénégalaise compétitive s'appuiera sur des filières stratégiques autour de quatre (4) grands moteurs de croissance pour la transformation du Sénégal.

1

Industries
extractives

2

Industries
agroalimentaires

3

Industries
manufacturières

4

Services à valeur
ajoutée



2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS) / Moteurs de croissance

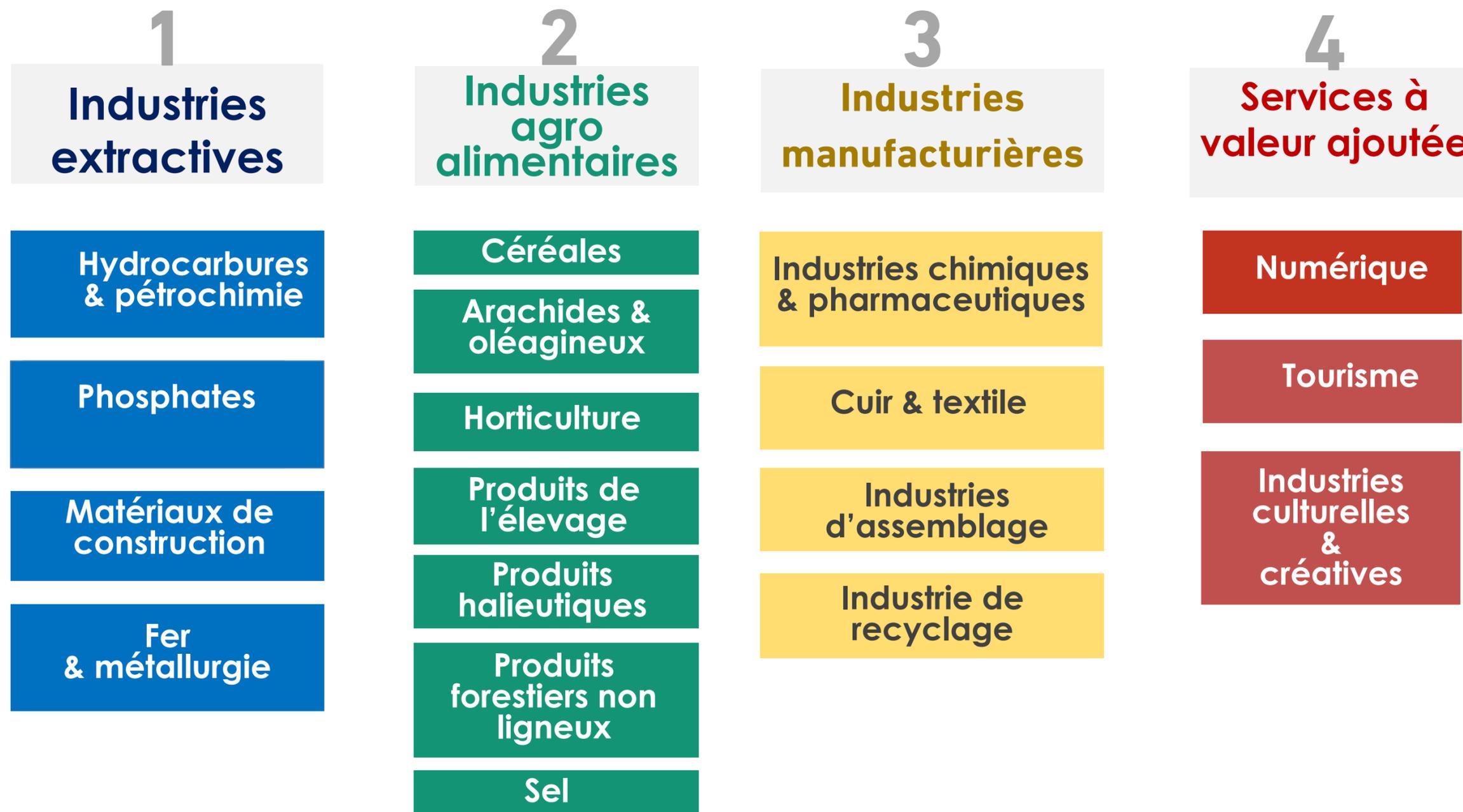


OS 1. Développer des moteurs de croissance dans des pôles territoires compétitifs
(Doomed to choose)



Axe
01

Economie
Compétitive



Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Capital humain
de qualité et
Equité sociale



1. Asseoir un système d'éducation et de formation professionnelle et technique de qualité



2. Mobiliser la diaspora autour de l'agenda national de transformation



3. Mettre en place un système performant de santé et accessible à tous



4. Construire un système de protection sociale inclusif et efficient



5. Renforcer l'accès aux services sociaux de base



6. Mettre en place une politique d'emploi efficace



7. Promouvoir l'activité sportive



8. Renforcer la vitalité de la culture sénégalaise

2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



**Aménagement et
Développement
durables**



**1. Assurer un
Aménagement durable
des territoires et une
urbanisation organisée**



**3. Conduire une transition
énergétique juste et
équitable**



**5. Mettre en place des
infrastructures de
connectivité**



**2. Promouvoir une
gestion durable des
écosystèmes naturels**



**4. Promouvoir des modes
de production et de
consommation durables**



**6. Soutenir l'économie
sociale et solidaire**

Aménagement durable et urbanisation planifiée

08 PÔLES

Nord

Diourbel-Louga

Nord-Est

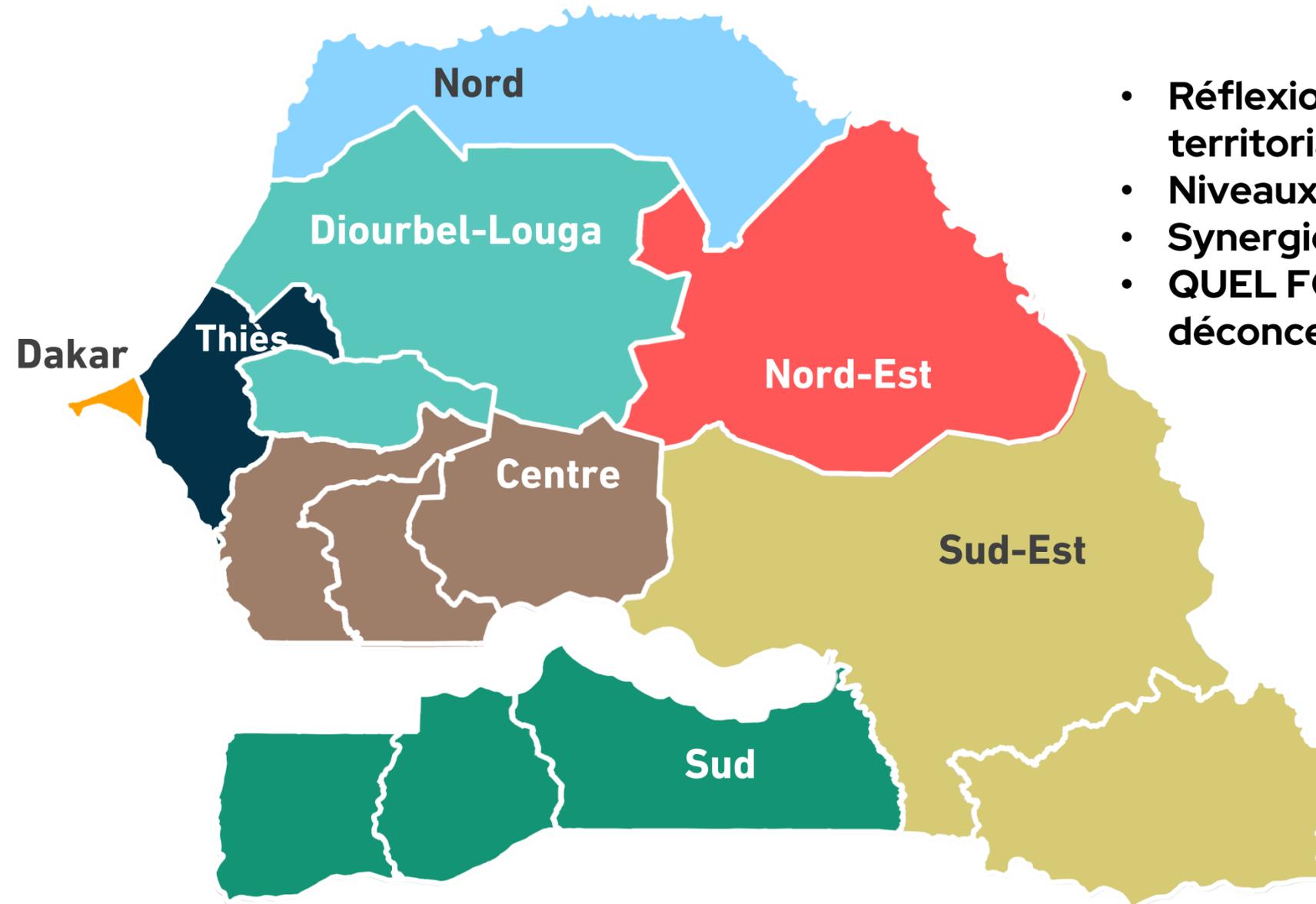
Sud-Est

Sud

Centre

Thiès

Dakar



DÉFIS :

- Réflexion sur la planification territoriale (Gouv., Elus territ., etc.);
- Niveaux central, sectoriel et territ.
- Synergie coordination entre régions
- QUEL FORMAT :
déconcentration/décentralisation ?

Un aménagement durable et une urbanisation planifiée, alignés sur les plans locaux de développement, renforceront les infrastructures et le capital humain pour accélérer l'industrialisation des pôles. La politique industrielle pourra exploiter les opportunités liées aux ressources naturelles tout en soutenant l'économie sociale et solidaire du territoire.

2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Axe
04

Bonne
Gouvernance
et Engagement
africain



1. Consolider l'Etat de
droit et la protection
du Citoyen



3. Réformer
l'Administration publique
centrale et décentralisée



5. Renforcer la sécurité
nationale



2. Réformer les
Institutions nationales



4. Renforcer le Civisme, la
Citoyenneté et la
Démocratie participative



6. Impulser les réformes et
projets nécessaires au
renforcement de
l'intégration Africaine



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Sénégal
20**50**

Agenda National de Transformation

03

Mise en oeuvre

Stratégie nationale de Développement

2025 - 2029

3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029



CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE : exploitation des hydrocarbures.



CROISSANCE ÉCONOMIQUE (2025-2029) DE 6,5%, CONTRE 5,3% SUR 2014-2023 (avec un pic de 9,7% en 2025) :

- amélioration de l'efficacité de l'investissement de 25% ;
- contribution positive de l'innovation à la croissance (1,6% contre -0,1% les 10 dernières années).



INFLATION PRÉVUE À 2,3% ENTRE 2025 ET 2029 :

- approvisionnement correct du marché ;
- renforcement de la régulation du marché.

3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)



POSITION EXTÉRIEURE :

- **amélioration de la balance commerciale** : déficit de **8,9%** du PIB en 2029, contre plus de **20%** en 2023 ;
- **réduction du déficit courant** : **4,1%** du PIB en moyenne (2025-2029), contre **10,3%** (2014-2023) ;
- **hausse continue des réserves en mois d'importations** : de **4,6** sur 2014-2023 à **5,2** en 2029.



AU PLAN MACRO-BUDGÉTAIRE :

- **réduction du déficit à 3% du PIB à partir de 2026 voire 2027 au plus tard (selon les scénarios d'assainissement de la situation des finances publiques) :**
 - **recettes fiscales en augmentation** (élargissement progressif de l'assiette) ;
 - **recettes non fiscales en amélioration** (Évaluation préalable, Meilleure négociation des contrats) ;
 - **meilleur ciblage des subventions** ;
 - **meilleure gestion des investissements publics** (*maturation, sélection, suivi-évaluation*).

3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)



STRATÉGIE D'ENDETTEMENT :

- mise en place **d'un dispositif de suivi des flux de financement public** ;
- développement d'une **Stratégie dynamique d'intervention dans le marché des titres publics** ;
- **baisse du recours aux prêts commerciaux** : les tirages nets passent de **8%** en 2023 à **3%** en 2029 ;
- plus grand **recours à l'épargne nationale** pour le financement du développement/**Patriotes Bonds**.



REPROFILAGE DE LA DETTE PUBLIQUE : baisse de 13% du PIB de l'encours de la dette.

Réduction, de moitié, du poids de la dette du secteur parapublic.

3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)

-  **Financement bancaire** : passe de **33,4%** du PIB sur **2014-2023** à **40%** en **2029**.
-  **Approfondissement du marché financier** : la liquidité globale passe de **42,3%** sur **2014-2023** à **51%** en **2029**.
-  **Financement des PME** : de l'ordre de **9%** du total des crédits à **14%**.
-  **Financement à long terme** : **15%** du total des crédits en 2029, contre **11%** en 2022.

3 - Cadre de mise en œuvre

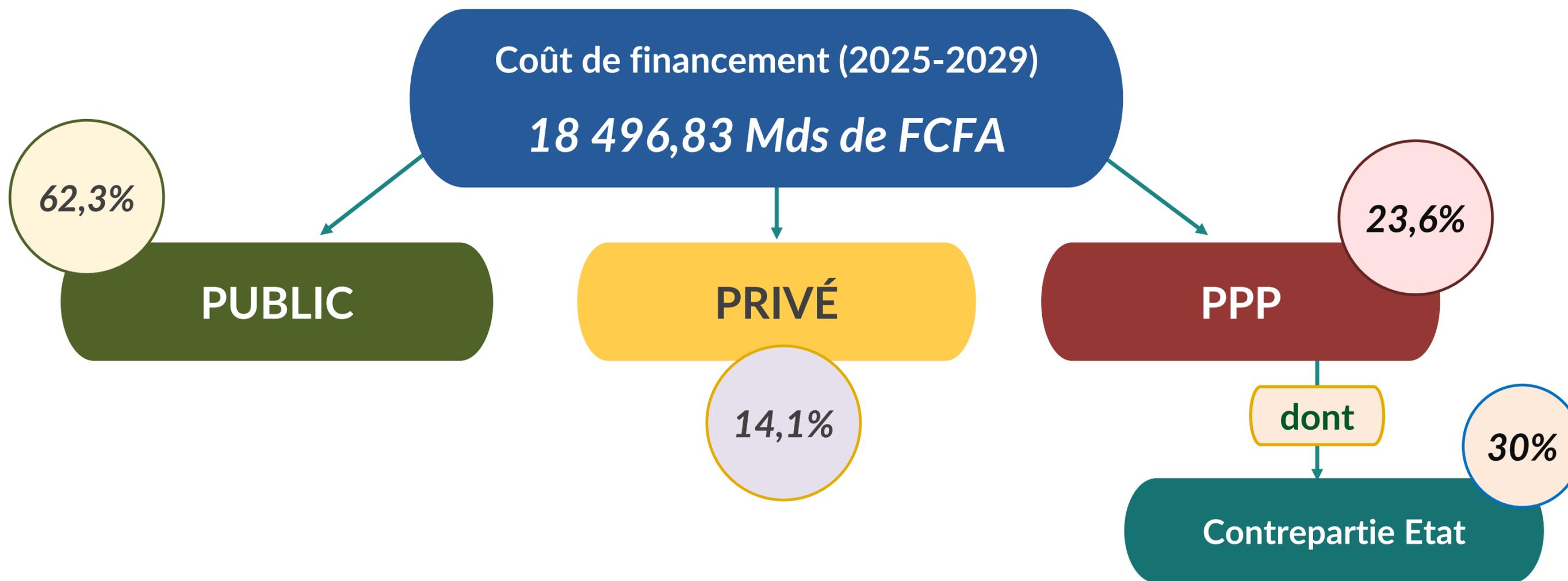
QUELQUES INDICATEURS D'IMPACTS

INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES	SITUATION INITIALE		CIBLE 2029
	ANNÉE	VALEUR	
RNB/habitant, Atlas méthode (courant US\$)	2023	1 660	2 468
Exportations en % du PIB	2023	23%	25,6%
Ratio de dette en % du PIB	2023	84%	70%
Indice Global de Gouvernance (WGI) (indice)	2022	0,50	0,553
IDH	2022	0,511	0,581
Espérance de vie à la naissance (années)	2023	68,90	72,49
Accès à l'électricité (en %)	2022	86%	100%
Accès à l'eau potable (en %)	2022	97%	100%
Accès à un assainissement amélioré (service de base)	2023	62,6%	82,6%
Energie renouvelable dans le mixte (%)	2022	30%	40%



3 - Cadre de mise en œuvre

COÛTS ET RÉPARTITION DU FINANCEMENT (2025-2029)



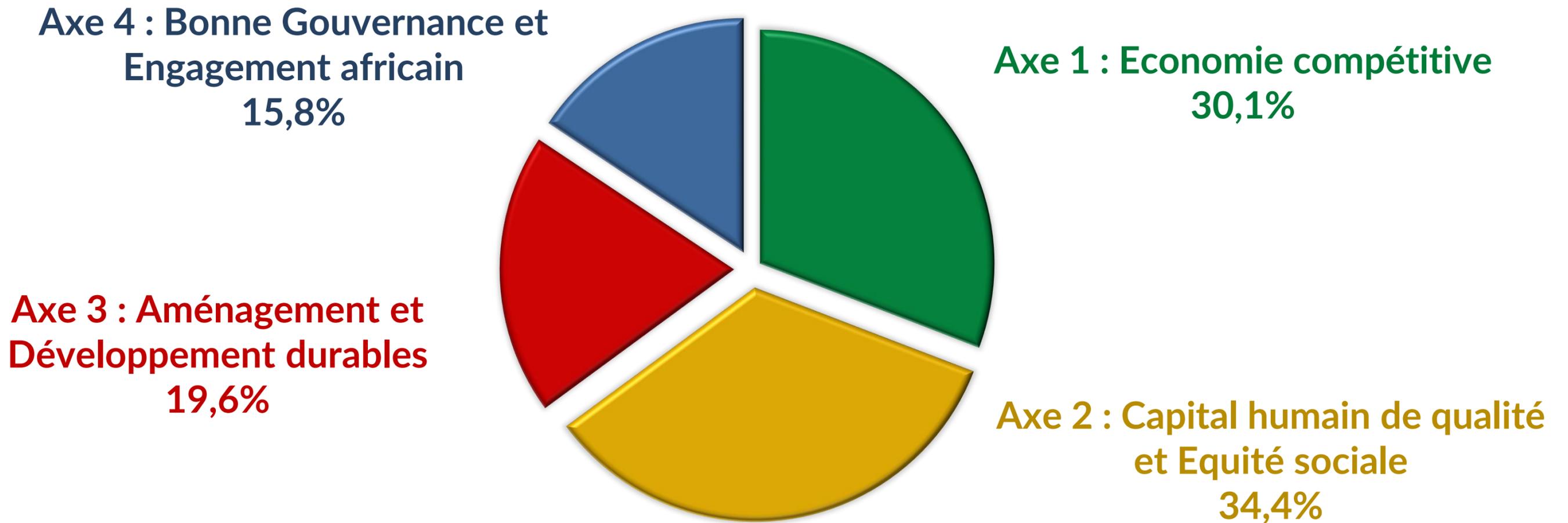
- Gap de financement Privé à rechercher : **(Roadshow)**



3 - Cadre de mise en œuvre

RÉPARTITION DU FINANCEMENT (2025-2029) *(suite)*

Répartition des investissements publics par axe :



Source : DGPPE, 2024.

L'HUMAIN au cœur de l'Agenda



PAQUETS DE RÉFORMES STRATÉGIQUES



DÉCENTRALISATION :

1. renforcement de la gouvernance territoriale (érection de pôles en CT) ;
2. autonomie accrue pour les CT ;
3. participation citoyenne.



RÉFORMES DES FINANCES PUBLIQUES (FISCALE ET BUDGÉTAIRE) :

1. simplification et modernisation du système fiscal ;
2. optimisation des dépenses publiques (ciblage des subventions, centrales d'achat) ;
3. renforcement de la transparence dans la gestion budgétaire.



RÉFORME FONCIÈRE :

1. sécurisation des droits fonciers des populations urbaines et rurales ;
2. promotion des revenus locatifs sur le foncier rural ;
3. facilitation de l'investissement privé dans l'agriculture.

PAQUETS DE RÉFORMES STRATÉGIQUES *(suite)*



JUSTICE :

- Révision du Code pénal ;
- Révision du code de la famille ;
- Digitalisation des services de la Justice.



CIVISME ET CITOYENNETÉ :

- Définition d'une politique nationale de promotion du civisme et de la citoyenneté ;
- Observatoire de la citoyenneté et du civisme ;



DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ :

- Amélioration de l'environnement des affaires ;
- Déclinaison de la stratégie au niveau des pôles ;
- Mise à l'échelle des PPPs.

PAQUETS DE RÉFORMES FINANCIÈRES STRATÉGIQUES

La réussite de cette stratégie passera par **des réformes du secteur financier domestique et régional** à travers notamment:



APPROFONDISSEMENT DU MARCHÉ FINANCIER

(dynamisation du marché secondaire, intégration de non résidents)



PROMOTION ET L'ENCADREMENT DU FINANCEMENT COMMUNAUTAIRE



AMÉLIORATION DE L'INCLUSION FINANCIÈRE PAR LA DIGITALISATION



MOBILISATION DE L'ÉPARGNE :

- éducation financière ;
- incitation fiscale ;
- Produits d'épargne attractifs.



FINANCEMENTS INNOVANTS :

- organismes de placement collectif (OPC) de type conventionnel ou islamique ;
- fonds d'investissement alternatif ;
- finance islamique banques et microfinance islamique ;
- Patriotes Bonds et autres financements innovants ;
- vert, bleu, etc.



TITRISATION DE PRODUITS STRATÉGIQUES (AGRICOLE, CHEPTTEL, ETC.)



MICROFINANCE : refinancement des IMF



PROMOTION DE L'ASSURANCE-VIE/FAMILLE POUR CAPTER DES RESSOURCES LONGUES



Rôle des acteurs-clés

LA NOUVELLE DOCTRINE DU SECTEUR PUBLIC :

“ Le secteur public comme levier de la transformation systémique ”

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DOIT :

- promouvoir la culture du résultat ;
- assurer un service public de qualité aux usagers ;
- veiller à ce qu'un service public de qualité soit fourni aux usagers et financé par :
 - **les bénéficiaires** eux-mêmes (*civisme fiscal, citoyenneté et PPP à paiement usager*) ou;
 - **le secteur privé** (*via des délégations de service public sous forme de PPP lorsque c'est plus efficace*) ;
- garantir un **meilleur suivi-évaluation des politiques publiques** mises en œuvre ;
- **identifier et renforcer la gouvernance** dans les secteurs clés (éducation, santé, etc.) ;
- mettre en place **une meilleure politique de régulation** des secteurs économiques ;
- faire éclore **une Administration déconcentrée d'un nouveau type** (proximité, veille, suivi, coordination, etc.).



Cadre de mise en œuvre : Dispositif de suivi-évaluation



Suivi opérationnel :

1. Portefeuille de projets et programmes
2. Matrice de réformes
3. Secteur parapublic



Suivi stratégique :

1. Indicateurs de performance
2. Indicateurs d'impact
3. Veille stratégique

Dispositif d'Evaluation



Evaluation des projets et programmes :

1. *Ex ante*
2. A mi-parcours
3. Finale
4. Impact



Evaluation des politiques par :

1. Les bénéficiaires
2. Les institutions publiques
3. Les pairs

Réformer le dispositif (CASE) pour mettre en place un nouveau cadre de suivi-évaluation qui définit les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués, avec une coordination efficace.





RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Sénégal 2050

Agenda National de Transformation

**Merci de votre
aimable attention!**