

RESUME EXECUTIF	8
I. INTRODUCTION	11
I.1 Contexte et justifications	11
I.2 Enjeux de la Réforme	12
II. MÉTHODOLOGIE	13
II.1 Cadrage	13
II.2 Structure détaillée des Réformes proposées	14
II.2.1 Objectifs	14
II.2.2 Rôles et responsabilités	14
II.2.3 Initiatives et actions de Réformes	15
II.2.4 Gestion des risques	15
II.2.5 Contrôles internes	15
II.2.6 Critères et tests d'audit	16
II.2.7 Phasage des réformes	16
III. CADRE D'ORIENTATION DE L'AGENDA NATIONAL DE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC	17
III.1 Alignement stratégique :	17
III.2 Vision	17
III.3 Valeurs et principes	18
IV. THÈMES DE L'AGENDA NATIONAL DE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC	18
IV.1. QUALITÉ DU SERVICE ET PARTICIPATION CITOYENNE	19
IV.1.1 Objectifs de la Réforme	19
IV.1.3 Initiatives et actions de Réformes	20
IV.1.4 Indicateurs clés de performance	21
IV.1.5 Gestion des risques et contrôles internes	21
IV.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	22
IV.2.1 Objectifs de la réforme	23
IV.2.2 Rôles et responsabilités	23
IV.2.3 Initiatives et actions de Réformes	23
IV.2.4 Indicateurs clés de performance	24
IV.2.5 Gestion des risques et contrôles internes	24
IV.3 MODERNISATION ORGANISATIONNELLE ET NUMÉRIQUE	26
IV.3.1 Objectifs de la réforme	27
IV.3.2 Rôles et responsabilités	27
IV.3.3 Initiatives et actions de Réformes	28
IV.3.4 Indicateurs clés de performance	29
IV.3.5 Gestion des risques et contrôles internes	29
IV.4 TRANSPARENCE, CONTRÔLE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	31
IV.4.1 Objectifs de la réforme	31
IV.4.2 Rôles et responsabilités	32
IV.4.3 Initiatives et actions de Réformes	32
IV.4.4 Indicateurs clés de performance	32

IV.4.5	Gestion des risques et contrôles interne	33
V.5.	PILOTAGE STRATÉGIQUE DE LA RÉFORME	35
V.5.1.	Modalités de gouvernance et management stratégique de la Réforme	35
V.5.1.1.	Organes de gouvernance	35
V.5.1.2	Initiatives et actions de l'UCCR	36
V.5.1.3	Indicateurs clés de performance	37
V.5.1.4	Gestion des risques et contrôles internes	37
V.5.2.	Mécanisme de suivi et d'évaluation	38
V.5.3.	Quick-wins de la Réforme du Service public	39
V.5.4.	Mécanisme de financement	41
	Tableau récapitulatif des réformes phares de l'Agenda (2025-2029)	42

SIGLES

Sigle	Définition
AI / IA	Artificial Intelligence / Intelligence Artificielle
BOM	Bureau Organisation et Méthodes
CNMAP	Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique
COREF	Comité chargé de l'élaboration du Rapport sur les Concertations nationales pour la Réforme du Service Public.
CSR	Cellule Sectorielle de Réforme : cellule de coordination installée au sein des entités de l'Administration pour la déclinaison sectorielle des réformes.
DGASE	Direction générale de l'Appui des Sénégalais de l'Extérieur
DRH	Direction des Ressources humaines
FCS	Facteurs Clés de Succès : conditions indispensables à la réussite d'un projet, d'une stratégie ou d'une réforme.
FIT	Fonds d'Impulsion de la Transformation de l'Administration publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources humaines
IGE	Inspection générale d'État
INTA	Index National de Transformation
IRT	Index de Maturité RH et de la Transformation
KPI	Key Performance Indicator : indicateur clé de performance, permettant de mesurer l'atteinte d'objectifs.
KRI	Key Risk Indicator : indicateur clé de risque, utilisé pour anticiper les événements indésirables.
MCTN	Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique
METE	Ministère de l'Environnement et de la Transition Ecologique
MFPRSP	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public
MIAAE	Ministère de Integration Africaine et des Affaires étrangères
MISP	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique
ODD	Objectifs de Développement Durable : ensemble de 17 objectifs adoptés par l'ONU pour transformer le monde à l'horizon 2030.
OFNAC	Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption
OSC	Organisation de la Société Civile

PDI	Plan de Développement Individuel : plan personnalisé de renforcement de capacités ou de progression professionnelle.
QVT	Qualité de Vie au Travail : ensemble des conditions contribuant au bien-être des agents et à la performance des organisations.
RH	Ressources Humaines
RIM	Répertoire Interministériel des Métiers
SIGRH	Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines : plateforme numérique centralisée pour gérer les processus RH
SIPR	Système Intégré de Pilotage par les Résultats : cadre permettant la planification, le suivi et l'évaluation de la performance publique.
SIRH	Système Intégré des Ressources Humaines
SMI	Système de Management Intégré : combinaison de plusieurs systèmes de management (qualité, risques, sécurité, ...).
UCCR	Unité Centrale de Coordination des Réformes

MOT DU PREMIER MINISTRE

Rupture fondatrice pour l'intérêt général

Monsieur Ousmane SONKO,

Premier ministre

La refondation de notre Administration publique est une œuvre fondamentale dans le cadre de la mise en œuvre du référentiel Vision Sénégal 2050. Elle s'inscrit dans une vision fondatrice : bâtir une Administration publique dynamique, efficace et performante au service des usagers et du Sénégal. La finalité de cette mutation nécessaire se résume à la volonté d'améliorer la qualité du service délivré au citoyen et de favoriser le développement inclusif durable.

Cette vision fondatrice se concrétise à travers une feuille de route clairement définie : ***l'Agenda national de Transformation du Service Public***. Ce chronogramme qui borde le chemin des mutations positives, trace la voie d'une Administration moderne, agile, inclusive et efficace, qui place le citoyen au cœur de son action. C'est un chemin de valeurs de transparence, d'équité et de devoir de performance, concourant à transformer qualitativement le Service public.

Ce socle de valeurs se nourrit aisément des principes d'actions du Jub-Jubal-Jubbanti, la boussole de l'action publique depuis que le choix de la rupture systémique a été consacré par le suffrage universel le 24 mars 2024.

Notre grande ambition de devenir un pays souverain, juste et prospère se consolide au prix de réformes de l'Administration et de la détermination d'en faire un véritable levier de développement national avec l'amélioration de l'efficacité des services publics, le renforcement de la confiance des citoyens et l'instauration d'une gouvernance plus transparente et plus responsable.

Le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public (MFPRSP) joue un rôle prépondérant dans l'élaboration de réformes structurantes à fort potentiel transformateur.

Ce département nodal dans la veille de la qualité du service public a lancé une dynamique participative par la co-construction d'un modèle d'Administration qui fait du citoyen-usager-client le baromètre des bonds qualitatifs du Service public.

Le marqueur lumineux de cet exercice républicain est la prise en charge des aspirations citoyennes. C'est donc à un exercice du miroir que sont invitées nos pratiques quotidiennes pour changer les fondations de notre Administration afin d'en soigner l'image.

Il s'agit d'une projection dans le futur de notre pays, non sans créer un ancrage dans un présent où les bonnes pratiques, portées par des mentalités progressistes, assurent l'opérationnalité des instruments de gouvernance publique.

Cette mutation systémique porte le sceau de la Modernisation dans un contexte de gouvernance institutionnelle et économique marquée par la transparence et la redevabilité. La transformation numérique offre de belles opportunités impactant l'investissement et la création d'emplois, l'amélioration de la qualité des prestations, et surtout, l'éradication de la corruption.

Le capital humain est au centre du processus d'appropriation de la culture de performance fondée sur l'évaluation rigoureuse des politiques publiques et la quête permanente de l'excellence. Ces hommes et ces femmes au service de l'intérêt général sont les emblèmes de ce culte de la performance et les pivots de la Transformation attendue.

Ce nouveau carnet de bord de la Transformation, pour les cinq prochaines années, appelle à une appropriation forte par l'ensemble des parties prenantes et à un engagement renouvelé des administrations pour faire du Service public un véritable levier de cohésion nationale et de développement durable. En ma qualité de Premier

Ministre, et conformément aux Orientations de Monsieur le Président de la République, je m'investirai toujours dans ce chantier si précieux de la Transformation systémique.

Les mesures hardies que nous proposons ensemble permettront de tisser une relation de grande confiance entre l'Administration et les usagers, avec un nouveau pacte social autour d'un Service public capable de répondre au mieux à leurs attentes, en termes de qualité, d'accessibilité, de célérité et de transparence.

Il n'y a pas d'urgence plus impérieuse que de concrétiser cette vision d'une Administration d'excellence et mettre à jour les pratiques en les conformant aux mutations citoyennes évoluant vers plus d'exigence de transparence. L'édifice n'en sera que plus rayonnant. C'est une responsabilité nationale historique que de favoriser l'éclosion de l'intérêt national dans le grand jardin de nos devoirs républicains en mettant en avant une éthique du Service public et une culture de la performance.

RESUME EXECUTIF

«repenser les méthodes et modes de gouvernance des affaires publiques au service de l’usager-citoyen ».

(instruction du Premier ministre n° 3199/PM/CAB/CT/GOUV.DEC du 18 octobre 2024)

L’Agenda national de Transformation du Service public ouvre une voie nouvelle : celle d’un service public sénégalais agile, orienté résultats et ancré dans les valeurs de transparence, d’équité et de performance.

Il ne s’agit plus de corriger à la marge ou de reproduire les schémas du passé, mais de transformer en profondeur les pratiques, les mentalités et les instruments de gestion de l’État. La méthode consiste à consolider les acquis, corriger les impairs et s’ouvrir de nouveaux horizons d’excellence.

Réformer le service public, c’est aussi réformer notre vision du leadership, de l’éthique de l’action publique et de la relation à l’usager, désormais considéré comme un partenaire actif et co-responsable.

L’Agenda se veut une feuille de route intégrée qui prône une vision systémique. Pour un succès durable, une approche managériale axée sur les résultats et l’amélioration de la performance est vitale.

En effet, beaucoup « d’échecs » des réformes antérieures sont dus au fait que les politiques publiques ont été souvent, présentées selon une approche « projet-programme », certes utile, mais insuffisante, car éloignée d’une vision holistique, systémique et transformationnelle.

Pour une exécution efficace, il convient de mettre en place un système de management et de gouvernance qui clarifie les modalités de planification, d’exécution, de management des risques, de mesure, de suivi, d’audit et de compte rendu des performances et des résultats.

Le présent Agenda va en ce sens.

Il reflète une démarche inclusive adoptée lors des concertations nationales pour la Réforme du Service public tenues de janvier à juin 2025. Ce cadre participatif a permis de mettre en lumière des défis autour d’importantes thématiques qui ont été au cœur des échanges. Pour chaque thématique, la méthodologie s’approprie les démarches et techniques les plus récentes de management orientées vers les résultats et la performance. Ces éléments détaillés concernent en l’occurrence les objectifs, les actions proposées, les indicateurs de succès, les contrôles internes, les risques, les critères et tests d’audit basés sur les risques.

Pour opérationnaliser cette démarche, l’Agenda est articulé autour de cinq thèmes stratégiques permettant de proposer des réformes structurantes pour la période 2025-2029, offrant ainsi des réponses éloquentes aux défis identifiés. Les thèmes retenus sont les suivants :

- Thème 1 : **la qualité du service et la participation citoyenne** qui adresse le grand défi de l'amélioration de la satisfaction des usagers en rendant la gestion du service public performante, efficace, démocratique, proche et transparente. Ce thème aborde des sous-thèmes particuliers tels que l'accueil et l'orientation, l'accessibilité et l'inclusion sociale, les délais de traitement et l'efficacité, l'évaluation de la satisfaction des usagers, le rôle du citoyen et la stratégie de déconstruction de l'imaginaire ;

- Thème 2 : **la gestion des ressources humaines**, qui traite de l'impérieuse nécessité pour l'Administration de disposer d'un capital humain transformationnel, d'agents motivés, en quantité et qualité appropriés, au bon moment, au bon endroit. Ce credo demeure un prérequis pour atteindre les objectifs de la Réforme du Service public, voire de développement du Sénégal. La thématique inclut le recrutement, l'intégration et la mobilité des agents publics, la formation et le développement professionnels, l'évaluation des agents, les systèmes de rémunération, de récompense, et de motivation, le renforcement des capacités, la santé et la qualité de vie au travail, le dialogue social ;

- Thème 3 : **la modernisation organisationnelle et numérique** évoque le cadre organisationnel et fonctionnel de l'Administration qui doit être rendu plus efficace par des techniques de management, de gouvernance et par des innovations numériques. Ce thème couvre la simplification et l'harmonisation des structures et des procédures, la clarification des compétences et des missions, la décentralisation et la coordination inter-niveaux, la transformation digitale et la transition écologique. La digitalisation est considérée, dans une large mesure, par l'Agenda, comme transversale, accélérateur stratégique et organisationnel, mais également comme un levier de prise de décision à travers la collecte, l'analyse et la restitution des données ;

- Thème 4 : **la transparence, le contrôle et la lutte contre la corruption** dans ses différents aspects qui aborde: le renforcement de la redevabilité, la prévention des abus, afin de garantir une performance éthique, la promotion de la confiance des citoyens, un climat des affaires favorable, l'équité, l'intégrité, le contrôle et l'audit, la prévention et la lutte contre la corruption, le contrôle citoyen, le suivi-évaluation, la reddition des comptes et la redevabilité, etc. Ce thème nécessite aussi de débattre des mécanismes d'amélioration de la transparence, de l'accès et la diffusion des informations sur la performance, des systèmes de vérification et de contrôle (audits basés sur les risques, gestion interne de la fraude) ;

- Thème 5 : **le pilotage stratégique de la Réforme** qui permet de définir la vision de la gouvernance de la Réforme du Service public avec des mécanismes permettant d'atteindre les objectifs stratégiques. Des sous-thèmes, facteurs critiques de succès sont pris en compte : la coordination interinstitutionnelle et

interministérielle, le pilotage pour des résultats, les facteurs critiques de mise en œuvre réussie, et le suivi-évaluation.

Une méthode structurée a permis d'investir les meilleures pratiques dans le monde et de rester connectés à la Vision Senegal 2050, aux ODD et à l'Agenda africain 2063. A l'heure des Delivery units préconisés par le Premier Ministre, l'Agenda national de Transformation du Service public propose une feuille de route dont l'exécution est supervisée par une Unité centrale de Coordination des Réformes (UCCR) placée sous l'autorité du Ministère en charge de la Réforme du Service public, pour garantir la cohérence, la transversalité et l'évaluation continue des réformes.

Cette unité travaille sous les orientations et la supervision du Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique présidé par le Premier Ministre. L'évaluation est permanente grâce à la responsabilisation des acteurs publics à tous les niveaux, au suivi des indicateurs de performance, à une approche de gestion des risques et un investissement massif dans la formation et la capacitation.

Telle est l'économie du présent Agenda national de Transformation du Service public.

I. INTRODUCTION

« Repenser le Service public à l'ère des transformations »

I.1 Contexte et justifications

Lorsqu'intervient le temps du changement, l'horloge tourne au rythme du devoir d'agir. Dans la matérialisation de la vision stratégique de l'Etat consignée dans le nouveau référentiel de gouvernance, Vision Senegal 2050, notre pays amorce une Transformation systémique qui positionne la co-construction d'une Administration articulée autour des principes d'éthique, d'efficacité et de transparence au coeur des mutations.

Ces mutations représentent le souffle régénérateur à la faveur d'initiatives hardies sous-tendues par la volonté de favoriser le développement durable et de répondre aux aspirations citoyennes.

Sur instruction de Monsieur le Premier Ministre en octobre 2024, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public a organisé entre janvier et mai 2025, des Concertations nationales pour la Réforme du Service Public, coordonnées par des Experts choisis en raison de leurs compétences et intérêts pour tout ce qui concerne la Modernisation de l'Administration et ses caractéristiques comme la performance publique, des « résultats aux citoyens », la transformation, etc.

Le présent Agenda national de Transformation du Service public résulte de cet exercice de construction collective. L'agenda traduit cette nécessité d'adapter l'Administration publique à un monde qui connaît de sérieuses mutations technologiques, d'inventivité et de gouvernance.

Pour rester légitime, attractif, pertinent, l'Administration publique doit s'ajuster et être au service du citoyen. Le slogan est connu : « **des résultats aux citoyen** ».

Les travaux ont ainsi permis aux citoyens de restituer plusieurs dysfonctionnements dans l'Administration, mettant en évidence des enjeux urgents de Réforme. Il est apparu que celle-ci ne peut être seulement de nature technique ou bureaucratique, car un système comme l'Etat ne peut être analysée que de façon systémique, à cause de la variété des sous-systèmes en jeu : humain, technique voire technologique, juridique, managérial, de gouvernance, etc. Comme toute organisation, l'Administration est un système appelé à évoluer, à s'ajuster, tant et si bien que la doctrine traite de la « réinvention continue du gouvernement », considérée comme une nécessité incontournable. Indiscutablement, les attentes des citoyens, l'évolution des sciences administratives, les technologies, l'inventivité humaine, et bien d'autres nécessités, disruptives, par essence, l'y obligent.

Abstract n°1- Placer le citoyen au cœur de la transformation

Aujourd'hui, de plus en plus, on constate l'émergence de citoyennetés plus exigeantes, désireuses de vivre dans leurs pays l'expérience de services publics capables de fonctionner selon des standards élevés, sinon plus

élevés que ceux du secteur privé: clarté, simplicité, design attrayant, parcours fluide, impact, accueil, technologie, disponibilité 24/7, respect, etc.

De telles évolutions posent un certain nombre de questions, voire de défis :

- Comment agir sur le modèle classique hérité des administrations centrales procédurières et centralisées ?
- Face aux exigences de prévention, de rapidité, en cas de crises, par exemple, sanitaires, économiques, climatologiques ou autres, comment l'Etat et l'Administration publique peuvent-ils faire face, gérer et maîtriser les risques et les vulnérabilités tout en assurant leur continuité ?
- Face aux exigences de compétitivité entre les Etats, comment agir pour construire une Administration publique plus efficace capable de résultats rapides ?
- Face aux acquis et au développement du nouveau management public, comment tirer profit des meilleures pratiques qui ont permis à d'autres administrations d'accélérer leur développement ?
- Avec cette nouvelle génération née dans la « vitesse » que la culture technologique répand, cette génération plus exigeante en termes de valeurs éthiques et d'inclusion, cette génération influencée par le numérique et par l'Intelligence artificielle (l'IA), comment adresser le choc intergénérationnel avec les impératifs socioculturels qui s'imposent désormais ?

Autant de questions importantes, considérées comme des défis stratégiques et formalisés en réformes envisageables, par le présent Agenda.

Les conclusions issues des travaux des Concertations nationales susvisées, à travers les analyses et synthèses effectuées ont servi de base de travail dans l'élaboration de l'Agenda. Les Experts ont également mené des études complémentaires, chaque fois que nécessaire et se sont référés aux normes et bonnes pratiques nationales et internationales généralement reconnues en matière d'administration et de management des organisations publiques.

I.2 Enjeux de la Réforme

L'Agenda prend en compte plusieurs enjeux :

- rebâtir la confiance entre l'Administration et les citoyens, ce qui suppose une orientation vers les nouvelles doctrines et pratiques de la **centralité citoyenne** ;
- passer d'une Administration de moyens à une Administration de mission, de résultats et d'impact, créatrice de valeur, au profit des citoyens-usagers ;

- répondre aux exigences de redevabilité envers la performance et les résultats, mais aussi envers la transparence, l'intégrité, l'éthique, l'équité et la création de valeur ;
- institutionnaliser l'agilité, l'innovation, l'amélioration continue et le management de la qualité, en vue de promouvoir des modèles d'excellence dans le secteur public ;
- réussir le pari de l'appropriation et de l'internalisation des nouvelles techniques de management et de gouvernance publics, aujourd'hui appliquées dans plusieurs pays ;
- inclure les nouvelles technologies dans les pratiques en digitalisant les processus et en améliorant l'expérience des usagers ;
- Former, équiper et valoriser les agents de l'Etat pour un service public performant et humain

II. MÉTHODOLOGIE

II.1 Cadrage

L'élaboration de l'Agenda national de Transformation du Service public a été l'une des principales attentes des concertations nationales organisées en vue d'engager des réflexions constructives dans le sens d'un changement qualitatif *des méthodes et modes de gouvernance des affaires publiques au service de l'utilisateur-citoyen*, conformément aux instructions du Premier ministre en date du 18 octobre 2024.

Cette nouvelle feuille de route jette les bases et concrétise pour les cinq (5) prochaines années, 2025-2029, les actions de réforme ayant pour vocation de changer le visage de l'Administration en l'adaptant au mieux aux attentes de ses usagers.

L'Agenda agrège ainsi les résultats des travaux des concertations nationales dans ses phases régionales et thématiques et le recueil des contributions des citoyens au niveau national et mais également au niveau de la Diaspora à partir de la Plateforme en ligne.

Les préoccupations collectées ont permis de faire un diagnostic stratégique et organisationnel pour l'action et de dégager cinq thèmes majeurs qui sous-tendent la Réforme et les transformations voulues par la performance.

Une telle approche suppose de construire tout un système de management, de gouvernance, de surveillance, de contrôle et de leadership. Dans cette optique, l'Agenda explicite des objectifs et des résultats, de même que des outils et instruments de mesure et d'évaluation.

En plus, il rappelle clairement l'impératif de s'appuyer sur les facteurs clés de succès (FCS), de résister aux risques de non-réalisation des objectifs retenus et de mitiger les risques d'échecs.

Nota bene : dans le cadre de la mise en œuvre de la Réforme du Service public, des **quick-wins** sont prévus par l'Agenda dans le but de renforcer l'adhésion et l'appropriation par les citoyens-usagers.

II.2 Structure détaillée des Réformes proposées

II.2.1 Objectifs

Des objectifs parfaitement identifiés facilitent la réalisation d'une ambition. Les objectifs décrivent les buts spécifiques que la réforme ou/et l'action prévue doit chercher à atteindre.

Pour chaque thème de l'Agenda, les objectifs sont clairement conçus et définis pour améliorer les résultats, la qualité, l'efficacité et la performance des actions. En outre, ils visent à traduire la vision de la Réforme en valeur tangible de telle sorte à répondre aux préoccupations des citoyens.

II.2.2 Rôles et responsabilités

La complexité du monde actuel, les crises multiples, les exigences de transformation rapide, les exigences d'agilité font que le rôle du dirigeant ne se limite plus à gérer. Il doit être un architecte des ruptures.

Il doit être aussi capable de construire l'avenir, d'inspirer, de corriger les trajectoires, et en même temps d'assumer les exigences d'éthique, de résultats et de durabilité.

Le présent Agenda propose une lecture renouvelée des rôles et responsabilités des dirigeants et des acteurs qui doivent en porter la vision.

A cet effet, les dirigeants doivent être des stratèges capables de mettre en œuvre les réformes, des mobilisateurs chargés de fédérer les énergies et de faire émerger une dynamique d'adhésion, des réformateurs en mesure d'initier et de piloter les ruptures nécessaires, des pédagogues capables d'incarner une culture de service, de performance, d'éthique et de redevabilité.

L'Agenda parie sur les responsabilités de dirigeants et de managers capables de mettre en œuvre une gouvernance transparente, fondée sur l'intégrité et la reddition des comptes.

Pour que les transformations aboutissent, il est essentiel de préciser qui est responsable de quoi. Aussi, l'Agenda propose-t-il, pour chaque Réforme retenue, des actions et des mesures inscrites et portées par un maître d'œuvre clairement identifié.

II.2.3 Initiatives et actions de Réformes

Afin de donner corps aux ambitions portées par la Réforme de l'Administration, l'Agenda a identifié des initiatives et actions à inscrire dans une démarche globale et cohérente de Transformation. Par ailleurs, elles doivent faire l'objet d'une priorisation dynamique pour avoir des effets significatifs et durables.

II.2.4 Gestion des risques

« Ce qui ne peut être mesuré ne peut être géré. »

Cet adage trouve tout son sens dans le pilotage des réformes. L'Agenda propose une approche intégrée fondée sur la mesure des résultats, l'anticipation des risques et le réalignement en continu.

Les indicateurs de performance (Key Performance Indicators – KPI) ont été rappelés à tous les niveaux requis et constituent des outils essentiels pour mesurer, analyser et piloter les résultats attendus à différents niveaux : stratégique (vision à long terme), organisationnel (alignement des structures) et opérationnel (exécution des activités). Leur pertinence repose sur leur capacité à refléter les dimensions clés de la performance.

L'Agenda combine ces types d'indicateurs utiles pour le management et la mesure de la performance, la planification et l'exécution des audits internes.

A cet égard, tout au long de ces développements, l'Agenda est d'avis que le succès de la Réforme est intimement lié à la capacité à piloter la transformation publique de manière agile, à articuler une vision, à prévenir les dérives et à corriger rapidement les dysfonctionnements.

II.2.5 Contrôles internes

Les contrôles internes sont des garanties systémiques de bonne exécution. Ils constituent un dispositif transversal permettant de réduire les risques identifiés et de s'assurer que les processus et les activités se déroulent conformément aux objectifs et aux standards établis.

Ils renforcent la fiabilité des données, la conformité des pratiques et la crédibilité des résultats.

Ils doivent être intégrés dans les mécanismes de planification, d'exécution, et d'évaluation.

Le dirigeant transformationnel doit veiller à leur effectivité, en lien avec les organes d'audit, d'inspection et de contrôle.

II.2.6 Critères et tests d'audit

« Ce qui est fait doit pouvoir être démontré, vérifié et audité. »

L'audit est défini comme « ... une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. Il porte essentiellement sur le management de la performance, la gouvernance des risques, les contrôles internes et la conformité. ».

L'Agenda national de Transformation du service public assume une approche moderne de l'audit interne, centrée sur la valeur ajoutée, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. Dans une démarche intégrée de vérification stratégique, les dirigeants et équipes doivent se préparer à l'exercice de pré-audit, pendant leur mission de management et de gouvernance.

En conséquence, chaque action doit être documentée rigoureusement, assortie de critères d'audit clairs (conformité, performance, efficience, etc.), soumise à des tests d'audit pour évaluer sa réalité, sa traçabilité et son impact, soutenue par une culture de la preuve, et impulsée par l'implication proactive des acteurs.

Dans cette perspective, l'Agenda propose une version moderne des exigences de management et de gouvernance face à l'audit et s'inscrit dans une démarche proactive qui consiste à ne pas attendre les missions d'audit, mais plutôt à les anticiper en faisant un pré audit. Les entités et services publics doivent ainsi identifier des critères et tests d'audit en rapport avec les risques en vigueur permettant de documenter une vérification approfondie.

II.2.7 Phasage des réformes

Dans une démarche séquentielle, l'Agenda propose un phasage stratégique dans le déroulement des réformes proposées. Cette approche est d'autant plus importante que la logique de responsabilité et de performance suppose des jalons clairs, des délais et des dates cibles de réalisation, voire de livraison des résultats, des périodes de revue et de réajustement.

De telles exigences font partie du dispositif de performance opérationnalisé par l'Agenda et sont assujetties à l'obligation de redevabilité.

III. CADRE D'ORIENTATION DE L'AGENDA NATIONAL DE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC

« L'Administration est la partie la plus évidente du Gouvernement ; c'est le Gouvernement en action ». Wilson

Le Service public est l'interface directe entre l'État et les citoyens. Il est à la fois le levier d'un contrat social et la manifestation de l'équité républicaine. Il est également un des leviers majeurs de transformation des sociétés.

L'Agenda national de Transformation du Service public doit donner la preuve qu'il est bien une réponse stratégique structurée autour des changements attendus dans le management public, la gouvernance, la surveillance, le développement durable, voire même dans le leadership.

III.1 Alignement stratégique :

L'Agenda national de Transformation du Service public s'inscrit dans une approche de cohérence globale et s'aligne parfaitement avec :

- les cadres internationaux, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD), et plus précisément l'ODD 16, qui promeut l'avènement d'institutions efficaces, responsables, ouvertes et garantes d'une justice équitable pour tous ;
- les orientations nationales, en l'occurrence **la Vision Sénégal 2050**, particulièrement l'Axe 4 sur la Bonne Gouvernance, dont l'objectif stratégique 4.3 porte sur la Réforme de l'Administration publique centrale et décentralisée ;
- les attributions du Ministre de la Fonction publique et de la Réforme du Service public, telles que fixées par le décret n° 2024-962 du 08 avril 2024 qui lui confère le rôle central dans la mise en œuvre de la politique de modernisation de l'État sous l'autorité du Premier Ministre.

III.2 Vision

Le Service public sénégalais est un pilier de notre cohésion nationale et le fondement de notre développement. A cet effet, il incarne la vision ci-après, pour un engagement résolu vers l'intérêt général :

« Un Service public, moderne, performant, accessible et centré sur l'utilisateur (personne physique ou morale) ».

Cette vision se veut un cap partagé, une ambition collective et un cadre de référence pour l'action de toutes les parties prenantes.

III.3 Valeurs et principes

L'Agenda national de Transformation du Service public est inspiré par les principes et valeurs, ci-après, gages d'une Administration publique performante, ouverte, vertueuse et proactive :

- Continuité du Service public ;
- Egalité dans le droit d'accès au Service public ;
- Adaptabilité, voire mutabilité pour un Service public adapté aux besoins des usagers et aux évolutions de la société.

Ces principes sont portés par des valeurs qui doivent inspirer l'action administrative et orienter les comportements attendus des agents publics :

- Intégrité, probité et éthique en toutes circonstances ;
- Loyauté, impartialité et discrétion professionnelle ;
- Respect et responsabilité

Ce cadre, colonne vertébrale de l'action publique, donne à la Réforme du Service public une orientation à la fois stratégique, éthique et opérationnelle. En effet, ces valeurs et principes consolident les fondements d'une Administration plus proche des citoyens, plus agile dans ses réponses et plus responsable dans son fonctionnement. Il appelle chaque acteur à une appropriation active, à une transformation des pratiques et à une contribution durable au service de l'intérêt général.

IV. THÈMES DE L'AGENDA NATIONAL DE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC

L'Agenda national de Transformation du Service public a dégagé cinq axes stratégiques qui ont été mis en lumière lors de l'exercice des concertations nationales. Les différents thèmes concernent la qualité du Service et la participation citoyenne (thème 1), la gestion des ressources humaines (thème 2), la modernisation organisationnelle et numérique (thème 3), la transparence, le contrôle et la lutte contre la corruption (thème 4), et le Pilotage stratégique de la Réforme (thème 5).

Cette ossature positionne l'Agenda comme une véritable feuille de route pilotable, auditable et alignée sur les exigences contemporaines de transparence, d'efficacité et de transformation durable.

IV.1. QUALITÉ DU SERVICE ET PARTICIPATION CITOYENNE

Les **concertations nationales pour la Réforme du Service public**, organisées sur l'ensemble du territoire national, ont fait largement état de dysfonctionnements dans la délivrance du service public. Manifestement, l'insatisfaction constatée chez les usagers appelle à une profonde transformation de la relation entre l'Administration et les citoyens. En tenant compte des spécificités locales liées à leur région, plusieurs citoyens n'ont pas manqué de relever leur désir et la grande ambition d'avoir :

- des services publics plus agiles, plus rapides, orientés vers la satisfaction de leurs besoins, disponibles pour traiter leurs demandes avec célérité et empathie ;
- une plus grande réactivité, une capacité d'écoute active, une culture de qualité et corrélativement une exigence plus forte de proximité, de transparence et de participation citoyenne dans la gestion publique ;
- une volonté de rupture avec les pratiques bureaucratiques obsolètes, au profit d'une gouvernance de proximité, plus agile, plus inclusive, orientée vers une nouvelle logique de gouvernance et de management, « **des résultats aux citoyens.** »

Abstract n°2- Vers un Service public centré sur le citoyen : de bénéficiaire passif à co-acteur exigeant

A l'échelle mondiale, la Réforme du Service public s'inscrit fondamentalement dans une logique stratégique impérative : refonder la relation entre l'État et le citoyen. Ce dernier n'étant pas plus considéré comme un usager et bénéficiaire passif des services publics, mais comme un acteur légitime, un co-créateur, voire un contributeur et un évaluateur de la performance publique.

IV.1.1 Objectifs de la Réforme

L'une des préoccupations fortement exprimées lors des concertations nationales est l'amélioration tangible de la qualité des services publics. L'Agenda se projette vers cet objectif ambitieux d'apporter une réponse en faveur d'un service public parfaitement adapté aux aspirations citoyennes.

L'atteinte d'un tel objectif nécessite une réforme profonde des processus, une culture de la performance publique, une gouvernance de proximité et des mécanismes de participation renforcés. Il s'agit de changer de paradigme : le citoyen devient le principal client de l'État.

Pour le présent Agenda, il s'agit avant tout, d'ériger un Service public repensé sous le sceau des nouvelles options de gouvernance publique, elles-mêmes articulées autour de l'éthique, l'inclusion, l'efficacité, la performance, la proximité et la transparence.

Cette approche reste conforme aux nouvelles doctrines de la *centralité citoyenne*, de la performance éthique orientée vers les résultats, mais au profit des citoyens.

IV.1.2 Rôles et responsabilités

Relativement au présent thème, l'Agenda consacre les rôles et responsabilités exercés par le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public, maître d'œuvre des actions de réformes en matière de Qualité du Service et de Participation citoyenne. Le Ministère en charge de la Réforme demeure ainsi garant de la réalisation des réformes y afférentes, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes.

IV.1.3 Initiatives et actions de Réformes

Pour une transformation orientée vers la qualité du Service public et la Participation des citoyens, il est nécessaire de formaliser des référentiels permettant d'évaluer régulièrement la satisfaction et la participation des citoyens. Une telle option doit s'appliquer aussi bien à l'Administration publique centrale qu'aux collectivités territoriales et autres services publics. Pour atteindre cet objectif, l'Agenda propose notamment les actions structurantes suivantes :

- l'adoption de la Charte nationale sur la Qualité du Service public, référentiel national d'institutionnalisation de la démarche qualité dans l'Administration publique. La Charte garantit une quête permanente de qualité dans les prestations de services publics ;
- l'élaboration de la Stratégie nationale d'Accueil et d'Orientation, un référentiel de normalisation et de standardisation avec des mécanismes, des outils et des dispositifs qui favorisent un bon accueil des usagers et une meilleure prise en charge de leurs besoins dès le premier contact avec le Service public ;
- l'institutionnalisation d'Oscar du meilleur Service public pour récompenser l'excellence dans l'Administration publique ;
- la mise en place du Baromètre du Service public pour mesurer, à intervalles réguliers, la satisfaction, les attentes, les priorités des citoyens-usagers mais également la perception de la qualité des services offerts ;
- la mise en place de Guichets uniques physiques avec une répartition territoriale optimale en vue de réduire les délais, les distances et les inégalités ;
- l'élaboration de la Stratégie de communication des Services publics pour l'accessibilité, notamment du langage de l'Administration ;

- la mise en place de l'Observatoire de la Qualité du Service Public ouvert aux agents publics, au secteur privé et à la société civile (académiciens, Think tank, dirigeants d'entreprises, société civile, etc.) ;
- l'institutionnalisation de **Jokko-publique** afin de favoriser la participation citoyenne dans les initiatives de l'Administration ;
- l'élaboration d'une Stratégie de déconstruction des imaginaires pour la purge des représentations biaisées et des schémas préétablis afin de consolider la dynamique de construction d'une Administration épousant les réalités de son temps et la confiance de ses usagers.

IV.1.4 Indicateurs clés de performance

Dans le cadre du suivi de la performance par la prise de décisions éclairées, les indicateurs clés de performance ci-après seront observés :

- taux de conformité aux Référentiels ;
- taux de satisfaction des citoyens-usagers ;
- niveau de mobilisation ou engagement des citoyens-usagers.

IV.1.5 Gestion des risques et contrôles internes

La pérennité de la qualité du service public requiert d'adresser certains risques susceptibles d'entraver ou de ralentir l'atteinte des objectifs. Ainsi, les risques à prendre en compte pour atteindre les résultats escomptés sont identifiés et décrits dans le tableau ci-après :

Tableau consolidé – Gestion des risques dans la qualité du service public et la participation citoyenne

Risques identifiés	Indicateurs de risque (KRI)	Contrôles internes mis en place	Critères d'audit	Tests d'audit à effectuer
Non-écoute, désengagement citoyen	% de plaintes non traitées Taux de participation	Procédures de gestion des plaintes Baromètre satisfaction	Conformité aux standards qualité Équité d'accès	Test mystère Revue de traitement des plaintes

Réticence au changement des agents	Taux de résistance Niveau d'adhésion aux réformes	Programmes de formation/sensibilisation Réunions participatives	Adhésion aux référentiels Évolution des pratiques	Observation, entretiens, auto-évaluation
Manque de proximité ou d'accessibilité	Taux d'utilisation guichets uniques Délai de réponse	Multiplication points de contact Canaux multilingues	Accessibilité physique et numérique	Sondage terrain Audit accès plateforme
Inégalités territoriales	Répartition des plaintes Taux d'accès par région	Suivi cartographique Répartition équitable des ressources	Équité d'accès	Analyse géographique Évaluation de couverture
Qualité de l'accueil et de l'orientation	Note de satisfaction accueil Taux d'orientation réussie	Référentiel accueil/orientation Formation agents	Respect des normes d'accueil	Audit inopiné Feedback usagers
Déficit de participation citoyenne	Nombre de contributions citoyennes Participation Jokko-publique	Animation dispositifs participatifs Communication ciblée	Inclusivité des dispositifs Réactivité Administration	Analyse des feedbacks Revue Jokko-publique
Image négative ou biaisée du service public	Indicateur de réputation Enquêtes de perception	Stratégie de déconstruction des imaginaires Campagnes d'information	Amélioration image perçue Confiance citoyenne	Enquêtes d'opinion Analyse médias

IV.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce thème phare s'est largement dégagé lors des échanges et panels durant les concertations nationales pour la Réforme du Service public. Les citoyens et autres parties prenantes ont plusieurs fois souligné des dysfonctionnements au niveau de la gestion des ressources humaines de l'Etat. Celle-ci vise à mettre à disposition en quantité et qualité appropriée, au bon moment et au bon endroit, un personnel motivé dont le bien-être est assuré pour réaliser les objectifs.

Dans l'Administration publique sénégalaise, la fonction GRH n'a pas encore atteint ce rang d'état-major et demeure confinée à l'administration du personnel malgré des évolutions progressives vers le management des ressources humaines et la gestion du développement humain et social.

Aujourd'hui, elle englobe des sous-fonctions aussi variées que la planification quantitative et qualitative des effectifs, de la masse salariale, le comblement des besoins en compétences, le management des risques en ressources humaines, le développement humain et social, l'audit social et l'expertise sociale, etc.

IV.2.1 Objectifs de la réforme

Les actions de réforme consacrées à la gestion des ressources humaines de l'Etat visent à accroître l'efficacité des effectifs de l'administration publique tout en améliorant le niveau de compétences. L'objectif stratégique est de garantir la performance par de profondes réformes du système de gestion des ressources humaines de l'Etat. Les différentes stratégies proposées sont déterminantes dans la transformation de l'Etat et constituent un véritable levier de performance, d'éthique et d'efficacité.

IV.2.2 Rôles et responsabilités

Sur ce thème, l'agenda favorise une imputabilité appropriée des rôles et responsabilités exercés par les acteurs clés afin de garantir le succès des initiatives de réformes. A cet effet, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public en collaboration avec les parties prenantes, est le responsable de la mise en œuvre des initiatives de Réforme de la gestion des ressources humaines.

IV.2.3 Initiatives et actions de Réformes

« La vision et la stratégie sans action est un rêve »

Les actions de réformes de la Gestion des Ressources humaines (GRH) dans le secteur public s'appuient sur les constats issus des concertations nationales pour la Réforme du Service public et les bonnes pratiques internationales.

Ainsi, la fonction RH doit passer d'un rôle administratif à une mission stratégique au service de la performance publique. Pour y parvenir, l'Agenda propose plusieurs initiatives de réformes :

- l'adoption du Nouveau droit de la Fonction publique pour un cadre législatif et réglementaire des agents publics en adéquation avec les exigences de performance de l'Administration publique ;
- l'élaboration d'une Politique de Gestion des Ressources humaines visant à asseoir le caractère stratégique de la GRH au sein de l'Etat et à en assurer l'efficacité par une nouvelle gouvernance ;
- la généralisation des Directions des Ressources humaines dans tous les ministères pour une gestion des ressources humaines intégrée et coordonnée ;
- la rénovation du système de rémunération de la Fonction publique avec un traitement intégrant le critère de performance ;
- l'élaboration d'une Stratégie nationale de Formation continue des Agents de l'Etat pour une mise en œuvre efficace d'activités de formation adaptée aux besoins de l'Administration publique ;
- l'élaboration d'un Répertoire Interministériel des Métiers (RIM) pour une meilleure connaissance, notamment des *emplois et compétences* des agents publics ;
- la rénovation du contenu de la Formation initiale et continue des agents publics afin de garantir la qualité des services offerts ;
- la mise en place du système Intégré de gestion des ressources humaines (SIRH) pour une bonne maîtrise des effectifs ;
- l'institutionnalisation d'un Système d'Évaluation basé sur la performance pour garantir l'efficacité et la productivité des agents publics ;
- la rénovation du Dialogue social dans le Service public pour un service public efficace dans un climat social apaisé ;
- l'institutionnalisation d'un Forum annuel RH pour adresser les nouvelles problématiques RH et une contribution à l'amélioration de la performance globale de l'Administration ;
- l'élaboration de la Stratégie de promotion du bien-être des agents de l'Etat afin d'améliorer les conditions de travail, les conditions sociales mais également les conditions de vie des agents publics.

IV.2.4 Indicateurs clés de performance

Pour garantir un passage d'une logique administrative à une fonction stratégique de transformation de la Gestion des Ressources humaines, les indicateurs clés de performance, ci-après seront observés :

- nombre de textes législatifs et réglementaires pris ;
- niveau de productivité des agents publics ;
- taux de satisfaction des citoyens-usagers ;
- nombre de services de santé au travail ou Comités d'Hygiène et Sécurité (CHS) au travail installés ;

IV.2.5 Gestion des risques et contrôles internes

Les risques à prendre en compte pour atteindre les résultats escomptés dans le cadre de la Gestion des Ressources humaines sont consignés dans le tableau présenté ci-dessous :

Tableau consolidé – Gestion des risques pour la GRH dans le Service public

Risques identifiés	Indicateurs de risque (KRI)	Contrôles internes mis en place	Critères d'audit	Tests d'audit à effectuer
Fuite des compétences clés	Taux de vacance des postes % des postes critiques non pourvus	SIRH (suivi effectifs) Plan de recrutement GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences)	Efficacité du processus de recrutement et d'intégration	Analyse des délais de recrutement Conformité des profils recrutés
Turnover élevé, manque de motivation	Taux de rotation du personnel Nombre de départs stratégiques	Suivi RH Entretiens de sortie Politique de gestion de carrière	Pertinence des mesures de fidélisation Évolution du climat social	Revue des politiques RH Enquêtes de satisfaction agents
Insuffisance de formation et de montée en compétence	% d'agents formés Taux de réussite aux évaluations de compétences	Plan de formation annuel Suivi des formations Forum annuel RH	Cohérence plan de formation vos besoins stratégiques	Analyse des taux de formation Contrôle des dossiers de formation

Surcharge ou mauvaise répartition des effectifs	Écart effectifs réels/besoins Nombre de postes en doublon ou non couverts	SIRH Rapports d'effectifs Plans d'ajustement	Optimisation de la répartition des ressources	Analyse SIRH Échantillonnage des structures
Climat social dégradé / Dialogue social faible	Nombre de conflits sociaux Nombre de médiations Taux d'absentéisme	Instances de dialogue social Médiateurs internes Rencontres régulières	Résolution des conflits Capacité à anticiper et prévenir	Revue procès-verbaux Entretiens syndicaux
Défaut de santé au travail / Bien-être négligé	Nombre de services de santé au travail ou CHS installés Taux d'arrêts maladie	Politique bien-être Actions de prévention CHS installés	Efficacité des actions de prévention Impact sur performance	Analyse des rapports CHS Contrôle des registres santé
Non-conformité réglementaire (statut, éthique, droits)	Nombre de textes non appliqués Nombre de contentieux RH	Veille juridique Comités d'audit interne Procédures disciplinaires	Respect de la réglementation Gestion des contentieux	Vérification conformité Audit dossiers disciplinaires

IV.3 MODERNISATION ORGANISATIONNELLE ET NUMÉRIQUE

La culture de résultats, de valeur ajoutée et de transformation exige des dispositifs organisationnels susceptibles de renforcer l'efficacité publique, la réactivité et la proximité. Mais réussir une telle transformation n'est possible qu'à condition d'un changement en profondeur de l'Administration publique sénégalaise. Cette transformation suppose de « booster » des leviers complémentaires par la modernisation organisationnelle de ses structures et la digitalisation de ses processus. La complexité des structures actuelles, la lenteur des procédures, la fragmentation des systèmes d'information et la faible culture numérique des agents justifient cette double Réforme pour rendre l'État plus performant, accessible et centré sur les résultats.

La Modernisation organisationnelle et Numérique de l'Administration publique s'inscrit dans un contexte de mutation accélérée des attentes citoyennes, des

standards internationaux de performance publique et des avancées technologiques majeures.

Une approche systémique et intégrée est nécessaire pour articuler les réformes structurelles, l'innovation technologique et la transformation des pratiques managériales.

Abstract n° 3- De l'expérience client à la transformation publique centrée citoyen : repenser l'État à l'ère de l'IA, de la performance et de la proximité

Face aux exigences croissantes de performance, de transparence et de légitimité, les États modernes sont appelés à se réinventer. Deux concepts issus à la fois du secteur privé et de la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) s'imposent comme leviers majeurs : la centralité client (customer centricity) et la centralité citoyenne (citizen centricity). Cette contribution interroge les convergences, les spécificités et la complémentarité de ces approches dans un monde en transition numérique et institutionnelle.

Inspirés par les réformes de l'État orientées par les résultats, ces modèles visent à améliorer à la fois la performance des services publics et l'expérience des usagers, qu'ils soient clients ou citoyens. Tandis que la logique de centralité-client valorise l'efficacité, la personnalisation et la qualité de service, la centralité citoyenne insiste sur l'inclusion, la co-construction des politiques, et la redevabilité.

En conclusion, il ne s'agit plus simplement d'optimiser les services publics, mais de bâtir un État plateforme agile, co-créatif et orienté impact, dans lequel chaque citoyen est un acteur de la transformation.

IV.3.1 Objectifs de la réforme

Plusieurs enjeux majeurs d'innovation organisationnelle et digitale apparaissent dans ce défi de la transformation publique :

- améliorer la qualité du service public ;
- rationaliser l'organisation administrative ;
- renforcer la gouvernance et la performance ;
- promouvoir l'inclusion et l'équité d'accès aux services ;
- garantir la transparence et la redevabilité.

L'objectif est de bâtir une Administration agile, interconnectée, sobre, orientée usagers et capable de produire des résultats mesurables pour le citoyen.

L'ambition de cette transformation ne se limite pas à digitaliser les procédures existantes, mais également de revisiter en profondeur la manière dont

l'Administration publique conçoit, pilote, exécute et délivre ses services, évalue et s'auto-évalue.

IV.3.2 Rôles et responsabilités

L'Agenda rappelle que les différents acteurs institutionnels investis de responsabilités bien définies sont les suivants :

- le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public, avec l'appui du Bureau Organisation et Méthodes, est le maître d'œuvre de la réorganisation des services publics ;
- le Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique, pilote, en relation avec le Ministère en charge de la Réforme du Service public, la transformation digitale de l'Administration ;
- le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique actualise et met en œuvre, avec toutes les parties prenantes, le décret n° 2020-1784 du 23 septembre 2020 portant sur la Charte de la déconcentration ;
- le Ministère de l'Intégration Africaine et des Affaires Étrangères assure la restructuration de la Direction générale de l'Appui des Sénégalais de l'Extérieur ;
- Le Ministère de l'Environnement et de la Transition Écologique, en relation avec le Ministère en charge de la Réforme du Service public, conduit la Stratégie de verdissement de l'Administration (administration durable).

IV.3.3 Initiatives et actions de Réformes

Le Service public tel qu'il est conçu aujourd'hui dans de nombreuses administrations souffre d'un décalage entre les attentes citoyennes et les réponses institutionnelles ou organisationnelles apportées.

Aujourd'hui, il s'agirait plutôt de repenser l'architecture des services publics sénégalais, non pas par une approche imposée, mais par la co-construction avec les citoyens, coproducteurs du service, porteurs d'initiatives et acteurs de l'amélioration continue. La construction d'un Service public centré sur le citoyen n'est pas seulement une Réforme technique ou organisationnelle. Elle constitue un acte politique majeur de refondation du contrat social. Sous ce rapport, les actions et initiatives, ci-après, sont à réaliser :

- la mise à niveau des référentiels d'organisation des administrations et structures de l'État pour optimiser et garantir la cohérence et l'efficacité de l'action administrative ;
- la création d'un cadre juridique de répartition équitable des services publics sur le territoire national pour éradiquer le « *désert administratif* » dans certaines régions du Sénégal ;
- l'actualisation et la mise en œuvre du décret n° 2020-1784 du 23 septembre 2020 de la Charte de la déconcentration pour répartir les

compétences entre les administrations centrales et les services déconcentrés de l'État et les organiser selon le principe de la territorialisation des politiques publiques, dans un souci de rapprocher davantage les citoyens du service public ;

- la restructuration de la Direction générale de l'Appui des Sénégalais de l'Extérieur pour la prise en charge optimale des préoccupations des Sénégalais de l'Extérieur ;
- la mise à niveau du cadre juridique de la transformation digitale pour garantir la protection et la sécurité des données et une transition numérique en conformité équitable et inclusive ;
- la simplification et la digitalisation des procédures de l'Administration publique en tenant compte des réalités de la fracture numérique, linguistique et géographique, dénoncée à plusieurs endroits, lors des concertations nationales sur la Réforme du Service public ;
- l'institutionnalisation d'un identifiant unique pour les usagers des services publics afin de faciliter les démarches administratives en ligne ;
- la mise en place d'une interface unique (portail en ligne) entre l'Administration et les usagers pour réduire des complexités administratives et garantir un accès plus facile aux prestations de service public ;
- l'instauration de la Gestion électronique des documents pour garantir, notamment l'accès et la sécurité des informations de l'Administration ;
- l'institutionnalisation de l'Interopérabilité des Systèmes d'information dans l'Administration publique pour une Administration publique performante et plus centrée sur le citoyen-usager ;
- l'élaboration d'une Stratégie d'institutionnalisation de bonnes pratiques écologiques et comportements durables dans la création, l'organisation et le fonctionnement des services publics (verdissement de l'Administration).

IV.3.4 Indicateurs clés de performance

La Modernisation organisationnelle et Numérique doit être gérée en tenant compte des indicateurs de performance suivants :

- nombre de textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- niveau de performance des administrations publiques ;
- taux de satisfaction des citoyens-usagers ;
- taux d'adoption de bonnes pratiques écologiques.

IV.3.5 Gestion des risques et contrôles internes

La modernisation organisationnelle et numérique doit impérativement éviter le risque d’avoir une vision réductrice de la digitalisation. Celle-ci doit nécessairement être précédée et accompagnée par des préalables pour en assurer le succès attendu. En effet, sans une révision préalable et une optimisation des processus, la digitalisation risquerait de reproduire, voire d’amplifier, les lourdeurs et inefficacités déjà présentes.

Pour prévenir ce risque, il est nécessaire d’engager un travail de fond sur la simplification, la clarification et la réingénierie des procédures avant leur numérisation. Cela permettra de garantir que la transformation digitale apporte une véritable valeur ajoutée, améliore l’expérience usager et renforce l’efficacité administrative.

Tableau consolidé – Gestion des risques liés à la modernisation organisationnelle et numérique

Risques identifiés	Indicateurs de risque (KRI)	Contrôles internes mis en place	Critères d’audit	Tests d’audit à effectuer
Faible adoption numérique, manque d’interopérabilité	Taux de connexion aux plateformes Bugs récurrents	Audit des systèmes Traçabilité numérique	Interopérabilité Conformité aux standards	Tests de charge Revue des logs systèmes
Digitalisation de processus non optimisés	Nombre de procédures non simplifiées Taux de réclamations	Cartographie et refonte des processus Validation par référentiels	Qualité de la réingénierie Taux d’automatisation	Audit process Contrôle d’échantillons avant/après
Fracture numérique et exclusion des publics	Taux d’usage par zone Taux d’abandon/difficulté usagers	Multicanal Accessibilité web Formation utilisateurs	Inclusion numérique Accessibilité services	Enquêtes terrain Analyse des logs d’accès
Sécurité et protection des données insuffisante	Nombre d’incidents de sécurité Nombre de violations/piratages	Procédures sécurité IT Plan de sauvegarde	Protection des données à caractère personnel	Test d’intrusion Vérification sauvegardes

Absence de référentiels et standards partagés	Nombre de référentiels manquants Incohérences systèmes	Élaboration et diffusion référentiels Comité qualité	Respect des référentiels Standardisation	Revue documentation Audit conformité
Retards dans la mise en œuvre des innovations	Écart planning vs réalisation Taux d'innovations déployées	Suivi de projet agile Tableaux de bord Points d'étape	Respect des échéances Adoption effective	Analyse des écarts Revue des livrables

IV.4 TRANSPARENCE, CONTRÔLE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

« Une Administration qui contrôle bien, c'est une Administration qui anticipe les crises, respecte ses engagements et inspire la confiance des citoyens. »

La transparence, le contrôle et la lutte contre la corruption sont au cœur des politiques et des stratégies de réformes de la gouvernance et du management publics.

Lors des concertations nationales pour la Réforme du Service public, certains citoyens et panélistes ont rappelé l'impact néfaste de la fraude, des gaspillages, des abus et de la corruption sur la qualité des services publics offerts. A leurs yeux, le renforcement de la transparence, de la redevabilité et de l'intégrité constitue une exigence concomitante à la modernisation de l'Administration publique. C'est aussi un gage de crédibilité pour les institutions et leurs dirigeants

IV.4.1 Objectifs de la réforme

L'objectif général des actions de réforme en faveur de la transparence, du contrôle et de la lutte contre la corruption est de créer les conditions d'un environnement institutionnel éthique, transparent et intègre.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont déclinés ainsi qu'il suit :

- renforcer la redevabilité, prévenir les abus et garantir la transparence dans la gestion des affaires publiques ;
- promouvoir une gouvernance éthique, participative, orientée résultats et instaurer un contrôle efficace, performant et basé sur les risques ;
- prévenir les pratiques frauduleuses via des outils d'éthique, de conformité et de contrôle interne ;

- garantir une gestion publique performante à travers des mécanismes de contrôle rigoureux, de suivi des résultats et de transparence budgétaire ;
- renforcer le professionnalisme et les capacités des organes de contrôle et des dispositifs internes ;
- encourager la participation citoyenne à la gouvernance, par la mise en place de plateformes de redevabilité et d'espaces de dialogue publics.

IV.4.2 Rôles et responsabilités

Concernant les actions de réforme élaborées en matière de transparence et de lutte contre la corruption, les différents acteurs institutionnels investis de responsabilités sont :

- **la Primature** qui conduit la stratégie de promotion de la citoyenneté visant à ancrer et inculquer les valeurs de citoyenneté, de patriotisme et de respect des lois et règlements ;
- **le Ministère de la Justice** pour le pilotage des actions de réformes relatives à l'adaptation du cadre juridique du contrôle et de lutte contre la corruption, la finalisation de la loi sur l'accès à l'information et l'élaboration d'une stratégie nationale de bonne gouvernance, en relation avec les organisations de la société civile et les citoyens.
- **le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public**, maître d'œuvre de la finalisation et de la vulgarisation du Code général d'éthique et de déontologie des Agents publics.

IV.4.3 Initiatives et actions de Réformes

Il s'agit des actions de réformes suivantes :

- l'élaboration d'une Stratégie de Promotion de la Citoyenneté pour ancrer les valeurs de la citoyenneté, du patriotisme et du respect des lois et règlements ;
- l'adoption du Code général d'Éthique et de Déontologie des Agents publics pour enraciner les valeurs d'éthique dans l'Administration gage d'une gestion des affaires publiques performances ;
- l'adaptation du cadre juridique du contrôle et de lutte contre la corruption en tenant compte des évolutions institutionnelles, managériales, économique et des réalités endogènes du Sénégal ;
- l'adoption de la loi sur l'accès à l'information pour une gouvernance ouverte garantissant la transparence et la redevabilité des institutions publiques ;
- l'élaboration d'une stratégie nationale de bonne gouvernance pour garantir la protection des droits de l'homme et la promotion du développement durable.

IV.4.4 Indicateurs clés de performance

Pour renforcer l'efficacité de l'Agenda pour la Réforme du Service Public, la gestion de la performance doit être perçue non seulement comme un outil de pilotage administratif, mais aussi comme un levier stratégique de prévention et de lutte contre les fraudes, les abus, les gaspillages et les actes de corruption. Il s'agit d'adresser les indicateurs clés de performance (KPI) suivants :

- niveau d'engagement et de mobilisation citoyen ;
- nombre de textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- niveau de transparence et d'intégrité des administrations publiques ;
- taux de satisfaction des citoyens-usagers.

IV.4.5 Gestion des risques et contrôles interne

La corruption est le virus silencieux de la performance publique. La transparence et l'éthique ne sont pas de simples slogans, mais des leviers de **légitimité, d'investissement et de confiance**. Sans elles, aucune réforme ne peut être crédible ni durable.

La maîtrise des risques de fraude, gaspillages, abus et de corruption ont fait l'objet de nombreuses études relatives aux profils des fraudeurs, à leur psychologie, aux modus operandi, indicateurs... Sur cette base, il est possible de construire un véritable système de management des risques de fraudes, par des mesures concrètes, comme celles présentées ci-dessous :

- programme « Intégrité-Leadership » pour les hauts cadres en partenariat avec l'IGE et la Cour des Comptes ou d'autres instances compétentes ;
- Audits citoyens participatifs dans des secteurs sensibles (indicateurs annuels à déterminer) ;
- institution d'une Plateforme nationale de signalement et des procédés ou mécanismes de traçabilité des manquements éthiques, gérée par une entité indépendante.

En définitive, on s'accorde qu'aujourd'hui, qu'il ne peut y avoir de performance sans éthique. La transparence devient la première ligne de défense du citoyen contre les défaillances, et une condition d'accès à la confiance et à la redevabilité. Il faut rendre visible l'invisible et traçable l'action publique.

Certains risques majeurs sont à prendre en compte pour atteindre les résultats dans le cadre de la transparence, du contrôle et de la lutte contre la corruption. Ils sont retracés dans le tableau consolidé ci-après :

Tableau consolidé – Gestion des risques liés à la transparence, au contrôle et à la lutte contre la corruption

Risques identifiés	Indicateurs de risque (KRI)	Contrôles internes mis en place	Critères d'audit	Tests d'audit à effectuer
Opacité, retard réglementaire	Taux d'accès à l'information Retards dans l'adoption des textes	Publication proactive Mécanismes de dénonciation	Redevabilité Accès à l'information	Audit de publication Tests d'accès plateforme
Fraudes et pratiques de corruption	Nombre de signalements Nombre de cas avérés de corruption	Plateforme de signalement Procédures disciplinaires Audits citoyens participatifs	Existence et efficacité du dispositif d'alerte Traçabilité des cas	Analyse des signalements Audits aléatoires
Mauvaise gestion budgétaire	Nombre d'écarts relevés % de dépassements budgétaires	Contrôles budgétaires internes Publication des rapports financiers	Transparence financière Respect des règles de gestion	Revue des rapports Vérification des écritures
Faible mobilisation citoyenne	Taux de participation Nombre de contributions citoyennes	Plateformes de participation Enquêtes de satisfaction	Accessibilité et réactivité des dispositifs Nombre de retours traités	Analyse participations Sondages citoyens
Manquements éthiques non signalés	Nombre de cas non déclarés Temps de réaction	Code éthique Dispositifs d'alerte éthique Programmes de formation	Respect des procédures Prise en charge des alertes	Contrôle des registres Étude des délais de réaction
Absence ou inefficacité des contrôles internes	Taux d'anomalies détectées Nombre d'audits non réalisés	Programmes d'audit interne Renforcement capacités organes de contrôle	Fréquence et qualité des audits Suivi des recommandations	Analyse des rapports d'audit Suivi des plans d'action

V.5. PILOTAGE STRATÉGIQUE DE LA RÉFORME

« La transformation, c’est quatre-vingts (80) pour cent de leadership et vingt (20) pour cent de management »

La transformation du Service public exige un pilotage stratégique moderne, adapté aux nouvelles attentes sociétales et aux exigences de performance. Pour éviter les erreurs du passé, il est nécessaire de doter la Réforme de l’Administration d’une gouvernance renouvelée, fondée sur l’agilité, la responsabilité et l’orientation vers les résultats.. Cette gouvernance repose sur une structure à la fois légère et efficiente, portée par une stratégie claire intégrant la planification, le suivi-évaluation et la prise en compte du retour citoyen.

Un modèle plus adapté serait celui d’un pilotage polycentrique, basé sur la subsidiarité et la coresponsabilité des acteurs publics. Tout au long des concertations, aussi bien les panélistes que les populations ont « dénoncé » un management et une prise de décision qui dépendent presque en tout du centre. Il paraît difficile d’appliquer les normes et bonnes pratiques de management et de leadership modernes dans un système aussi centralisé.

L’approche proposée vise à déconcentrer les capacités d’analyse et d’impulsion, à renforcer la redevabilité locale, et à favoriser une meilleure prise en compte des réalités territoriales.

V.5.1. Modalités de gouvernance et management stratégique de la Réforme

Le pilotage stratégique est la colonne vertébrale de toute Réforme transformationnelle. En effet, il ne s’agit pas seulement de coordonner des activités, mais de construire un écosystème de gouvernance et de management, intégré, agile, fondé sur les données et les métriques, orienté vers les résultats. Mais cela requiert de la méthode, des démarches, un modèle capable de déclencher un effet de levier systémique.

V.5.1.1. Organes de gouvernance

L’Agenda national de Transformation du Service public propose une architecture de pilotage intégrée et structurée autour :

- **d'un Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique (CNMAP)** présidé par le Premier Ministre, organe de gouvernance, d'orientation et de supervision de la mise en œuvre globale de l'Agenda ;
- **d'une Unité Centrale de Coordination des Réformes (UCCR)** dotée de cellules sectorielles au sein des différentes administrations et institutions, fonctionnant sous l'orientation et la supervision du Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique (CNMAP).

L'UCCR est chargée de la coordination nationale des actions et initiatives de réforme du Service public inscrites dans l'Agenda. Elle prépare les sessions du Conseil national, en assure le secrétariat, et veille, en collaboration avec les cellules sectorielles au sein des administrations et institutions, à la production des documents de planification et de rapportage nécessaires. L'UCCR gère également les relations courantes avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et pilote la mise en œuvre de la stratégie de communication de l'Agenda.

L'UCCR agit comme une cellule spéciale de veille permanente sur la performance des processus et initiatives de réforme. Elle assure le suivi en temps réel de l'exécution des réformes prioritaires prévues par l'Agenda, fournit des alertes précoces en cas de blocages ou d'écarts de performance, et propose des mesures correctives ou d'accélération.

L'UCCR élabore des tableaux de bord intelligents à destination du CNMAP, anime les revues de performance trimestrielles avec les maîtres d'œuvre, et communique régulièrement par divers canaux (bulletins, blogs, presse).

Sa création est formalisée par arrêté du Ministre chargé de la Réforme du Service public

- **d'un Fond d'Impulsion de la Transformation de l'Administration publique (FIT)** qui est la structure financière chargée de soutenir exclusivement les initiatives et actions de transformation du service public de l'Agenda. Cet accompagnement financier s'effectue à travers une allocation flexible et stratégique des ressources selon les urgences et les résultats attendus. Le défi est de renforcer la mobilisation de financements par des partenariats publics-privés.

Le FIT sera piloté par le Ministère en charge de la Réforme du Service public, en lien avec le Ministère en charge des Finances, et sous la supervision stratégique du Conseil national de la Modernisation de l'Administration Publique.

V.5.1.2 Initiatives et actions de l'UCCR

Au-delà d'un dispositif normatif et institutionnel structurant, plusieurs initiatives et actions prioritaires sont attendues de l'UCCR :

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation axé sur le leadership, l'éthique, l'intégrité, le genre, le management stratégique et juridique, la gestion des risques, le contrôle interne, l'innovation et le numérique, afin de renforcer les capacités stratégiques et opérationnelles des maîtres d'œuvre des réformes de l'Agenda ;
- Instaurer un système intégré de pilotage de la performance à travers la formalisation de dispositifs de responsabilisation et de culture du résultat (plans stratégiques et annuels orientés résultats et citoyens, contrats d'objectifs et de performance, rapports de performance, audits périodiques) ;
- Mettre en place un dispositif national cohérent d'indicateurs, articulé aux référentiels de risques, de contrôle et d'audit, pour fonder une gestion de la performance véritable levier de modernisation de l'action publique ;
- Élaborer et déployer la stratégie de communication de l'Agenda, tout en construisant les partenariats et réseaux nécessaires à sa réussite ;
- Instaurer un dispositif de suivi-évaluation robuste, pour mesurer les résultats, ajuster les actions et améliorer en continu l'efficacité des réformes.

Nota bene : Ces chantiers constituent les conditions essentielles à la réussite de la modernisation de l'Administration publique.

V.5.1.3 Indicateurs clés de performance

Dans le cadre du pilotage stratégique de la Réforme, les indicateurs suivants seront particulièrement observés :

- le niveau de productivité des maîtres d'œuvre des réformes ;
- le nombre de référentiels adoptés ;
- le niveau de performance des administrations publiques ;
- le taux de satisfaction des citoyens-usagers, etc.

V.5.1.4 Gestion des risques et contrôles internes

Le pilotage stratégique de l'Agenda national de Transformation du Service public nécessite une gestion rigoureuse des risques critiques susceptibles de compromettre l'efficacité, la coordination et la crédibilité du processus de mise en œuvre.

Ces risques sont de nature diverse et doivent être accompagnés d'indicateurs de surveillance (KRI), de dispositifs de contrôle interne et de critères d'audit permettant des vérifications régulières. Certains de ces risques majeurs sont à prendre en compte pour atteindre les résultats dans le cadre du pilotage stratégique de la Réforme.

il s'agit principalement de :

- La résistance au changement, à prévenir par une communication adaptée, des campagnes de sensibilisation, la diffusion régulière des résultats et des actions de formation ciblées auprès des parties prenantes ;
- Le manque de financement, à atténuer par la recherche de sources alternatives, l'optimisation des ressources existantes, le développement de partenariats et la promotion d'une gestion efficiente ;
- L'instabilité institutionnelle, à gérer grâce à une gouvernance agile, réactive et capable de s'adapter rapidement à tout changement de contexte.

Les contrôles internes constitueront la première ligne de défense contre ces risques. L'UCCR mettra en place un dispositif renforcé de contrôle interne pour accompagner la modernisation de l'Administration, en s'appuyant sur :

- des contrôles préventifs (procédures formalisées, guides, chartes),
- des contrôles détectifs (rapports automatisés, audits internes),
- et des contrôles correctifs (mesures disciplinaires, ajustements, actions correctives).

L'objectif est de garantir que toutes les actions de modernisation de l'Administration publique soient réalisées de manière efficace, sécurisée et conforme aux meilleures pratiques.

V.5.2. Mécanisme de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation de l'Agenda national de Transformation du Service public reposent sur des mécanismes et outils dédiés, pilotés par l'UCCR.

À ce titre, l'UCCR est chargée de collecter, traiter et analyser les données afin d'apprécier l'utilisation des ressources, de mesurer les progrès réalisés et d'évaluer l'état d'avancement des actions et initiatives de réforme.

Ce dispositif garantit une gestion rigoureuse, une transparence accrue et un pilotage efficace de la transformation du service public.

Par ailleurs, l'Agenda national de Transformation du Service public fait l'objet d'un suivi mensuel, trimestriel, semestriel pour mesurer et analyser les écarts par rapport aux objectifs intermédiaires fixés. Ces écarts peuvent porter sur les délais de mise en œuvre, les coûts ou la qualité des actions engagées. Par ailleurs, l'Agenda national de Réforme du Service public fera l'objet d'évaluations à mi-parcours ainsi que d'une évaluation finale, afin de mesurer les effets produits, d'apprécier les performances, de proposer des mesures correctives et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

Les différents rapports issus de ces évaluations seront largement diffusés pour garantir la transparence et renforcer l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

Pour un suivi et une évaluation efficace de l'Agenda national de Transformation du Service public, l'**UCCR** élaborera un manuel de suivi et évaluation assorti des différents outils de collecte d'informations et des canevas-types de rapportage, un cadre de mesure de la performance et des plans de travail annuel. Les informations collectées pour suivre l'évolution des indicateurs sur les progrès réalisés en terme de Modernisation de l'Administration publique serviront au développement d'une base de données. En phase avec ces outils, des rapports périodiques (semestriels et annuels) seront produits à la suite de l'opérationnalisation du dispositif de suivi et d'évaluation de la stratégie.

V.5.3. Quick-wins de la Réforme du Service public

L'Agenda s'appuie sur une culture de la performance, où réussite et succès signifient avant tout donner du sens : au citoyen, à l'utilisateur, à chaque bénéficiaire.

Les « quick wins » – résultats rapides et visibles – sont ainsi placés au cœur des priorités, avec une exécution ciblée dès 2025-2026 pour renforcer la crédibilité de la réforme et mobiliser l'adhésion collective.

Ils constituent un levier essentiel de toute transformation publique réussie : en produisant des avancées concrètes, ils engagent les parties prenantes, suscitent la confiance et démontrent que le changement est possible.

C'est pourquoi, les réformes prioritaires à engager en première phase avec des résultats attendus dès 2025-2026 – sont les suivantes :

Domaine /Thème	Action concrète ou réforme prioritaire	Objectif principal	Responsable(s)
Éthique et transparence	Adoption du Code général d'Éthique et de Déontologie des Agents publics	Enraciner les valeurs d'éthique dans l'Administration publique	Ministère en charge de la Réforme
	Adoption de la loi sur l'accès à l'information	Garantir une gouvernance ouverte et une redevabilité des institutions	Ministère de la Justice

Décentralisation on Organisation	Actualisation et mise en œuvre du décret n° 2020-1784 sur la Charte de la déconcentration	Territorialiser les politiques publiques et rapprocher l'administration des citoyens	Ministère de l'Intérieur
Gouvernance RH / GRH transformatio nnelle	Nouveau droit de la Fonction publique	Rénover le cadre législatif des agents publics pour renforcer la performance	Ministère en charge de la Réforme
GRH transformatio nnelle	Audit social annuel dans chaque ministère	Diagnostiquer les risques RH (absentéisme, burn-out, équité...) Améliorer la gestion du capital humain	DRH + UCCR
Qualité de service public	Charte nationale sur la qualité du service public	Institutionnaliser la démarche qualité dans les services de l'État	Ministère en charge de la Réforme
Qualité de service public	Stratégie nationale d'accueil et d'orientation	Normaliser l'accueil et améliorer la prise en charge des usagers	Ministère en charge de la Réforme
Qualité de service public	Baromètre du Service public	Mesurer la satisfaction des citoyens-usagers	Ministère en charge de la Réforme
Pilotage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique (CNMAP) ; - Unité Centrale de Coordination des Réformes ; - Fond d'Impulsion de la Transformation de l'Administration publique 	Piloter de manière intégrée et structurée l'Agenda vers le résultat	Ministère en charge de la Réforme

Nota bene. Si l'UCCR n'a pas les ressources humaines requises, en quantité et qualité appropriées, les ambitions ci-dessus seront difficilement réalisées.

V.5.4. Mécanisme de financement

« La modernisation de l'Administration a un coût, un prix à payer »

Les ressources financières provenant du budget de l'État avec des apports des partenaires techniques et financiers et du secteur privé de l'Agenda national de Transformation du Service public sont confiées au **Fond d'Impulsion de la Transformation de l'Administration publique** (FIT).

Pour soutenir le financement de l'Agenda, il est prévu entre autres d'organiser une table ronde des bailleurs de fonds afin de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.

Tableau récapitulatif des réformes phares de l'Agenda (2025-2029)

Thématique	2025 (Quick wins)	2026 (Quick wins)	2025 - 2027 (démarrage et consolidation)	2028 (Poursuite)	2029 (Bilan)
Qualité du service et Participation citoyenne	Charte nationale sur la Qualité du Service public	Baromètre du Service public	Institutionnalisation d'Oscar du meilleur Service public	Élaboration de la Stratégie de Déconstruction des Imaginaires	Consolidation et capitalisation des acquis
	Stratégie nationale d'Accueil et d'Orientation	Institutionnalisation de Jokko-publique	Observatoire de la Qualité du Service Public	Stratégie de communication des services publics	

			Guichet unique physique (Maison du service public)		
Gestion des ressources humaines	Nouveau droit de la Fonction publique	Stratégie nationale de Formation continue des agents de l'État	Répertoire Interministériel des Métiers (RIM)	Stratégie bien-être et santé au travail	Bilan de la gestion RH et amélioration continue
			Rénovation du contenu de la Formation initiale et continue des agents publics		
	Politique de Gestion des Ressources humaines	Rénovation du contenu de la formation initiale et continue	Forum annuel RH		

	Généralisation des DRH dans tous les ministères		Dialogue social		
			Audit social annuel		
Modernisation organisationnelle et numérique	Actualisation/mise en œuvre décret n°2020-1784 (Charte déconcentration)	Identifiant unique usager	Interopérabilité des SI		Évaluation finale de la modernisation
		Interface unique (portail Guichet unique en ligne)	Cadre juridique de la transformation digitale		
			Restructuration de la Direction générale de	Verdissement de l'Administration	

			l'Appui des Sénégalais de l'Extérieur		
			Cadre juridique de répartition équitable des services publics		
			Mise à niveau des référentiels d'organisation des administrations et structures de l'État		
		Simplification et Digitalisation des procédures			
	Gestion électronique des documents				
Transparence, contrôle et lutte	Adoption du Code général d'Éthique et de Déontologie des Agents	Stratégie nationale de bonne gouvernance	Stratégie de Promotion de la Citoyenneté		Audit/Bilan global

contre la corruption	publics				
	Adoption de la loi sur l'accès à l'information		Adaptation du cadre juridique du contrôle et de lutte contre la corruption		
Pilotage stratégique	Mise en place du Conseil national de la Modernisation de l'Administration publique (CNMAP)	Fonds d'Impulsion (FIT)	Système intégré de pilotage de l'UCCR	Plan de formation de l'UCCR et les parties prenantes	Audit quinquennal de la réforme
	Mise en place d'une Unité Centrale de Coordination des Réformes (UCCR)	Suivi-évaluation renforcé	Dispositif de suivi évaluation	Banque d'indicateur	

e de la Réforme	Stratégie de communication de l'Agenda				
			Stratégie de Communication de l'Agenda		

