



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi



MINISTRE DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS,
DES PARTENARIATS ET DU DEVELOPPEMENT
DES TELESERVICES DE L'ETAT

LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT 2016-2020

**« Un Sénégal attractif aux investissements et aux
partenariats, soutenu par une e-administration
efficace, pour l'émergence »**



Avril 2016

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS, DES PARTENARIATS
ET DU DEVELOPPEMENT DES TELESERVICES DE L'ETAT

LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT 2016-2020

« Un Sénégal attractif aux investissements et aux partenariats,
soutenu par une administration efficace,
pour l'émergence »

Avril 2016

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
II. METHODOLOGIE	9
III. PRESENTATION DU SECTEUR	10
III.1. Missions du MPIPDE	10
III.2. Organisation du Ministère	10
IV. DIAGNOSTIC DU SECTEUR	11
IV.1. Délimitation des sous-secteurs et évaluation des politiques passées	11
IV.1.1. Délimitation des sous-secteurs du MPIPDE	11
IV.1.1.1. Promotion des investissements	11
IV.1.1.2. Développement des PPP et financements innovants	12
IV.1.1.3. Développement des téléservices de l'Etat	13
IV.1.1.4. Gouvernance institutionnelle	13
IV.1.2. Evaluation des politiques passées par sous-secteur	13
IV.2. Description de la situation actuelle des bénéficiaires et de l'offre dans les domaines couverts par le secteur	14
IV.2.1. Description de la situation actuelle des bénéficiaires	14
IV.2.2. Description de l'offre dans les domaines couverts par le secteur	15
IV.3. Cadre de gouvernance et évaluation des financements mobilisés	15
IV.3.1. Au plan institutionnel et organisationnel	15
IV.3.2.1. Ressources de l'Etat	15
IV.3.2.2. Ressources des partenaires techniques et financiers	16
IV.3.2.3. Evolution des financements	17
IV.4. Analyse des problèmes et identification des priorités	17

IV.4.1. Analyse des problèmes du secteur	18
IV.4.1.1. Principales contraintes du secteur	19
IV.4.1.2. Défis du secteur	21
IV.4.2. Priorités du secteur	22
V. CADRE STRATEGIQUE	22
V.1 Vision, valeurs et principes	22
V.1.1 Vision	22
V.1.2 Valeurs et principes	22
V.2. Orientations stratégiques	23
V.2.1 Objectif global	23
V.2.2 Axes stratégiques	23
V.2.3. Objectifs stratégiques et programmes	23
V.2.3.1. Objectif stratégique1 : Promouvoir les investissements	23
V.2.3.2 Objectif stratégique2 : Développer les Partenariats public-privé et le recours aux Financements innovants	24
V.2.3.3 Objectif stratégique 3 : Développer une administration électronique au service de l'utilisateur	24
V.2.3.4 Objectif stratégique 4 : Assurer le Pilotage, la Gestion et la Coordination administrative	24
V.3. Rôles et responsabilités des acteurs	25
V.4. Cadre de pilotage et de suivi-évaluation	25
V.4.1 Organes de pilotage	25
V.4.2 Organe de suivi-évaluation	25
CONCLUSION	26
ANNEXE	27

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADEPME :	Agence de Développement des petites et moyennes Entreprises
ADIE :	Agence De l'Informatique de l'Etat
API :	Agence de Promotion des Investissements
APIX.sa :	Agence de Promotion des Investissements et des grands Travaux
APPI :	Accord de Promotion et de Protection des Investissements
BAD :	Banque africaine de Développement
BID :	Banque islamique de Développement
BOS :	Bureau opérationnel de Suivi du PSE
CDMA :	Code Division Multiple Access
CERDI :	Centre d'Études et de Recherches sur le Développement international
CERT :	Centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques
CNAPPP :	Comité national d'Appui aux Partenariats public-privé
CPI :	Conseil présidentiel de l'Investissement
DASP :	Direction de l'Appui au Secteur privé
DEEE :	Déchets d'Equipements électroniques et électriques
DFPPP :	Direction des Financements et des Partenariats public-privé
DISEZ :	voir ZESI
DPI :	Direction de la Promotion des Investissements
DPPD :	Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses
DSP :	Direction des Stratégies et de la Prospective
EAU :	Emirats arabes unis
EDIC :	Etude diagnostique d'Intégration du Commerce
FERDI :	Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement international
FFOM :	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FOPROMEX :	Fonds de Promotion des Exportations
HAZES :	Haute Autorité de la Zone économique spéciale

IADM :	Initiative d'Allègement de la Dette multilatérale
LPI :	Logistics Performance Index
LPSD :	Lettre de Politique sectorielle de Développement
MIRADOR :	Management intégré des Ressources axé sur une Dotation rationnelle
MOD :	Maîtrise d'Ouvrage déléguée
MOU :	Memorandum Of Understanding
MVA :	Méga Volt Ampère
PADP :	Projet d'Appui au Développement des Partenariats
PAP :	Plan d'Actions prioritaires
PAPSP :	Projet d'Appui à la Promotion du Secteur privé
PARFP :	Projet d'Appui aux Réformes des Finance publiques
PDIDAS :	Projet de Développement inclusif et durable de l'Agro business au Sénégal
PEMSPSC :	Projet d'Etudes, de Mobilisation du Secteur privé et de Suivi de la Compétitivité
PERCA :	Projet d'Equipeement et de Renforcement de Capacités
PMCSF :	Projet de Montage contractuel et de Structuration financière
PPIAF :	Public Private Infrastructure Advisory Facility
PPTE :	Pays pauvres très endettés
PREAC :	Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité
PSE :	Plan Sénégal émergent
SNPI :	Stratégie nationale de Promotion des Investissements
SYSACTIONS :	Système d'Informations pour le Suivi des Actions et mesures gouvernementales
TDR :	Termes De Référence
TER :	Train Express régional
WIMAX :	Worldwide Interoperability for Microwave Access
ZES :	Zone économique spéciale
ZESI :	Zone économique spéciale intégrée

INTRODUCTION

Le Plan Sénégal émergent (PSE) est le document national de référence en matière de politique de développement économique et social. Sa mise en œuvre a eu comme point de départ la réunion du groupe consultatif de Paris de février 2014 consacrant l'appropriation et l'adhésion des Partenaires techniques et financiers (PTF). Il marque la forte volonté politique de faire du pays « **un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un Etat de droit** ».

Pour réaliser cette vision, l'option a été prise de traduire en actions la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement et les nouvelles Directives de l'UEMOA relatives au cadre harmonisé des finances publiques. Le dénominateur commun de ces engagements, entre autres, entraîne ainsi le Sénégal et ses pairs dans un nouveau paradigme de gestion des finances publiques dont l'entrée en vigueur est prévue pour janvier 2017. La conduite de ce changement sera caractérisée par l'adoption des Documents de Programmation pluriannuelle des Dépenses (DPPD) ou budgets-programmes orientés vers la performance.

Comme préalable à cette nouvelle ère, le Ministère de la Promotion des Investissements, des Partenariats et du Développement des Téléservices de l'Etat (MPIPDE), à l'instar de tous les autres ministères, devrait se doter d'une Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) en ligne avec les axes du PSE, notamment :

l'Axe I : **Transformation structurelle de l'Economie et Croissance**, en termes d'amélioration du climat des affaires et de la compétitivité, mais aussi de promotion de l'investissement privé dans les secteurs productifs à fort impact, sous la forme du Partenariat Public-Privé (PPP) ; et

l'Axe III : **Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité**, en termes d'automatisation des procédures administratives et de mise en place d'un dispositif fiscal et juridique incitatif et simplifié.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le processus d'élaboration de la présente LPSD du MPIPDE. Le document est structuré ainsi qu'il suit :

- **le diagnostic du secteur ;**
- **la description de la situation des bénéficiaires ;**
- **la description de l'offre dans les domaines couverts par le secteur ;**
- **le diagnostic institutionnel et organisationnel ;**
- **l'évaluation des financements mobilisés pendant les trois (03) dernières années ;**
- **l'analyse de problèmes et identification des priorités et**
- **la définition de la stratégie.**

II. METHODOLOGIE

La LPSD a été élaborée sur la base d'une approche inclusive et participative. La conduite des travaux a impliqué différents acteurs, notamment le Comité de Pilotage composé des responsables de structures, le Comité technique et les consultants.

C'est ainsi que le secteur privé, les PTF, les élus locaux et la société civile ont pris une part active aux travaux par le biais de leur consultation régulière et de leur participation aux différents ateliers. La Direction de la Planification du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), à travers son rôle d'appui-conseil, a accompagné tout le processus pour s'assurer notamment du respect de la méthodologie de travail. De façon générale, tous les départements ministériels et structures extérieures travaillant sur les questions d'investissement, de partenariat et de financement ont été conviés aux travaux (directions du MEFP, ministères chargés du Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture, des Infrastructures, le FONSI, le FONGIP, la BNDE, etc.).

Le processus a démarré avec la mise en place d'un Comité préparatoire chargé d'élaborer le projet de Termes De Référence (TDR) de la LPSD et un projet de note d'orientation méthodologique et de plan d'actions détaillé de mise en œuvre. Ledit comité est composé de l'ensemble des directeurs et chefs de service du MPIPDE ainsi que des responsables des structures qui lui sont rattachées.

Par la suite, un Comité de Pilotage a été mis en place par note n°49/MPIPDE/CAB/CT2 du 16 janvier 2015, et il a été demandé la contribution de chaque structure par note n°94/MPIPDE/DSP du 26 janvier 2015. Cette documentation a permis de mener à bien le processus.

Au-delà de ces contributions techniques, tous les membres du Comité de Pilotage se sont engagés pour la réussite du processus, dans le respect des délais, avec une grande qualité et dans une démarche inclusive et participative.

Le processus d'élaboration de la LPSD s'est déroulé selon les étapes suivantes :

DATE	ACTIVITE
10 juillet 2015	Atelier de lancement réunissant toutes les structures du département et ses partenaires stratégiques
22 septembre 2015	Mise en place du Comité technique et du Comité de rédaction
26 et 27 octobre 2015	Pré atelier diagnostic
19 novembre 2015	Atelier technique de partage et de validation du rapport diagnostic
8 janvier 2016	Réunion du Comité de pilotage pour la validation du projet de rapport diagnostic
14 au 16 janvier 2016	Atelier/retraite d'élaboration des orientations stratégiques, du plan d'actions et du dispositif de suivi-évaluation
15 avril 2016	Réunion du Comité de pilotage pour la validation technique de la LPSD
22 avril 2016	Atelier de validation nationale de la LPSD

Le diagnostic des politiques de promotion des investissements, de développement des partenariats public-privé et des téléservices de l'Etat a été réalisé selon la méthode Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM). Les résultats issus du diagnostic ont permis d'identifier les défis et les contraintes du secteur avant d'en décliner les axes stratégiques.

III. PRESENTATION DU SECTEUR

III.1. Missions du MPIPDTE

Le réaménagement du Gouvernement du 06 juillet 2014 a été marqué, entre autres, par la création du Ministère de la Promotion des Investissements, des Partenariats et du Développement des Téléservices de l'Etat.

Le décret n°52014-888 du 22 juillet 2014 définit les attributions du Ministre chargé de la Promotion des Investissements.

Au titre des investissements et des partenariats, le Ministre est chargé :

- de mettre en œuvre des stratégies adaptées pour attirer les investissements nationaux et étrangers, au Sénégal, qu'ils soient sous forme d'investissements directs ou de placements financiers ;
- de veiller à la compétitivité de l'environnement des affaires et le rendre favorable aux initiatives privées ;
- d'identifier et mettre en œuvre les réformes administratives nécessaires au développement du secteur privé ;
- de veiller à la facilitation des procédures d'investissement, de production et de commerce ;
- d'identifier et négocier, en relation avec les ministères concernés, la conclusion de partenariats public-privé équilibrés entre l'Etat et les investisseurs privés, nationaux et étrangers, portant sur des programmes et projets d'intérêt stratégique national ;
- d'effectuer les études nécessaires en vue de rendre plus attractif le cadre législatif et réglementaire de promotion des partenariats public-privé ;
- de conduire des réflexions sur les voies innovantes de coopération avec les partenaires au développement, impliquant un recours plus prononcé aux mécanismes de marché ;
- de participer au suivi des projets d'infrastructures.

Au titre des téléservices de l'Etat, le ministère veille à la mise en œuvre d'une politique de promotion de l'Administration électronique et assure, à cet effet, la tutelle de l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE).

III.2. Organisation du Ministère

Pour assurer ses missions, le MPIPDTE s'appuie sur un dispositif organisationnel comprenant ; (i) le Cabinet et les services rattachés ; (ii) la Direction des Stratégies et de la Prospective (DSP) ; (iii) la Direction de la Promotion des Investissements (DPI) ; la Direction des Financements et des Partenariats public-privé (DFPPP). Le département comprend aussi des structures rattachées à savoir ; (i) le Comité national d'Appui aux Partenariats public-privé (CNAPPP) ; (ii) APIX sa ; (iii) l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE) ; (iv) la Haute Autorité des Zones économiques spéciales (HAZES).

Au regard des missions qui lui sont confiées, le département peut être subdivisé en trois composantes :

- la composante « Promotion des investissements » ;
- la composante « Développement des Partenariats Publics Privé » et
- la composante « Développement des Téléservices de l'Etat ».

Du fait que le Ministère de par ses attributions a un caractère transversal, la gouvernance institutionnelle est considérée comme une composante.

L'analyse de la situation dans les domaines du Département fait apparaître, en dépit des acquis significatifs, des contraintes de différents ordres et des défis à relever.

IV. DIAGNOSTIC DU SECTEUR

IV.1. Délimitation des sous-secteurs et évaluation des politiques passées

IV.1.1. Délimitation des sous-secteurs du MPIPDTE

IV.1.1.1. Promotion des investissements

La composante «Promotion des investissements » couvre les domaines suivants : la stratégie de promotion des investissements, l’environnement des affaires, la promotion de la destination Sénégal, les services aux investisseurs, la création et l’aménagement de zones économiques spéciales et la maîtrise d’ouvrage déléguée.

A cet effet, la DPI, APIX.sa et la HAZES sont les structures chargées de la mise en œuvre.

L’élaboration de la politique de l’Etat en matière de promotion des investissements est du ressort de la DPI qui est chargée de :

- définir les stratégies adoptées pour attirer les investisseurs nationaux et étrangers au Sénégal, qu’ils soient sous forme d’Investissements Directs Etrangers (IDE) ou de placements financiers ;
- veiller à l’application de la réglementation relative à la promotion des investissements ;
- proposer en relation avec APIX.sa des réformes propres à améliorer le climat des affaires au Sénégal ;
- assurer la réflexion sur le cadre réglementaire relatif à la promotion des investissements ;
- promouvoir des modes de financement innovant ;
- faciliter les relations entre les investisseurs et les autorités contractantes ;
- définir, en relation avec APIX.sa, une plateforme d’informations pour les investisseurs ;
- mobiliser le secteur privé national et étranger autour des projets du PSE.

Quant à APIX.sa, elle est chargée de superviser :

- la mise en œuvre des stratégies et programmes d’impulsion de l’investissement privé ;
- la réalisation d’infrastructures économiques structurantes en PPP ou autre mode de financement en maîtrise d’ouvrage déléguée.

A cet effet, elle assure :

- la recherche et l’identification des investisseurs ;
- la promotion du Sénégal en tant que destination d’investissements ;
- l’accueil et l’assistance des investisseurs ;
- la facilitation des procédures et des mesures administratives relatives aux projets d’investissements ;
- le secrétariat du Conseil présidentiel de l’Investissement ;
- la collecte et les échanges d’informations économiques et commerciales sur le Sénégal ;
- la promotion de partenariats entre les investisseurs locaux et étrangers ;
- la maîtrise d’ouvrage des Grands Travaux d’infrastructures ;
- le suivi des accords de protection et de promotion des investissements ;
- l’administration des Zones économiques spéciales (ZES).

Pour le volet décentralisation, APIX.sa met en place des plateformes d'investissement et d'emplois dans les régions, avec l'ouverture de bureaux dans certaines villes de l'intérieur et l'installation du Projet de développement inclusif et durable de l'agro business (PDIDAS) dans la zone Nord. La DSP entend accompagner le processus de décentralisation en réalisant une étude sur la territorialisation de l'environnement des affaires dans le cadre du Projet d'Etudes, de Mobilisation du Secteur privé et de Suivi de la Compétitivité (PEMSPSC). La HAZES est chargée, quant à elle, de la régulation et du développement des ZES.

IV.1.1.2. Développement des PPP et financements innovants

La création du MPIPDE est intervenue dans un contexte marqué par une volonté des autorités sénégalaises de tirer un meilleur profit des partenariats public-privé. Cette volonté transparaît dans l'adoption de la nouvelle loi n° 2014-09 du 20 février 2014 relative aux contrats de partenariat, qui abroge et remplace la loi n° 2004-13 du 1er mars 2004 relative aux contrats de Construction – Exploitation – Transfert d'infrastructures. Cette nouvelle loi a introduit des innovations majeures dont l'extension du champ d'application des PPP, la création du CNAPPP, etc.

La DFPPP constitue ainsi la principale structure du ministère en matière de stratégie et de promotion des PPP. A ce titre, elle participe à l'élaboration de la politique de l'Etat, des directives ainsi qu'à la diffusion des meilleures pratiques sur le financement, la conception, la structuration et le suivi des projets PPP. Elle conseille et assiste les services des ministères, des collectivités locales, des sociétés nationales, des sociétés anonymes à participation publique majoritaire, des agences, des établissements publics et assimilés, dans la préparation, la mise en œuvre et le suivi de leurs contrats de type PPP.

En particulier la DFPPP est chargée :

- de veiller à la cohérence globale des projets de PPP initiés par les autorités contractantes avec les objectifs de développement des secteurs concernés par la mise en œuvre d'une stratégie globale de gestion et d'optimisation du recours aux partenariats public-privé ;
- d'appuyer les autorités contractantes en matière d'identification, de priorisation, de formulation et de mise en œuvre de projets de PPP ;
- d'apporter son appui et son assistance technique et juridique aux administrations initiatrices de projets PPP ;
- de réaliser des études économiques, financières et juridiques pour le financement et la gestion des projets de partenariat public-privé ;
- de rechercher les financements nécessaires à la réalisation des projets et programmes auprès des partenaires au développement, bilatéraux et multilatéraux, et autres organismes en rapport avec le ministère chargé des Finances ;
- de procéder à l'évaluation économique et financière préalable des projets de partenariat public-privé ;
- d'assurer le renforcement de capacités des acteurs publics et privés en matière de PPP ;
- d'assurer le suivi des projets de partenariat public-privé ;
- de promouvoir les PPP auprès des administrations et des acteurs privés, etc.

Le CNAPPP est chargé :

- de valider les rapports d'évaluation préalable élaborés par les autorités contractantes ;
- de faire procéder, en relation avec le secrétariat exécutif, à la contre-expertise technique, économique et financière des offres spontanées soumises ;

- de donner un avis sur les procédures de passation des partenariats public-privé par appel d'offres, entente directe, contrat complémentaire ;
- de donner un avis sur les procédures de passation des avenants et les procédures de négociation directe, dans le cadre du traitement des offres spontanées ;
- de transmettre, après examen, au Premier Ministre, au Ministre chargé des Finances et au Conseil des Infrastructures, les demandes d'avis préalables ou d'autorisation émises par les autorités contractantes dans le cadre des procédures de passation des partenariats public-privé ;
- de fournir un appui aux entités du secteur public dans la préparation, la négociation et le suivi des partenariats public-privé ;
- de vulgariser les partenariats public-privé et d'en assurer la promotion.

IV.1.1.3. Développement des téléservices de l'Etat

Les téléservices sont considérés comme un secteur transversal en plein essor, une source de création d'emplois mais également un moyen stratégique pour accroître la compétitivité de l'économie.

Dans le cadre du « Développement des Téléservices de l'Etat » l'Etat du Sénégal a édifié une infrastructure de réseau nationale, mis en place un dispositif cohérent de dématérialisation des formalités administratives, élaboré des procédures de gestion de sécurité, diffusé les normes pour l'interopérabilité des systèmes et accordé un appui permanent aux structures administratives et aux usagers.

IV.1.1.4. Gouvernance institutionnelle

La Gouvernance institutionnelle concerne la stratégie, la prospective, et la dimension organisationnelle. Cette composante transversale met l'accent sur i.) l'importance des études prospectives ; ii.) l'appui technique et matériel aux structures du ministère ; iii.) le pilotage, la coordination, la planification et le suivi-évaluation des activités.

IV.1.2. Evaluation des politiques passées par sous-secteur

Le MPIPDE, à travers APIX.sa et ses structures centrales, a développé un véritable savoir-faire en matière d'organisation de fora économiques comme l'illustre la réussite d'événements majeurs tels que le Forum de l'investissement lors du Groupe Consultatif de Paris en février 2014, le Forum économique de la Francophonie en décembre 2014, le Forum sur le financement des PPP en mai 2015 et le Forum Smarter Government avec IBM novembre 2015. En outre, le Sénégal a signé et ratifié, à la date d'octobre 2015, vingt-trois (23) Accords de Promotion et de Protection des Investissements (APPI) et entend les exploiter pour faire bénéficier aux opérateurs économiques des potentialités qu'ils offrent. On peut aussi noter l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC) qui constitue un des fondamentaux de l'émergence.

Le PREAC (2013-2015) a défini les axes stratégiques et les mesures prioritaires de réformes portant sur une autonomisation des procédures administratives, un dispositif juridique et fiscal simplifié et incitatif, une compétitivité des facteurs de production et une promotion de l'investissement à fort impact social dans les pôles de développement.

En octobre 2015, les réalisations suivantes ont été notées :

- la création d'entreprises effectuée en un délai d'un jour pour les personnes morales ;
- le transfert de propriété dans un délai maximum de trente (30) jours ;

- le paiement d'impôts par télé déclaration ;
- la réduction quatorze (14) à neuf (09) jours du délai de traitement des formalités d'importation et d'exportation ;
- la réduction du délai de traitement des dossiers du contentieux économique grâce à la création de centres d'arbitrage ;
- l'amélioration du financement des PME grâce à la création de bureaux d'information sur le crédit et l'adoption d'un cadre fiscal adéquat pour le crédit-bail.

Ces réformes ont permis de gagner trois places dans le Doing Business 2016 et le maintien pour la deuxième année consécutive du Sénégal dans le TOP 10 des pays réformateurs.

IV.2. Description de la situation actuelle des bénéficiaires et de l'offre dans les domaines couverts par le secteur

IV.2.1. Description de la situation actuelle des bénéficiaires

Le MPIPDE est la structure chargée de prendre en charge les préoccupations des acteurs du secteur et d'offrir des opportunités d'investissement, de partenariat et de développement des télé-services de l'Etat au profit des bénéficiaires ci-après :

- le secteur privé national et international ;
- l'utilisateur du service public ;
- les autres administrations ;
- les agents du MPIPDE.

Pour chacun de ces bénéficiaires, des avantages peuvent être tirés des politiques, stratégies ou mesures prises par le Ministère. Globalement, ces avantages concernent :

- la réduction des délais et des procédures entraînant une diminution des coûts pour les investisseurs et les promoteurs et plus de transparence ;
- l'identification de structures précises pour adresser les demandes de ces acteurs ;
- la facilitation de l'accès à l'information en ligne aux usagers du service public ;
- le développement, efficace et efficient, de partenariats public-privé pour les autres administrations, par le secteur privé national et international et au bénéfice des usagers du secteur privé ;
- l'existence d'un cadre favorable à l'échange d'informations et à la création de synergies entre les différentes structures internes du Ministère.

IV.2.2. Description de l'offre dans les domaines couverts par le secteur

Le MPIPDE offre aux différents bénéficiaires un certain nombre de services parmi lesquels :

- l'amélioration du cadre incitatif et compétitif de l'environnement des affaires ;
- la mise à la disposition des citoyens/usagers et entreprises de démarches administratives simplifiées et l'accès à l'information ;
- un cadre propice au développement des investissements et à la création d'entreprises ;
- un appui-conseil aux autres administrations (agences, établissements publics, collectivités locales) ;
- un cadre propice au développement des PPP

IV.3. Cadre de gouvernance et évaluation des financements mobilisés

IV.3.1. Au plan institutionnel et organisationnel

Le MPIPDTE, créée récemment en septembre 2013 et suite à l'extension de ses missions en 2014, a une vocation transversale et intervient dans différents domaines qui constituent, antérieurement, le cadre d'intervention d'autres ministères. C'est pourquoi, il n'a pas initié des politiques significatives, en tant que département ministériel, dans le passé. Celles qui existent sont prises en charge par des structures telles que l'ADIE et APIX.sa.

Le MPIPDTE rencontre des difficultés liées à son installation et son fonctionnement. A cela s'ajoute le retard accusé dans l'adoption du décret portant organisation et fonctionnement du ministère qui constitue un sérieux handicap pour l'exécution de ses missions.

A ce jour, le CNAPPP n'est pas opérationnel du fait de retard dans l'adoption du décret fixant sa composition, son organisation et son fonctionnement. De même, le cadre de gouvernance des ZES est en révision. Ce qui entraîne un retard dans l'installation des entreprises dans la ZESI. Il s'y ajoute l'absence d'une structure centrale chargée de définir la stratégie nationale de développement des téléservices.

Par ailleurs, le département ne dispose pas, actuellement, de tout le potentiel humain en adéquation avec ses missions. Aussi, les conditions de travail difficiles des agents sont-elles à mettre en exergue. Les dernières statistiques révèlent que l'effectif global du personnel du MPIPDTE se chiffre à 341 agents (voir Tableau ci-dessous).

Tableau 1 : Effectifs des structures du MPIPDTE (mai 2016)

STRUCTURES	PERSONNEL CADRE		PERSONNEL D'APPUI		Total
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	
APIX	42	22	49	62	175
ADIE	43	17	53	16	129
SERVICES CENTRAUX	12	5	9	10	36
HAZES	0	1	0	0	1
Total	95	40	73	81	341

D'après les statistiques disponibles, le nombre d'agents du Cabinet et des directions et services centraux est de trente-six (36) dont seulement cinq (05) femmes cadres soit 29,41% seulement. Pratiquement, le nombre d'hommes cadres dépasse largement le nombre de femmes cadres dans toutes les structures. De façon générale, les femmes représentent 35,5% de l'effectif global du Ministère, ce qui constitue un pourcentage assez appréciable.

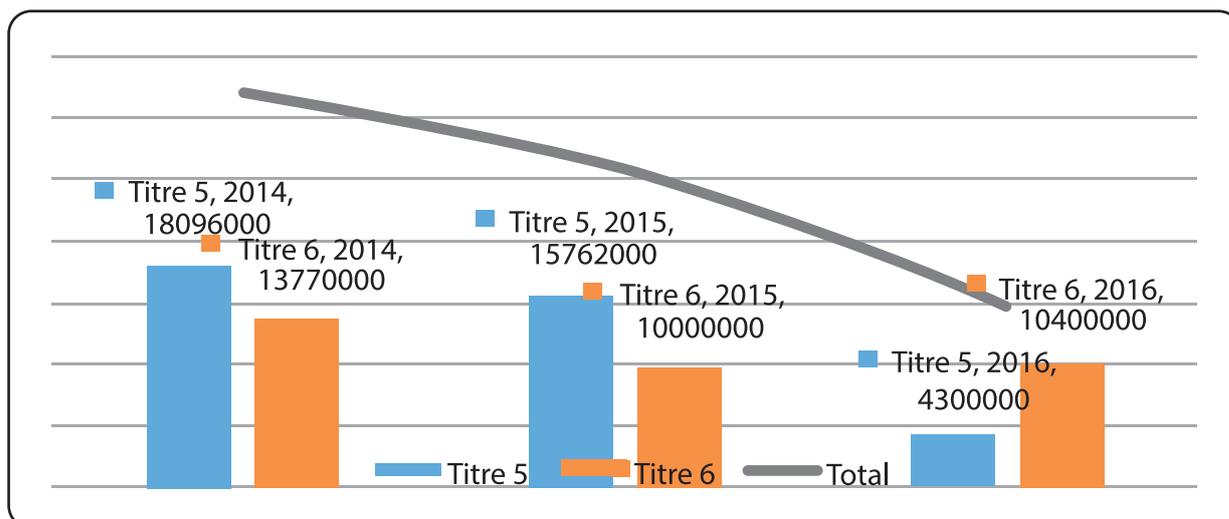
IV.3.2. Evaluation des financements mobilisés

Les ressources financières comprennent les ressources de l'Etat et les contributions des partenaires techniques et financiers à travers les projets et programmes.

IV.3.2.1. Ressources de l'Etat

Les ressources de l'Etat concernent les crédits d'investissements et les crédits de fonctionnements. Les crédits d'investissements sont relatifs aux inscriptions des titres 5 et 6 de la loi de finances de l'année considérée. Le graphique suivant montre leur évolution sur la période 2014-2016.

Figure 2 : Evolution des crédits d'investissement (en milliers de FCFA)



La tendance baissière du niveau d'allocation des crédits entre 2014 et 2016 s'explique principalement par l'arrivée à terme de certains projets (certains volets du projet Autoroute à péage Dakar-Diamniadio) et la fin de remboursements d'emprunts. A cela s'ajoute l'arrêt du financement de certains programmes comme celui de l'informatisation de l'Etat.

IV.3.2.2. Ressources des partenaires techniques et financiers

Durant l'année 2015, des programmes et projets ont été financés et domiciliés au niveau des structures suivantes :

- APIX.sa : Projet Autoroute à péage Dakar-Diamniadio (6 321 145 023 FCFA par BM, AFD, BAD) ;
- DFPPP : Projet d'Appui au Développement des PPP (250 000 000 FCFA du PPIAF).

Pour l'année 2016, la situation des financements acquis se présente comme suit :

○ **APIX sa :**

- Projet croissance et compétitivité : 5 millions USD avec l'USAID ;
- Projet autoroute à péage Dakar-Diamniadio : 19,361 milliards FCFA ;
- Projet autoroute Diamniadio-AIBD : 1,848 milliards FCFA ;
- PDIDAS: 199,3 millions FCFA.

○ **ADIE :**

- Projet d'extension de la couverture de l'intranet administratif : 51,559 milliards FCFA avec Eximbank Chine ;
- Projet Télé Demande d'Autorisation de Construire (TéléDAC) prise en compte de l'Acte 3 de la Décentralisation : 1,4 milliards FCFA avec Investment Climate Facility for Africa (ICF) ;
- Projet Fichier Unifié des Données du Personnel de l'Etat (FUDPE) : 262 382 millions FCFA avec l'Union européenne (UE).

En dehors des ressources allouées par l'Etat, le MPIPTE n'a pas pu mobiliser des ressources significatives des PTF. Par exemple, pour l'année 2016, aucun financement des PTF n'est acquis pour les programmes suivants : Informatisation de l'Etat, Economie de l'énergie et Développement durable de l'ADIE ; Zone économique spéciale intégrée de Diass.

IV.3.2.3. Evolution des financements

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des financements sur la période 2014-2018.

Tableau 2 : Evolution des financements (en milliers de FCFA)

INTITULE DU PROJET/PROGRAMME		2014	2015	2016	2017	2018
BCI	PERCA			150 000	250 000	250 000
	PCSF/PPP			75 000	75 000	75 000
	PEMSPSC			75 000	75 000	75 000
	AUTOROUTE DAKAR-DIAMNIADIO	16 200 000	13 600 000	8 000 000	0	0
	PROLONGEMENT AUTOROUTE A PEAGE DIAMNADIO-AIBD	12 000 000	5 000 000	4 000 000	0	0
	PROGRAMME EXPLOITATION MAINTENANCE ET EXTENSION INTRANET ADMINISTRATIF			400 000	500 000	600 000
	PROGRAMME REDEVANCE MICROSOFT			500 000		
	PROJET D'AMENAGEMENT ZESI			1 500 000	9 000 000	9 500 000
	FONDS D'ETUDES DES PROJETS ET DE PREPARATION DES CONTRATS DE PARTENARIATS			0	2 500 000	2 500 000
	PROGRAMME CROISSANCE ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	1 096 000	2 162 000			
	PROJET D'APPUI A LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	1 300 000				
	APPUI APIX GRANDS TRAVAUX	900 000				
	ETUDES, ENQUETES ET PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	300 000				
	PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVE	70 000				
PTF	PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES PPP (PPIAF)		250 000			
	TELEDAC PAR INVESTMENT CLIMATE FACILITY		700 000			
PTIP				14 700 000	12 400 000	13 000 000

Source : Rapports de présentation des budgets 2015 et 2016 du MPIPDE et PTIP (2015-2017)

Certains projets du MPIPDE, inscrits au titre de l'année 2014, ne sont pas reconduits en raison du transfert de leur tutelle à d'autres ministères. Il s'agit notamment du Projet d'Appui à la Promotion du Secteur privé (PAPSP) logé à la Direction de l'Appui au Secteur privé (DASP).

A l'exception de la Banque mondiale qui, à travers le Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), a contribué à hauteur de 250 000 000 FCFA dans les activités d'appui aux PPP, aucun autre apport de PTF n'a été enregistré durant les années 2014 et 2015.

IV.4. Analyse des problèmes et identification des priorités

Le secteur est à la croisée des chemins. Il a besoin de l'appui fort et constant des hautes autorités pour remplir ses missions et atteindre ses objectifs notamment en termes de contribution significative à la réussite du PSE.

¹Lettre du 04 Juin 2015 du MEFP/ DGF portant notification des enveloppes indicatives 2016-2018 ; les crédits d'investissements s'établissent en 2016 à 14 milliards dont 4 milliards pour l'Autoroute à péage Dakar-Diamniadio et 4 milliards pour le prolongement de l'Autoroute à péage. Pour 2017 et 2018, les projets concernés ne sont pas indiqués.

Les problèmes du secteur peuvent s'analyser à travers une matrice FFOM qui retrace les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du secteur.

IV.4.1. Analyse des problèmes du secteur

Le tableau 3 suivant met en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du secteur.

Tableau 3 : Synthèse de la matrice FFOM du secteur

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement géographique favorable du pays par rapport à l'Europe et les Etats-Unis - Etat de droit et des ressources humaines de qualité - Démocratie et Stabilité politique - Infrastructures de transport et de télécommunication modernes - Un environnement favorable aux affaires - Existence d'un dispositif institutionnel et légal d'incitation à l'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de coordination et de concertation entre les départements informatiques des structures administratives dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des projets et programmes - Difficultés dans l'orientation des investisseurs vers les secteurs prioritaires du PSE - Faible productivité du capital malgré les niveaux élevés d'investissements - Insuffisance de ressources humaines qualifiées pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets PPP - Absence d'une charte nationale des téléprocédures définissant les normes et standards techniques permettant l'interopérabilité des systèmes - Faible mobilisation des ressources de la diaspora pour le financement des investissements - Retard dans la mise en place du cadre de gouvernance des ZES et des projets PPP

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - PSE, référence unique des politiques publiques au Sénégal - Meilleure prise en compte de la diplomatie économique dans la politique étrangère - Manifestation d'intérêt de grands groupes pour s'installer dans les ZES - Regain d'intérêt pour les PPP au niveau régional - Existence de projets au niveau de la CEDEAO portant sur le code communautaire des investissements et le cadre régionale de la politique des investissements - Confiance des partenaires techniques et financiers pour le financement de projets de dématérialisation - Intérêt du secteur privé national et international à accéder à la commande publique et à financer des projets de dématérialisation dans le cadre du partenariat public-privé - Etablissement de relations de coopération fructueuse avec des centres de recherche de renommée internationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de l'offre du Sénégal pour les investisseurs - Baisse d'intérêt des investisseurs pour le Sénégal au profit de ses concurrents - Absence d'un cadre global de gouvernance partagé du secteur de la promotion des investissements - Lenteurs dans l'élaboration d'un nouveau code des investissements - Accentuation de la concurrence en Afrique et en Asie en matière d'attractivité - Retard dans la mise en œuvre des réformes structurelles importantes : financement, foncier, justice, énergie, télépaiement,... - Positionnement géographique par rapport aux autres pays de l'UEMOA (enclavement du Sénégal)

IV.4.1.1. Principales contraintes du secteur

1. Promotion des investissements

Les contraintes liées à la promotion des investissements sont particulièrement :

- l'inexistence d'une stratégie nationale de Promotion des Investissements ;
- les limites en capacités et en moyens du secteur privé national, malgré les incitations octroyées ;
- les lenteurs dans l'application des réformes structurelles (financement, foncier, justice, commerce, travail, ...) et celles portant sur la compétitivité ;
- le caractère toujours informel du Conseil présidentiel de l'Investissement (CPI) car fonctionnant sans textes ;
- manque de financement des activités du CPI.

2. Environnement des affaires

A ce niveau, on peut noter :

→ l'existence de domaines où les réformes sur l'environnement des affaires sont encore lente. C'est le cas en ce qui concerne le secteur de l'énergie, le régime d'imposition, l'intensité de la concurrence dans le marché intérieur, le transfert de propriété, la justice commerciale, l'accès et le coût du financement pour les PME ;

→ la non utilisation des leviers tarifaires et fiscaux pour la baisse du coût des facteurs de production.

3. Promotion de la destination Sénégal

Les contraintes à la promotion de la destination Sénégal concernent :

- l'établissement de relations ponctuelles et non stratégiques avec les Bureaux économiques et commerciaux installés dans certaines ambassades du Sénégal ;
- le suivi insuffisant des résultats des Fora pour traduire les intentions d'affaires en investissements effectifs ;
- le manque de coordination des actions entre les administrations sénégalaises lors des missions à l'étranger ;
- le suivi insuffisant des Accord de Promotion et de Protection des Investissements (APPI) et leur faible vulgarisation auprès du secteur privé.

4. Investissements privés

Les principales contraintes portent sur les aspects suivants :

- focus porté plus sur les grands investissements et la création d'entreprise que sur l'appui aux PME-PMI ;
- faiblesse de l'influence de l'ASEPEX. La situation de la balance commerciale qui reste toujours structurellement déficitaire et dont le niveau de déficit par rapport au PIB ne s'améliore pas significativement, malgré les efforts menés par l'ASEPEX ;
- la multiplicité des interlocuteurs vis-à-vis des investisseurs surtout étrangers ;
- la faiblesse de l'investissement dans le secteur productif posant de sérieux handicaps pour la diversification ;
- les investissements ont été plus orientés vers le secteur des biens non échangeables (BTP, services, ...) et non vers le secteur des activités internationalement échangeables.

Compte tenu des contraintes évoquées, se dégage la nécessité d'une rationalisation des différentes structures intervenant dans les services aux investisseurs dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une plus grande visibilité pour les potentiels investisseurs.

5. Grands travaux

Les contraintes du sous-secteur des grands travaux sont :

- les difficultés d'élaboration de contrats équitables et équilibrés occasionnant beaucoup d'interprétations et de contentieux ;
- l'insuffisance d'entreprises nationales compétitives pour exécuter des grands projets ;
- l'absence de stratégie de promotion de la sous-traitance ;
- le non-respect des délais et du coût initial des travaux entraînant des avenants imprévus et des contrats complémentaires ;
- les lenteurs dans la libération des emprises en raison des difficultés avec les Personnes affectées par les Projets (PAP).

6. Développement des Zones économiques spéciales

Les principales contraintes liées au développement des ZES sont :

- le cadre juridique défini par la loi 2007-16 du 19 février 2007 flou et peu sécurisant pour les investisseurs ;
- la mise en place non encore effective de la HAZES ;
- la confusion autour des rôles de APIX sa et de la HAZES ;
- l'absence d'une détermination précise des différentes entités formant le cadre de gouvernance de la ZESI ;
- le retard dans le recrutement de promoteurs pour développer la ZES de Diass, notamment le cargo village.

7. Développement des Partenariats public-privé

Les contraintes identifiées au niveau du développement des PPP sont nombreuses et variées. Il s'agit principalement :

- du retard dans la mise en place complète des structures du cadre de gouvernance défini par la loi 2014-09 du 20 février 2014 relative aux contrats de partenariat ;
- de la faiblesse du nombre de contrats de types PPP signés par les collectivités locales qui ne semblent pas avoir encore pris toute la mesure des opportunités que représentent pour elles les PPP ;
- de la méconnaissance de l'outil PPP entraînant de nombreuses confusions et des lenteurs dans la réalisation des projets ;
- de l'insuffisance, au sein de l'Administration, des profils adaptés aux besoins spécifiques dans le traitement des questions juridiques, techniques et financières des PPP ;
- de la faiblesse du niveau de maturité des projets occasionnant de nombreux ajustements et modifications contractuels qui renchérissent le coût des projets ;
- de la faiblesse des analyses préalables réalisées sur les projets pour déterminer leur faisabilité en mode PPP ;
- des difficultés d'accès à l'information pertinente sur les projets envisagés et les projets en cours de réalisation ;

- d'une organisation inadaptée des services techniques chargés du suivi opérationnel des projets PPP en cours ;
- des risques de déperdition de l'information dus à la mobilité des acteurs en charge de ces questions au sein des départements ministériels ;
- de la forte dépendance aux cabinets externes, à la fois pour l'élaboration des livrables que pour leur évaluation, du fait de l'absence de ressources humaines qualifiées au sein de l'Administration ;
- des difficultés liées à l'identification, à la traçabilité des sources de financement et à la vérification de la crédibilité des investisseurs potentiels.

8. Développement des téléservices

A ce niveau, les contraintes sont liées à :

- l'absence d'un cadre de concertation, de coordination et de mutualisation pour l'informatisation de l'Etat ;
- la diversité des systèmes d'information de l'Etat et l'absence d'une gouvernance coordonnée ;
- le manque de coordination dans la définition et la mise en œuvre des projets informatiques et télécoms ;
- la non implication de l'ADIE dans la mise en œuvre des projets et programmes TIC initiés par les structures administratives ;
- la difficulté pour l'ADIE de stabiliser le réseau électrique des locaux techniques ;
- la lenteur dans la dématérialisation des formalités administratives (mise en œuvre de cinq procédures sur sept cent identifiées) ;
- la lenteur dans la mise en œuvre de conduite de changement au sein de l'Administration ;
- l'absence de :
 - décret portant création, organisation et fonctionnement du Cadre de Concertation, de Coordination et de Mutualisation (CCCM) des projets et programmes de la Gouvernance électronique ;
 - décret relatif aux procédures d'acquisition des biens et services informatiques par les structures administratives ;
 - l'arrêté portant création du comité de pilotage pour la mutualisation des infrastructures de téléphonie et l'interopérabilité des systèmes informatiques de l'Etat.

IV.4.1.2. Défis du secteur

Il ressort de l'analyse précédente les défis majeurs suivants :

- le relèvement du niveau de contribution de l'investissement privé et des IDE dans le PIB en vue de les rendre plus opérationnels avec les objectifs du PSE ;
- le positionnement du Sénégal comme plateforme d'affaires de rang mondial ;
- l'intensification du recours aux PPP et aux financements innovants comme mode de financement alternatif des projets de l'Etat et des collectivités locales ;
- le développement des téléservices de l'Etat comme levier essentiel de la réforme de l'Etat et du renforcement de l'Administration publique.

IV.4.2. Priorités du secteur

Après analyse, la liste des priorités du secteur est la suivante :

- l'élaboration de documents stratégiques : la stratégie nationale de l'investissement, le guide de l'investisseur, le kit d'informations sectorielles, la révision du code des investissements, la stratégie de développement du numérique ;
- la mobilisation du secteur privé pour une meilleure appropriation des projets PSE ;
- l'achèvement du cadre de gouvernance des ZES ;
- l'élaboration de packages investisseurs attractifs ;
- la réalisation et la livraison du cargo village avant l'ouverture de l'AIBD ;
- la finalisation des grands projets en cours (Prolongement de l'Autoroute Diamniadio-AIBD, du TER, la restructuration de Pikine irrégulier Sud,...) ;
- l'opérationnalisation du cadre réglementaire et institutionnel des PPP ;
- la finalisation du processus de maturation des projets en mode PPP ;
- le renforcement des compétences des autorités contractantes à la maîtrise des étapes du cycle de vie des projets PPP ;
- la mise en place d'un dispositif performant de suivi des contrats de PPP ;
- la mise en place d'une infrastructure de gestion des clés et d'un centre de numérisation ;
- l'opérationnalisation du dispositif de télépaiement par l'ADIE ;
- l'adoption d'un cadre de gouvernance des projets et programmes TIC ;
- l'opérationnalisation du DPPD ;
- la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes ;
- la réalisation des études ciblées dans le cadre du PEMSPSC ;
- la mise en place d'un observatoire de suivi de la compétitivité durable ;
- l'adoption du décret d'organisation du département ;
- le renforcement en ressources humaines.

V. CADRE STRATEGIQUE

V.1 Vision, valeurs et principes

V.1.1 Vision

La vision stratégique pour le développement du Sénégal déclinée dans le PSE est « Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un Etat de droit ». C'est dans cette dynamique que s'inscrit la vision du Département : « **Un Sénégal attractif aux investissements et aux partenariats, soutenu par une e-administration efficace, pour l'émergence** ».

V.1.2 Valeurs et principes

Les valeurs assorties de principes qui fondent la culture du secteur sont :

- **l'éthique** centrée autour du bien, du bon et de la justice sociale ;
- **l'équité** territoriale dans l'exécution des missions du secteur ;

- la **solidarité** entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques du secteur ;
- la **transparence** qui concerne la disponibilité et l'accessibilité de l'information sur les politiques publiques au profit des citoyens et des usagers.

Les principes qui sous-tendent la vision en vue de garantir la bonne gouvernance du secteur sont :

- la **veille** par une anticipation sur les événements à venir et la prise en compte de l'environnement ;
- l'**ouverture** au secteur privé national et étranger et aux autres administrations ;
- la **célérité** dans la prise en charge des préoccupations des acteurs ;
- la **mutualisation** des moyens par la mise en commun et le partage des ressources disponibles ;
- la **performance** par la production de résultats ayant des impacts significatifs sur les groupes cibles.

V.2. Orientations stratégiques

Pour la période 2016-2020, la vision du MPIPDTE se traduit par tout d'abord par un objectif global assorti de quatre (04) axes stratégiques déclinés sous forme de programmes.

V.2.1 Objectif global

L'objectif général de la politique sectorielle du MPIPDTE est de ***promouvoir les investissements au Sénégal par une amélioration de son attractivité, le développement des partenariats public-privé (PPP) et une e-administration efficace.***

V.2.2 Axes stratégiques

Les politiques à mener et les actions à entreprendre, à moyen terme, s'appuieront sur les quatre axes stratégiques suivants :

- Axe stratégique 1 : Amélioration de la promotion des investissements ;
- Axe stratégique 2 : Développement des partenariats public-privé et mobilisation des financements innovants ;
- Axe stratégique 3 : Développement de l'Administration électronique et promotion du e-citoyen ;
- Axe stratégique 4 : Amélioration du Pilotage, de la Gestion et de la Coordination administrative.

Les axes stratégiques 1 et 2 sont arrimés à l'Axe I du PSE « Transformation structurelle de l'économie et croissance » tandis que les axes 3 et 4 sont rattachés à l'Axe III « Gouvernance institutionnelle, paix et sécurité ». Ces axes stratégiques se retrouvent dans tous les domaines qui constituent le cœur de métier du secteur, à savoir la promotion des investissements, le développement des partenariats public-privé et le développement des téléservices de l'Etat.

V.2.3. Objectifs stratégiques et programmes

Les axes stratégiques sont assortis de programmes budgétaires qui constituent le cadre d'opérationnalisation de la politique sectorielle du ministère. Pour chaque programme, il est établi un tableau intitulé cadre de mesure de performance résumant les objectifs spécifiques, les cibles annuelles, les résultats attendus et les indicateurs.

V.2.3.1. Objectif stratégique 1 : Promouvoir les investissements

Cet objectif stratégique doit contribuer de façon significative au développement économique et social du Sénégal par la promotion d'un climat des affaires favorable à l'investissement. Pour sa mise en œuvre, il se traduit à travers le **Programme 1 : Investissements et grands travaux.**

Ce programme s'articule autour des cinq actions suivantes :

- **Action 1 (P1.A1) : Promotion des investissements privés ;**
- **Action 2 (P1.A2) : Maîtrise d'ouvrage déléguée de Grands travaux de l'Etat ;**
- **Action 3 (P1.A3) : Développement des Zones économiques spéciales ;**
- **Action 4 (P1.A4) : Mobilisation des fonds de la diaspora pour l'investissement privé ;**
- **Action 5 (P1.A5) : Amélioration de l'environnement des affaires.**

V.2.3.2 Objectif stratégique 2 : Développer les Partenariats public-privé et le recours aux Financements innovants

Cet objectif stratégique va contribuer à opérationnaliser le cadre juridique et institutionnel créé avec l'avènement de la loi n° 2014-09 du 20 février 2014 relative aux contrats de partenariat et du décret 2015-386 du 20 mars 2015 portant application de ladite loi. Cet objectif s'exécute à travers le **Programme 2 : Partenariats public-privé et Financements innovants**. Celui-ci comprend les cinq actions suivantes :

- **Action 1 (P2.A1) : Assistance technique et institutionnelle aux autorités contractantes et aux structures impliquées dans les PPP ;**
- **Action 2 (P2.A2) : Evaluation préalable, contrôle et suivi des contrats PPP ;**
- **Action 3 (P2.A3) : Développement des outils de maîtrise des étapes du cycle de vie des PPP ;**
- **Action 4 (P2.A4) : Diversification de l'offre de financements innovants ;**
- **Action 5 (P2.A5) : Renforcement des capacités et vulgarisation du cadre juridique et institutionnel des PPP.**

Le MPIPDE devra jouer un rôle d'impulsion générale dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets PPP du PSE.

V.2.3.3 Objectif stratégique 3 : Développer une administration électronique au service de l'utilisateur

Le développement d'une administration électronique contribue à l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement du service public. En effet, l'administration électronique favorise le travail en transversalité et la mise en réseau des acteurs. Elle rend lisible l'action de l'autorité auprès des usagers et augmente la célérité dans la délivrance des services. L'administration électronique génère également des économies par la mutualisation et la rationalisation pour répondre aux évolutions de l'environnement en termes de ressources humaines et financières.

La mise en œuvre de cet objectif s'appuie sur le **Programme 3 : Administration électronique**. Ce programme s'articule autour des actions ci-après :

- **Action 1 (P3.A1) : Dématérialisation des procédures administratives et développement de contenus et de logiciels adaptés ;**
- **Action 2 (P3.A2) : Conduite du changement ;**
- **Action 3 (P3.A3) : Qualité des services et de la sécurité ;**
- **Action 4 (P3.A4) : Accompagnement du secteur privé.**

V.2.3.4 Objectif stratégique 4 : Assurer le Pilotage, la Gestion et la Coordination administrative

Cet objectif met l'accent sur i.) l'importance des études prospectives à réaliser, ii.) l'appui aux structures opérationnelles, iii.) le pilotage et la coordination des activités. Cet objectif sera atteint à travers la mise en œuvre du **Programme 4 : Pilotage, Gestion et Coordination administrative**. Celui-ci s'articule autour des actions ci-après :

- **Action 1 (P4.A1)** : Planification et pilotage des actions du ministère ;
- **Action 2 (P4.A2)** : Etudes et recherches sur la mobilisation du secteur privé et la compétitivité durable ;
- **Action 3 (P4.A3)** : Développement des ressources humaines et appui aux services ;
- **Action 4 (P4.A4)** : Appui à la mise en œuvre des politiques de territorialisation dans les domaines de la promotion des investissements, des partenariats public-privé et des téléservices de l'Etat.

Cet objectif adresse les domaines suivants : les études prospectives, la veille stratégique, le cadre organisationnel, les ressources humaines, les ressources financières et la communication.

V.3. Rôles et responsabilités des acteurs

Différents acteurs interviennent dans la mise en œuvre de la politique sectorielle. Il s'agit notamment :

- du secteur privé, moteur de la croissance, qui doit contribuer à la création de richesse et d'emplois ;
- de l'Administration centrale qui est chargée de mettre en œuvre les politiques publiques. Il convient de distinguer les services du MPIPDE chargés d'exécuter la stratégie du secteur des autres administrations ;
- des collectivités territoriales qui doivent mettre en œuvre, au plan local, la politique sectorielle ;
- de la société civile qui doit jouer son rôle de veille et d'alerte sur les résultats obtenus et leur impact au regard des moyens engagés ;
- des partenaires techniques et financiers, dont les contributions permettent de combler le gap de financement et le déficit d'expertise.

V.4. Cadre de pilotage et de suivi-évaluation

V.4.1 Organes de pilotage

La nomination du Président du Comité par Note de service N°1040/MPIPDE/CAB du 28 novembre 2014 consacre la mise en place des organes de pilotage. Il s'agit du :

- **Comité de pilotage** qui regroupe les directeurs nationaux, les directeurs généraux, les chefs de service, les Coordonnateurs de cellule, les représentants des services techniques du MEFP (DP, DB, DCEF), le BOM, les PTF, les élus locaux, le secteur privé et la société civile ;
- **Comité technique** qui regroupe les structures du département et la Direction de la Planification (MEFP), sous la coordination du Directeur des Stratégies et de la Prospective.

V.4.2 Organe de suivi-évaluation

L'objectif du système de suivi évaluation est de fournir des informations à tous les utilisateurs potentiels en procédant à un suivi d'étape des indicateurs et à une évaluation annuelle de l'état d'avancement technique et financier des programmes. Ce travail est du ressort de la DSP qui est l'unité technique chargée du suivi de la mise en œuvre de la politique sectorielle.

Au bout de trois (3) ans d'exécution, la LPSD devra faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours avant le terme de son horizon de cinq ans où il sera procédé à son évaluation finale.

CONCLUSION

Le secteur de la promotion des Investissements, des Partenariats et du Développement des Téléservices de l'Etat, de par ses missions, est appelé à jouer un rôle d'une importance capitale dans la réussite du PSE. C'est à ce titre que la présente LPSD a été élaborée suivant une approche participative et inclusive, en vue de favoriser un environnement propice à la promotion des investissements, au développement des PPP et à une administration efficace.

L'analyse diagnostique a permis de relever les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dans les différents domaines couverts par le secteur. Les nombreuses difficultés et contraintes décelées ont conduit à l'identification des défis à relever ; ce qui a débouché sur les priorités du secteur à travers quatre (04) axes stratégiques.

Par la mise œuvre de cette LPSD qui couvre la période 2016-2020, le MPIPDE entend faire de la culture de la performance sa principale source de motivation. Cette dernière s'appuiera sur une gouvernance inclusive et participative avec la mutualisation des moyens entre, d'une part, les services du ministère et d'autre part, les autres administrations.

Le secteur privé, principal bénéficiaire de cette politique sectorielle, est appelé à jouer un rôle important pour l'atteinte des objectifs de même que la société civile qui, à travers le contrôle citoyen de l'action publique, apportera sa pierre à l'édifice.

La LPSD est un document essentiel dans la perspective de la mise en œuvre des budgets de programmes en 2017. Son articulation avec le Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses et le Plan de Travail annuel facilitera le pilotage et le suivi-évaluation des programmes et activités du MPIPDE.

Fait à Dakar le

18 AOUT 2016

**Le Ministre de la Promotion des
Investissements, des Partenariats et du
Développement des Téléservices de l'Etat**


Khoudia MBAYE
LE MINISTRE

Khoudia MBAYE

**Le Ministre de l'Economie,
des Finances et du Plan**


Amadou BA

ANNEXE

Tableau 4 :
Cadre de mesure de performances du programme Promotion des Investissements et Grands Travaux

Programme	Objectifs spécifiques (précis)	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Situation de référence		Valeur cible		
				2014	2015	2016	2018	2020
P1: Promotion des Investissements et Grands Travaux	P1.OS 1_Définir une politique nationale consensuelle de promotion des investissements	P1.OS1.R1_ Les mesures et actions de l'Etat en Promotion des investissements sont harmonisées et les acteurs sont associés	P1.OS1.I1_ Nombre d'acteurs associés P1.OS1.I2_ Existence du document de stratégie nationale de promotion des investissements privés,					
	P1.OS 2_Accélérer le développement des ZESI	P1.OS2.R1_ Un programme de développement des ZESI est élaboré et mis en œuvre	P1.OS2.I1_ Nombre de ZESI développé					
	P1.OS 3_ Rationaliser le dispositif d'information des investisseurs	P1.OS3.R1_ La qualité de l'information est améliorée	P1.OS3.I1_ Disponibilité et fonctionnalité de l'application dédiée à la plateforme et de la base de données					
	P1.OS 4_ Identifier, proposer et suivre des réformes relatives à l'environnement des affaires	P1.OS4.R1_ L'environnement des affaires est plus attractif pour les investisseurs nationaux et étrangers	P1.OS4.I1_ Taux de réalisation du plan d'action du programme des réformes					
	P1.OS 5_ Mobilisation des fonds de la diaspora pour l'investissement privé	P1.OS 5 R1_ Les fonds de la diaspora sont mobilisés	P1.OS 6 I1_ Taux d'évolution des fonds destinés à l'investissement					
	P1.OS 6_ Réaliser de Grands travaux	P1.OS7.R1_ Des infrastructures indispensables à l'émergence du pays sont réalisées	P1.OS7.I1_ Nombre de Grands travaux confiés à APIX.sa et effectivement réalisés					

Tableau 5 :
Cadre de mesure de performance du programme Partenariats public-privé et Financements innovants

Programme	Objectifs spécifiques (précis)	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Situation de référence		Valeur cible		
				2014	2015	2016	2018	2020
P2: Partenariats public-privé et Financements innovants	P2.OS1_ Assurer la planification stratégique des PPP	P2.OS1.R1_ Les acteurs des PPP sont formés sur le cadre institutionnel et juridique	P2.OS1.I1_ Nombre de sessions de formation (RDC)					
		P2.OS1.R2_ Les autorités et le grand public sont informés sur la situation des projets en cours	P2.OS1.I2_ Nombre de rapports de suivi-évaluation produits et diffusés					
	P2.OS2_ Doter le CNAPPP de ressources nécessaires à l'atteinte de ses missions (Respect des délais légaux et réglementaires de traitement des dossiers, encadrement, appui aux AC, ...)	P2.OS2.R1_ Les ressources sont mises à la disposition du CNAPPP	P2.OS2.I1_ Nombre de profils pivots recrutés					
		P2.OS2.R2_ Le canevas d'évaluation préalable, les clausiers et dossiers-types sont élaborés	P2.OS2.I2_ Equipement mis à la disposition du CNAPPP par rapport à l'équipement demandé					
		P2.OS4.R1_ Les délais de traitement des dossiers sont respectés	P2.OS2.I3_ écart Temps mis/Temps imparti					
P2.OS3_ Renforcer le rôle de soutien aux administrations	P2.OS3.R1_ Les AC sont appuyées tout au long du cycle de vie de leur projet PPP	P2.OS3.I1_ Nombre d'autorités contractantes appuyées						

		P2.OS3.R2_ Les AC maîtrisent le circuit et le cycle de vie des projets PPP	P2.OS4.I1_ Nombre de documents élaborés et vulgarisés					
	P2.OS4_Vulgariser les PPP et les sources de financement innovant	P2.OS4.R1_ Le cadre légal, réglementaire et institutionnel est vulgarisé	P2.OS4.I2_ Taux de financements innovants par rapport aux financements classiques					
		P2.OS4.R 2_ Les offres de financements innovants sont largement utilisés	P2.OS4.I2_ Taux de financements innovants par rapport aux financements classiques					
		P2.OS4.R3_ Les sources de financement innovant sont identifiées et vulgarisées auprès des AC	P2.OS4.I2_ Montant de ressources innovantes mobilisées					
		P2.OS4.R4_ Les nouvelles sources de financement innovantes sont mobilisés pour les projets PPP						
	P2.OS5_Appuyer (financièrement) les acteurs institutionnels des PPP (CDI & MEFP)	P2.OS5.R1_ Le MEFP est doté d'un cadre et d'une méthodologie d'analyse budgétaire approprié aux PPP	P2.OS5.I1_ Cadre et méthodologie d'analyse budgétaire utilisée par le MEFP dans les projets PPP					
		P2.OS5.R2_ Le Conseil des Infrastructures (CDI) est doté de manuels de procédures et d'outils techniques d'évaluation environnementale et juridique des PPP	P2.OS5.I2_ Manuels disponibles et utilisés par le Conseil des Infrastructures (CDI)					

Tableau 6 :
Cadre de mesure de performance du programme Administration électronique

Programme	Objectifs spécifiques (précis)	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Situation de référence		Valeur cible		
				2014	2015	2016	2018	2020
P3: Administration électronique	P3.OS1_Généraliser les téléprocédures dans les administrations	P3.OS1.R1_ L'efficacité de l'Administration (dans son fonctionnement et dans ses relations avec les usagers et à la réduction des dépenses de fonctionnement de l'Etat) est améliorée.	P3.OS1.I1_ Nombre de téléprocédures déployées et appliquées					
			P3.OS1.I2_ Nombre d'administrations et de personnes utilisant les téléprocédures					
	P3.OS2_Renforcer le plaidoyer auprès des agents de l'Etat en vue d'un changement de comportement	P3.OS2.R1_ Une meilleure appropriation des produits/services et assurer leur promotion est favorisée. P3.OS2.R2 L'utilisation de l'informatique par les agents et la mutualisation des ressources informationnelles est améliorées	P3.OS2.I1_ Pourcentage d'agents formés en ligne					
			P3.OS2.I2_ Nombre d'agents formés en présentiel					
			P3.OS2.I3_ Taux de pénétration de l'informatique dans les services					
	P3.OS3_Améliorer la qualité des services et de la sécurité des Systèmes d'information	P3.OS3.R1_ La qualité des services et la sécurité des Systèmes d'information sont améliorées.	P3.OS3.I1_ Nombre d'antennes régionales fonctionnelles					
P3.OS3.I2_ Niveau d'exécution du plan d'approvisionnement global								

	P3.OS4_ Accompagnement du secteur privé	P3.OS4.R1_ L'information en ligne des documents, procédures et formalités sont disponibles et accessibles pour le secteur privé	P3.OS4.I1_ Nombre de portails et de sites web contenant des informations utiles et mis à jour le secteur privé					
			P3.OS4.I2_ Taux de couverture des structures administratives par le réseau de Téléphonie de l'Etat					

Tableau 8 :
Cadre de mesure de performance du programme Pilotage, Gestion et Coordination administrative

Programme	Objectifs spécifiques (précis)	Résultats attendus	Indicateurs de résultat	Situation de référence		Valeur cible			
				2014	2015	2016	2018	2020	
P4: Pilotage, Gestion et Coordination administrative	P4.OS1_ Mettre en place un dispositif de pilotage et de coordination des actions du ministère	P4.OS1.R1_ Les actions du ministère sont planifiées et les perspectives à court terme sont déclinées	P4.OS1.I1_ Disponibilité et accessibilité des rapports du ministère						
			P4.OS1.I2_ Taux d'exécution des projets et programmes dans les délais						
	P4.OS2_ Réaliser des études prospectives sur les domaines du cœur de métier du ministère	P4.OS2.R1_ Les études prospectives portant sur le cœur de métier du ministère sont réalisées	P4.OS2.I1_ Nombre d'études réalisées						
	P4.OS3_ Mettre à la disposition des structures des ressources matérielles et humaines en nombre et en qualité	P4.OS3.R1_ les structures sont pourvues en ressources humaines	P4.OS3.I1_ Nombre d'agents de qualité recrutés						
			P4.OS3.R2_ le personnel bénéficie de renforcement de capacité	P4.OS3.I2_ Nombre d'agents formés					
			P4.OS3.R3_ les structures sont équipées en moyens matériels	P4.OS3.I3_ Taux de couverture des besoins en équipements					
	P4.OS4_ Appuyer les politiques de territorialisation	P4.OS4.R1_ Les politiques, mesures et actions accompagnant la territorialisation sont élaborées ou mises en œuvre	P4.OS4.I1_ Nombre de projets réalisés hors de Dakar						



Imprimerie Salam : Tél 33 860 23 33