

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DU PLAN ET DE LA COOPÉRATION



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION
ET DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES

Cellule de Suivi de l'Intégration

PROJET DE STRATEGIE NATIONALE D'INTEGRATION



TABLE DES MATIERES

PARTIE I : DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE DE L'INTEGRATION REGIONALE	5
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	6
II. APPROCHE METHODOLOGIQUE	7
II. 1. Démarche.....	7
II.2. Revue documentaire	7
III. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE L'INTEGRATION REGIONALE	8
III.1. Gouvernance de l'intégration régionale	8
III.1.1. Gouvernance politique, juridique et institutionnelle	8
III.1.2. Gouvernance économique et sociale.....	13
III.2. Compétitivité et développement inclusif.....	16
III.2.1. Capacités productives.....	19
III.2.2. Position du Sénégal sur les marchés régionaux.....	22
III.2.2.1. Dynamique des exportations et des importations.....	22
III.2.2.2. Diversité de l'offre d'exportation et avantages comparatifs révélés.....	24
III.2.2.3. Chaines de valeur régionales	26
III.2.2.4. Infrastructures	27
III.2.3. Gestion durable et concertée des ressources naturelles	30
IV. Enjeux et défis	31
IV.1. Les enjeux	31
IV.2. Les défis.....	31
PARTIE II : LA STRATEGIE	32
V. LE CADRE STRATEGIQUE	33
V.1. La vision.....	33
V.2. Objectif général.....	33
V.3. Axes stratégiques	33
V.3.1. Axe 1 : Gouvernance de l'intégration régionale.....	33
V.3.2. Axe 2 : Compétitivité et développement inclusif.....	34
VI. MISE EN ŒUVRE, COORDINATION ET DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	35
VI.1. Mise en œuvre et dispositif de coordination.....	35
VI.1.1. Mise en œuvre.....	35
VI.1.2. Dispositif de coordination	35
VI.1.2.1. Le Conseil national sur l'Intégration	35
VI.1.2.2. Comité Technique de Suivi (CTS).....	36
VI.1.2.3. Les Comités techniques nationaux	37
VI.2. Suivi et évaluation	37
VII. FINANCEMENT DE LA STRATEGIE NATIONALE D'INTEGRATION	38
ANNEXES	39
ANNEXE 1 : Cadre stratégique.....	39
ANNEXE 2 : Plan d'actions	46
ANNEXE 3 : Cadre de mesure de la performance	47
ANNEXE 4 : Analyse SWOT	50

Liste des graphiques

Graphique 1: Pyramide des âges du Sénégal en 2021	17
Graphique 2 : Évolution du taux de chômage au Sénégal (%).....	17
Graphique 3: Indice de capacités productives en 2018	19
Graphique 4 : Indice d'industrialisation en Afrique en 2021	21
Graphique 5 : IDE par secteurs en millions de dollars US en 2020 en Afrique	22
Graphique 6: Part des exportations par continent en 2021	23
Graphique 7: Part des importations par continent en 2021	23
Graphique 8: Produits à avantages comparatifs révélés pour le Sénégal en 2021	25
Graphique 9 : Indice Mondial de l'infrastructure de qualité en Afrique	27
Graphique 10 : Infrastructures de transport et accès à l'énergie	28
Graphique 11: Indice d'adoption du numérique au Sénégal et dans les pays choisis.....	30

Liste des sigles et abréviations

ACR	: avantages comparatifs révélés
APE	: Accord de Partenariat Economique
ARMP	: Agence de Régulation des Marchés publics
ARTP	: Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes
BAD	: Banque africaine de Développement.
BAOI	: Bureaux d'Accueil, d'Orientation et d'Information
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAP2025	: Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission de l'UEMOA 2021-2025
CEAO	: Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CER	: communautés économiques régionales
CESE	: Conseil Economique Social et Environnemental
CNPE	: Comité national de Politique économique
CNRA	: Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel
CNSPER	: Cellule nationale de Suivi du Programme Economique Régional de l'UEMOA
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRSE	: Commission de Régulation du secteur de l'Electricité
CSI	: Cellule de Suivi de l'Intégration
CTS	: Comité Technique de Suivi
DCSI	: Direction de la Coordination et du Suivi de l'Intégration
DGPPE	: Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques
ECOMOG	: Force de la CEDEAO de Maintien de la Paix en Gambie
GATT	: Accord général sur le Commerce des Marchandises
IIAG	: Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique
IPAR	: Initiative Prospective agricole et rurale
MAEP	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
MEPC	: Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires
OMVG	: Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie
OMVS	: Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal
ONU	: Organisation des Nations Unies
OUA	: Organisation de l'Unité africaine
PAP2A	: Plan d'actions prioritaires ajusté et accéléré
PCC	: Prélèvement Communautaire CEDEAO
PCS	: Prélèvement Communautaire de Solidarité
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries
PND	: Plan national de Développement
PNIA	: Programme National d'Investissements Agricoles
PRACAS	: Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise
PRES	: Plan de résilience économique et sociale
PRIA	: Programme Régional d'Investissement Agricole
PRIASAN	: Programme régional d'Investissement agricole et de Sécurité alimentaire et nutritionnelle
PSE	: Plan Sénégal Émergent
SLEC	: Schéma de Libéralisation des échanges de la CEDEAO
TEC	: Tarif Extérieur Commun
UA	: Union Africaine
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZLECAF	: Zone de Libre Echange Continentale africaine

PARTIE I : DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE DE L'INTEGRATION REGIONALE



I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'intégration régionale, particulièrement en Afrique, est la traduction d'une volonté politique de s'affranchir de l'étroitesse du marché intérieur et de la faiblesse des structures nationales de production. Elle se matérialise par l'adoption de mesures politiques concertées par un ensemble d'Etats en général géographiquement limitrophes. Ce processus de regroupement d'Etats en vue de la résolution et de la mutualisation de problématiques d'ordre politique et économique d'intérêt commun a connu une évolution dans le temps et un élargissement de son champ géographique.

L'Etat du Sénégal, dès son accession à l'autonomie politique, en 1960, s'est fortement inscrit dans le processus d'intégration régionale. A cet égard, il a adopté un positionnement sans équivoque. En effet, la Constitution dispose, en son Préambule, que « le Peuple sénégalais est soucieux de préparer la voie à l'unité africaine et d'assurer les perspectives que comporte cette unité ». Cet attachement aux vertus de l'intégration régionale explique la participation active du pays à toutes les grandes initiatives africaines en matière d'intégration telles que l'Union Africaine (UA) ; de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), entre autres, dont il est souvent membre fondateur.

L'ambition de faire de l'intégration régionale un levier de développement économique et social explique qu'un chapitre du document du Plan Sénégal Émergent de 2014 soit consacré au thème de l'intégration régionale en tant que pilier essentiel de l'émergence.

Par ailleurs, la dynamique de changements majeurs en cours à l'échelle mondiale n'est pas sans effet sur l'évolution du pays. Au nombre de ces changements, il y'a l'adoption en 2013 par l'Union africaine de son Agenda pour les 50 prochaines années (Agenda 2063), qui décrit les 7 aspirations des populations pour « l'Afrique que nous voulons ». En 2015, les Nations unies ont adopté les 17 Objectifs de Développement Durables (ODD). Ces ODD ont fait l'objet d'une appropriation par l'UA et constituent des marqueurs importants de l'action des Etats membres sur l'horizon temporelle fixée. Également, en 2021, les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO ont adopté le document régional de prospective dénommé « Vision 2050 » ayant comme fondement « une communauté de peuples pleinement intégrée dans une région paisible, prospère, avec des institutions fortes et respectueuses des libertés fondamentales et œuvrant pour un développement inclusif et durable ».

En outre, l'approfondissement de l'intégration continentale impulsé par la mise en place de la ZLECAf constitue un indicateur marquant du contexte actuel dans lequel évolue les pays de la région et qui nécessite une certaine adaptation de l'orientation stratégique du pays afin d'insérer l'économie nationale dans une dynamique de compétitivité et de croissance durable.

Ces différents cadres régionaux dans lesquels le Sénégal est partie prenante justifient le rôle donné à l'intégration régionale comme une réponse aux défis du développement. La CEDEAO et l'UEMOA, à travers les dynamiques de réformes qu'elles impulsent, constituent ainsi des acteurs importants à prendre en considération.

Par ailleurs, le contexte d'insécurité qui sévit dans la région notamment dans le sahel (Mali, Niger, Burkina Faso et Nigéria) ainsi que les vulnérabilités économiques et sanitaires des Etats face aux chocs extérieurs, révélées à l'occasion de la pandémie de Covid 19, renseignent sur

l'étroite interdépendance des pays et la nécessité d'une mutualisation des efforts et des moyens en vue de bâtir des systèmes économiques et sociaux résilients et durables.

Ces différents enjeux et défis à la fois sécuritaire, économique, démographique, politique et environnemental ont un impact sur la conduite de la politique économique du pays et méritent ainsi d'être pris en compte dans le cadre de cette stratégie nationale d'intégration.

L'élaboration de la stratégie nationale d'intégration a emprunté une démarche analytique qui s'appuie sur un examen approfondi des forces, des contraintes, des enjeux et défis pour le Sénégal en vue de tirer le meilleur profit de l'intégration régionale. L'adoption de la stratégie nationale d'intégration permettra sans doute de renforcer les bases de la compétitivité de l'économie sénégalaise, par ricochet, son positionnement stratégique sur les marchés régionaux et d'assurer une meilleure cohérence du cadre de gouvernance de l'intégration régionale et une optimalité du dispositif institutionnel y afférent.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

II. 1. Démarche

La présente stratégie a l'ambition d'être un document de référence pour tous les acteurs de l'économie nationale en matière d'intégration. C'est pourquoi son élaboration s'est faite selon un processus participatif et inclusif. De manière spécifique, il a été procédé à des consultations en présentielle ou par visioconférence auprès des représentants de structures nationales, du secteur privé, de la société civile et des institutions internationales.

En outre, une mission de benchmark a été diligentée auprès des Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA ainsi qu'en Côte d'Ivoire.

II.2. Revue documentaire

La collecte de la documentation et de l'information pertinente a été réalisée en quatre étapes. La recherche documentaire a débuté par l'inventaire des textes officiels. Il s'agit essentiellement des textes réglementaires relatifs à la participation du Sénégal à des organisations d'intégration régionale. Dans cette étape, les traités et conventions instituant les organisations internationales ou communautés économiques régionales auxquelles le Sénégal est partie prenante ont été répertoriés.

La deuxième étape de la revue documentaire a été consacrée à la consultation des études économiques et des données statistiques, notamment celles de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).

La troisième étape a porté sur l'examen de la documentation relative à la politique nationale d'intégration de la Côte d'Ivoire, du Mali et de la Gambie. Il s'agit des trois documents suivants :

- le Plan Stratégique de l'Intégration 2018–2022 de la Côte d'Ivoire (PSI);
- la Politique Nationale en matière d'Intégration Africaine du Mali (PNIAM).

Enfin, la dernière étape a été consacrée à la revue documentaire relative à l'intégration africaine, notamment celle réalisée par les communautés économiques régionales (CER) ou par des partenaires techniques et financiers. A cette occasion, les documents ci-après ont été examinés :

- le Cadre d'Actions Prioritaires de la Commission de l'UEMOA 2021-2025 (CAP2025) qui constitue la feuille de route pour le mandat en cours ;
- la Vision 2050 de la CEDEAO «La CEDEAO des Peuples : Paix et Prospérité pour tous » ;
- l'Agenda 2063 de l'Union africaine, cadre stratégique pour la transformation socio-économique du continent, à travers une mise en œuvre accélérée de la croissance et du développement durable.

La liste des ouvrages ou des publications consultés, ainsi celle des traités et conventions internationaux figurent en Annexe V.

III. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE L'INTEGRATION REGIONALE

L'analyse diagnostique a mis l'accent sur les problématiques de gouvernance de l'intégration régionale et la compétitivité et le développement inclusif.

III.1. Gouvernance de l'intégration régionale

La gouvernance de l'intégration régionale peut être appréciée sur les plans politique, juridique, institutionnel, économique et social.

III.1.1. Gouvernance politique, juridique et institutionnelle

Sur le plan politique, le Sénégal a toujours été un modèle dans le processus d'intégration régionale. Il est membre de plusieurs institutions sous régionales. Il met en œuvre la plupart des textes de l'UEMOA, de la CEDEAO et de l'UA.

Le pays a toujours assuré un leadership politique avéré dans les organisations africaines d'intégration régionale, que ce soit au niveau de la sous-région, de la région ou du continent. Il a été un acteur majeur dans les initiatives ayant permis de mettre en place les organisations d'intégration régionale telles que la CEAO, l'OUA, l'OMVS, l'OMVG, l'UEMOA, la CEDEAO et le NEPAD. Les plus hautes autorités sénégalaises ont toujours bénéficié, au niveau international, d'un grand respect et d'une influence certaine. En effet, le Sénégal se démarque de par son engagement en faveur de l'intégration régionale, à la consolidation de la paix et de la sécurité et pour le respect des textes communautaires.

L'intégration régionale est perçue comme un enjeu important pour renforcer la dynamique de croissance et impulser le développement. Sa prise en considération se traduit par la signature d'un nombre important d'accords de siège visant à permettre à de nombreuses organisations de se déployer sur le territoire national.

Dans le domaine de la paix et de la sécurité, le pays a toujours affirmé son engagement à promouvoir, la paix, la sécurité et la stabilité dans la région, conditions préalables à l'intégration régionale. Toutefois, la recrudescence et l'expansion des attaques terroristes dans certains pays et leurs conséquences humanitaires constituent une menace sérieuse pour l'ensemble de la région. Pour faire face à cette situation sécuritaire très préoccupante, la Commission de la CEDEAO et celle de l'UEMOA ont adopté des Plans d'actions prioritaires visant à éradiquer le terrorisme dans la région grâce notamment au renforcement des équipements des forces de défense et de sécurité, la formation, la coopération, le renseignement et les opérations de maintien et de consolidation de la paix. Dans ce cadre, on

note que le Sénégal participe pratiquement à toutes les missions de maintien de la paix en Afrique, en général et dans la sous-région en particulier (ECOMOG de la CEDEAO, force africaine en attente de l'UA, MINUSMA, G5 Sahel, etc.).

En termes de respect des engagements communautaires, le Sénégal est parti-prenant dans plusieurs organisations d'intégration régionale et sous régionale. Il a signé ou ratifié plus de la moitié des traités et protocoles de la CEDEAO et de l'UA. Cependant, la non internalisation des actes des organisations communautaires est l'une des principales contraintes à relever. Elle est de nature à affaiblir le processus d'intégration régionale. En effet, la non-transposition des directives entraîne leur inapplication, ce qui compromet considérablement le principe de l'harmonisation de la réglementation communautaire. De même, la non-application des actes qui, comme les règlements, entrent directement dans l'ordonnement juridique des Etats membres pose un problème de légalité de l'action de l'administration publique. Cette faiblesse dans la mise en œuvre des actes est plus marquée pour les actes de la CEDEAO et de l'UA que pour ceux de l'UEMOA. En effet, cette dernière a institué par Acte additionnel no 05/2013/CEG/UEMOA du 24 octobre 2013 portant institution de la revue annuelle des réformes, politiques, programmes et projets communautaires pour assurer le suivi de la mise en œuvre des réformes de l'Union. Il convient de rappeler que le Sénégal a fait l'objet en 2016 d'une évaluation dans le cadre du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) créé par l'UA suite à la déclaration d'Abuja. Cet exercice vise à s'assurer que les politiques et les pratiques des Etats sont conformes aux valeurs, codes, normes de bonne gouvernance contenues dans la déclaration sur la bonne gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises, adoptée le 9 mars 2003 à Abuja.

Toutefois, en matière de gouvernance politique, il est noté que le Sénégal ne parvient toujours pas à maximiser les gains qu'il tire de l'intégration régionale, notamment de l'UEMOA et de la CEDEAO qui sont ses cercles les plus proches. Cette situation pourrait s'expliquer par l'absence d'un cadre de référence déclinant ses stratégies en matière d'intégration régionale. Cela met en relief ses limites pour matérialiser et faire prévaloir sa vision de l'intégration auprès des autres pays africains. Il est noté en effet que les dossiers afférant à l'intégration régionale ne font pas systématiquement l'objet d'un traitement coordonné et concerté pour permettre au pays de défendre pleinement ses intérêts. Il s'y ajoute l'absence d'une synergie entre les différents acteurs pour assurer la cohérence dans la mise en œuvre des initiatives régionales.

Au plan juridique, l'intégration régionale trouve sa source fondamentale dans la Constitution. Dès la première Constitution de 1960, il a été énoncé au préambule « Que la République du Sénégal ne ménagera aucun effort pour la réalisation de l'unité africaine ».

La Constitution de 2001 révisée en 2016, après avoir rappelé, au préambule l'attachement « à l'idéal de l'unité africaine », prévoit en son article 96, alinéa 3, que « *la République du Sénégal peut conclure avec tout Etat africain des accords d'association ou de communauté comprenant abandon partiel ou total de souveraineté en vue de réaliser l'unité africaine* ». A cet effet, le Gouvernement diligente la ratification de différents traités.

Au niveau national, il n'existe cependant aucun instrument juridique spécifique pour :

- assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des engagements en matière d'intégration. L'accent est davantage mis sur le suivi, le volet évaluation étant rarement pris en charge. Ce suivi est notamment assuré par des organes tels que

la Cellule de Suivi de l'Intégration et par le bureau national CEDEAO. De fait, on peut souligner comme contrainte majeure, l'absence d'un ordonnancement juridique pour introduire un droit matériel spécifique au suivi-évaluation des programmes d'intégration régionale ;

- procéder à une analyse d'impact des actes normatifs en préparation dans l'optique d'apprécier le plus en amont possible les effets probables de tout projet de texte normatif en cours d'élaboration.

En revanche, récemment en 2016, la circulaire n°008/PM/SGG/SGA/PAT du 01 juin 2016 a été prise pour donner des orientations en matière de transposition des directives communautaires.

Au plan institutionnel, l'organisation administrative pour prendre en charge l'intégration régionale repose sur une architecture faisant intervenir des ministères statutaires, d'autres ministères et des comités. D'une façon générale, l'ensemble des structures ministérielles du pays participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques d'intégration régionale dont l'objet se rapporte directement à leur sphère de compétence. Cependant, quelques ministères ont une attribution statutaire pour gérer des pans ou des portefeuilles spécifiques de l'intégration régionale. Il s'agit des ministères suivants :

- le Ministère en charge des Affaires étrangères, à travers le Décret n°2022-1786 du 26 septembre 2022 relatif aux attributions du Ministre des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur ;
- le Ministère en charge des Finances, à travers le Décret n°2022-1788 du 26 septembre 2022 relatif aux attributions du Ministre des Finances et du Budget ;
- le Ministère en charge de l'Economie, à travers le Décret n°2022-1791 du 26 septembre 2022 relatif aux attributions du Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération ;
- le Ministère en charge du Commerce, à travers le Décret n°2022-1805 du 26 septembre 2022 relatif aux attributions du Ministre du Commerce, de la Consommation et des Petites et Moyennes Entreprises, Porte-Parole du Gouvernement ;
- le Ministère de la Justice, à travers le Décret n°2022-1785 du 26 septembre 2022 relatif aux attributions du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.

En plus de leurs attributions propres, chacun desdits ministères exerce les prérogatives qui lui sont dévolues dans le domaine de l'intégration, notamment en matière de représentation de l'Etat dans les instances compétentes des organisations et des communautés d'intégration régionale. Ainsi :

- dans le cadre de la participation du Sénégal au processus d'intégration à l'échelle continentale, dans les instances de l'Union Africaine et du NEPAD, c'est le Ministre des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur qui représente l'Etat et qui associe le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération ;
- au niveau des instances de la CEDEAO, c'est encore le Ministre des Affaires

étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur qui représente l'Etat à côté de celui de l'Economie, du Plan et de la Coopération ;

- concernant la représentation de l'Etat dans les instances compétentes de l'UEMOA, elle est effectuée par le Ministre des Finances et du Budget, qui y associe le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération ;
- quant aux réunions internationales de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), c'est le Ministre de la Justice, Garde des Sceaux, qui représente l'Etat en collaboration avec le Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération.

Globalement, il est noté que la gouvernance de l'intégration régionale relève principalement des autorités politiques et des administrations centrales. La participation des acteurs non étatiques au processus de l'intégration régionale s'opère davantage à l'initiative des organisations d'intégration régionale que des autorités politiques du Sénégal. Or, l'absence de spécialisation fonctionnelle des organes nationaux est une caractéristique essentielle de la gouvernance de l'intégration régionale. En effet, il n'existe ni une structure administrative centrale, rattachée à un niveau politique très élevé comme la Primature, ni un comité interministériel chargé de la promotion de l'intégration régionale.

Toutefois, on relève l'existence d'un comité intervenant ponctuellement dans le cadre de la préparation des sessions périodiques du Conseil des Ministres de l'UEMOA. Il s'agit du comité des mandats institué par le Décret n° 95-674 du 17 juillet 1995 relatif à la définition de la position sénégalaise dans les instances de l'UEMOA. Il est composé d'agents des ministères concernés par les questions inscrites à l'ordre du jour des instances compétentes de l'UEMOA ainsi que du Conseiller juridique du Président de la République et des représentants du Premier Ministre, du Secrétariat général du Gouvernement, de la Cour Suprême et du Directeur national de la BCEAO. Dans la pratique, d'autres institutions sont associées aux travaux du Comité des Mandats. C'est le cas de l'Assemblée nationale, du Conseil Economique Social et Environnemental et de la Cour des comptes.

S'agissant des entités dédiées à la coordination et au suivi des questions d'intégration, on peut citer :

- la Cellule de Suivi de l'Intégration (CSI) qui est une structure administrative pérenne ayant une grande expérience dans le suivi et la coordination des différentes questions d'intégration régionale. Cependant, en raison de son ancrage institutionnel comme structure du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, elle se limite au volet économique de l'intégration régionale ;
- le Bureau national de la CEDEAO et la Direction de l'Union africaine qui sont mis en place au sein du Ministère en charge des Affaires étrangères, l'un à des fins de représentation nationale de la CEDEAO, l'autre pour s'occuper des aspects politiques et diplomatiques de l'intégration de l'Union africaine.

En dehors du Ministère en charge de l'Economie et du Ministère en charge des Affaires étrangères, les autres ministères statutaires ne disposent pas de service administratif dédié aux questions d'intégration. Il s'agit du Ministère en charge des Finances qui est concerné par l'intégration de l'UEMOA, du Ministère en charge du Commerce qui pilote

les négociations commerciales internationales et régionales et du Ministère de la Justice qui intervient au niveau des dossiers de l'OHADA.

A côté des entités dédiées à la coordination et au suivi des questions d'intégration régionale, il existe quelques comités ministériels spécialisés dans le traitement de questions spécifiques se rapportant à l'intégration régionale. A ce niveau, on peut notamment citer :

- le Comité national pour la CEAO, la CEDEAO, la Convention CEE/ACP, le GATT et le CNUCED qui est institué par décret n°78-883 du 25 septembre 1978 portant création du Comité national chargé de suivre les questions relatives à la Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), à la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), à la Convention CEE/ACP, à l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et à la Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). Non fonctionnel depuis longtemps, il est peu célèbre ;
- le Comité national de gestion du Tarif Extérieur Commun mis en place dans le cadre de la Décision A/DEC.14/01/06 portant création, organisation et fonctionnement du Comité Conjoint CEDEAO-UEMOA de Gestion du Tarif Extérieur Commun (TEC) de la CEDEAO. Il traite de toutes les questions afférentes au TEC de la CEDEAO et de l'UEMOA ;
- le Comité national d'agrément, présidé par la Direction du redéploiement industriel, instruit les dossiers de demande d'agrément à la TPC (Taxe préférentielle communautaire) de l'UEMOA ainsi que les dossiers de demande d'agrément au bénéfice des avantages du SLE (Schéma de Libéralisation des échanges) de la CEDEAO ;
- le Comité national de Politique économique (CNPE) qui est créé par Décret n° 2009-1430 du 24 décembre 2009 portant création du Comité National de Coordination de Politique Economique de la CEDEAO (CNC-CNPE). Cette structure traite notamment des questions relevant de la surveillance multilatérale de la CEDEAO et de l'UEMOA ;
- le Comité national de Suivi du Programme Economique Régional de l'UEMOA (CNS-PER) qui est créé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°3041/MEF du 22 mars 2011. Il assure le suivi de la mise en œuvre des projets nationaux inscrits au PER de l'UEMOA ;
- le Comité national de Suivi de la Transition fiscale créée par Arrêté n°2647 du 14 août 2014. Comme son nom l'indique, il traite des questions se rapportant à la réforme de transition fiscale.

La coordination entre les différents ministères impliqués dans le processus d'intégration régionale n'a pas fait l'objet d'un encadrement juridique et elle n'est pas assurée par une structure administrative interministérielle permanente ou ad hoc. Or, une prise en charge sectorielle sans coordination et sans mise en cohérence pose problème.

Ce faisant, la collaboration entre les différents ministères statutaires sur l'intégration régionale ne se situe pas à un niveau très optimal et la détermination des positions de l'Etat du Sénégal ne s'opère pas à travers un cadre de concertation encadré par des mesures juridiques.

III.1.2. Gouvernance économique et sociale

L'état général de la gouvernance économique et sociale du Sénégal peut être capté par l'entremise de l'Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique (IIAG). L'analyse montre que le Sénégal, avec un score de 62.4 (sur 100.0), se classe à la 9^e place (sur 54) en matière de Gouvernance globale en 2021.

En effet, il est noté qu'en tendance sur la période décennale, les principaux facteurs d'évolution favorable de la gouvernance sont la santé (+9.1), les infrastructures (+8.7) et l'environnement des affaires et du travail (+6.0). En revanche, les maillons faibles du dynamisme de l'indice où des efforts importants restent à faire particulièrement sont la participation citoyenne (-5.4), l'économie rurale (-4.4) et la redevabilité et la transparence (-4.2).

Ces performances sont le résultat d'une combinaison de réformes importantes effectuées dans plusieurs secteurs pour améliorer la situation. On peut notamment citer les réformes adoptées dans les domaines de l'environnement des affaires, du développement du secteur privé, de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, de la territorialisation des politiques publiques et de l'appropriation des politiques et programmes d'intégration régionale.

- Dans le domaine de l'environnement des affaires, de nombreuses réformes ont été effectuées. Elles concernent en particulier la révision du code des investissements, du code minier, du code général des impôts, du code des douanes et du code des marchés publics.
- En matière d'investissements, le code de 2004 a été révisé en 2021. Cette réforme, inscrite dans les actions phares du Plan d'actions prioritaires ajusté (PAP2A), entre dans le cadre de la stratégie de relance de l'économie nationale visant à atteindre les objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE) à l'horizon 2023. Le nouveau code a pour ambition de mettre fin à la complexité fiscale grâce à une simplification des formalités administratives d'exonérations fiscales et douanières à travers le projet de maturation digitale des administrations. Il entend de ce fait mettre en place un cadre propice aux investissements privés et incitatif pour la production et l'emploi.
- En matière de mines, le code minier de 2003 a été abrogé et remplacé par la Loi n°2016-32 du 8 novembre 2016 portant code minier. Cette dernière a été complétée par le Décret n°2017-459 fixant les modalités d'application de la loi n°2016-32 du 8 novembre 2016 portant code des mines. Le nouveau code permet de procéder à un meilleur rééquilibrage de la gouvernance des ressources minérales du Sénégal. L'objectif est de maintenir l'attractivité du secteur minier national et de garantir un certain équilibre, de manière à promouvoir un partenariat mutuellement avantageux entre l'Etat, l'investisseur et les communautés hôtes. Il opère aussi une restriction du champ étendu des exonérations du code de 2003 qui n'avait pas favorisé une répartition équitable des revenus entre l'investisseur et l'Etat.
- En matière d'impôts, le nouveau Code Général des Impôts du Sénégal a été adopté par la Loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 pour remplacer le code de

1992. Il vise en particulier à mettre fin au phénomène de complexité fiscale apparu avec les nombreuses révisions. Quatre finalités étaient recherchées à travers cette réforme : i) améliorer la qualité du dispositif fiscal, ii) accroître le rendement budgétaire de l'impôt par l'élargissement de l'assiette, iii) promouvoir une meilleure justice fiscale et le consentement à l'impôt et iv) mettre en place un droit fiscal commun incitatif pour promouvoir la croissance économique et l'environnement des affaires.

- En matière de douanes, le nouveau dispositif adopté dans le cadre de la Loi 2014-10 du 28 février 2014 portant Code des douanes du Sénégal vise à intégrer les profonds changements intervenus dans l'environnement des activités économiques et du commerce international pour aboutir à un code qui soit en phase avec les lois nationales, communautaires et internationales.
- En matière de marchés publics, un nouveau code des marchés publics a été adopté en 2022 par Décret n° 2022-2295 du 28 décembre 2022 portant Code des marchés publics en révision de celui de 2014. Les innovations majeures ont porté sur i) un meilleur encadrement du champ d'application du code des marchés publics, ii) le renforcement du régime juridique de l'accord-cadre, iii) l'intégration des impératifs afférents au budget-programme, iv) la prise en compte des objectifs du développement durable dans ses dimensions sociales, environnementales et économiques, v) la précision du caractère franc des délais de recours et vi) le nécessaire allotissement des marchés publics dans l'optique de favoriser la participation des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elles permettent de prendre en compte la loi n° 2020-01 du 06 janvier 2020 relative à la création et à la promotion de la startup au Sénégal ainsi que la loi d'orientation n°2020-02 du 07 janvier 2020 sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME).
- Dans le domaine du développement du secteur privé, la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé en cours de finalisation et d'adoption est conçue pour servir de cadre de référence aux interventions dudit secteur qui permettent d'assurer son implication effective dans la mise en œuvre efficace et efficiente des projets du PAP2A. Elle sera matérialisée par une loi d'orientation de politique de développement du secteur privé. Cette stratégie vise à créer une accélération massive de l'investissement privé à travers un programme ambitieux de projets stratégiques, matures, bancaables et développés grâce à un programme de préparation des projets.
- Dans le domaine de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, depuis la fin des années 80, le Sénégal a fait le choix de l'ouverture à la concurrence. Ainsi en atteste la Loi n° 94-63 du 22 août 1994 sur les prix, la concurrence et le contentieux économique qui vise à définir les dispositions régissant le libre jeu de la concurrence, la liberté des prix et les obligations mises à la charge des producteurs, commerçants, prestataires de services et à prévenir les pratiques anticoncurrentielles. Une autorité de la concurrence est mise en place pour appliquer la loi sur la concurrence, surveiller les pratiques anticoncurrentielles et promouvoir la concurrence dans l'économie. Elle est aussi chargée de renforcer les

capacités des autorités chargées de veiller à la concurrence en organisant des formations et en coopérant avec d'autres pays de la région. Toutefois, le fonctionnement de cette Commission se heurte à un certain nombre de difficultés internes (ressources humaines et financières) et externe (partage de compétence avec la Commission de l'UEMOA).

Des Autorités Administratives Indépendantes sont également créées pour assurer la régulation et la libre concurrence dans plusieurs secteurs. Ainsi, en est-il de l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP), dans le secteur de l'électricité, de la Commission de Régulation du secteur de l'Electricité (CRSE), dans le domaine de l'audiovisuel, du Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel (CNRA), dans le domaine des marchés publics, de l'Agence de Régulation des Marchés publics (ARMP). La création et le fonctionnement de ces AAI découlent aussi d'initiatives communautaires notamment de directives de l'UEMOA. Toutefois, l'opérationnalisation de l'Autorité de Régionale de la Concurrence de la CEDEAO avec ses propres textes et directives sur la concurrence pourrait compliquer davantage les relations entre les autorités nationales et celles régionales.

Dans le domaine de la territorialisation des politiques publiques, l'Acte III de la décentralisation a été consacré par la loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités locales, modifiée, pour organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable. En effet, une bonne politique de l'aménagement du territoire permet de prendre en compte la dimension territoriale dans les planifications économiques et sociales, et de rééquilibrer les investissements selon le principe d'équité et de solidarité.

Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration régionale, les collectivités territoriales en particulier celles situées sur des espaces limitrophes d'un ou deux pays doivent jouer un rôle majeur pour promouvoir la coopération transfrontalière, grâce notamment à la promotion de la paix et de la sécurité, la libre circulation des personnes mais également le développement d'initiatives communes en matière d'activités économiques et culturelles. C'est pour encourager ces actions que les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO ont adopté en 2006 la décision A/Dec.2/01/06 du 12 janvier 2006 relative à l'adoption du concept de « pays frontaliers » et au développement de la Coopération transfrontalière. A cet effet, un fonds communautaire pour la facilitation de la coopération transfrontalière a été créé et opérationnalisé par le Programme régional d'appui à la Coopération transfrontalière (PRACT).

Dans le domaine de la gouvernance sociale, plusieurs initiatives sont mises en œuvre à la fois aux niveaux régional et national pour renforcer l'intégration sociale. Ainsi, en matière de migration, la CEDEAO s'est dotée d'un cadre stratégique régissant les migrations au sein de la région. Elle a été instituée en 1975 dans une volonté de favoriser la création d'un espace socio-économique commun pour les populations locales, reconnaissant ainsi l'importance des migrations régionales dans le renforcement du processus d'intégration régionale et sous régionale. La libre circulation des personnes à l'intérieur de l'espace CEDEAO est une priorité fondamentale de la politique d'intégration des Etats membres de la CEDEAO. Elle est un prérequis pour l'intégration régionale et contribue à alléger les pressions migratoires au-delà des frontières de la CEDEAO

Les flux migratoires d'origine ouest-africains vers le Sénégal sont dominés par la migration de travail et englobent des flux de migration temporaire et saisonnière, des mouvements permanents ainsi que des déplacements transfrontaliers de courte durée rendus possibles grâce au cadre stratégique régissant les migrations au sein de la région.

Selon les résultats des enquêtes Migration et Politique d'Intégration en Afrique de l'Ouest (MPIAO) en 2019 de l'IPAR, les trois principaux facteurs qui ont motivé ces migrants rencontrés au Sénégal sont : les études (35%) suivi de la recherche d'emploi (27,8%), et de la recherche de revenu supplémentaire (17,9%).

Dans le domaine de l'appropriation des politiques et programmes d'intégration régionale, les revues annuelles instituées par l'UEMOA à partir de 2014 permettent d'évaluer les efforts fournis par les Etats dans la mise en œuvre des réformes, politiques, programmes et projets communautaires. Ainsi, la performance du Sénégal en termes de transposition et d'application des actes est passée de 46% en 2014 à 74,2% en 2022, après un pic de 76,1% en 2021. Cela démontre une mise en œuvre assez satisfaisante des réformes de l'UEMOA même si dans certains secteurs les efforts restent encore faibles. Au niveau de la CEDEAO, en dehors de la surveillance multilatérale qui fait l'objet de rapports périodiques, rendus obligatoires par les besoins de mise en œuvre de la feuille de route pour la monnaie unique, il n'existe aucun autre mécanisme d'appréciation de la mise en œuvre des textes.

Ainsi, dans le cadre de la surveillance multilatérale, la CEDEAO et l'UEMOA ont presque les mêmes critères de convergence relativement à l'inflation, au déficit budgétaire et à l'endettement public, avec toutefois des seuils différents pour l'inflation¹. Selon le dernier rapport de convergence de décembre 2022, le Sénégal a enregistré un repli avec le non-respect des critères relatifs à l'inflation (9,7% contre 2,2% en 2021) et au déficit budgétaire (6,3% en 2021 et 2022). Toutefois, le Sénégal a respecté les critères relatifs à l'endettement public (68,2%)² et la masse salariale (32,8%/UEMOA). En plus de ces critères communs, la CEDEAO dispose de trois (3) critères supplémentaires à savoir le financement du déficit budgétaire par la Banque centrale, les réserves de change en mois d'importation et la variation du taux de change nominal. Ces critères monétaires sont d'habitude respectés par tous les pays membres de l'UEMOA.

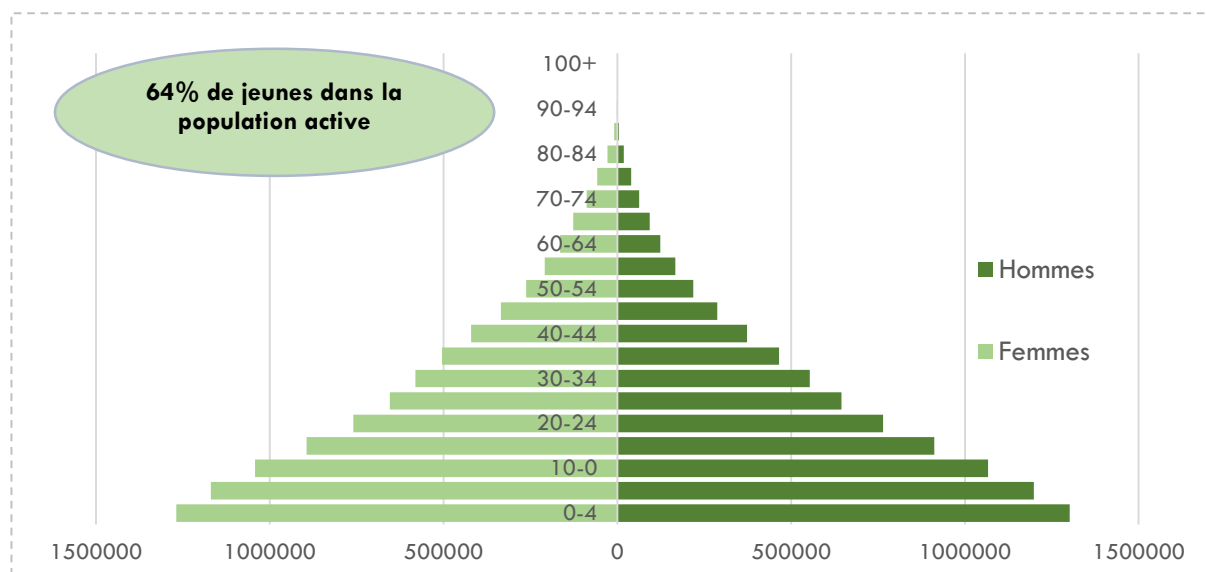
III.2. Compétitivité et développement inclusif

La population du Sénégal est estimée à 16.876.710 habitants en 2021. La répartition par sexe montre que la population est composée de 51% de femmes contre 49% d'hommes. Dakar est la ville la plus peuplée avec 23% de la population totale.

¹ Inflation : norme CEDEAO 5% / UEMOA 3%

²

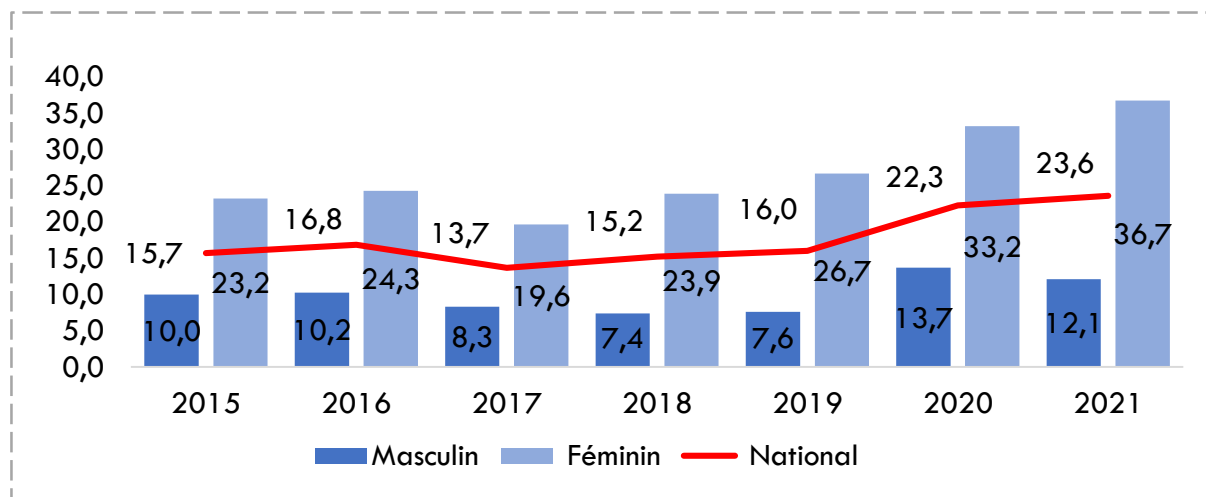
Graphique 1: Pyramide des âges du Sénégal en 2021



Source : ANSD, 2022

La population active (15-59 ans) se situe à 9.007.468 habitants et les jeunes âgés de 15-34 ans représentent 5.765.048 habitants, soit une part importante de 64.0%. Ce qui montre qu'il y a d'une part un défi concernant la fourniture de services sociaux et d'autre part l'existence d'une opportunité à saisir avec une forte population active à majorité jeune.

Graphique 2 : Évolution du taux de chômage au Sénégal (%)



Source : ANSD, 2022

Le phénomène du chômage affecte particulièrement les jeunes qui sont prédominants sur le marché du travail. Globalement, le taux du chômage, deux fois plus important chez les femmes que chez les hommes, est passé de 15.7% à 16.0% entre 2015 et 2019, puis s'est accentué avec la Covid-19 pour s'établir à 23.6% en 2021. Le chômage a des conséquences néfastes à la fois sur le plan social et sur le plan économique du fait qu'il limite potentiellement l'offre et induit une faible capacité de production de l'économie.

Dans le contexte du pays, il serait lié, en partie, à une sociologie qui privilégie certaines formes d'études jusqu'à un certain niveau, lesquelles n'aboutissent pas forcément à une employabilité et à une capacité d'entrepreneuriat à même de favoriser la mise à contribution de toutes les forces vives du pays. Paradoxalement, on note des déficits énormes de compétences dans des domaines de l'industrie et de l'agriculture moderne et extensive qui concentrent des potentialités importantes.

Sur le plan géographique, le Sénégal n'a de frontières qu'avec quatre (04) Etats membres de la CEDEAO (Gambie, Guinée Bissau, République de Guinée et Mali). Si on le situe au niveau de la ZLECAF, on ajoutera la Mauritanie et si on considère l'UEMOA, on retombe à deux (Mali et Guinée Bissau). La Gambie constitue à la fois une frontière et une enclave en direction de la Guinée Bissau et dans une moindre mesure de la République de Guinée.

L'enclavement du Sénégal peut constituer une contrainte tout comme elle peut, au contraire, s'avérer une opportunité à exploiter dans le cadre de l'intégration pour positionner le Sénégal en pôle d'attraction. Un développement bien pensé des infrastructures portuaires, routières et ferroviaires contribuera sans doute à faire du Sénégal un hub très important et une porte d'entrée et de sortie pour toute la région Afrique de l'ouest. Ainsi de pays enclavé, le pays pourrait devenir une voie de passage recherchée, tout comme l'avait conçu le colonisateur.

Sur le plan macroéconomique, la croissance du Sénégal est ressortie à 6,5% en 2021, selon l'ANSD, dans un contexte de mise en œuvre de la première phase du PSE (2014-2018) où la cible moyenne était de 7%. Les secteurs qui soutiennent cette croissance sont davantage les services (3,8%) et la production industrielle (1,4%), au moment où le secteur primaire y contribue à hauteur réduite de 0,1%. Face à cette croissance extravertie portée principalement par les services, il serait nécessaire de développer le secteur primaire, l'agriculture notamment, pour maximiser les gains à retirer de l'intégration régionale. Comme toutes les autres économies, le pays n'a pas échappé aux effets de la Covid-19 qui se sont traduits par une forte baisse de l'activité économique au point que la croissance est retombée à 1,3% en 2020 contre 4,6% en 2019. La dynamique de la reprise enclenchée en 2021, avec un taux de croissance de 6,5%³, est compromise par les tensions politiques et sécuritaires au niveau de la sous-région et entre la Russie et l'Ukraine. Ainsi, l'activité économique en 2022 s'est décélérée pour ressortir à 4,8%⁴, en lien notamment avec la hausse significative des prix des denrées alimentaires et de l'énergie qui a entraîné la baisse de la consommation et de l'investissement. Réputé comme une économie traditionnellement stable en matière d'inflation (moins de 3% en général), les indicateurs de prix du Sénégal en 2022 se sont démarqués de cette tendance avec un taux record de 9,7%. En effet, les perturbations commerciales exacerbées par le conflit en Ukraine ont entraîné une flambée des prix de l'énergie et des denrées alimentaires.

Dans le domaine des finances publiques, la gestion budgétaire s'est toujours inscrite dans une dynamique de renforcement et de valorisation des investissements publics. Cela a nécessité de procéder à une rationalisation des dépenses de fonctionnement et de mettre en place une bonne stratégie de mobilisation des ressources intérieures et extérieures. Le contexte économique actuel, marqué par une succession de crises à l'échelle mondiale, s'est

³ Source Ansd

⁴ D'après les calculs de la DPEE

traduite par un creusement du déficit budgétaire, lequel est passé de 3,9% du PIB en 2019 à 6,4% en 2020, puis 6,3% en 2021 et 2022. Le relèvement du déficit a une incidence significative sur l'endettement public⁵. Sa valeur en 2022 rapportée au PIB avoisine 67%, soit 3 points de pourcentage de moins par rapport au taux plafond de 70% retenu dans le cadre de la surveillance multilatérale de l'UEMOA. L'accroissement du déficit budgétaire et celui du taux d'endettement qui est son corolaire sont en partie dus aux subventions destinées à stabiliser les prix de l'énergie et des denrées alimentaires, aux filets sociaux et à la revalorisation des salaires des agents de la fonction publique opérée en 2022.

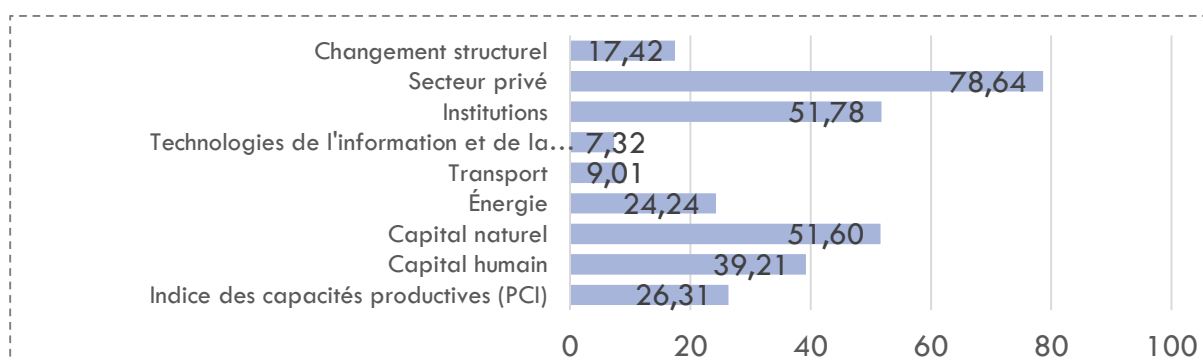
En définitive, il faut dire que la pandémie de la Covid-19 et les crises qui l'ayant succédé ont perturbé la trajectoire de l'économie sénégalaise, bien que celle-ci ait été soutenue par les mesures prises par l'Etat dont notamment le « plan de résilience économique et sociale » (PRES). Avec les perspectives relatives à l'exploitation du pétrole et du gaz à partir de 2023, les indicateurs macroéconomiques sont projetés au vert, avec un taux de croissance projeté à 10,1%⁶ en 2023. Toutefois, pour que la relance économique soit durable et inclusive, le pays gagnerait à approfondir et accélérer la mise en œuvre des réformes et programmes phares du PSE, notamment dans les domaines sanitaires, agricoles, industriels, sans oublier l'éducation, la formation professionnelle et la recherche et développement.

III.2.1. Capacités productives

La **capacité productive** se définit comme étant les ressources productives, les capacités entrepreneuriales et les liens de productions qui, ensemble, déterminent la capacité d'un pays à produire des biens et services pour accroître sa croissance économique et réduire la pauvreté. L'indice des capacités productives, quant à lui, évalue la performance d'un pays en termes de capacités de production sur une échelle de 1 à 100. Il renseigne sur l'efficacité des politiques publiques et des stratégies ainsi que sur les lacunes et limites existantes. C'est un outil d'aide aux gouvernements à mieux formuler et mettre en œuvre leurs politiques et faire le bilan de leurs réalisations.

Il se base sur les résultats obtenus dans chacune des huit catégories que sont l'énergie, le capital humain, les TIC, les institutions, le capital naturel, le secteur privé, le changement structurel et les transports.

Graphique 3: Indice de capacités productives en 2018



Source : CNUCED, 2022

⁵ Il s'agit de la dette publique de l'administration centrale (hors sociétés parapubliques)

⁶ Source DPEE

Selon la CNUCED, l'indice des capacités productives (PCI) du Sénégal est ressorti globalement à 26,3 en 2018. Ce résultat est principalement porté par le Secteur privé (78,64), puis par les Institutions (51,77) et par le Capital naturel (51,60). L'indice a été fortement dégradé par les secteurs tels que le Transport (9), la Technologie (7,32) et le domaine clé relatif à la Transformation structurelle de l'économie (17,42).

Il ressort aussi que des efforts restent à faire dans le secteur de l'Energie (24,23) et dans le domaine du Capital humain (39,20) pour soutenir la capacité de production du pays, de sorte à atteindre une croissance durable et inclusive (hausse du PIB et du PIB par tête). Ces résultats, en somme, traduisent une faible capacité de l'appareil productif national.

En termes de contribution sectorielle, le secteur primaire, notamment la branche agricole qui doit impulser l'industrie, est caractérisée ces dernières années par une baisse de sa valeur ajoutée au profit des secteurs secondaire et tertiaire alors qu'il emploie plus de la moitié de la population active. De plus la majorité des entreprises transformatrices de produits agricoles dans le secteur industriel au Sénégal sont des Pme confrontées à des déficits de financement, à des exigences de normes d'exportations et à la concurrence intra-zonale.

En dépit des efforts fournis par l'Etat avec un financement de 8,8% du cout total du PAP2A et des projets tels que le développement des zones économiques spéciales, des financements accordés aux entrepreneurs provenant des investissements nationaux et internationaux, le secteur éprouve d'énormes difficultés. Ces dernières sont liées à une part importante d'exploitations familiales qui combinent des cultures de rente et des cultures vivrières de subsistance qui n'arrivent pas à booster les exportations. Il est aussi confronté aux fluctuations du marché imputables aux chocs extérieurs, à la vétusté du matériel agricole, à la dégradation des sols et du capital semencier, à la baisse de la pluviométrie et aux changements climatiques.

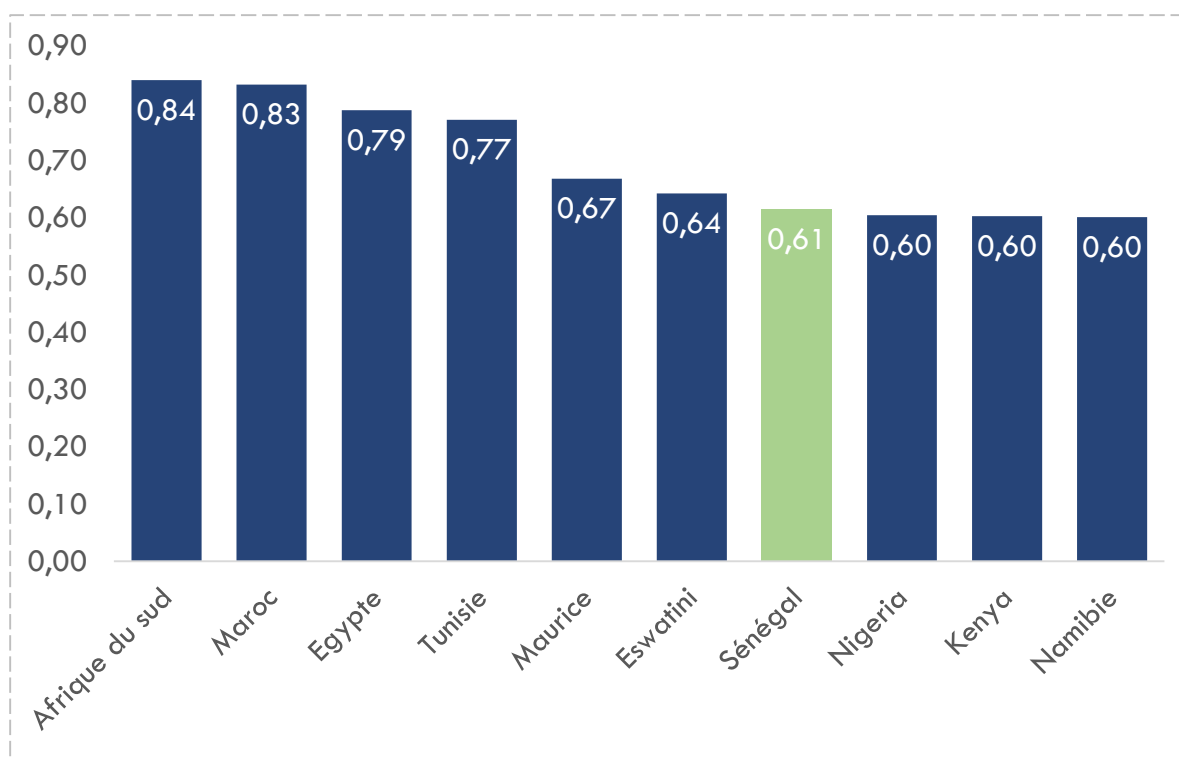
Au niveau de la CEDEAO, plusieurs programmes sont mis en œuvre pour booster le secteur agricole, notamment le Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA) ; le Programme régional d'Investissement agricole et de Sécurité alimentaire et nutritionnelle (PRIASAN) qui fédère les priorités régionales d'investissements et de reformes des politiques et le Programme National d'Investissements Agricoles (PNIA) articulé au PRACAS qui traduit les priorités agricoles du PRIASAN au niveau national.

Dans le domaine de l'industrialisation, le Sénégal s'est doté d'une nouvelle stratégie industrielle pour la période (2021-2035) qui tient compte des implications liées à la crise de la Covid-19, à l'intégration régionale accrue (ZLECAf) et à la quatrième révolution industrielle⁷.

La Banque africaine de développement (BAD) considère l'industrialisation comme une priorité stratégique et soutient les pays africains dans leur développement industriel à travers sa stratégie "Industrialiser l'Afrique". Son rapport « Indice 2022 de l'industrialisation en Afrique⁸ » fournit une vue d'ensemble des progrès réalisés par 52 pays africains au cours des onze dernières années en matière de développement industriel.

⁷ <https://dalberg.com/our-ideas/promouvoir-un-developpement-industriel-inclusif-et-faire-du-senegal-un-pole-dinnovation> compétitif

Graphique 4 : Indice d'industrialisation en Afrique en 2021



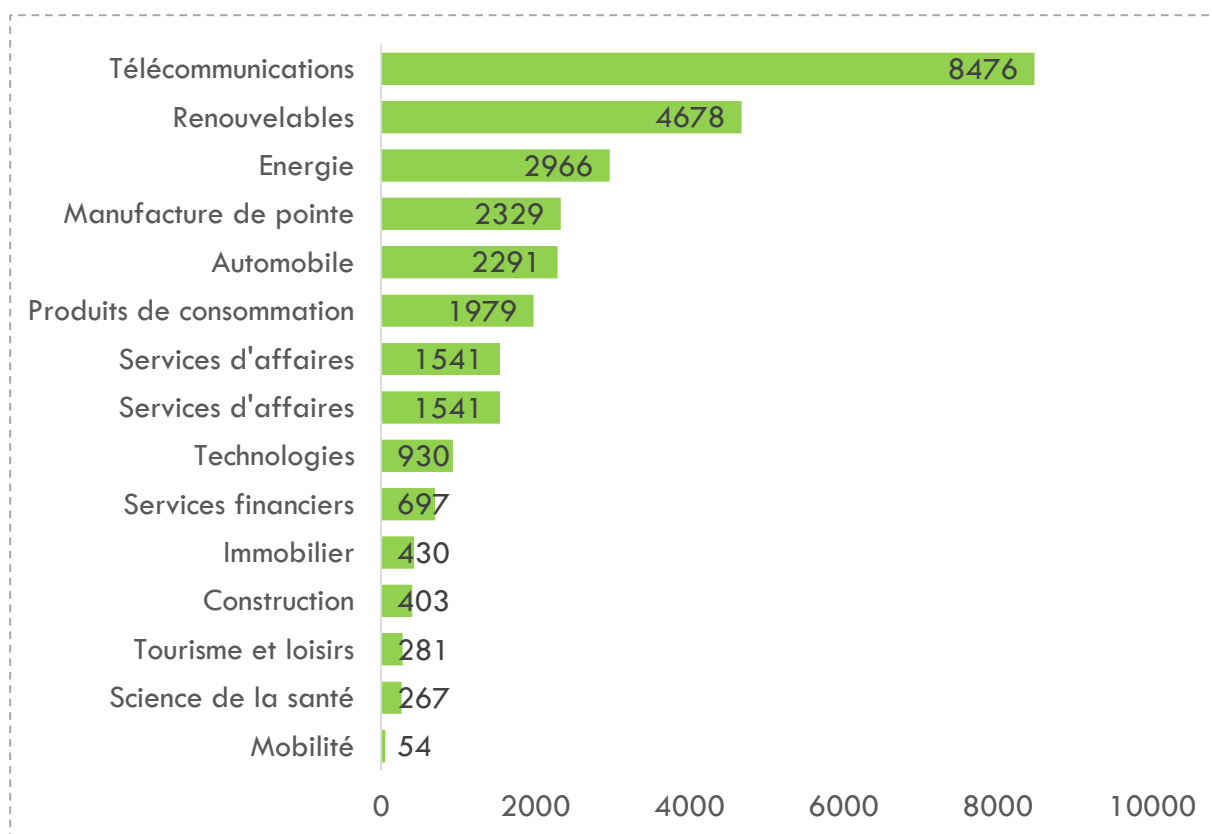
Source : BAD, 2022

L'analyse montre que le Sénégal, avec un score de 0.61, est classé en 2021 au 7ème rang en Afrique des pays les plus industrialisés. Il est devancé par l'Afrique du Sud (0.84), le Maroc (0,83), l'Egypte (0,78), la Tunisie (0,77), Maurice (0,66), et l'Eswatini (0,64). En effet, plusieurs pays africains ont vu leur niveau d'industrialisation s'accroître au cours de la période. Même si le score du Sénégal reste insuffisant, le pays n'est pas à la traîne. Il s'est inscrit dans une dynamique de promotion du développement industriel grâce à l'élaboration d'outils politiques pour soutenir ses industries naissantes et réduire sa dépendance vis-à-vis des importations. Cependant, le sous-indice relatif à la performance a enregistré les plus faibles valeurs au Sénégal et dans les autres pays africains en général. La compétitivité du secteur manufacturier qui dépend largement du secteur primaire freine l'augmentation de la capacité de production et d'exportation.

En ce qui concerne les investissements directs étrangers (IDE), ils sont passés au Sénégal de 403 à 2 232 millions de dollars US entre 2014 et 2021.

⁸ L'indice est composé de 19 indicateurs qui couvrent les performances manufacturières, le capital, la main-d'œuvre, l'environnement des affaires, les infrastructures et la stabilité macroéconomique. Dans ce cadre, une note est attribuée à chacun des pays étudiés sur une échelle qui va de 0 (moins bonne) à 1 (meilleure).

Graphique 5 : IDE par secteurs en millions de dollars US en 2020 en Afrique



Source : EY attractiveness

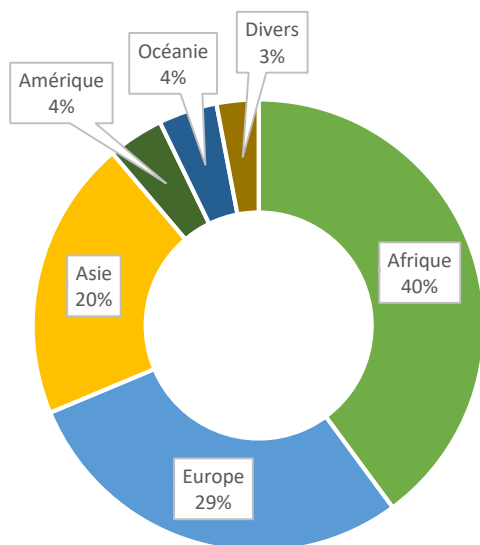
Par contre, en Afrique, une analyse de la répartition par secteur montre que les télécommunications, les sources d'énergie renouvelables, l'énergie, les manufactures de pointe et l'automobile sont les secteurs qui captent le plus d'IDE (20 740 millions de dollars US, soit 70% des IDE perçus en 2020).

III.2.2. Position du Sénégal sur les marchés régionaux

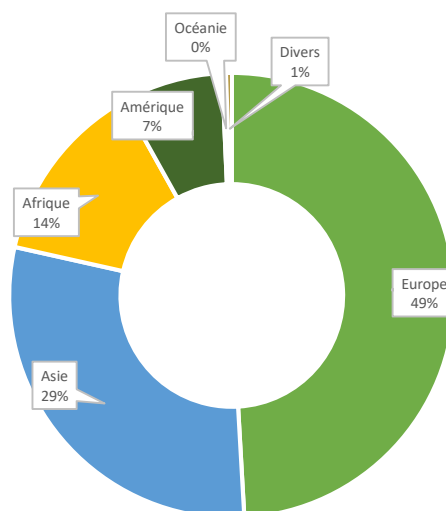
III.2.2.1. Dynamique des exportations et des importations

Le commerce intra régional est un levier important pour accélérer la croissance économique des Etats membres d'une région et améliorer le bien-être des populations. En effet, la densification des échanges intra-communautaires permet de cimenter les liens socio-économiques et politiques entre les Etats membres de la communauté, de renforcer le marché commun, d'accroître les revenus fiscaux des Etats, de créer des opportunités d'emploi et de réduire par cette occasion la pauvreté et le chômage.

Graphique 6: Part des exportations par continent en 2021



Graphique 7: Part des importations par continent en 2021



Source : ANSD

L'analyse de l'orientation des échanges extérieurs montre que l'Afrique est le premier client du Sénégal et son troisième fournisseur. C'est ainsi qu'en 2021, les principales exportations du Sénégal sont dirigées vers l'Afrique (39.9%), l'Europe (28.8%) et l'Asie (20.0%), tandis que les importations proviennent essentiellement d'Europe (49.0) et d'Asie (29.4) et accessoirement d'Afrique (13.4) et des autres continents. En effet, il faut savoir que les exportations extracontinentales sont caractérisées par une forte dépendance vis-à-vis des matières premières, ce qui expose le continent à des chocs externes tels que la demande mondiale et la volatilité des prix des matières premières.

Selon l'International Trade Centre, l'une des principales contraintes à la hausse du volume des échanges intra-africains est que la gamme des produits exportés et celle des produits importés sont moins en adéquation en Afrique qu'elles ne le sont sur d'autres continents. Cette faible complémentarité du commerce intra-africain tient à la gamme réduite de produits exportés, à la diversification limitée, aux obstacles réglementaires et structurels au commerce et au chevauchement des stratégies commerciales.

Au niveau de la CEDEAO, le commerce intra-CEDEAO se déroule avec 15% des exportations qui sont dirigées vers les Etats membres, tandis que seule une part réduite de 5% des importations proviennent de la région.

Le Sénégal contribue modestement à l'effort intracontinental en dirigeant 40% de ses exportations vers l'Afrique et en satisfaisant 13% de ses besoins d'importations sur le marché continental. Avec un volume d'exportations chiffré à près de 2.546.000.000 dollars USD, il est classé au 133ème/225 rang mondial des pays exportateurs, au 29ème/54 rang africain et au 6ème/15 rang de la CEDEAO⁹. Les Etats membres de la CEDEAO qui

⁹ The world Factbook, 2017

devançant le Sénégal dans les exportations sont respectivement le Nigéria (54ème), le Ghana (81ème), la Côte d'Ivoire (85ème), le Mali (124ème) et le Burkina Faso (131ème).

En termes d'importance du volume des importations, le Sénégal, avec des importations équivalentes à 4.668.000.000 dollars US, occupe le 127ème rang mondial, le 22ème rang continental et le 4ème rang au niveau de la CEDEAO. Ici, les cinq champions africains sont l'Afrique du sud (35ème), l'Egypte (46ème), l'Algérie (50ème), le Nigéria (51ème) et le Maroc (58ème). Les seuls Etats membres de la CEDEAO à importer plus que le Sénégal sont le Nigéria (51ème), le Ghana (89ème) et la Côte d'Ivoire (103ème).

Avec l'avènement de la ZLECAf qui entrainera une compétition accrue, laquelle se déplacera de la sphère régionale à celle continentale, la position excédentaire du Sénégal au niveau régional risque d'être compromise. En effet, le démantèlement tarifaire offre des opportunités à des pays tels que le Maroc, la Tunisie et l'Afrique du sud de commercer avec les pays de la CEDEAO. Ce qui expose le Sénégal à une concurrence plus rude sur ses marchés traditionnels. La tâche serait encore plus ardue pour le Sénégal en cas d'entrée en vigueur de l'Accord de Partenariat Economique (APE) avec l'Union européenne.

On relève, pour le Sénégal comme pour la plupart des pays africains, l'absence d'une politique de positionnement stratégique en adéquation avec les caractéristiques des économies africaines. En effet, les Etats africains encore marqués par leur passé colonial produisent essentiellement pour le commerce extra-communautaire. En outre, il y a une absence de complémentarité.

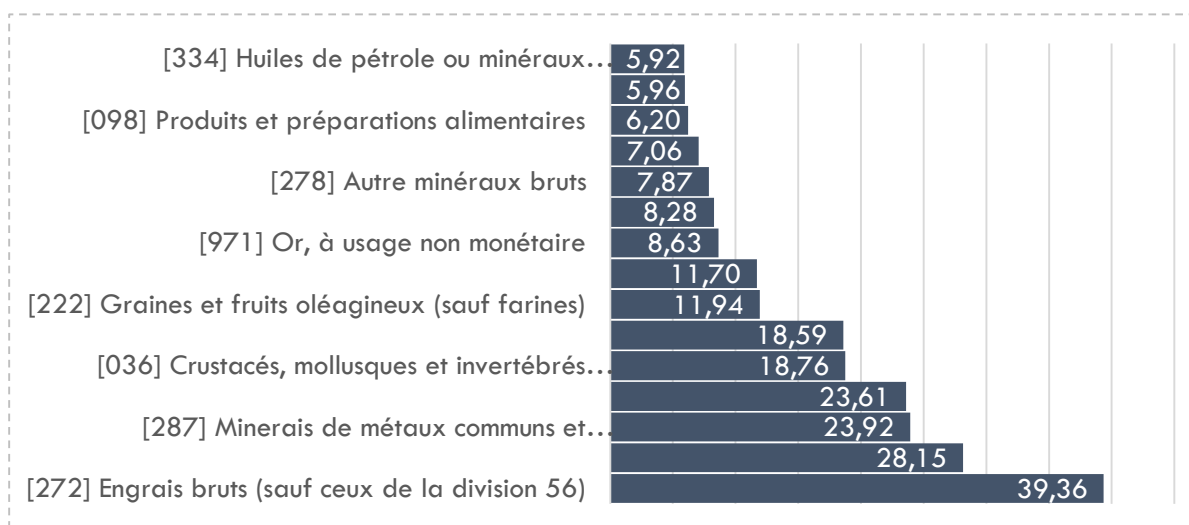
III.2.2.2. Diversité de l'offre d'exportation et avantages comparatifs révélés

L'économie du Sénégal, dans le contexte africain, est assez diversifiée, car le pays n'est dépendant ni d'un seul produit, ni d'un seul marché pour son commerce extérieur. L'évaluation de ses avantages comparatifs révélés (ACR) peut se faire en examinant ses forces et ses faiblesses par rapport aux autres économies de la région ou du monde. On peut évoquer :

- des ressources naturelles abondantes : le Sénégal dispose de ressources naturelles telles que le phosphore, l'or, le fer et le gaz naturel, ce qui peut offrir des opportunités pour l'exploitation minière et l'exportation de ces ressources ;
- une agriculture fertile : le Sénégal dispose de terres fertiles pour la production agricole, notamment de l'arachide, du coton et du riz. Cela peut offrir des opportunités pour l'exportation de produits agricoles vers les pays en développement ;
- une localisation géographique stratégique : le Sénégal est la porte ouest d'entrée du continent et peut servir d'interface pour son arrière-pays plus encore qu'il ne l'est actuellement. Grâce à ses infrastructures portuaires, routières et ferroviaires, il se positionne dans la région Afrique de l'ouest comme un hub très important, une sorte de porte d'entrée et de sortie ;
- une main-d'œuvre qualifiée: le Sénégal dispose d'une main-d'œuvre qualifiée dans les domaines tels que l'informatique, les services financiers et les soins de santé, ce qui constitue des opportunités pour les entreprises multinationales de venir s'y installer.

Les avantages comparatifs révélés peuvent être déterminés par la comparaison des coûts relatifs de production et de la qualité des produits dans divers secteurs économiques.

Graphique 8: Produits à avantages comparatifs révélés pour le Sénégal en 2021



Source : CNUCED 2022

Le graphique ci-dessus montre les produits ayant les ACR les plus élevés pour le Sénégal en 2021. Calculés par le Centre des Nations unies pour le Développement industriel (CNUCED), les avantages comparatifs révélés (ACR) peuvent être interprétés comme une mesure de la compétitivité relative d'un pays dans la production et l'exportation de différents produits. Ils mesurent les coûts relatifs de production de biens et de services dans un pays par rapport à d'autres pays, en prenant en compte les facteurs tels que les salaires, les prix des matières premières et les coûts de l'énergie.

L'analyse montre que les produits dans lesquels le Sénégal dispose des meilleurs Avantages Comparatifs révélés sont dans l'ordre les Engrais bruts (39,36), les Chaux et matériaux de construction fabriqués (28,15), les Minerai de métaux communs et concentrés (23,192), les Produits chimiques inorganiques (23,61), les Crustacés, mollusques et invertébrés aquatiques (18,79), et les Poissons frais, vivants ou morts, réfrigérés ou congelés (18,59). Les exportations du Sénégal vers l'Afrique comprennent une proportion plus élevée de produits manufacturés que les exportations africaines vers le reste du monde, lesquelles sont concentrées dans les produits à faible valeur ajoutée comme les animaux, les légumes et les produits chimiques.

Cela peut indiquer que pour ces biens, le pays dispose de facteurs de production abondants, de coûts de production relativement bas ou d'autres avantages qui lui permettent de les produire d'une manière plus efficace que ne le font d'autres pays ou régions.

S'agissant de l'application de la méthode de l'espace de produits exportés, Golub et al (2019) ont observé que les 5 principales exportations du Sénégal en 2015 (produits pétroliers, or, acide phosphorique, ciment et poisson) partagent un désavantage majeur : elles font recours à des technologies et aptitudes externes ou capitalistiques.

Pour les produits de diversification dont la production et l'exportation feraient appel aux capacités développées autour des exportations classiques du Sénégal (poisson et fruits de mer,

produits arachidières, produits chimiques), la méthode de la Banque mondiale appelle à porter l'attention à :

- des produits agricoles : poivre, riz, thé, coton brut, canne à sucre, betterave, résidus végétaux ;
- des produits halieutiques ou dérivés : huile de poisson, sel, algues, filets de pêche.

Les produits halieutiques, les produits arachidières, l'horticulture, le textile habillement, auraient donc un rôle à jouer dans l'animation des activités dans les zones économiques spéciales au Sénégal pour l'exportation.

S'agissant des produits champions émergents que le Sénégal a commencé à exporter avec avantage comparatif, il faut d'abord étudier les conditions de leur montée en puissance. Il s'agit des produits suivants : cuirs et peaux, agro-industrie, produits dérivés du tabac. En augmentant en volume et en valeur, les peaux tannées ou non de mouton, chèvre, d'équins ou de bovins contribueraient à la diversification des exportations.

Pour l'agro-industrie sont concernés les noix, la tomate, les légumes, les melons, les fruits tropicaux, les céréales, les farines, la farine de blé, les légumes congelés et le manioc.

Sur la base des capacités et connaissances développées à travers l'exportation de produits dérivés du tabac, le Sénégal pourrait également étudier le potentiel d'exportation de produits cuirs, d'emballages en papier, et de lait concentré.

En appui, les mesures d'accompagnement adéquates devraient être identifiées de façon partenariale sur l'accès au crédit, la qualité des infrastructures, les équipements de sécurité, l'information et la formation professionnelle, le respect des normes internationales, notamment dans le domaine de l'hygiène, les relations sociales, la lutte contre la corruption.

III.2.2.3. Chaînes de valeur régionales

L'économie sénégalaise s'est certes imposée en fournisseur de biens en Afrique avec des exportations qui représentent plus de 40% mais n'empêche elle est faiblement connectée aux chaînes de valeurs régionales. En effet, les produits exportés vers l'Afrique sont pour l'essentiel des produits finis, avec une faible incorporation d'intrants d'origine africaine, dans la mesure où, sur le continent les biens importés par le Sénégal représentent 13% de ses importations totales. De plus, ils sont en grande partie composés de pétrole brut en provenance du Nigéria utilisé par la SENELEC et de produits agroalimentaire (huile de palme, savon etc.). Le Sénégal s'approvisionne particulièrement de l'Union européenne, de la Chine, de l'Inde.

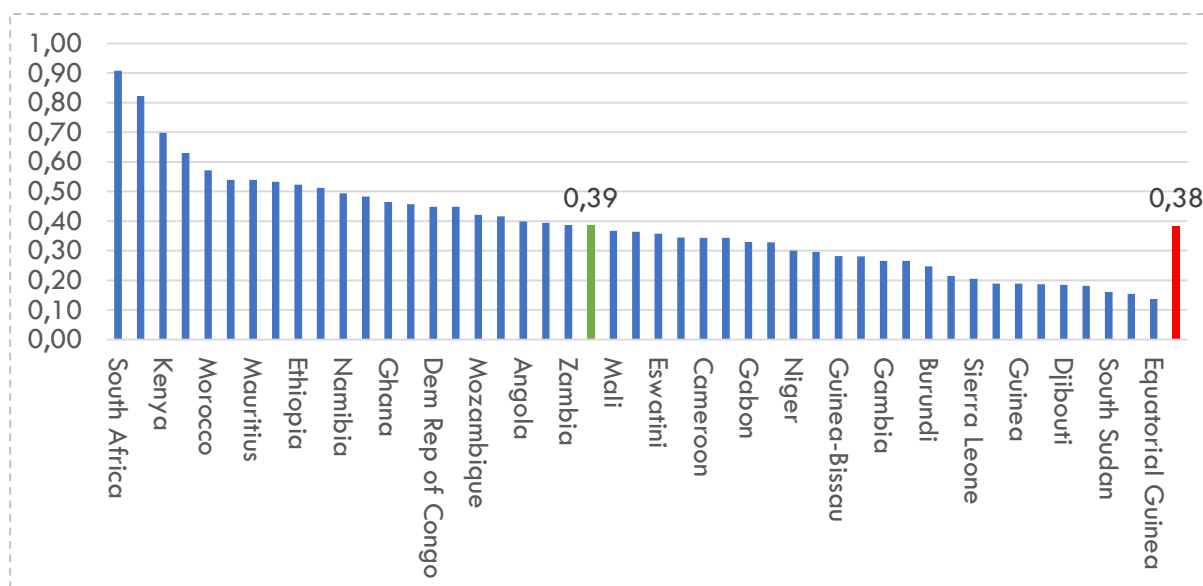
Toutefois, une bonne intégration des produits sénégalais aux chaînes de valeurs régionales permettrait à l'économie d'être beaucoup plus compétitive, grâce d'une part à l'accompagnement prévue par la CEDEAO et même la ZLECAf pour le développement des chaînes de valeur de la région, et d'autre part à la diminution des coûts et des délais de livraison des intrants, lesquels sont beaucoup plus proches et sont souvent en franchise de droits de douanes.

La région dispose en quantité importante de matières premières pour le développement des secteurs tels que le textile, les cuirs et peau, la charcuterie, l'automobile, les engrais ainsi que les jus de fruits. La Commission a dans ce sens identifié un certain nombre de chaînes qu'elle a jugé prioritaire à développer au niveau de la région.

III.2.2.4. Infrastructures

En termes de qualité des infrastructures, l'indice mondial de l'infrastructure de qualité (GQII) rassemble les données officielles des organismes nationaux et internationaux d'accréditation, de normalisation et de métrologie et montre le développement de l'infrastructure de qualité (IQ) dans 184 économies. Les scores obtenus par les pays en 2021 révèlent que le Sénégal, avec un indice faible de 0.39, dépasse à peine la moyenne africaine située à 0.38. Classé 118ème au rang mondial, le Sénégal occupe un rang médian sur le continent africain, étant devancé par 21 pays sur le plan des infrastructures de qualité. Les cinq pays les mieux dotés en infrastructures de qualité sont l'Afrique du sud (0.91), l'Égypte (0.82), le Kenya (0.70), la Tunisie (0.63) et le Maroc (0.57).

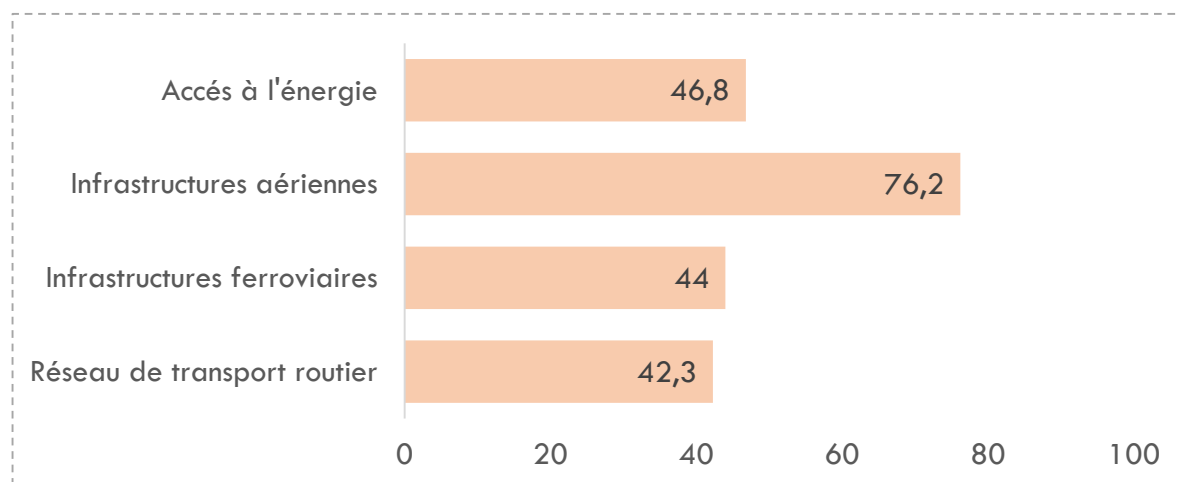
Graphique 9 : Indice Mondial de l'infrastructure de qualité en Afrique



Source : Global Quality Infrastructure Index (GQII) Program, 2022

L'indicateur **Infrastructures ferroviaires** évalue l'efficacité des services ferroviaires en prenant en compte leur fréquence, leur ponctualité, leur vitesse et leur prix. Celui dénommé **Infrastructures aériennes** évalue la qualité des aéroports, aussi bien au niveau de leur envergure que de leur état. S'agissant de l'indicateur composite **réseau de transport**, il évalue l'ampleur du réseau routier total en kilomètre (par km² de zone continentale exploitable) et la totalité des routes à revêtement en dur (en kilomètre par 10 000 habitants) dans un pays. Quant à l'indicateur **accès à l'énergie**, il évalue la mesure dans laquelle la population d'un pays a accès à l'électricité et à des combustibles de cuisson propres. Ces différents indices sont calibrés dans une échelle de 0 à 100, et plus la valeur est élevée, plus la situation est bonne.

Graphique 10 : Infrastructures de transport et accès à l'énergie



Source :

Le retard accusé par le Sénégal en matière d'infrastructures de qualité est largement illustré par l'insuffisance relative de l'accès à l'énergie (46.8 sur une échelle de 100). Ce retard est aussi reflété par l'insatisfaction notée dans le cadre de l'utilisation du réseau de transport routier (42.3) et du recours aux infrastructures ferroviaires (44). C'est uniquement au niveau des infrastructures aériennes assez performantes (76.2) que la population ressent une nette satisfaction. Ainsi, d'importants efforts sont à consentir pour améliorer la situation, notamment en matière d'accès à l'énergie, et pour rendre davantage modernes et performantes les infrastructures routières et ferroviaires.

Il est vrai que le Sénégal, en tant que capitale fédérale, a hérité d'infrastructures de qualité comparativement à d'autres pays, mais il n'est pas évident que ces infrastructures aient été conçues à des fins d'intégration. Cependant au regard de l'idéal d'intégration prôné, le Sénégal a engagé une politique résolue de mise en place d'infrastructures de qualité reliant le pays au reste de la région. A l'heure actuelle le pari de la connexion avec la région est en passe d'être gagné avec le développement des différentes formes d'accès (routier, maritime, aérien et fluvial).

En matière de commerce des services, le Sénégal affiche un grand potentiel pour devenir un centre régional pour les services, notamment dans les domaines de la finance, des technologies de l'information et de la communication, et de la logistique. Aujourd'hui, des multinationales comme Orange, Microsoft, Google et IBM ont ouvert des bureaux au Sénégal pour offrir des services à toute la région. Les objectifs recherchés sont, entre autres, de renforcer son positionnement comme point d'entrée privilégiée du transit de la sous-région et comme un puissant centre d'attraction de capitaux étrangers au niveau régional. Il a une part de près de 30% sur les exportations totales de services de l'UEMOA. La part des services dans son PIB s'estime à près de 60%, raison pour laquelle l'Etat a accordé une importance capitale aux services, secteur dans lequel, il a un avantage comparatif par rapport aux autres pays de l'Afrique de l'Ouest.

Sur le plan des télécommunications, le Sénégal dispose d'un des meilleurs systèmes de la région, de sorte que le recours aux technologies modernes de l'information et de la communication est en constante progression. A ce titre, il dispose d'infrastructures modernes

en matière de digitalisation comme le super ordinateur et le data center qui est doté d'une grande capacité.

Concernant les services d'éducation, le Sénégal a défini de nouvelles orientations stratégiques dans un contexte marqué par les grandes problématiques que sont la relance et le maintien d'une croissance économique soutenue, le changement climatique et la transition énergétique. Il s'est engagé à faire face à nombre de défis tels que le développement d'un système d'enseignement supérieur résilient ; la capacité à répondre à l'accroissement de la demande d'accès découlant des progrès réalisés en matière de scolarisation universelle ; le développement de la recherche et de l'innovation sur la base d'un agenda scientifique national ainsi que l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés.

Des réalisations concrètes ont aussi été notées dans bon nombres de projets. Pour les campus régionaux par exemple, l'ambition est de faire du Sénégal le centre d'enseignement supérieur de référence de la sous-région. Au titre de ce projet, on comptabilise les réalisations suivantes : la construction de l'Université Amadou Mahtar Mbow (UAM) de Diamniadio, la construction de l'Université du Sine Saloum dénommée Université El Hadj Ibrahima Niassé (USSEIN) et la construction de la Cité du Savoir. Pour cette dernière, la médiathèque et le centre de mutualisation et de partage seraient réalisés à plus de 95%. L'enseignement supérieur dans le domaine du numérique capte seulement 7,4% de la population.

S'agissant des services médicaux, le Sénégal fait partie des pays d'Afrique ayant les meilleurs soins de santé. Il occupe la troisième place derrière le Maroc et la Tunisie. L'expertise sénégalaise en matière de santé est reconnue de tous, avec des praticiens de renom rompus à la tâche. En outre, le Sénégal dispose par ailleurs d'une faculté de médecine qui forme notamment des ressortissants de la sous-région et du Maghreb. A travers le projet Dakar Medical City, le Gouvernement a pour objectif de faire du Sénégal le centre de soins de référence de la région à travers notamment le relèvement du plateau médical aux standards internationaux, le développement de centres tertiaires de renommée et la mise en place de cliniques privées aux standards internationaux pour répondre à une demande annuelle de dix mille (10.000) patients supplémentaires en provenance de la sous-région.

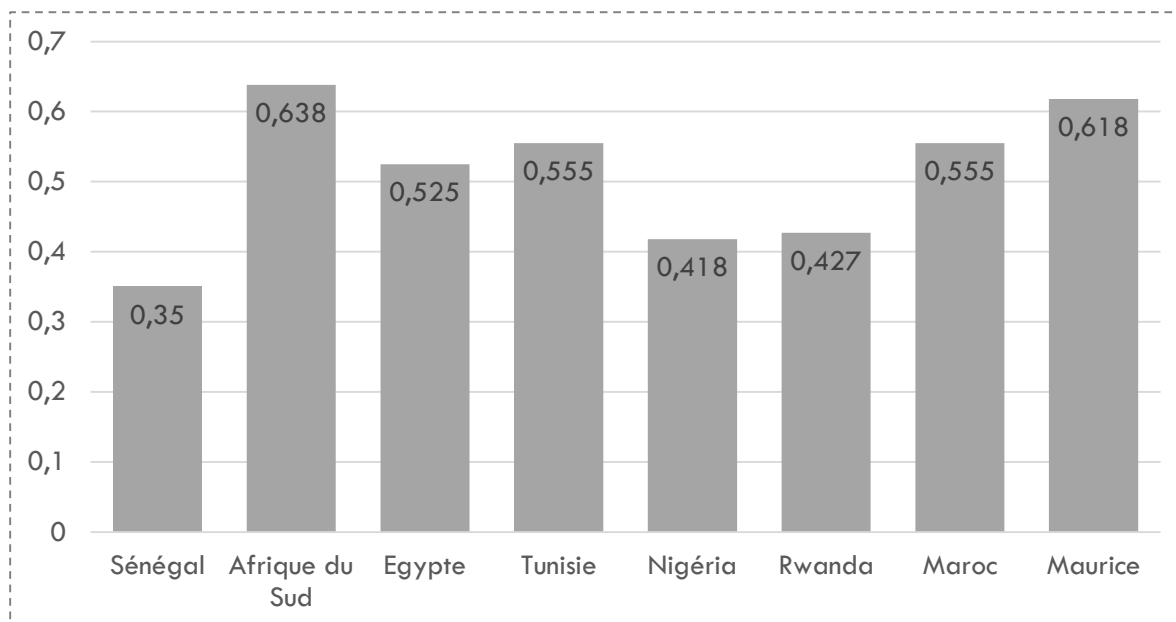
On peut aussi relever, entre autres, la mise en place du centre de Cardio-pédiatrie (CUOMO), de l'institut de recherche en santé de surveillance épidémiologique et formation (IRESSEF), de l'usine de production de solutés médicaux (Parenterus), de quatre (4) hôpitaux régionaux, à savoir les hôpitaux à Kaffrine, Kédougou, Touba et Sédhiou pour un total de 750 lits avec un plateau technique de dernière génération. Ces infrastructures sanitaires contribueront ainsi à faire de notre pays un hub sanitaire de référence pour la sous-région.

Concernant l'économie numérique, le projet phare dénommé « *Economie numérique-zones dédiées prêtes à l'emploi* » ambitionne de faire du Sénégal le leader en Afrique subsaharienne francophone en matière d'externalisation des services numériques (offshoring) à l'horizon 2023. Dans ce cadre, deux (2) zones dédiées, prêtes à l'emploi et disposant d'un cadre de régulation attractif, seront créées avec une première phase constituée du Parc des Technologies Numérique (PTN). Ce dernier est financé par l'Etat du Sénégal et par la Banque Africaine de Développement (BAD) pour un montant global de 46,314 milliards de francs CFA.

L'accès au haut débit mobile demeure un défi avec un coût équivalent en moyenne à 12% du revenu brut mensuel par habitant au Sénégal contre 6% au Kenya. Il est encore limité dans les

ville secondaires et le réseau 4G n'est pas encore complètement déployé malgré l'existence d'un spectre radio adéquat pour la fourniture des services de connectivité. Les centres de données opèrent encore en silo pour cause de limites dans la stratégie d'intégration et de partage. Le système d'identification biométrique des citoyens est opérationnel pour 75% de la population et le déploiement du système de taxation numérique est à accélérer.

Graphique 11: Indice d'adoption du numérique au Sénégal et dans les pays choisis



Source : Digital Adoption Index-DAI

L'analyse du niveau d'adoption du numérique dans quelques pays africains montre que le Sénégal enregistre le plus faible indice (0.35) comparé à l'Afrique du Sud (0.64) et Maurice (0.62). Ce qui montre que des efforts doivent être fournis dans ce domaine.

Les paiements mobiles concernent 6% des transactions commerciales avec seulement 1300 points de service. Les contraintes à leur développement sont la prévalence du cash, le manque d'inter opérabilité des paiements et le caractère non structuré des données de service supplémentaire.

L'entrepreneuriat numérique a permis de développer 15 incubateurs et accélérateurs qui sont au service de 2500 start-up et entrepreneurs. Les contraintes identifiées sont l'insuffisance des fonds d'amorçage de capital-risque, et l'insuffisance de l'effort concerté des entités étatiques dans la stimulation de l'économie numérique.

III.2.3. Gestion durable et concertée des ressources naturelles

Le Sénégal partage avec ses voisins de la région plusieurs ressources naturelles en pétrole, gaz, eau, forêts, etc., justifiant son adhésion à des organisations régionales telles que l'OMVS, et l'OMVG. La gestion commune des ressources naturelles constitue un enjeu pour le développement durable et pour la stabilité de la région. C'est pour cette raison que le Sénégal a convenu de faire un partage équitable de l'exploitation des gisements de gaz se situant au niveau de la frontière commune avec la Mauritanie. **(Améliorer)**

IV. ENJEUX ET DEFIS

La stratégie d'intégration régionale suscite deux enjeux majeurs qui appellent plusieurs défis.

IV.1. Les enjeux

Ils portent sur :

- la promotion d'une économie plus compétitive ;
- un meilleur positionnement stratégique du Sénégal.

IV.2. Les défis

Les principaux défis identifiés sont relatifs à :

- la promotion d'un secteur privé performant ;
- le développement d'infrastructures efficaces ;
- le renforcement des capacités productives ;
- le maintien de la paix et de la sécurité aux niveaux interne et régional ;
- la mise en place d'un cadre institutionnel optimal ;
- une meilleure appropriation des politiques régionales ;
- une bonne insertion dans les chaînes de valeur régionales.

PARTIE II : LA STRATEGIE



V. LE CADRE STRATEGIQUE

V.1. La vision

Le Plan Sénégal émergent (PSE) a pour aspiration d'améliorer le bien-être des populations à travers une transformation profonde du système économique et social.

La Vision de la stratégie nationale d'intégration s'inspire de celle du PSE et est intitulée : « **l'intégration régionale, un levier pour l'émergence du Sénégal** ».

V.2. Objectif général

La stratégie nationale d'intégration s'aligne sur les objectifs stratégiques du Plan national de Développement (PND 2024-2028).

L'objectif général de la stratégie nationale d'intégration est de « **mettre en place un cadre approprié qui permette au Sénégal de jouer un rôle de leader dans l'intégration régionale et d'en tirer le meilleur profit pour accroître sa compétitivité et améliorer son développement** ».

L'atteinte de cet objectif général se fera à travers des axes stratégiques.

V.3. Axes stratégiques

La stratégie est articulée autour des deux axes stratégiques ci-après :

- **Axe 1 : Gouvernance de l'intégration régionale**
- **Axe 2 : Compétitivité et développement inclusif**

Chaque axe stratégique est décliné en objectifs spécifiques avec les actions qui concourent à sa réalisation.

V.3.1. Axe 1 : Gouvernance de l'intégration régionale

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : améliorer les cadres politiques, juridique et institutionnel de prise en charge de l'intégration régionale.

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 1.1** : Renforcement du leadership du Sénégal dans les organisations et institutions d'intégration régionale
- **Action 1.2** : Mise en place d'un dispositif institutionnel et juridique cohérent pour une meilleure appropriation du processus d'intégration régionale
- **Action 1.3** : Appui à la mise en œuvre accélérée des réformes, politiques, programmes et projets communautaires

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Contribuer au maintien de la paix et à la lutte contre le financement du terrorisme, le blanchiment de capitaux et l'insécurité transfrontalière

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 2.1** : Renforcement de la participation du Sénégal dans les opérations de maintien de la paix

- **Action 2.2** : Renforcement du cadre juridique de lutte contre le terrorisme et le blanchiment de capitaux
- **Action 2.3** : Renforcement de la lutte contre l'insécurité transfrontalière

OBJECTIF SPECIFIQUE 3 : Promouvoir la mobilité des compétences dans l'espace communautaire

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 3.1** : Renforcement des connaissances et des capacités sur l'intégration régionale
- **Action 3.2** : Amélioration des conditions d'admission et d'apprentissage des étudiants sénégalais et étrangers dans le système d'enseignement supérieur
- **Action 3.3** : Amélioration des cadres de coopérations avec les universités africaines
- **Action 3.4** : Facilitation de la libre circulation et de l'établissement des professions libérales

V.3.2. Axe 2 : Compétitivité et développement inclusif

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : Améliorer la participation du Secteur privé dans le processus d'intégration régionale

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 1.1** : Amélioration de l'environnement des affaires dans un sens favorable à l'intégration régionale
- **Action 1.2** : Renforcement de la compétitivité des PME et PMI
- **Action 1.3** : Mise en place d'un dispositif de veille économique sur l'intégration régionale (portail, études, bulletin et forum sur l'intégration régionale)

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Renforcer le positionnement du Sénégal sur les marchés régionaux

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 2.1** : articulation des stratégies nationales avec celles des organisations régionales
- **Action 2.2** : Renforcement de l'insertion dans les chaînes de valeur régionales
- **Action 2.3** : Amélioration de la contribution régionale du commerce extérieur

OBJECTIF SPECIFIQUE 3 : Développer les infrastructures en faveur de l'intégration régionale

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 3.1** : Amélioration de l'accès des entreprises à des services énergétiques durables et de qualité
- **Action 3.2** : Développement de réseaux routier, aérien, ferroviaire et maritime de qualité pour faciliter la libre circulation des personnes et des biens

- **Action 3.3** : Amélioration du positionnement du Sénégal comme centre régional de référence académique, médical, numérique et minier

OBJECTIF SPECIFIQUE 4 : Promouvoir une gestion durable (concertée) des ressources naturelles

Pour atteindre cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

- **Action 4.1** : Amélioration de la gestion des ressources en eau pour des usages multiples (agriculture, transport, production et distribution d'énergie hydroélectrique)
- **Action 4.2** : Gestion inclusive et durable des ressources extractives et environnementales
- **Action 4.3** : Renforcement de la gestion (prévention) des risques de catastrophes

VI. MISE EN ŒUVRE, COORDINATION ET DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Sur la période de référence, la stratégie nationale sera opérationnalisée à travers des actions prioritaires. Le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre se feront à travers des rapports périodiques.

VI.1. Mise en œuvre et dispositif de coordination

VI.1.1. Mise en œuvre

Le document de stratégie nationale d'intégration une fois validé, devrait faire l'objet d'une mise en œuvre par toutes les structures concernées. A cet effet, pour donner un cachet solennel et renforcer ses chances de succès, un atelier de lancement sera organisé sous la présidence soit du Premier Ministre ou du Ministre de l'Economie, du Plan et de Coopération avec la participation des principaux ministres impliqués ainsi que des organisations internationales, régionales, de la société civile et du secteur privé. Il permettra ainsi aux plus hautes Autorités politiques et administratives de prendre connaissance et de s'approprier du document de stratégie nationale d'intégration.

VI.1.2. Dispositif de coordination

VI.1.2.1. Le Conseil national sur l'Intégration

Les enjeux actuels de l'intégration régionale tournent essentiellement autour de la mise en œuvre effective et optimale des politiques, réformes, programmes et projets adoptés aux niveaux sous régional et régional. A cet effet, le pilotage et l'impulsion politiques sont devenus des missions déterminantes de la gouvernance publique. L'implication des plus hautes autorités dans la définition des orientations stratégiques, le suivi et l'évaluation sont d'autant plus nécessaires que la gestion de l'intégration est actuellement éclatée entre plusieurs administrations. Les impacts considérables, sur les politiques publiques, les engagements et décisions communautaires justifient une plus grande attention des plus hautes autorités en ce qui concerne la participation du Sénégal aux différents processus d'intégration. Il s'y ajoute que les décisions des organisations d'intégration régionale tant dans leur fonctionnement que dans leurs missions sont de plus en plus politiques et stratégiques en raison du contexte mondial et régional. C'est dire qu'il y a une urgence d'imprimer un cachet plus politique à la participation du Sénégal dans les

processus d'intégration. La gestion optimale de l'intégration régionale doit être un objectif prioritaire, portée au plus haut niveau de l'État.

C'est pourquoi, il est proposé la création d'un Conseil National de l'Intégration (CNI), placé sous l'autorité du Premier Ministre, avec comme membres, les Ministres concernés au premier chef par les politiques d'intégration, un Conseiller du Président de la République, des représentants de l'Assemblée nationale, un représentant du Conseil Economique, Social et Environnemental, des représentants du patronat, de la société civile, entre autres, et dont le secrétariat permanent est assuré par le Ministère chargé de l'Economie.

Ledit Conseil sera créé par Décret. Il sera notamment chargé de :

- définir les orientations stratégiques et les objectifs en matière d'intégration ;
- superviser la mise en œuvre de la stratégie nationale d'intégration ;
- harmoniser les positions des différentes parties prenantes nationales du processus d'intégration régionale ;
- assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie nationale d'intégration régionale ;
- valider les rapports d'évaluation ;
- élaborer un rapport annuel de l'intégration régionale destiné au Président de la République.

VI.1.2.2. Comité Technique de Suivi (CTS)

En vue de rendre opérationnelles les orientations du Conseil National sur l'Intégration, il est nécessaire de confier à une structure dédiée, la mission de coordination technique et de suivi permanent.

A cet effet, le Ministère en charge de l'Economie, du Plan et de la Coopération assume ce rôle.

En vue de garantir l'efficacité de cette mission de coordination technique des réformes, programmes et projets d'intégration, il conviendrait de donner un poids plus important à la fonction de suivi de l'intégration. A cet effet, il sera créé au sein de la Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques, une Direction chargée de la Coordination et du Suivi de l'Intégration en lieu et place de l'actuelle Cellule de Suivi de l'Intégration.

Le Comité Technique de Suivi est créé par Arrêté interministériel pour regrouper les Directions ou services chargés des questions d'intégration des ministères clés (ministère en charge de l'économie, ministère en charge des Finances, ministère en charge des affaires étrangères, ministère en charge du commerce, ministères en charge des transports, ministère en charge de la sécurité).

Ce Comité, présidé par le Directeur de la Coordination et du Suivi de l'Intégration pourra être élargi, à d'autres ministères, au secteur privé, à la société civile, en cas de besoin et en fonction des dossiers à examiner. Le CTS aura pour missions de :

- ✓ préparer la participation du Sénégal aux différentes rencontres des organisations d'intégration ;
- ✓ valider les avant-projets de textes et de rapports destinés aux Ministres statutaires des organes délibérants des organisations d'intégration ;
- ✓ suivre l'évolution des dossiers et des missions portant sur l'intégration régionale ;

- ✓ veiller à la mise en œuvre, par l'ensemble des départements ministériels, des engagements souscrits par le Gouvernement dans le cadre de l'intégration régionale ;
- ✓ assurer, en liaison avec le Secrétariat général du Gouvernement, le suivi interministériel de la transposition des directives.

L'organisation des relations fonctionnelles et techniques de la Direction chargée de la Coordination et du Suivi avec les points focaux sera déterminée par un nouveau décret portant organisation du Ministère en charge de l'économie.

VI.1.2.3. Les Comités techniques nationaux

Le CTS est assisté dans l'accomplissement de ses missions par les comités techniques nationaux suivants : le Comité national de politique économique (CNPE/CNC), le Comité national de gestion du TEC CEDEAO (CNGTEC), le Comité national de Suivi de la transition fiscale (CNTF), le Comité national de Facilitation des échanges (CNFE) ; le Comité national ZLECAf (CNZLECAf), le Comité national de Suivi des programmes et projets communautaires. Des Comités nationaux additionnels pourraient être créés au besoin.

Les Comités nationaux sont chargés du suivi de la mise en œuvre des activités afférentes à leurs missions. A cet effet, ils rendent compte au Comité Technique de Suivi à travers des rapports périodiques.

Le secrétariat technique de ces Comités est assuré par la DSCI. Les Comités nationaux se réunissent une fois par trimestre et en cas de besoin. La DSCI qui assure le secrétariat technique du dispositif, est chargée :

- de la préparation des réunions du Conseil national de l'intégration et de celles des différents comités ;
- de l'élaboration des comptes rendus des réunions du Conseil national de l'intégration et des différents comités techniques ;
- du suivi de la mise en œuvre des recommandations adoptées par le Conseil national de l'intégration ;
- de la collecte et de l'analyse des données ;
- de l'élaboration des rapports périodiques sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie ;
- du suivi des performances réalisées dans la mise en œuvre du plan d'actions.

VI.2. Suivi et évaluation

Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale d'intégration se fait à travers un système de « reporting » de données relatives aux indicateurs définis dans le cadre de mesure de la performance du plan d'actions.

La DSCI assure le suivi de la mise en œuvre des activités prévues dans le plan d'actions de la stratégie nationale d'intégration. Le suivi consiste à mettre en place un dispositif pour recueillir les données relatives aux indicateurs ; élaborer et préparer des rapports périodiques sur l'état de mise en œuvre du plan d'actions de la stratégie. La DSCI pourrait s'attacher les services d'un prestataire pour le recueil des informations auprès des ministériels sectoriels et organismes nationaux.

A cet effet, il est prévu deux rencontres annuelles consacrées d'une part, au suivi à mi-parcours en juin, et d'autre part, à l'évaluation de l'exécution du plan de travail annuel et à la programmation des activités de l'année suivante.

L'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie est assurée par un organe externe à la DGPPE. Il est prévu une évaluation à mi-parcours en 2025 et une évaluation finale en 2027.

L'évaluation à mi-parcours permettra d'apprécier le niveau de réalisations des actions par rapport au chronogramme établi dans le Plan d'actions, d'identifier les dysfonctionnements et de proposer des mesures correctives pour la prochaine phase. L'évaluation finale permettra d'apprécier la performance dans la mise en œuvre des actions de la stratégie nationale d'intégration sur la période 2023-2027.

VII. FINANCEMENT DE LA STRATEGIE NATIONALE D'INTEGRATION

Le financement de la stratégie nationale d'intégration sera assuré essentiellement par le budget de l'État et par les appuis financiers reçus des organisations régionales et sous-régionales.

De manière spécifique, les activités inscrites dans les programmes des ministères sectoriels seront financées par les budgets prévus à cet effet. Les activités de coordination seront financées par les ressources provenant des organisations régionales. A cet effet, un pourcentage des ristournes sur le Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS) de l'UEMOA et sur le Prélèvement Communautaire CEDEAO (PCC) devrait être affecté aux activités de coordination inscrites dans le plan d'actions de la stratégie.

Un arrêté primatorial déterminera le taux, les montants et les modalités de mise en œuvre.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Cadre stratégique

Axe 1 : Gouvernance de l'intégration régionale

OS 1 : améliorer les cadres politiques, juridique et institutionnel de prise en charge de l'intégration régionale

ACTIONS	ACTIVITES
Action 1 : Renforcement du leadership du Sénégal dans les organisations et institutions d'intégration régionale	Rendre effective la contribution financière du Sénégal au sein des différentes organisations et institutions d'intégration régionale
	Renforcer la présence des sénégalais dans les postes stratégiques au niveau des institutions d'intégration régionale
	Organiser des sessions de sensibilisation au processus de l'intégration régionale au profit des agents de l'Etat, du secteur privé, de la société civile, des universitaires et des instituts de recherche, etc.
Action 2 : Mise en place d'un dispositif institutionnel et juridique cohérent pour une meilleure appropriation du processus d'intégration régionale	Mettre en place un cadre juridique cohérent sur l'intégration régionale
	Créer un Conseil National de l'intégration régionale en tant qu'organe d'orientation placé sous l'autorité du Premier Ministre
	Désigner le Ministère en charge de l'Economie comme tutelle technique et opérationnelle de suivi de l'intégration régionale
	Créer au sein du Ministère en charge de l'Economie une Direction en charge de la Coordination et du Suivi de la Stratégie nationale d'Intégration régionale
	Créer un Comité technique national de concertation sur les questions d'intégration régionale
Action 3 : Appui à la mise en œuvre accélérée des réformes, politiques, programmes et projets communautaires	Tenir des réunions de concertation préalables sur les projets de texte communautaires avant leur adoption
	Organiser des sessions de renforcement de capacité sur l'internalisation des textes communautaires
	Organiser des revues périodiques sur la mise en œuvre des projets, programmes et textes communautaires

OS 2 : Contribuer au maintien de la paix et à la lutte contre le financement du terrorisme, le blanchiment de capitaux et l'insécurité transfrontalière

<p>Action 1 : Renforcement de la participation du Sénégal dans les opérations de maintien de la paix</p>	<p>Mettre en œuvre les dispositions des protocoles communautaires sur la prévention et la gestion des conflits</p>
	<p>Favoriser les conditions d'intervention de l'État par une mise en œuvre d'un cadre normatif, institutionnel et financier de gouvernance de la paix et sécurité</p>
<p>Action 2 : Renforcement du cadre juridique de lutte contre le terrorisme et le blanchiment de capitaux</p>	<p>Transposer et appliquer les instruments juridiques de lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment de capitaux</p>
<p>Action 3 : Renforcement de la lutte contre l'insécurité transfrontalière</p>	<p>Mettre en œuvre la stratégie régionale de la CEDEAO de lutte contre le terrorisme</p>
	<p>Mettre en œuvre les activités prévues au titre du programme de coopération transfrontalière de la CEDEAO</p>
	<p>Sensibiliser les populations et les forces de défense et de sécurité sur la montée de l'extrémisme violent et de la criminalité transnationale</p>
	<p>Renforcer les effectifs et les capacités d'intervention des forces de défense et de sécurité au niveau des frontières</p>

OS 3 : Promouvoir la mobilité des compétences dans l'espace communautaire

ACTIONS	ACTIVITES
<p>Action 1 : Renforcement des connaissances et des capacités sur l'intégration régionale</p>	<p>Inscrire l'intégration régionale dans les curricula de formation et développer des modules sur cette thématique</p>
<p>Action 2 : Amélioration des conditions d'admission et d'apprentissage des étudiants sénégalais et étrangers dans le système d'enseignement supérieur</p>	<p>Renforcer les capacités d'intervention des Bureaux d'accueil, d'orientation et d'information (BAOI) des universités et centres de formation</p>
	<p>Créer des centres d'excellences africains pour l'enseignement supérieur dans les différentes universités du Sénégal</p>
	<p>Renforcer les capacités techniques, matérielles et humaines des universités et centres de formation académiques</p> <p>Mettre en place le cadre national unifié des certifications englobant tous les secteurs unifiés de l'éducation et de la formation</p>
<p>Action 3 : Amélioration des cadres de coopérations avec les universités africaines</p>	<p>Signature de conventions avec les universités des pays africains pour le développement des échanges</p>
	<p>Mise à disposition de bourses de mobilité pour les étudiants et chercheurs</p>
	<p>Participer aux programmes de recherches universitaires mis en place par les organisations communautaires</p>
<p>Action 4 : Facilitation de la libre circulation et de l'établissement des professions libérales</p>	<p>Appliquer le cadre juridique communautaire relatif à la libre circulation et l'établissement des professions libérales</p>

Axe 2 : Compétitivité et développement inclusif

OS 1 : Améliorer la participation du Secteur privé dans le processus d'intégration régionale

ACTIONS	ACTIVITES
<p>Action 1 : Amélioration de l'environnement des affaires dans un sens favorable à l'intégration régionale</p>	Adapter les codes nationaux (investissements, mines, pétrole et gaz, etc.) du Sénégal aux dispositions communautaires y afférentes.
	Renforcer la coopération (ou créer un cadre de partenariat) entre le secteur privé national et le secteur privé des autres pays de l'espace régional
	Mettre en place un guichet unique pour la simplification des procédures
	Réduire les coûts de transactions
	Mettre en place un fonds de préparation des projets pour faciliter la participation du secteur privé au développement des PPP
<p>Action 2 : Renforcement de la compétitivité des PME et PMI</p>	Mettre en œuvre les dispositions communautaires relatives à la normalisation et à la métrologie
	Renforcer la mise à niveau des PME/PMI
	Sensibiliser les entreprises sur les mécanismes et instruments régionaux de financement
<p>Action 3 : Mise en place d'un dispositif de veille économique sur l'intégration régionale (portail, études, bulletin et forum sur l'intégration régionale)</p>	Créer et rendre opérationnel le portail d'information économique et commerciale régionale
	Organiser régulièrement le forum sur l'intégration régionale
	Réaliser les études sur les thématiques d'intégration régionale
	Publier périodiquement le bulletin d'information sur l'intégration régionale

OS 2 : Renforcer le positionnement du Sénégal sur les marchés régionaux

ACTIONS	ACTIVITES
<p>Action 1 : Articulation des stratégies nationales avec celles des organisations régionales</p>	Mettre en cohérence le Plan national de Développement avec les stratégies régionales
	Prendre en compte les politiques communautaires dans l'élaboration des politiques sectorielles nationales
<p>Action 2 : Renforcement de l'insertion dans les chaînes de valeur régionales</p>	Promouvoir la contractualisation dans les chaînes de valeur agricoles
	Développer les différentes chaînes de valeur identifiées aux niveaux régional et national (textile, automobile, construction, agro-alimentaire, etc.)
	Créer et mettre à niveau des infrastructures de production, de stockage et de transport
<p>Action 3 : Amélioration de la contribution régionale du commerce extérieur</p>	Créer au sein de chaque représentation diplomatique une unité de promotion des échanges
	Recenser et valoriser les produits à avantages comparatifs dans les différents marchés
	Renforcer les chambres de commerce, d'agriculture et d'industrie ainsi que les organisations professionnelles
	Mettre en œuvre un programme de formation et de sensibilisation des producteurs et des exportateurs sur les implications des schémas de libéralisation des échanges de l'UEMOA et de la CEDEAO et des protocoles de la ZLECAf
	Appuyer l'organisation de foires régionales et d'expositions dans les pays cibles
	S'appuyer sur la diaspora régionale pour la facilitation du commerce avec les pays d'accueil
	Moderniser les marchés d'envergure régionale (Diaoubé, etc.)

OS 3 : Développer les infrastructures en faveur de l'intégration régionale

ACTIONS	ACTIVITES
<p>Action 1 : Amélioration de l'accès des entreprises à des services énergétiques durables et de qualité</p>	Créer et mettre à niveau des infrastructures de transport, de production et de stockage d'énergie
	Développer une approche de connectivité régionale dans la conception des infrastructures à l'échelle nationale
<p>Action 2 : Développement de réseaux routier, aérien, ferroviaire et maritime de qualité pour faciliter la libre circulation des personnes et des biens</p>	Modernisation des systèmes de transport routier, aérien, ferroviaire et maritime
	Construire et/ou réhabiliter les corridors routiers et ferroviaires menant vers les pays frontaliers
	Réaliser la desserte maritime Dakar/Praia
	Construire des ports secs sur le territoire national, notamment à Tambacounda
	Finaliser les travaux de construction et/ou réhabilitation des aéroports régionaux
	Accélérer les travaux de mise en place du hub aéroportuaire
<p>Action 3 : Amélioration du positionnement du Sénégal comme centre régional de référence académique, médical, numérique et minier</p>	Poursuivre la construction des infrastructures sanitaires de dernière génération (à l'instar du Centre national d'Oncologie et de la Polyclinique de l'Hôpital Principal de Dakar et le Complexe pharmaceutique de Diamniadio)
	Poursuivre la construction, la réhabilitation et le relèvement du plateau technique des hôpitaux régionaux et des districts sanitaires
	Accélérer la mise en place du hub minier de Kédougou
	Opérationnaliser la stratégie Sénégal numérique 2025

OS 4 : Promouvoir une gestion durable (concertée) des ressources naturelles

ACTIONS	ACTIVITES
<p>Action 1 : Amélioration de la gestion des ressources en eau pour des usages multiples (agriculture, transport, production et distribution d'énergie hydroélectrique)</p>	<p>Accélérer les travaux de construction des barrages hydroélectriques de Sambangalou et de Gourbassi</p>
	<p>Construire des aménagements hydro-agricoles au niveau des barrages pour renforcer la sécurité alimentaire</p>
	<p>Renforcer la coopération avec les pays frontaliers en matière de gestion commune des ressources hydriques, halieutiques et environnementales</p>
<p>Action 2 : Gestion inclusive et durable des ressources extractives et environnementales</p>	<p>Mettre en œuvre les dispositions régionales relatives à l'exploitation et à la gestion des ressources environnementales</p>
	<p>Mettre en œuvre les dispositions régionales relatives à l'exploitation et à la gestion des ressources extractives (contenu local, orpaillage, RSE, etc.)</p>
	<p>Assurer une gestion optimale des ressources naturelles en zones frontalières afin d'éviter les conflits</p>
	<p>Améliorer la gestion des écosystèmes protégés et des aires marines protégées</p>
	<p>Renforcer les moyens de conservation et de gestion des parcs nationaux</p>
<p>Action 3 : Renforcement de la gestion (prévention) des risques de catastrophes.</p>	<p>Mettre en œuvre les dispositions régionales en matière de prévention et de gestion des risques de catastrophes</p>
	<p>Elaborer et opérationnaliser la stratégie et le plan d'actions en matière de gestion des risques de catastrophe</p>

ANNEXE 2 : Plan d'actions

PLAN D' ACTIONS STRATEGIE NATIONALE D'INTEGRATION REGIONALE									
Résultats attendus	Actions	Activités	Chronogramme				Acteurs impliqués	Hypothèse/risque	
			T1	T2	T3	T4			Resp.
Résultat ultime :									
Résultat intermédiaire 1. Gouvernance de l'intégration régionale									
Résultat Immédiat 1.1.									
Extrant 1.1.1.	1.	1.1.1.1.1.							
		1.1.1.1.2.							
		1.1.1.1.3.							
		1.1.1.1.4.							
Extrant 1.1.2.	2.	1.1.1.2.1.							
		1.1.1.2.2.							
Extrant :1.1.3.	3.	1.1.1.3.1							
		1.1.1.3.2							
		1.1.1.3.3							
Extrant :1.1.4.	4.	1.1.1.4.1							
		1.1.1.4.2							
Extrant 1.1.5.	5.	1.1.1.5.1							
		1.1.1.5.2							
Résultat Immédiat 1.2.									
Extrant 1.2.1.	1	1.2.1.1.1							
		1.2.1.1.2							
		1.2.1.1.3							
Extrant 1.2.2.	2	1.2.2.2.1							
		1.2.2.2.2.							
		1.2.2.2.3							
Résultat intermédiaire 2. Compétitivité et développement inclusif									
Résultat Immédiat 2.1.									
Extrant 2.1.1.	1.	2.1.1.1.1.							
		2.1.1.1.2.							
		2.1.1.1.3.							
		2.1.1.1.4.							
		2.1.1.1.5.							
Extrant 2.1.2.	2.	2.1.2.2.1							
		2.1.2.2.2.							
Extrant 2.1.3.	3.	2.1.3.3.1.							
		2.1.3.3.2.							
		2.1.3.3.3.							
		2.1.3.3.4.							

Extrant 2.1.4.	4.	2.1.4.4.1.									
		2.1.4.4.2.									
		2.1.4.4.3.									
Résultat Immédiat 2.2.											
Extrant 2.2.1.	1.	2.2.1.1.1.									
		2.2.1.1.2.									
		2.2.1.1.3.									
		2.2.1.1.4.									
		2.2.1.1.5.									
Extrant 2.2.2.	2.	2.2.2.2.1.									
		2.2.2.2.2.									
		2.2.2.2.3.									

ANNEXE 3 : Cadre de mesure de la performance

Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Situation de référence	Cibles			Méthode de calcul	Méthode de collecte	Source de collecte	Fréquence de la production de l'indicateur	Responsable de la production de l'indicateur	Acteurs impliqués
				T1	T2	T3						
Résultat ultime												
Résultat intermédiaire 1. Gouvernance de l'intégration régionale												
Résultat Immédiat 1.1. OS 1												
Extrant 1.1.1.												
Activité 1.1.1.1.1.	1.											
Activité 1.1.1.1.2.												
Activité 1.1.1.1.3.												
Extrant 1.1.2.												
Activité 1.1.1.2.1.	2.											
Activité 1.1.1.2.2.												
Activité 1.1.1.2.3.												
Activité 1.1.1.2.4.												
Activité 1.1.1.2.5.												
Extrant :1.1.3.												
Activité 1.1.1.3.1.	3.											
Activité 1.1.1.3.2.												
Activité 1.1.1.3.3.												
Résultat Immédiat 1.2. OS 2												
Extrant 1.2.1.												
Activité 1.2.1.1.1.	1.											
Activité 1.2.1.1.2.												
Extrant 1.2.2.												
Activité 1.2.2.2.1.	2.											
Activité 1.2.2.2.2.												
Extrant 1.2.3.												

Activité2.2.3.3.1																				
Activité2.2.3.3.2																				
Activité2.2.3.3.3																				
Activité 2.2.3.3.4	3.																			
Activité 2.2.3.3.5																				
Activité 2.2.3.3.6																				
Activité 2.2.3.3.7																				
Résultat Immédiat 2.3. OS 3																				
Extrant 2.3.1.																				
Activité2.3.1.1.1.	1.																			
Activité2.3.1.1.2.																				
Extrant 2.3.2.																				
Activité2.3.2.2.1.	2.																			
Activité2.3.2.2.2.																				
Activité2.3.2.2.3.																				
Activité2.3.2.2.4.																				
Activité2.3.2.2.5.																				
Activité2.3.2.2.6.																				
Activité2.3.2.2.7.																				
Extrant 2.3.3.																				
Activité2.2.3.3.1 .	3.																			
Activité2.2.3.3.2.																				
Activité2.2.3.3.3																				
Activité2.2.3.3.4																				
Résultat Immédiat 2.4. OS 4																				
Extrant 2.4.1.																				
Activité2.4.1.1.1.	1.																			
Activité2.4.1.1.2.																				
Activité2.4.1.1.3.																				
Extrant 2.4.2.																				
Activité2.4.2.2.1.	2.																			
Activité2.4.2.2.2.																				
Activité2.4.2.2.3.																				
Activité2.4.2.2.4.																				
Activité2.4.2.2.5.																				
Extrant 2.4.3.																				
Activité2.4.3.3.1	3.																			
Activité2.4.3.3.2.																				

ANNEXE 4 : Analyse SWOT



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi


**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DU PLAN ET DE LA COOPÉRATION**



**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION
ET DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES**

Cellule de Suivi de l'Intégration



64, Rue Carnot X Saint Michel



+221 33 889 72 78



www.dgppe.sn