



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT
DU CAMES

*Numéro spécial
Octobre 2025*

La Revue **Gouvernance** **Développement**

ISSN-L : 3005-5326

ISSN-P : 3006-4406

Revue semestrielle

Actes du Colloque du PTRC-GD. Université de Lomé 26-28 mars 2025

LA BONNE GOUVERNANCE DANS TOUS SES ETATS ET FORMES

Tome 2

- Gouvernance et Genre
- Gouvernance politique
- Gouvernance universitaire

Revue du Programme Thématisé de Recherche du CAMES (PTRC)
Gouvernance et Développement

PRÉSENTATION DE LA REVUE

La Revue Gouvernance et Développement est une revue du Programme Thématique de Recherche du CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (CAMES) (PTRC) Gouvernance et Développement (GD). Le PTRC-GD a été créé, avec onze (11) autres PTRC, à l'issue de la 30ème session du Conseil des Ministres du CAMES, tenue à Cotonou au Bénin en 2013. Sa principale mission est d'identifier les défis liés à la Gouvernance et de proposer des pistes de solutions en vue du Développement de nos Etats. La revue est pluridisciplinaire et s'ouvre à toutes les disciplines traitant de la thématique de la Gouvernance et du Développement dans toutes ses dimensions.

Éditeur

CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (**CAMES**).
01BP 134 OUAGADOUGOU 01 (BURKINA FASO)

Tél. : (226) 50 36 81 46 – (226) 72 80 74 34

Fax : (226) 50 36 85 73

Email : cames@bf.refer.org

Site web : www.lecames.org

Indexation et Référencement dans des Moteurs de recherche



Impact Factor. SJIF 2025: 6.993

SJIF: <https://sjifactor.com/passport.php?id=23550>

HAL: <https://aurehal.archives-ouvertes.fr/journal/read/id/777120>

Mir@bel: <https://reseau-mirabel.info/revue/19860/Revue-Gouvernance-et-Développement-RGD>

CONTEXTE ET OBJECTIF

L'idée de création d'une revue scientifique au sein du PTRC-GD remonte à la 4^{ème} édition des Journées scientifiques du CAMES (JSDC), tenue du 02 au 05 décembre 2019 à Ouidah (Bénin), sur le thème « **Valorisation des résultats de la recherche et leur modèle économique** ».

En mettant l'accent sur l'importance de la recherche scientifique et ses impacts sociétaux, ainsi que sur la valorisation de la formation, de la recherche et de l'innovation, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur mettait ainsi en mission les Programmes Thématiques de Recherche (PTRC) pour relever ces défis. À l'issue des 5^{ème} journées scientifiques du CAMES, tenue du 06 au 09 décembre 2021 à Dakar (Sénégal), le projet de création de la revue du PTRC-GD fut piloté par Dr Sanaliou Kamagate (Maître de Conférences de Géographie, CAMES). C'est dans ce contexte et suite aux travaux du bureau du PTRC-GD, alors restructuré, que la Revue scientifique du PTRC-GD a vu le jour en mars 2024.

L'objectif de cette revue semestrielle et pluridisciplinaire est de valoriser les recherches en lien avec les axes de compétences du PTRC-GD.

COMITÉ SCIENTIFIQUE

1. **Henri BAH**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie, Ethique, Philosophie Politique et sociale.
2. **Doh Ludovic FIE**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie de l'art et de la culture
3. **José Edgard GNELE**, PT, Université de Parkou – Géographie et aménagement du territoire
4. **Emile Brou KOFFI**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
5. **Lazare Marcellin POAME**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie ancienne, Biotique
6. **Gbotta TAYORO**, PT, Université Félix Houphouët Boigny, Philosophie (éthique, morale et politique)
7. **Chabi Imorou AZIZOU**, MC, Université d'Abomey-Calavi, Sociologie politique
8. **Eric Damien BIYOGHE BI ELLA**, MC, IRST/CANAREST, Histoire
9. **Ladji BAMBA**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Criminologie (sociologie criminelle)
10. **Annie BEKA BEKA**, MC, École Normale Supérieure du Gabon, Géographie urbaine
11. **Emmanuelle NGUEMA MINKO**, MC, ENS Libreville, Sociologie
12. **Pamphile BIYOGHÉ**, MC, École Normale Supérieure du Gabon, Philosophie morale et politique
13. **N'guessan Séraphin BOHOUSSOU**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
14. **Rodrigue Paulin BONANE**, MR, Institut des Sciences des Sociétés du Burkina Faso, Philosophie
15. **Lawali DAMBO**, PT, Université Abdou-Moumouni, Géographie rurale
16. **Koffi Messan Litimné MOLLEY**, MC, Université de Kara, Lettres Modernes
17. **Abou DIABAGATE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
18. **Kouadio Victorien EKPO**, MC, Université Alassane Ouattara, Bioéthique
19. **Yentougle MOUTORE**, MC, Université de Kara, Sociologie
20. **Gbalawoulou Dali DALAGOU**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie
21. **Armand Josué DJAH**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
22. **Kouadio Victorien EKPO**, M.C, Université Alassane Ouattara, Philosophie pratique - Ethique-Technique-Société
23. **Nambou Agnès Benedicta GNAMMON**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique
24. **Florent GOHOUROU**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie de la population
25. **Didier-Charles GOUAMENE**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie urbaine
26. **Emile Nounagnon HOUNGBO**, MC, Université Nationale d'Agriculture, Géographie de l'environnement
27. **Azizou Chabi IMOROU**, MC, Université d'Abomey-Calavi, Sociologie politique
28. **Sanaliou KAMAGATE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie (Espaces, Sociétés, Aménagements)
29. **Bêbê KAMBIRE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie de l'environnement
30. **Eric Inespéré KOFFI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale
31. **Yéboué Stéphane Koissy KOFFI**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie et aménagement.
32. **Mahamoudou KONATÉ**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Philosophie des sciences physiques
33. **Zakariyao KOUMOI**, MC, Université de Kara, Géographie
34. **N'guessan Gilbert KOUASSI**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
35. **Amenan KOUASSI-KOFFI Micheline**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie de la population
36. **Nakpane LABANTE**, PT, Université de KARA, Histoire contemporaine
37. **Agnélé LASSEY**, MC, Université de Lomé, Histoire contemporaine
38. **Gnazegbo Hilaire MAZOU**, MC, Université Alassane Ouattara, Anthropologie et sociologie de la santé
39. **Gérard-Marie MESSINA**, MC, Université de Buea, Sémiologie politique
40. **Abdourahmane Mbade SENE**, MC, Université Assane-Seck de Ziguinchor, Aménagement du territoire
41. **Jean Jacques SERI**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Histoire Contemporaine
42. **Minimalo Alice SOME /SOMDA**, MR, Institut des Sciences des Sociétés du Burkina Faso, Philosophie morale et politique
43. **Zanahi Florian Joël TCHEHI**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Sociologie économique
44. **Bilakani TONYEME**, MC, Université de Lomé, Philosophie et Éducation

45. **Abdourazakou ALASSANE**, MC, Université de Lomé, Géographie
46. **Mamoutou TOURE**, PT, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
47. **Porna Idriss TRAORÉ**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine/Urbanisme
48. **Hamanys Broux de Ismaël KOFFI**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie
49. **Aka NIAMKEY**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication
50. **Pascal Dieudonné ROY-EMMA**, MC, Université Alassane Ouattara, Métaphysique et Histoire de la Philosophie.
51. **Débégnoun Marcelline SORO**, MC, Université Alassane Ouattara, Sociologie.
52. **Effoh Clement EHORA**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes, Roman africain.
53. **Assanti Olivier KOUASSI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie.
54. **Bantchin NAPAKOU**, MC, Université de Lomé, Philosophie
55. **Jean-Jacques SERI**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Histoire.
56. **Kain Arsène BLE**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes.
57. **Amani Albert NIANGUI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie
58. **Steeve ELLA**, MC, ENS Libreville, Philosophie
59. **Marie Richard Nicetas ZOUHOULA Bi**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie des transports et échanges commerciaux

COMITÉ ÉDITORIAL

Directeur de publication

Henri BAH: bahhenri@yahoo.fr

Directeur de publication adjoint

Pamphile BIYOGHE: pamphile3@yahoo.fr

Rédacteur en chef

Sanaliou KAMAGATE: ksanaliou@yahoo.fr

Rédacteur en chef adjoint

Totin VODONNON: kmariuso@yahoo.fr

Secrétariat de la revue

Contact WhatsApp: (00225) 0505015975 / (00225) 0757030378

Email : revue.rgd@gmail.com

Secrétaire principale :

Armand Josué DJAH: aj_djah@outlook.fr

Secrétaire principal adjoint:

Moulo Elysée Landry KOUASSI : landrewkoua91@gmail.com

Secrétaire chargée du pôle gouvernance universitaire :

Elza KOGOU NZAMBA: konzamb@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance politique :

Jean Jacques SERI : jeanjacquesseri@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance socio-économique :

Vivien MANANGOU: ramos2000fr@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance territoriale et environnementale:

Yéboué Stéphane KOFFI: koyestekoi@gmail.com

Secrétaire chargé du pôle gouvernance hospitalière :

Ekpo Victorien KOUADIO: kouadioekpo@yahoo.fr

Secrétaire chargée du pôle gouvernance et genre :

Agnélé LASSEY: lasseyagnele@yahoo.fr

Chargés du site web pour la mise en ligne des publications (webmaster):

Sanguen KOUAKOU: kouakousanguen@gmail.com

Anderson Kleh TAH : tahandersonkleh@gmail.com

Trésorière :

Affoué Valery-Aimée TAKI: takiaimee@gmail.com

Wave et Orange Money: (+225) 0706862722

COMITÉ DE LECTURE

1. **ADAYE Akoua Asunta**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie rurale;
2. **Gnangor Alida Thérèse ADOU, MC**, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie urbaine,
3. **ANY Desiré**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
4. **ASSANTI Kouassi Olivier**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie (éthique, morale et politique);
5. **ASSOUGBA Kabran Beya Brigitte Epse BOUAKI**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Sociologie Politique;
6. **ASSUE Yao Jean-Aimé**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie (Humaine);
7. **BAMBA Abdoulaye**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Histoire contemporaine
8. **BIYOGHE BIELLA Eric Damien**, MR, IRSN-CENAREST Libreville, Histoire Contemporaine,
9. **BLÉ Kain Arsène**, MC, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes (Roman Africain);
10. **BONANE Rodrigue Paulin**, MR, Institut des Sciences des Sociétés (INSS) de Ouagadougou, Philosophie de l'Éducation;
11. **BRENOUM Kouakou**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie urbaine;
12. **DANDONOUGBO Iléri**, MC, Université de Lomé, Géographie des Transports,
13. **DIABATE Alassane**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Histoire contemporaine
14. **DIARRASSOUBA Bazoumana**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie (humaine);
15. **DJAH Armand Josué**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine ;
16. **EHORA Effoh Clément**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes;
17. **ELLA Kouassi Honoré**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
18. **FIEDOH Ludovic**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie de l'art et de la culture
19. **GNAMMON Nambou Agnès Benedicta**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique ;
20. **GONDODiomandé**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie de la population,
21. **KANGA Konan Arsène**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes (Romain Africain);
22. **KOBENAN Appo Charlesbor**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique;
23. **KOFFI Brou Emile**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie (humaine);
24. **KOUAHO Blé Marcel Silvère**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie (métaphysique et morale),
25. **KOUAKOU Antoine**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie,
26. **KOUASSI Amoin Liliane**, MC, Institut National Supérieur des Arts et l'Action Culturelle, Communication,
27. **KOUMOI Zakariyao**, MC, Université de Kara, Géomatique, Télédétection et SIG,
28. **KRAKouadio Joseph**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie humaine et économique,
29. **MAZOUNazebo Hilaire**, PT, Université Alassane Ouattara, Anthropologie et Sociologie de la Santé;
30. **NAPAKOU Bantchin**, MC, Université de Lomé, Philosophie Politique et sociale ;
31. **N'DAKouassi Pekaoh Robert**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Sociologie du Développement,
32. **N'DRIDiby Cyrille**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale,
33. **NIAMKEY Aka**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication
34. **oulai Jean Claude**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication,
35. **PRAO Yao N'Grouma Séraphin**, MC, Université Alassane Ouattara, Sciences Économie,
36. **SANO GOAmed Karamoko**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
37. **SODORÉ Abdou Aziz**, MC, Université Joseph Ki-Zerbo de Ouagadougou, Géographie / Aménagement,
38. **KONÉ Tahirou**, PT, Université Alassane Ouattara, Sciences de l'Information et de la Communication;
39. **ZOUHOULA Bi Marie Richard Nicetas.**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie des transports et échanges commerciaux
40. **Pascal Dieudonné ROY-EMMA**, MC, Université Alassane Ouattara, Métaphysique et Histoire de la Philosophie.

NORMES DE RÉDACTION

Les manuscrits soumis pour publication doivent respecter les consignes recommandées par le CAMES (NORCAMES/LSH) adoptées par le CTS/LSH lors de la 38ème session des CCI (Microsoft Word – NORMES ÉDITORIALES.docx (revue-akofena.com). En outre, les manuscrits ne doivent pas dépasser 30.000 caractères (espaces compris). Exceptionnellement, pour certains articles de fond, la rédaction peut admettre des textes au-delà de 30.000 caractères, mais ne dépassant pas 40.000 caractères.

Le texte doit être saisi dans le logiciel Word, police Times New Roman, taille 12, interligne 1,5. La longueur totale du manuscrit ne doit pas dépasser 15 pages.

Les contributeurs sont invités à respecter les règles usuelles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe. En cas de non-respect des normes éditoriales, le manuscrit sera rejeté.

Le Corpus des manuscrits

Les manuscrits doivent être présentés en plusieurs sections, titrées et disposées dans un ordre logique qui en facilite la compréhension.

À l'exception de l'introduction, de la conclusion et de la bibliographie, les différentes articulations d'un article doivent être titrées et numérotées par des chiffres arabes (exemple : 1.; 1.1.; 1.2.; 2; 2.2.; 2.2.1; 2.2.2.; 3. etc.).

À part le titre général (en majuscule et gras), la hiérarchie du texte est limitée à trois niveaux de titres :

- Les titres de niveau 1 sont en minuscule, gras, italique, taille 12, espacement avant 12 et après 12.
- Les titres de niveau 2 sont en minuscule, gras, italique, taille 12, espacement avant 6 et après 6.
- Les titres de niveau 3 sont en minuscule, italique, non gras, taille 12, espacement avant 6 et après 6.

Le texte doit être justifié avec des marges de 2,5cm. Le style « Normal » sans tabulation doit être appliqué.

L'usage d'un seul espace après le point est obligatoire. Dans le texte, les nombres de « 01 à 10 » doivent être écrits en lettres (exemple : un, cinq, dix); tandis que ceux de 11 et plus, en chiffres (exemple : 11, 20, 250.000).

Les notes de bas de page doivent présenter les références d'information orales, les sources historiques et les notes explicatives numérotées en série continue. L'usage des notes au pied des pages doit être limité autant que possible.

Les passages cités doivent être présentés uniquement en romain et entre guillemets. Lorsque la citation dépasse 03 lignes, il faut la présenter en retrait, en interligne 1, en romain et en réduisant la taille de police d'un point.

En ce qui concerne les références de citations, elles sont intégrées au texte citant de la façon suivante :

Initiale(s) du prénom ou des prénoms de l'auteur ou des auteurs ; Nom de l'auteur ; Année de publication + le numéro de la page à laquelle l'information a été tirée.

Exemple :

« L'innovation renvoie ainsi à la question de dynamiques, de modernisation, d'évolution, de transformation. En cela, le projet FRAR apparaît comme une innovation majeure dans le système de développement ivoirien. » (S. Kamagaté, 2013: 66).

La structure des articles

La structure d'un article doit être conforme aux règles de rédaction scientifique. Tout manuscrit soumis à examen, doit comporter les éléments suivants :

- Un titre, qui indique clairement le sujet de l'article, rédigé en gras et en majuscule, taille 12 et centré.
- Nom(s) (en majuscule) et prénoms d'auteur(s) en minuscule, taille 12.
- Institution de rattachement de ou des auteur(s) et E-mail, taille 11.
- Un résumé (250 mots maximum) en français et en anglais, police Times New Roman, taille 10, interligne 1,5, sur la première page.
- Des mots clés, au nombre de 5 en français et en anglais (keywords).

Selon que l'article soit une contribution théorique ou résulte d'une recherche de terrain, les consignes suivantes sont à observer.

Pour une contribution théorique et fondamentale :

Introduction (justification du thème, problématique, hypothèses/objectifs scientifiques, approches/méthodes), développement articulé, conclusion, références bibliographiques.

Pour un article qui résulte d'une recherche de terrain :

Introduction, Méthodologie, Résultats et Discussion, Conclusion, Références bibliographiques.

N.B : Toutefois, en raison des spécificités des champs disciplinaires et du caractère pluridisciplinaire / de la revue, les articles proposés doivent respecter les exigences internes aux disciplines, à l'instar de la méthode IMRAD pour les lettres, sciences humaines et sociales concernées.

Les illustrations: Tableaux, figures, graphiques, photos, cartes, etc.

Les illustrations sont insérées directement dans le texte avec leurs titres et leurs sources. Les titres doivent être placés en haut, c'est-à-dire au-dessus des illustrations et les sources en bas. Les titres et les sources doivent être centrés sous les illustrations. Chaque illustration doit avoir son propre intitulé : tableau, graphique (courbe, diagramme, histogramme ...), carte et photo. Les photographies doivent avoir une bonne résolution.

Les illustrations sont indexées dans le texte par rappel de leur numéro (tableau 1, figure 1, photo 1, etc.). Elles doivent être bien numérotées en chiffre arabe, de façon séquentielle, dans l'ordre de leur apparition dans le texte. Les titres des illustrations sont portés en haut (en gras et taille 12) et centrés ; tandis que les sources/auteurs sont en bas (taille 10).

Les illustrations doivent être de très bonne qualité afin de permettre une bonne reproduction. Elles doivent être lisibles à l'impression avec une bonne résolution (de l'ordre de 200 à 300 dpi). Au moment de la réduction de l'image originelle (photo par exemple), il faut veiller à la conservation des dimensions (hauteur et largeur).

La revue décline toute responsabilité dans la publication des ressources iconographiques. Il appartient à l'auteur d'un article de prendre les dispositions nécessaires à l'obtention du droit de reproduction ou de représentation physique et dématérialisées dans ce sens.

Références bibliographiques

Les références bibliographiques ne concernent que les références des documents cités dans le texte. Elles sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur.

Les éléments de la référence bibliographique sont présentés comme suit: nom et prénom (s) de l'auteur, année de publication, titre, lieu de publication, éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif.

- *Dans la zone titre, le titre d'un article est généralement présenté en romain et entre guillemets, celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une revue ou d'un journal est présenté en italique.*
- *Dans la zone éditeur, indiquer la maison d'édition (pour un ouvrage), le nom et le numéro/volume de la revue (pour un article).*
- *Dans la zone page, mentionner les numéros de la première et de la dernière page pour les articles ; le nombre de pages pour les livres.*
- *Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre, le nom du traducteur et/ou l'édition (ex: 2nde éd.).*

Pour les chapitres tirés d'un ouvrage collectif : nom, prénoms de ou des auteurs, année, titre du chapitre, nom (majuscule), prénom (s) minuscule du directeur de l'ouvrage, titre de l'ouvrage, lieu d'édition, éditeur, nombre de pages.

Pour les sources sur internet : indiquer le nom du site, [en ligne] adresse URL, date de mise en ligne (facultative) et date de consultation.

Exemples de références bibliographiques

Livre (un auteur) : HAUHOUOT Asseyopo Antoine, 2002, Développement, aménagement régionalisation en Côte d'Ivoire, Abidjan, EDUCI, 364 p.

Livre (plus d'un auteur) : PETER Hochet, SOURWEMA Salam, YATTA François, SAWAGOGO Antoine, OUEDRAOGO Mahamadou, 2014, le livre blanc de la décentralisation financière dans l'espace UEMOA, Burkina Faso, Laboratoire Citoyennetés, 73 p.

Thèse : GBAYORO Bomiso Gilles, 2016, Politique municipale et développement urbain, le cas des communes de Bondoukou, de Daloa et de Grand-Lahou, thèse unique de doctorat en géographie, Abidjan (Côte d'Ivoire), Université de Cocody, 320 p.

Article de revue : KAMAGATE Sanaliou, 2013, « Analyse de la diffusion du projet FRAR dans l'espace Rural ivoirien : cas du district du Zanzan », Revue de Géographie Tropicale et d'Environnement, n°2, EDUCI-Abidjan, pp 65-77.

Article électronique : Fonds Mondial pour le Développement des Villes, 2014, renforcer les recettes locales pour financer le développement urbain en Afrique, [en ligne] (page consultée le 15/07/2018) www.resolutionsfundcities.fmt.net.

N.B :

Dans le corps du texte, les références doivent être mentionnées de la manière suivante : Initiale du prénom de l'auteur (ou initiales des prénoms des auteurs); Nom de l'auteur (ou Noms des auteurs), année et page (ex.: A. Guézéré, 2013, p. 59 ou A. Kobenan, K. Brénoum et K. Atta, 2017, p. 189).

Pour les articles ou ouvrages collectifs de plus de trois auteurs, noter l'initiale du prénom du premier auteur, suivie de son nom, puis de la mention et "al." (A. Coulibaly et al., 2018, p. 151).

SOMMAIRE

| | |
|---|---------|
| GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ET VIOLENCES DANS LES UNIVERSITÉS PUBLIQUES DE CÔTE D'IVOIRE | |
| KOUAME Konan Simon | 1-15 |
| LE RESPECT DE LA MORALE POUR UNE GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ACCEPTABLE | |
| ANGORA N'gouan Yah Pauline épse ASSAMOI | 16- 25 |
| IMPACT DES DISPOSITIFS DE REMÉDIATION ET PERFORMANCES GRAMMATICALES DES ÉLÈVES : ÉTUDE DANS LES LYCÉES LA LIBERTÉ, LA PAIX ET FORT LAMY DE N'DJAMÉNA | |
| ABAKAR Ousmane Abdallah | 26- 40 |
| GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ET CRISE DU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE : LE CAS DU CAMEROUN | |
| AMOUGOU AFOUBOU Anselme Armand | 41- 54 |
| L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA POLITIQUE DES QUOTAS EN COLOMBIE : VERITABLE INCLUSION RACIALE | |
| ANDOU Weinpanga Aboudoulaye, BIAOU Chambi Biaou Edouard..... | 55-72 |
| LES MÉDERSAS DE TOMBOUCTOU : RESSORTS ET DYNAMIQUES D'UNE AUTONOMIE INSTITUTIONNELLE SOUS LES ASKIA (1492-1591) | |
| DÉDÉ Jean Charles | 73-92 |
| PROBLÉMATIQUE DU CHEVAUCHEMENT DES ANNÉES ACADÉMIQUES DANS LES UNIVERSITÉS PUBLIQUES AU BURKINA FASO : CAS DE L'UNIVERSITÉ JOSEPH KI- ZERBO | |
| SANKARA Yassia | 93-114 |
| LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ET DIFFICULTÉS D'INSERTION DES DIPLÔMÉS DE DOCTORAT EN CÔTE D'IVOIRE | |
| Robert Lorimer ZOUKPÉ | 115-128 |
| INSTITUTIONNALISATION DE LA GESTION PÉDAGOGIQUE À L'UNIVERSITÉ DE LOMÉ ET IMPLICATIONS | |
| BAGAN Dègnon | 129-151 |
| LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE : VERS UN MODÈLE DE GESTION TRANSPARENTE ET PARTICIPATIVE DES INSTITUTIONS ACADÉMIQUES / THE ROLE OF | |

**COMMUNICATION IN UNIVERSITY GOVERNANCE: TOWARDS A
TRANSPARENT AND PARTICIPATORY MANAGEMENT MODEL FOR
ACADEMIC INSTITUTIONS**

DOFFOU N'Cho François 152-166

**LA RESPONSABILITÉ CITOYENNE DANS L'ENRACINEMENT DE LA
DÉMOCRATIE EN AFRIQUE**

BONANÉ Rodrigue Paulin 167-184

**L'ABSOLUTISME POLITIQUE HOBBESIEN : UNE ACTUALISATION DE LA
SOUVERAINETÉ TOTALE GAGE DE PAIX ET DE STABILITÉ SOCIALE EN
AFRIQUE**

KOUASSI Amenan Madeleine épouse Ekra 185-199

L'HOMME FORT ET LES INSTITUTIONS FORTES EN AFRIQUE

Youssouf DIARRASSOUBA 200-209

**GOUVERNANCE POLITIQUE ET SÉPARATION DES POUVOIRS :
POUR UNE CONSOLIDATION DE LA DÉMOCRATIE DANS LES ÉTATS
AFRICAINS**

KOFFI Éric Inespéré 210-229

**INSURRECTION POPULAIRE DE 2014 AU BURKINA FASO :
PROBLEMATISATION D'UN APPAREIL D'ETAT ET CONSTRUCTION DE
L'INSTABILITE SOCIOPOLITIQUE**

ZERBO Armel Tiessouma Théodore 230-247

**LES SUBSTRATS ÉTHIQUES D'UNE DURABILITÉ ÉCO-CITOYENNE ET
POLITIQUE**

Moulo Elysée KOUASSI 248-261

**BETWEEN TWO WORLDS: AFRICAN CULTURAL IDENTITY AND THE
IMMIGRANT EXPERIENCE IN JANE IGHARO'S *TIES THAT TETHER* ADAMA
Kangni** 262-275

***GOUVERNANCE POLITIQUE ET CONFIANCE DANS LES INSTITUTIONS
POLITIQUES EN EUROPE ET EN AFRIQUE***

Koffi Améssou ADABA et Leonie Rosa BACK 276-301

**L'AFRIQUE DANS LA GOUVERNANCE CLIMATIQUE MONDIALE : LES
ENJEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD DE PARIS POUR L'AFRIQUE
ALKARAKPEY Méyssouun** 302-317

| | |
|---|---------|
| LA DÉMOCRATIE À L'ÉPREUVE DU NÉO-CONSTITUTIONNALISME EN AFRIQUE : POUR UN HUMANISME JURIDIQUE | |
| AMEWU Yawo Agbéko | 318-331 |
| DÉVELOPPEMENT POLITIQUE EN AFRIQUE ET RÉSEAUX SOCIAUX : ENTRE DÉMOCRATIE ET DICTATURE | |
| AMOIKN Guy Roland | 332-346 |
| LA PAIX ET LA SECURITE EN AFRIQUE AU PRISME DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE AU XXIE SIECLE | |
| ATTATI Afî | 347-367 |
| EFFET DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE SUR LA CROISSANCE ECONOMIQUE DANS LES ÉTATS MEMBRES DU CAMES | |
| BAYILI Piman Alain-Raphaël | 368-390 |
| CONTRIBUTION DE L'ÉLITE ET LA CHEFFERIE TRADITIONNELLE DE DANKPEN DANS LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE TOGOLAISE DE 1924 à 1994 | |
| Mabi BINDITI | 391-407 |
| REPRÉSENTATIONS SOCIALES DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION PUBLIQUE DE LA PRÉVENTION DU TERRORISME EN CÔTE D'IVOIRE | |
| COULIBALY Sinourou Aminata, BAMBA Sidiki | 407-424 |
| DYNAMIQUES SOCIO-CULTURELLES ET LEURS IMPLICATIONS CRIMINOGENES DANS LA GOUVERNANCE TRADITIONNELLE À LOPOU | |
| ESSOH Lohoues Olivier | 425-444 |
| LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET L'OBJECTIF DE PERFORMANCE AU SENEGAL | |
| FAYE Seynabou | 445-460 |
| LA DECHEANCE DE LA NATIONALITE NIGERIENNE COMME REONSE DU CNSP AUX PERSONNES EN INTELLIGENCE AVEC LE TERROSISME ET | |
| ACTIVITES ASSIMILEES | |
| HAROUNA ZAKARI Ibrahim | 461-478 |
| GOUVERNANCE POLITIQUE AU SEIN DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DE LA RÉGION DE L'EST DU BURKINA FASO LE SOUS PRISME DES RIVALITÉS DES ARISTOCRATIES | |
| LOMPO Miyemba | 479-495 |

| | |
|---|----------|
| REPENSER L'ÉCOLE EN AFRIQUE POUR UN DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE MAKPADJO Madoye, Pr ALOSSE Dotsé Charles-Grégoire | 496-509 |
| « DU KOUNABELISME A L'ELONISME » : VERS UN PROJET DE DIPLOMATIE INTERCULTURELLE AU GABON ? NGUEMA MINKO Emmanuelle..... | 510-531 |
| DIALOGUE ENTRE INSTITUTIONS ÉTATIQUES ET SOCIÉTÉ CIVILE : POUR UNE GOUVERNANCE DE CO- RESPONSABILITÉ EN AFRIQUE OUATTARA Baba Hamed | 532-545 |
| LES TYPES DE CHEFFERIES DANS LA SOCIÉTÉ VIÉWO DU XVIIIE À LA FIN DU XVIIIIE SIÈCLE OUATTARA Harouna | 546-560 |
| INFLUENCES DES INSTITUTIONS RELIGIEUSES DANS LA GOUVERNANCE POLITIQUE MALAGASY, CAS DES ELECTIONS 2023 – 2024 RANDRIAMIARANTSOA Germain Thierry | 561-579 |
| SPINOZA OU LA DÉCONSTRUCTION DES MORALES INSTITUÉES : LECTURE CRITIQUE DE L'ÉTHIQUE <i>SPINOZA OR THE DECONSTRUCTION OF INSTITUTED MORALITY: A CRITICAL READING OF THE ETHICS</i> SAMÀ François | 580-595 |
| LA GOUVERNANCE POLITIQUE CHEZ PLATON : ENTRE UTOPIE ET DÉFIS CONTEMPORAINS SANOGO Amed Karamoko | 596-610 |
| L'AFRIQUE : LA "MAISON DE KHALIL" OU LE TERRAIN DE JEU DES AUTRES SILUE Nahoua Karim..... | 611-628 |
| RELATIONS COMPLEXES ENTRE LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET LE CERCLE DES SAVANTS SOUMANA Seydou, MOUSSA IBRAH Maman Moutari | 629- 644 |
| GOUVERNANCE SCOLAIRE AU TOGO : LA QUESTION DES ASSISES INSTITUTIONNELLES ET DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE EN ÉDUCATION YABOURI Namiyate..... | 645-662 |
| LES ÉTATS AFRICAINS À L'ÉPREUVE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE / ARICAN STATE FACING CHALLENGE OF DEMOCRATIC GOVERNANCE ZÉKPA Apoté Bernardin Michel..... | 663-680 |

| | |
|---|---------|
| PROCESSUS DÉMOCRATIQUE AU NIGER : DE L'INDÉPENDANCE À NOS JOURS | |
| AMADOU ABDOULAHİ Oumar Amadou | 681-701 |
| LES DROITS DE L'HOMME EN CONTEXTE AFRICAIN : DU PRÊT-À-PORTER CONCEPTUEL À RÉINVENTER CULTURELLEMENT | |
| NIANGUI Amani Albert..... | 702-719 |
| LES HÉROS DES CONTES IVOIRIENS FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINSDE LA GOUVERNANCE | |
| BROU Brou Séraphin | 720-736 |
| LES PÉRILS SUR LA PROLIFÉRATION DES ARMES : POUR S'ÉVEILLER AU SOPHISME POLITIQUE DES PUISSANCES NUCLÉAIRES AVEC MACHIAVEL ! | |
| PLÉHIA Séa Frédéric | 737-753 |
| REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA BONNE GOUVERNANCE CHEZ LES HABITANTS DE LA COMMUNE URBAINE DE KINDIA | |
| KANTAMBADOUNO Gnouma Daniel..... | 754-765 |
| LE PROCESSUS DE DEMOCRATISATION AU TOGO : DE LA SIGNATURE DE L'ACCORD –CADRE A L'ACCORD POLITIQUE GLOBAL (APG) (1999- 2006) | |
| ADIKOU Missiagbéto | 766-786 |
| DIALECTIQUE RECONNAISSANCE-REDISTRIBUTION DANS LA GOUVERNANCE POLITIQUE EN AFRIQUE | |
| ADOUGBOUROU Mohamadou et AMEWU Yawo Agbéko | 787-803 |
| GOUVERNER SANS TRAHIR : LE DEFI ETHIQUE DU PACTE D'AVENIR COMMUN | |
| AZAB À BOTO Lydie Christiane | 804-818 |
| ANALYSE SOCIO-ANTHROPOLOGIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE DE L'EAU POTABLE EN MILIEU RURAL DANS LA COMMUNE DE ZÈ AU BÉNIN | |
| BELLO Afissou..... | 819-835 |
| LA RÉCURRENCE DES DIALOGUES POLITIQUES AU GABON, UNE TRADITION INSTITUTIONNALISÉE POUR AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ÉLECTORALE (DE 1994 À NOS JOURS) | |
| BIYOGHE BI ELLA Eric Damien | 836-851 |
| LITTÉRATURE ET GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE : UNE ANALYSE ÉCOSÉMIOTIQUE DES PIÈCES THÉÂTRALES <i>LES BÉNÉVOLES</i>¹ ET <i>LE MALDE TERRE</i>² D'HENRI DJOMBO | |
| Eulalie Patricia ESSOMBA..... | 852-864 |

| | |
|--|---------------------------------------|
| L'ÉDUCATION, PILIER DE LA GOUVERNANCE POLITIQUE : LE MODÈLE PLATONICIEN POUR LA TRANSFORMATION DE L'AFRIQUE | |
| GALA Bi Gooré Marcellin | 865-881 |
| LE JUGE CONSTITUTIONNEL ET LES CRISES POLITIQUES DANS LES PAYS FRANCOPHONES D'AFRIQUE DE L'OUEST | |
| Dr KAMATE Ismaël | 882-900 |
| KARL MARX ET LA PROBLÉMATIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE EN AFRIQUE | |
| Konan Chekinaël KONAN..... | 901-918 |
| L'AFRIQUE ET LE DÉSENCHANTEMENT DÉMOCRATIQUE | |
| KONE Seydou..... | 919-932 |
| YAMOUSSOUKRO, SYMBOLE DE PAIX, À L'ÉPREUVE DES CRISES SOCIO POLITIQUES EN CÔTE D'IVOIRE : 2002-2020 | |
| KOUADIO Kouakou Didié | 933-948 |
| LA CYBERDÉMOCRATIE COMME GAGE DE BONNE GOUVERNANCE AU GABON : LA PLATEFORME <i>MBÔVA</i> À L'ÉPREUVE DU ROUSSEAUISME | |
| METOGO M'OBOUNOU ASSOUMOU Christ | 949-960 |
| GOUVERNANCE POLITIQUE ET GENRE EN AFRIQUE | |
| SOME/SOMDA Minimalo Alice..... | 961-977 |
| CULTURE DE L'ALTERNANCE POLITIQUE EN AFRIQUE : ENJEUX ET DÉFIS | |
| TAKI Affoué Valéry-Aimée | 978-990 |
| LES MÉCANISMES DE GARANTIE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU RÉGIONALISME CONSTITUTIONNEL AFRICAIN, UN REMPART POUR UNE ASSISE DÉMOCRATIQUE SUR LE CONTINENT ? | |
| TEKETA Afi Maba..... | 991-1009 |
| ORCHESTRATION DE LA <i>PARRÉSIA</i> ET RÉALISATION DE LA BONNE GOUVERNANCE POLITIQUE | |
| YAO Akpolê Koffi Daniel..... | 1010-1022 |
| GOUVERNANCE INCLUSIVE ET VIE FAMILIALE : CAS DU GABON | Clarissee Maryse MIMBUIH M'ELLA |
| | 1023-1037 |
| LES NOUVELLES PROBLÉMATIQUES DU GENRE, UNE NON- RÉVOLUTION SELON LA RÉINTERPRÉTATION DE CERTAINES MYTHOLOGIES | |

| | |
|---|-----------|
| COSMOGONIQUES | |
| TOUKO Arinte..... | 1038-1050 |
| GOUVERNANCE LOCALE ET PRISE DE DÉCISIONS EN PAYS SÉNOUFO (KORHOGO)/CÔTE D'IVOIRE ABOUTOU | |
| Akpassou Isabelle et KOUAKOU Bah Isaac | 1051-1070 |
| DROITS COUTUMIERS ET LOIS MODERNES : UNE RÉFLEXION PHILOSOPHIQUE SUR LES FEMMES ET LA GOUVERNANCE FONCIÈRE EN CÔTE D'IVOIRE | |
| ASSAHON Ahou Anne-Nadège..... | 1071-1088 |
| LES FEMMES DANS LA GOUVERNANCE POLITIQUE AU BURKINA FASO : INVISIBLES OU INVISIBILISÉES ? | |
| DAH Nibaoué Édith..... | 1089-1101 |
| STRATÉGIES D'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE ET RÉSILIENCE DES FEMMES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES À BOUAKÉ : UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE INTÉGRÉE | |
| Alain Messoun ESSOI | 1102-1123 |
| FEMME ET POLITIQUE EN AFRIQUE AU PRISME DE LA PENSÉE FÉMINISTE DE PLATON : VERS UNE RÉVISION DES RÔLES DU GENRE | |
| KOUASSI N'Goh Thomas | 1124-1137 |
| APPROCHE GENRE DANS LES STRUCTURES POLITIQUES EN FRANCE ET EN AFRIQUE FRANCOPHONE : ETATS DES LIEUX ET PERSPECTIVES | |
| Joëlle Fabiola NSA NDO | 1138-1156 |
| « ACCES DES FEMMES MALGACHES A LA PROPRIETE FONCIERE » | |
| SAMBO Jean Jonasy Fils | 1157-1184 |
| DEFIS DU DEVELOPPEMENT HUMAIN FACE AUX INEGALITES DE GENRE AU NIGER | |
| YAHAYA IBRAHIM Maman Mourtala..... | 1185-1203 |
| GOUVERNANCE DE LA SECURITE ALIMENTAIRE AU MALI : DEFIS ET OPPORTUNITES | |
| DIALLO Fousseny | 1204-1231 |
| AVICULTURE ET AUTONOMISATION DE LA FEMME DANS UN CONTEXTE DE PRESSION FONCIÈRE DANS LE DÉPARTEMENT DE BOUAKÉ | |
| <i>Kouame Frédéric N'DRI, Kobenan Christian Venance KOUASSI, Kone Ferdinand N'GOMORY et Dhédé Paul Éric KOUAME</i> | 1232-249 |

| | |
|---|-----------|
| LE GENRE À L'EPREUVE DES PARADIGMES SOCIOLOGIQUES DU SIECLE : QUE SIGNIFIE « ÊTRE HOMME OU FEMME » AUJOURD'HUI ? | |
| ABALO Miesso | 1250-1264 |
| LA FÉMINISATION DU POUVOIR POLITIQUE AU TOGO : QUEL IMPACT SUR LE MAINSTREAMING DU GENRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ? | |
| BAMAZE N'GANI Essozimina | 1265-1281 |

Gouvernance politique

LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET L'OBJECTIF DE PERFORMANCE AU SENEGAL

FAYE Seynabou

Enseignante-chercheure en droit public

Université Alioune DIOP de Bambey- SENEGAL

Gestion publique / Droit

Résumé

La gouvernance publique au Sénégal s'inscrit depuis plus d'une décennie dans une dynamique de réforme profonde, motivée par une volonté politique affirmée de moderniser l'administration et de renforcer la performance institutionnelle. Cette orientation stratégique, loin d'être une simple rhétorique, traduit un changement de paradigme dans la conception des politiques publiques, visant à répondre aux attentes croissantes des citoyens. Des penseurs comme Samir Amin et Mamadou Lamine Diallo ont souligné les limites structurelles de l'administration sénégalaise, la qualifiant de gouffre budgétaire sans rendement, appelant ainsi à des mutations profondes. Dans ce contexte, notre étude s'attache à analyser la corrélation entre gouvernance publique et objectif de performance, en s'appuyant sur les réformes telles que la Loi 2012 sur la transparence, le Programme d'appui à la Modernisation de l'administration (PAMA, 2019-2023), et les Plans d'Actions Prioritaires du Plan Sénégal Émergent (PSE). L'objectif est de comprendre comment ces instruments traduisent la volonté de rendre l'action publique plus efficace, transparente et orientée vers les résultats. Ainsi, l'analyse reposera sur une approche structuro-fonctionnaliste, permettant d'examiner les mécanismes et programmes mis en œuvre au regard des objectifs fixés. Cette posture critique met en lumière les écarts entre les normes institutionnelles et les pratiques observées. Elle est renforcée par une approche systémique, qui envisage la gouvernance comme un levier de performance durable, et par une technique documentaire rigoureuse, mobilisée pour collecter des données pertinentes et éclairer notre analyse.

Mots clés : Performance, Gouvernance publique, Objectif, GAR, Sénégal

Abstract

Public governance in Senegal has, for over a decade, been shaped by a deep reform dynamic, driven by a strong political will to modernize the administration and enhance institutional performance. This strategic orientation, far from being mere institutional rhetoric, reflects a paradigm shift in the design of public policies, aiming to meet the growing expectations of citizens. Thinkers such as Samir Amin and Mamadou Lamine Diallo have highlighted the

structural limitations of Senegal's administration, describing it as a budgetary abyss with no return, and calling for profound transformations. In this context, our study seeks to analyze the correlation between public governance and the performance objective, drawing on key reforms such as the 2012 Transparency Law, the Support Program for Administrative Modernization (PAMA, 2019-2023), and the Priority Action Plans (PAPs) of the Emerging Senegal Plan (PSE). The goal is to understand how these instruments reflect the political will to make public action more effective, transparent, and results-oriented. The analysis is based on a structural-functional approach, which allows for the examination of mechanisms and programs implemented in relation to their stated objectives. This critical posture highlights the gaps between institutional norms and observed practices. It is reinforced by a systemic approach, which views governance as a lever for sustainable performance, and by a rigorous documentary technique used to collect relevant data and support our analysis.

Keywords : Performance, Public Governance, Objective, RBM, Senegal

Introduction

Mamadou Lamine Diallo¹ disait : « Il faut être au diapason de l'environnement mondial et des réalités du moment, l'administration publique doit être en veille permanente pour éviter le sort qui fut réservé aux dinosaures qui disparurent faute de n'avoir pas pu s'adapter à leur environnement »². La pensée de l'économiste Samir Amin à propos de l'administration ne s'écarte pas trop de cette vision de Mamadou Lamine Diallo quand il dit que « l'administration sénégalaise est un énorme gouffre qui engloutit des sommes énormes chaque année et sans le moindre rendement »³ et qu'elle « doit connaître des mutations »⁴. C'est fort de ce constat que le Sénégal s'est engagé depuis plus d'une décennie dans une dynamique de réforme profonde de son administration publique. Cette volonté politique affirmée vise non seulement à moderniser les institutions, mais surtout à orienter l'action publique vers l'atteinte de résultats concrets susceptibles de répondre aux attentes croissantes des citoyens. Loin d'être une simple rhétorique institutionnelle, cette orientation stratégique traduit la volonté politique d'enclencher une dynamique d'expansion économique et fait désormais de la performance un critère central dans la gestion publique, traduisant un véritable changement de paradigme dans la conception et

¹ Mamadou Lamine Diallo est un intellectuel, économiste et homme politique sénégalais. Il compare l'administration publique aux dinosaures en danger d'extinction si elle ne s'adapte pas, s'inscrit dans sa critique récurrente du fonctionnement de l'État sénégalais. Il a souvent dénoncé l'inefficacité et le manque de rendement de l'administration, la qualifiant de « gouffre budgétaire

²DIALLO Mamadou Lamine, 2004, essai, *Le Sénégal, un lion économique ?* p.7.

³ *Ibid*, p. 10.

⁴ *Idem*.

la mise en œuvre des politiques publiques⁵. Ces quelques réflexions montrent que l'objectif de performance⁶ est une nécessité pour une bonne gouvernance publique.

Le choix du Sénégal comme cadre d'analyse s'explique par l'ampleur et la diversité des réformes entreprises ces dernières années à travers les dispositifs comme le Plan Sénégal Emergent (PSE)⁷ ; les contrats de performance dans l'administration ou encore les audits de performance pilotés par la Cour des Comptes⁸. Le but de l'étude est de projeter une lumière sur l'impact réel de la gouvernance axée sur les résultats et sur le bien-être des populations.

La gouvernance publique renvoie à une vision, un style, aux méthodes et aux procédures selon lesquels l'action, les programmes et les deniers publics sont gérés. Elle désigne l'organisation et le fonctionnement des institutions étatiques dans une logique de transparence, d'efficacité et de redevabilité⁹. Elle doit asseoir une administration performante à travers l'automatisation des procédures administratives, l'internalisation de la culture de la gestion axée sur les résultats. (Stratégie Nationale de Développement, 2025-2029).

L'objectif, en matière de gestion publique, désigne une cible à atteindre tandis que la performance traduit la capacité à atteindre ces objectifs avec efficience, en optimisant les ressources disponibles et en garantissant des résultats tangibles¹⁰. Elle renvoie au rendement obtenu avec le meilleur résultat. Elle s'accorde avec la règle des trois (3) E, efficacité, efficience économique et certains parlent même de 4E avec l'écologie (Canada, loi sur le Vérificateur Général, 1995).

Mais il y a lieu de préciser d'entrée de jeu que, pour des soucis didactiques et d'exhaustivité, notre réflexion sur la gouvernance publique et l'objectif de performance sera articulée autour des enseignements tirés de l'expérience sénégalaise. Au demeurant, faut-il le rappeler, le Sénégal est le premier pays de l'UEMOA à avoir transposé, pour l'essentiel, les Directives du nouveau cadre harmonisé des finances publiques, cadre considéré par d'aucuns comme un pari résolu sur la gestion axée sur les résultats.

⁵ PSE, PAP3 (2024-2028), Ministère des finances et du budget, décembre 2023.

⁶ NDIAYE Abdoulaye, 2022, Culture de la performance et réforme de l'Etat au Sénégal, une analyse institutionnaliste, thèse de doctorat en droit, Dakar (Sénégal), Université Cheikh Anta DIOP, 312P.

⁷ Bilan de la Mise en œuvre de plan Sénégal Emergent, 2014-2020, Rapport Grand Public 2021, Présidence de la République.

⁸ Cour des Comptes du Sénégal, Audit d'attestation de performance des programmes du Ministère de l'Education Nationale, Rapport définitif août 2022.

⁹ Voir le Programme d'appui à la gouvernance au Sénégal.

¹⁰ Ministère des Finances et du Budget, guide pratique du contrôle de gestion dans l'administration publique sénégalaise, Edition novembre 2021.

A cet égard, l'étude de la gouvernance publique arrimée à l'objectif de performance dans le contexte sénégalais présente plusieurs intérêts. D'actualité en premier lieu, entre autres, la date du 1^{er} janvier 2020 pour la mise en œuvre, au Sénégal, du « budget-programme » considéré comme l'une des plus grandes révolutions s'inscrivant dans cette entreprise de reconstruction. Tout au plus, elle permet de conceptualiser les liens entre gouvernance et performance. Pratique en dernier lieu car elle permettra d'une part, d'interroger les améliorations d'un tel système. Elle servira, d'autre part, de prétexte pour jeter un regard sur ses fortunes et ses infortunes, sur ses succès et ses insuccès puisqu'il est question d'un système qui tend invariablement vers la perfectibilité. Il sera ainsi l'occasion d'offrir des pistes concrètes pour renforcer l'efficacité de l'action publique.

Dès lors, Dans quelle mesure la gouvernance publique au Sénégal contribue-t-elle réellement à l'atteinte de l'objectif de performance, entre efforts de transparence, culture du résultat et persistance de dysfonctionnements structurels ?

A cette question principale, se greffe d'autres questions subsidiaires : Comment la gouvernance publique sénégalaise s'est-elle arrimée aux principes de transparence et de reddition des comptes ? Dans quelle mesure la culture du résultat influence-t-elle les pratiques de gestion publique au Sénégal ? Quels sont les principaux obstacles structurels et fonctionnels qui freinent l'efficacité de la gouvernance publique ? Quelles réformes ou stratégies pourraient renforcer la corrélation entre gouvernance publique et performance ?

Dans le souci de répondre aux préoccupations que suscite notre étude, il est impérieux de recourir à la méthode structuro-fonctionnaliste, laquelle nous permet d'analyser les différents mécanismes, méthodes et programmes mis en œuvre eu égard aux objectifs fixés. L'aspect fonctionnel nous a permis d'adopter une posture critique vis-à-vis de la mise en œuvre effective de l'objectif de performance au sein de l'administration sénégalaise, en identifiant les écarts entre normes et pratiques qui doivent répondre convenablement aux besoins de la population. Cette méthode a été appuyée par l'approche systémique qui permet une analyse de la gouvernance publique comme un mécanisme sine qua non de performance du système administratif constant dans son fonctionnement en dépit des circonstances pouvant justifier un certain dysfonctionnement qui peut paralyser l'Administration Publique. Cette approche a été renforcée par l'utilisation de la technique documentaire, qui nous a permis de collecter des données pertinentes pour notre sujet d'étude.

A l'analyse, cette volonté de rendre perfectible l'administration n'est ni fortuite ni anodine. Elle affiche des résultats qui ont des fondements nationaux et internationaux (Banque Mondiale, La

gouvernance en Afrique de l’Ouest : Diagnostic institutionnel et pistes de réforme, Washington, DC : World Bank Publications, 2020. P.10).

Elle fait également face à des obstacles de nature diverse et variée. En tout état de cause, la gouvernance publique est perçue comme une procédure arrimée à l’objectif de performance de l’action publique (I) quand bien même des contraintes, qui font qu’elle demeure perfectible, ne sont pas exemptes dans cette perpétuelle quête (II).

1. La gouvernance publique, une procédure arrimée à l’objectif de performance au Sénégal

La gouvernance publique au Sénégal est une procédure arrimée à l’objectif de performance eu égard à l’amélioration continue de la transparence (1.1.) et l’exigence croissante de la culture de résultat dans la gestion des affaires publiques (1.2.).

1.1. L’amélioration continue de la transparence de l’action publique

La transparence constitue aujourd’hui un pilier fondamental de la gouvernance publique au Sénégal. Elle s’inscrit dans une dynamique de performance, en ce qu’elle permet un meilleur contrôle citoyen, une responsabilisation accrue des gestionnaires publics et une optimisation de l’allocation des ressources. Cette exigence s’est traduite par l’adoption de plusieurs instruments juridiques et politiques, dont la Loi n°2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques¹¹, qui transpose la directive de l’UEMOA portant code de la transparence dans la gestion des finances publiques¹². Cette loi impose aux institutions publiques des obligations de publicité, de reddition de comptes et de participation citoyenne. Elle est renforcée par le Programme d’Appui à la Modernisation de l’Administration (PAMA), lancé en 2019 visant à responsabiliser des institutions publiques et à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens¹³. Les différentes Revues Annuelles Conjointes de 2020 et 2021 ont souligné les progrès accomplis, notamment la publication régulière des comptes et des audits, ainsi que la mise à disposition de données publiques accessibles aux citoyens. En outre, la recherche de la transparence est l’un des principaux objectifs du Nouveau Cadre Harmonisé des Finances Publiques (NCHFP) par la promotion d’une plus grande clarté dans la

¹¹ Loi n°2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques.

¹² Directive n°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant code de la transparence dans la gestion des finances publiques.

¹³ Présentation du Programme d’Appui à la Modernisation de l’Administration (PAMA). <https://fonctionpublique.gouv.sn/?Programme-d-appui-a-la-modernisation-de-l-Administration-114>

gestion des finances publiques. Trois mécanismes principaux traduisent cette volonté de transparence¹⁴.

D'abord, la publicité des actes à incidence financière s'explique par le fait que les textes budgétaires, les lois de finances, les rapports d'exécution budgétaire et les audits doivent être rendus publics. Cette exigence permet aux citoyens de suivre l'utilisation des ressources publiques et de participer au débat démocratique. La directive de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) précise que « *l'information régulière du public sur les grandes étapes de la procédure budgétaire [...] est organisée dans un souci de pédagogie et d'objectivité; la presse, les partenaires sociaux et d'une façon générale tous les acteurs de la société civile sont encouragés à participer à la diffusion des informations ainsi qu'au débat public sur la gouvernance et la gestion des finances publiques* »¹⁵.

Ensuite, La diffusion des rapports des corps de contrôle tels que la Cour des comptes, de l'Inspection générale d'État (IGE) ou encore de l'Autorité de Régulation de la Commande Publique (ARCOP) sont désormais accessibles en ligne. Cette accessibilité favorise le contrôle citoyen et la responsabilisation des gestionnaires. Le Code de Transparence¹⁶ impose la publication de ces documents « dès qu'ils sont disponibles » sur les sites institutionnels. Il précise que « *l'ensemble des informations et documents relatifs aux finances publiques mentionnés dans le [présent] Code de Transparence sont publiés par les institutions compétentes sur leur site internet dès qu'ils sont disponibles* ». C'est le cas du rapport trimestriel d'exécution budgétaire et des rapports des corps de contrôle comme la Cour des comptes.

¹⁴ Le Nouveau Cadre Harmonisé des Finances Publiques (NCHFP) est issu d'une réforme majeure initiée par l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en 2009, dans le but de moderniser la gestion des finances publiques des États membres. Le NCHFP repose sur six directives communautaires adoptées par le Conseil des ministres de l'UEMOA, notamment : Directive n°01/2009 sur le Code de transparence dans la gestion des finances publiques, Directive n°06/2009 sur les lois de finances, Directive n°07/2009 sur le Règlement général de la comptabilité publique, Directive n°08/2009 sur la nomenclature budgétaire, Directive n°09/2009 sur le plan comptable de l'État, Directive n°10/2009 sur le tableau des opérations financières de l'État.

¹⁵ Directive n°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant code de la transparence dans la gestion des finances publiques, en ses points 6.3 et 6.4.

¹⁶ Loi n°2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques, Op. Cit.

Enfin, pour la déclaration de patrimoine, les hauts fonctionnaires et élus sont tenus de déclarer leur patrimoine en début et en fin de mandat. Cette mesure vise à prévenir les conflits d'intérêts et à lutter contre l'enrichissement illicite. En effet, « les détenteurs de toutes autorités publiques, élus ou hauts fonctionnaires, font une déclaration de patrimoine en début et en fin de mandat ou de fonction » (Directive portant code de la transparence dans la gestion des Finances Publiques, 2009 : 7.1). Toutefois, le nouveau référentiel de politique publique, l'Agenda National de Transformation-Vision 2050 prévoit d'étendre cette obligation à l'ensemble des fonctionnaires, dans une logique de moralisation de la vie publique¹⁷.

Ces dispositifs sont complétés par des initiatives telles que les Revues Annuelles Conjointes (RAC) qui évaluent les progrès réalisés en matière de transparence et de performance. Les éditions 2020 et 2021 ont salué les avancées en matière de publication des données budgétaires et d'accessibilité des informations financières. Ainsi, s'il est constaté que la transparence est primordiale dans le contrôle de la gestion des finances publiques, cela contribue à la recherche de la performance. Ces efforts doivent être soutenus et renforcés pour maintenir la confiance des citoyens et des partenaires internationaux. Alors la transparence est aussi un levier de confiance. Elle conditionne l'adhésion des citoyens aux politiques publiques et la crédibilité du pays auprès des partenaires techniques et financiers. Le Programme national de bonne gouvernance de 2002 et le Rapport national sur la gouvernance au Sénégal de 2011 ont mis en lumière l'importance de la transparence comme levier de performance et d'efficacité des politiques publiques. De surcroit, le Nouveau Cadre Harmonisé des Finances Publiques (NCHFP), entré en vigueur en 2017, a également introduit des innovations majeures : budgets-programmes, suivi de la performance, responsabilisation des ordonnateurs secondaires. Il vise à renforcer la transparence et l'efficacité de la dépense publique dans l'espace UEMOA¹⁸. En sus de la transparence, la performance se mesure à l'aune des résultats obtenus conformément aux objectifs poursuivis.

1.2. L'exigence croissante de la culture de résultat dans la gestion des affaires publiques

¹⁷ Sénégal 2050, Agenda National de Transformation, 2024.

¹⁸ Réformes UEMOA, Nouveau Cadre Harmonisé des Finances Publiques, 2009. Elle vise deux objectifs fondamentaux à savoir l'amélioration de l'efficacité de l'action publique, pour le bénéfice de tous (citoyens, usagers, contribuables et agents de l'Etat) et l'instauration d'une véritable transparence dans la gestion publique. Le Sénégal a exécuté la phase de transposition entre 2011 et 2012 par l'adoption de nouveaux textes législatifs et réglementaires nécessitant un changement organisationnel et la mise en place d'un système informatique de gestion adapté.

La culture de résultat s'impose progressivement comme un impératif dans la gouvernance publique sénégalaise. Elle repose sur une logique de performance, de redevabilité et d'efficacité, rompant avec une gestion centrée uniquement sur les moyens. Cette dynamique est portée par des réformes institutionnelles, des instruments de planification stratégique et des mécanismes d'évaluation rigoureux.

Le Plan Sénégal Émergent (PSE), cadre de référence du développement national de 2012 à 2023 avait incarné cette orientation. Décliné en Plans d'Actions Prioritaires (PAP 1, PAP 2A, PAP 3), il fixe des objectifs chiffrés, des indicateurs de performance et des cibles sectorielles à atteindre sur des périodes quinquennales¹⁹. Le PAP 3 (2024-2028), par exemple, met l'accent sur la transformation structurelle de l'économie, la consolidation du capital humain et la gouvernance axée sur les résultats²⁰. Cette exigence de performance est juridiquement encadrée par la Loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 sur la Cour des comptes, qui permet de mesurer l'atteinte des objectifs et de réajuster les stratégies en conséquence et de renforcer les missions de contrôle et d'évaluation de cette institution. Elle prévoit notamment l'émission d'avis sur les rapports annuels de performance des responsables de programme, ainsi que sur les systèmes de contrôle interne et de gestion mis en place²¹. Le Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal (PAGS), mis en œuvre avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a également contribué à l'ancrage de la culture de résultat. Il a permis de renforcer les capacités des institutions publiques, d'améliorer la qualité du service public et de promouvoir la participation citoyenne dans l'évaluation des politiques publiques²². Cet engagement est renforcé par la loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances²³. Elle consacre le passage à la gestion budgétaire axée sur la performance, en introduisant les budgets-programmes, les indicateurs de résultats et les rapports annuels de performance comme outils de pilotage²⁴. Il s'agit plus spécifiquement de la dématérialisation des procédures, la professionnalisation de la gestion des ressources humaines, l'opérationnalisation de la culture de la GAR.

¹⁹ Présentation des PAP, Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du PSE. <https://www.senegal-emergent.com/le-pse/pap/>

²⁰ Plan Sénégal Emergent (PSE), Plan d'Action Prioritaire 3 :2024-2028, Décembre 2023.

²¹ Loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 décembre 1999 sur la Cour des Comptes. <https://www.courdescomptes.sn/loi-organique-n-2012-23-du-27-decembre-2012-abrogeant-et-replacant-la-loi-organique-n-99-70-du-17-fevrier-1999-sur-la-cour-des-comptes/>

²² L'objectif global du Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal est de contribuer au renforcement des capacités de bonne gouvernance.

²³ Loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n°2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances.

²⁴ *Idem.*

La dématérialisation des procédures administratives pilotée par Sénégal Numérique S.A (2022). (ex ADIE : Agence de l’Informatique de l’Etat), vise à fluidifier les démarches, réduire les délais et renforcer la traçabilité. À ce jour, Selon Sénégal Numérique, 20 procédures sont accessibles par les usagers sur le portail Télédac²⁵, 42 sont en cours de dématérialisation. Plusieurs secteurs sont concernés : urbanisme, justice, éducation, sécurité sociale, Etat civil, trésor public, le travail et sécurité sociale, la fonction publique²⁶. Cette digitalisation contribue à une meilleure évaluation des performances administratives et à une transparence accrue.

La professionnalisation de la gestion des ressources humaines. L’État a engagé une réforme profonde de la fonction publique, centrée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation continue et l’évaluation des performances individuelles. L’objectif est de replacer les ressources humaines « au cœur des processus » pour améliorer la qualité de l’accueil et des services rendus aux usagers. D’ailleurs, ce n’est qu’à ce prix que la vieille rengaine de l’accueil dégradant de l’agent aux usagers du service public sera réglée pour de bon.

L’opérationnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), inspirée des directives de l’UEMOA est désormais intégrée dans les cycles de planification, de budgétisation et d’évaluation. Elle repose sur des outils tels que les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), les cadres logiques, les indicateurs SMART et les rapports de performance²⁷. Le Guide GAR de l’UEMOA précise les étapes de mise en œuvre, du diagnostic stratégique à l’exploitation des résultats pour la prise de décision²⁸.

En somme, les dispositifs juridiques, institutionnels et techniques mis en œuvre au Sénégal témoignent d’une volonté affirmée d’ancrer la gouvernance publique dans une logique de transparence et de performance. Ainsi, l’État sénégalais s’engage sur la voie d’une gestion plus efficace, responsable et orientée vers les résultats à travers l’ouverture accrue des données financières, le contrôle citoyen ou la culture du résultat. Cependant, malgré les progrès enregistrés, des défis subsistent quant à l’universalisation des bonnes pratiques, à la pérennisation des réformes et à l’appropriation des outils de performance à tous les niveaux de l’administration. Dès lors, il devient crucial de renforcer davantage les procédures de

²⁵ Teledac.gouv.sn.

²⁶ A ce jour cinquante-cinq (55) procédures administratives ont été dématérialisées par l’ADIE dont 20 accessibles par les usagers.

²⁷ Document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), 2020-2022,

²⁸ UEMOA, Guide de la gestion axée sur les résultats de la commission de l’UEMOA, septembre 2021, 140P.

gouvernance publique, non seulement comme levier de transparence, mais surtout comme moteur stratégique pour l'atteinte effective des objectifs de performance.

2. La gouvernance publique, une procédure à accentuer dans l'atteinte de l'objectif de performance

Même si par essence des performances ont été notées dans la gestion publique, des insuffisances structurelles et fonctionnelles (2.1.) subsistent affectant la transparence dans la gestion publique ; ce qui rend nécessaire des mesures de nivellation pour une meilleure corrélation entre la gouvernance publique et l'objectif de performance (2.2.).

2.1. Les insuffisances structurelles et fonctionnelles

Malgré les progrès notables réalisés dans le cadre de la modernisation de l'administration publique au Sénégal, notamment à travers le Programme d'Appui à la Modernisation de l'Administration (PAMA 2019-2023), de nombreuses insuffisances continuent d'entraver l'atteinte des objectifs de performance. Les rapports officiels, dont la Revue Annuelle Conjointe de 2023, mettent en exergue des défis persistants tels que la lenteur administrative, causée par la lourdeur des procédures et la complexité des circuits décisionnels, engendrant ainsi des délais excessifs dans le traitement des dossiers et une frustration croissante des usagers²⁹. À cela s'ajoute la persistance de pratiques de corruption, qui minent la confiance des citoyens envers les institutions publiques et compromettent l'intégrité des processus décisionnels. Le cloisonnement entre les différentes administrations et l'absence d'une coordination efficace freinent également l'efficience de l'action publique. Le Rapport national sur la gouvernance au Sénégal souligne en outre l'insuffisance de mécanismes de contrôle et de responsabilisation, notamment l'absence de sanctions effectives et d'outils de suivi opérationnels, contribuant ainsi à une certaine impunité dans la gestion des affaires publiques³⁰. Par ailleurs, une enquête de satisfaction menée en 2023 par l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) révèle un malaise persistant chez les usagers du service public, qui dénoncent la lenteur du service rendu en raison de démarches complexes et des circuits administratifs trop longs, l'attitude parfois inappropriée des agents, la mauvaise qualité de l'information délivrée, ainsi que la corruption perçue comme un frein majeur à la qualité du service³¹.

²⁹ Revue Annuelle Conjointe 2023, « synthèse des défis administratifs ».

³⁰ Rapport national sur la gouvernance, Ministère de la Fonction Publique, 2022.

³¹ ANSD, Enquête satisfaction usagers du service public, 2023.

Ces faiblesses structurelles trouvent leurs origines dans des contraintes à la fois socioéconomiques et politico-administratives. Ainsi, la transition vers la dématérialisation des procédures administratives se heurte à une double résistance : d'une part, une réticence des agents publics liée à une faible maîtrise des outils numériques ou à un attachement culturel aux documents papier ; d'autre part, une peur croissante liée aux risques de cyber sécurité dans un contexte où les systèmes informatiques demeurent vulnérables aux cyberattaques³². Sur le plan économique, la quête de performance par des mécanismes d'efficience est souvent compromise par l'augmentation des coûts liés à la modernisation notamment ceux liés aux équipements, à la formation et à la maintenance des systèmes numériques, ce qui pose un paradoxe entre l'objectif d'efficacité et les ressources disponibles, déjà limitées dans un contexte budgétaire contraint. Dans le prolongement des limites précédemment évoquées, les contraintes d'ordre économique s'avèrent particulièrement déterminantes dans l'appréciation des insuffisances de la gouvernance publique au Sénégal. En effet, bien que la quête de performance administrative repose légitimement sur des leviers tels que l'efficience, la réalité observée révèle que le processus de modernisation de l'administration génère paradoxalement une hausse significative des coûts de transaction, ce qui entre en contradiction avec l'impératif de rationalisation des dépenses publiques. L'expansion incontrôlée des structures administratives, notamment la multiplication des agences, engendre des charges budgétaires supplémentaires, entre autres à travers les audits externes commandités régulièrement par les conseils de surveillance, dont la valeur ajoutée réelle reste parfois sujette à caution³³.

Sur le plan politico-administratif, deux types de limites peuvent être identifiés. D'une part, l'inflation structurelle, marquée par une prolifération d'agences souvent créées sans études d'opportunité ni diagnostic organisationnel rigoureux, aboutit à une duplication de missions et à la création de services dont la pertinence institutionnelle et l'utilité sociale ne sont pas toujours démontrées. D'autre part, cette dynamique entraîne une instabilité institutionnelle caractérisée par la fréquence des créations, suppressions ou modifications d'entités administratives, compromettant ainsi le respect du principe de continuité du service public. Cette instabilité se traduit aussi par des changements récurrents de tutelle qui fragilisent le pilotage stratégique des politiques publiques. En outre, la mise en place de structures inadaptées, souvent conçues sans référence aux normes de base du Bureau Organisation et Méthodes (BOM), aboutit à une structuration hypertrophiée faite de divisions, directions et directions générales qui nuit à la

³² Ministère des Finances et du Budget ; « L'administration, le temps et sa comptabilité », 2024.

³³ Revue Annuelle Conjointe, 2023, « Synthèse des couts de modernisation et audits externes ».

lisibilité et à l'efficience de l'action administrative. À cela s'ajoutent les limites spécifiques à l'administration territoriale, déjà relevées dans l'exposé des motifs de la loi de 2013 sur les collectivités territoriales, notamment les faiblesses du cadre organisationnel et fonctionnel de la décentralisation³⁴, le manque de viabilité économique des territoires, l'absence de politiques cohérentes d'aménagement du territoire et la faible prise en compte de l'évaluation des actions menées à l'échelle locale³⁵. L'ensemble de ces insuffisances, économiques comme politico-administratives, compromettent fortement l'efficacité de l'action publique et rendent difficile l'atteinte des objectifs de performance fixés par les autorités. Dès lors, les efforts engagés en matière de transparence et de culture du résultat doivent impérativement être renforcés par des mesures plus rigoureuses de lutte contre la corruption, de rationalisation des structures, et d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il devient également crucial d'assurer l'application effective du Code de transparence dans la gestion des affaires publiques, afin de garantir une gouvernance exemplaire, centrée sur la performance et la redevabilité³⁶.

Après avoir mis en lumière les insuffisances structurelles, fonctionnelles et organisationnelles qui entravent la performance de la gouvernance publique, il convient d'examiner les mesures de nivellation proposées en vue de corriger ces dysfonctionnements et d'instaurer une administration plus efficace, transparente et orientée vers les résultats.

2.2. Les mesures de nivellation proposées pour une meilleure corrélation entre la gouvernance publique et l'objectif de performance

Pour combler les insuffisances et améliorer la corrélation entre la gouvernance publique et l'objectif de performance, plusieurs mesures de nivellation ont été proposées et sont en cours de mise en œuvre dans le cadre de la réforme de l'administration sénégalaise. Le Programme d'appui à la Modernisation de l'Administration (PAMA 2019–2023) a constitué une initiative structurante en ce sens, en insistant sur le renforcement des capacités institutionnelles et la modernisation des outils de gestion, à travers notamment la professionnalisation de l'administration, la systématisation du suivi-évaluation et l'introduction progressive des technologies de l'information³⁷. Le Programme national de bonne gouvernance de 2002 soulignait déjà l'importance d'intégrer les technologies de l'information et de la communication

³⁴ Ba, Mamadou, 2015, Administration publique et politiques de développement : Analyse critique de la décentralisation au Sénégal, Paris, Harmattan, 257 p.

³⁵ Loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités territoriales, Exposé des motifs.

³⁶ Loi organique n°2011-15 du 8 juillet 2011 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques.

³⁷ PAMA, Rapport d'étape 2023, Ministère de la Fonction publique et de la Transformation du Secteur public.

pour accroître l'efficacité, réduire les marges d'opacité et favoriser une culture de la transparence³⁸. Dans le prolongement de ces réformes, le Plan d'Action Prioritaire (PAP 3) met en avant des priorités telles que la formation continue des agents publics, la formalisation des pratiques de gestion et la mise en place de dispositifs rigoureux d'évaluation axés sur les résultats. La loi de finances 2025 appuie cette dynamique à travers l'instauration de mesures incitatives destinées à encourager la bonne gouvernance et à garantir une gestion optimale des ressources publiques³⁹. Par ailleurs, pour corriger les effets pervers de la prolifération institutionnelle, il apparaît indispensable de parachever les réformes structurelles (P.D NDIONE, 2021, La réforme de l'administration publique au Sénégal : Enjeux, Défis et Perspectives, Harmattan, P.5) en poursuivant les fusions et suppressions d'agences à missions redondantes, à l'image de l'intégration de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ), de l'Office Nationale pour la Formation et l'Emploi des Jeunes (OFNEJ) et du Fonds National d'Appui à l'Emploi (FNAE) dans une structure unique, l'Agence Nationale pour la Promotion et l'Emploi des Jeunes (ANPEJ). Cette rationalisation structurelle contribue à réduire les doublons et à renforcer l'efficience des interventions publiques. Sur le plan fonctionnel, il est essentiel d'améliorer la communication institutionnelle afin de mieux faire connaître les missions, les compétences et les domaines d'intervention des différentes administrations, tout en renforçant la lisibilité de l'action publique auprès des citoyens. En parallèle, les efforts doivent se concentrer sur la simplification des procédures, la formalisation des processus, et l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Cela passe notamment par la généralisation des appels à candidatures, mesure nécessaire pour rompre avec les pratiques clientélistes, et par l'instauration d'une culture de l'éthique et de la responsabilité individuelle à tous les niveaux de l'administration. Il devient impératif de repenser le système de formation des agents publics afin qu'il soit davantage aligné avec les préoccupations institutionnelles, et de réévaluer les grilles de rémunération en tenant compte des niveaux de formation, de la nature des fonctions exercées et de l'expérience professionnelle. À cela s'ajoute la nécessité de généraliser la dématérialisation des procédures administratives pour gagner en efficacité, en traçabilité et en rapidité dans le traitement des dossiers. La contractualisation de la performance dans l'administration, en lien avec les exigences croissantes des usagers, constitue également un levier incontournable pour consolider la redevabilité et améliorer la qualité du service public. Enfin, l'évaluation systématique des réformes entreprises jusque-là s'impose

³⁸ Programme national de bonne gouvernance, 2002, Secrétariat général du Gouvernement.

³⁹ Loi de finances 2025, Annexe de performance, Ministère des Finances et du Budget.

comme une priorité, afin d'identifier les blocages, d'ajuster les stratégies et de procéder, le cas échéant, aux réorientations nécessaires pour garantir des résultats concrets et durables⁴⁰.

Conclusion

In fine, on peut affirmer que la gouvernance publique, entendue comme l'ensemble des mécanismes, processus et institutions à travers lesquels s'exerce l'autorité publique, ne saurait aujourd'hui être envisagée sans une orientation forte vers la performance. Cette exigence s'est imposée au Sénégal dans un contexte marqué par la nécessité d'une gestion plus efficace, plus transparente et plus responsable des ressources publiques, en réponse aux attentes croissantes des citoyens et aux engagements internationaux du pays en matière de bonne gouvernance. L'analyse menée à travers les différentes parties de cette étude montre que l'arrimage entre gouvernance publique et performance est devenu un impératif structurel et stratégique, à la fois dans la conception des politiques publiques et dans leur mise en œuvre.

D'une part, il est apparu que des efforts significatifs ont été entrepris par les pouvoirs publics sénégalais en matière de transparence et de reddition de comptes. Les instruments juridiques, comme le Code de transparence dans la gestion des finances publiques, les audits de performance, les évaluations citoyennes ainsi que les diverses réformes administratives, attestent d'une volonté affirmée d'améliorer la gouvernance. De même, la culture du résultat progresse, à travers la généralisation de plans de performance, la contractualisation des objectifs, et la montée en puissance d'organes de suivi-évaluation. Ces dynamiques traduisent une mutation progressive vers une administration orientée vers l'efficacité, dans laquelle les résultats concrets et mesurables remplacent les logiques de moyens ou de procédures. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR) et les tentatives d'intégration de l'évaluation dans les processus de décision constituent à cet égard des avancées notables.

D'autre part, l'étude a révélé de nombreuses insuffisances qui limitent la portée et l'efficacité de ces réformes. La persistance de la lenteur administrative, la corruption, les chevauchements de compétences entre structures, la faible coordination interinstitutionnelle, ainsi que les résistances internes à la modernisation, constituent des freins majeurs. À cela s'ajoutent des contraintes économiques et institutionnelles avec la prolifération des agences, la faiblesse de la décentralisation, le déficit de formation des agents, et l'instabilité organisationnelle due à des réformes mal préparées fragilisent également le lien entre gouvernance et performance.

⁴⁰ Inspection générale d'État, Rapport d'évaluation des réformes administratives 2024.

Face à ces constats, des mesures de nivellation ont été identifiées comme essentielles pour refonder la gouvernance sur des bases plus solides et performantes. Elles incluent, entre autres, la rationalisation des structures administratives par des fusions et suppressions ciblées, la généralisation de la dématérialisation, le recours aux appels à candidatures pour les postes de responsabilité, la professionnalisation de la gestion des ressources humaines, et l'évaluation systématique des réformes en cours. Ces actions doivent s'inscrire dans une logique de consolidation institutionnelle et d'ancrage durable de la transparence, de la redevabilité et de la culture du résultat.

Alors, l'articulation entre gouvernance publique et performance au Sénégal est à la fois une réalité en construction et un chantier ouvert. Si des progrès ont été enregistrés, les défis à relever demeurent nombreux et complexes. La réussite de cette entreprise dépendra non seulement de la volonté politique et de la mobilisation des ressources, mais aussi de la capacité à impliquer l'ensemble des acteurs ; institutions, agents publics, société civile, citoyens dans un processus participatif et inclusif. À l'heure où la modernisation de l'action publique devient une condition de la légitimité de l'État, la gouvernance performante apparaît comme le socle incontournable d'un développement durable, équitable et centré sur le service à l'usager.

Références Bibliographiques

Ouvrages

- BA Mamadou, 2015, *Administration publique et politiques de développement : Analyse critique de la décentralisation au Sénégal*, Paris : L'Harmattan, 257 p.
- Banque mondiale, 2020, *La gouvernance en Afrique de l'Ouest : Diagnostic institutionnel et pistes de réforme*, Washington, DC : World Bank Publications, 211 p.
- FAYE Cheikh Tidiane, 2020, *Gestion publique et efficacité de l'État au Sénégal*. Saint-Louis : Presses de l'Université Gaston Berger, 221 p.
- NDIAYE Isac Yankhoba, 2016, « Les Fondements de la gouvernance publique en Afrique francophone : entre textes, pratiques et exigences citoyennes », Paris : Éditions Karthala, 298 p.
- NDIONE, Papa Demba, 2021, *la réforme de l'administration publique au Sénégal : Enjeux, défis et perspectives*. Dakar, L'Harmattan-Sénégal, 245 p.

Thèses

- NDIAYE Abdoulaye, 2022, *Culture de la performance et réforme de l'État au Sénégal : une analyse institutionnaliste*, thèse de doctorat en droit, Dakar (Sénégal), Université Cheikh Anta Diop, 312 p.

Rapports

- ANSD (Agence nationale de la statistique et de la démographie), 2023, *Rapport de l'enquête nationale de satisfaction des usagers du service public*. Dakar : ANSD, 105 p.
- Inspection générale d'État, 2024, *Rapport d'évaluation des réformes administratives : 2014-2024*, Dakar : Présidence de la République, 127 p.
- Ministère de la Fonction publique et de la Transformation du Secteur public, 2023, *Programme d'appui à la Modernisation de l'Administration (PAMA), Rapport d'étape 2019–2023*, Dakar : République du Sénégal, 92 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), 2018, « Améliorer la gouvernance publique : Guide de mise en œuvre pour les pays en développement », Paris : Éditions OCDE, 180 p.
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), 2019, New York : PNUD, 198 p.
- Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), 2012, Guide de mise en œuvre du Code de transparence, Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 84 p.

Lois

- Code de transparence dans la gestion des finances publiques, 2011, Loi organique n°2011-15 du 8 juillet 2011, Dakar : Imprimerie Nationale, 48 p.
- Exposé des motifs de la Loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités territoriales, 2013, 36 p.
- République du Sénégal, Ministère des Finances et du Budget, 2024, Loi de finances 2025, Annexe de performance. Dakar : Direction générale du Budget, 143 p.

Webographie

- Plan Sénégal Emergent (PSE), Plan d’Action Prioritaire 3 :2024-2028, Décembre 2023, en ligne, page consultée le 21/06/2025 (<https://www.finances.gouv.sn/app/uploads/PSE-PAP-3-2024-2028.pdf>)
- Directive n°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant code de la transparence dans la gestion des finances publiques, en ses points 6.3 et 6.4., en ligne], (page consultée le 21/06/2025), <http://sigif.gouv.sn/wp/reformes-uemoa/cadre-legislatif-reglementaire/>
- Présentation du Programme d’Appui à la Modernisation de l’Administration (PAMA), en ligne, page consulté le 21/06/2025 <https://fonctionpublique.gouv.sn/?Programme-d-appui-a-la-modernisation-de-l-Administration-114>