

# La lettre du BOM

Publication du Bureau Organisation et Méthodes

N° 1 - JUIN 2023

## Le BOM au service de la modernisation de l'Administration publique



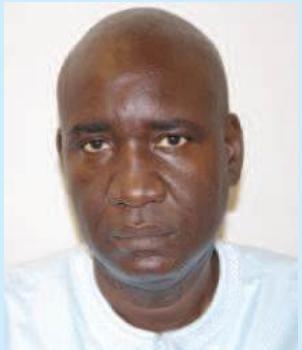
MONSIEUR IBRAHIMA NDIAYE DIRECTEUR GÉNÉRAL  
BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES (BOM)

**« Nous sommes chargés de promouvoir, dans l'administration publique, la culture de résultats et de la qualité ».**



MONSIEUR AMADOU LAMINE SY,  
CONSEILLER EN ORGANISATION

**Le BOM au service du secteur parapublic en pleine mutation**



# SOMMAIRE

## EDITORIAL

PAGE 4

### Renforcement de la communication institutionnelle



*Le renforcement de la communication institutionnelle, ayant un caractère officiel, constitue une innovation notable dans la stratégie d'intervention du Bureau Organisation et Méthodes (BOM). C'est un enjeu au regard des besoins d'information et de communication.*

## LA GRANDE INTERVIEW

PAGES 19 À 21

IBRAHIMA NDIAYE, DIRECTEUR DU BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES  
**« Nous sommes chargés de promouvoir, dans l'administration publique, la culture de résultats et de la qualité »**



## DOSSIER : LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

PAGES 5 À 16

### BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES Une page de l'histoire d'une institution



### BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES Une structure administrative d'étude et d'appui conseil



### Le partenariat au cœur de la trajectoire institutionnelle du BOM



MÉÏSSA DIAKHATE,  
CONSEILLER EN ORGANISATION  
**La mission du Bureau  
Organisation et Méthodes**



## ATELIER DE PARTAGE ET D'ACTUALISATION DES MODULES DE FORMATION

PRÉPARATION DU DEUXIÈME EXERCICE D'AUTOÉVALUATION DU BOM

PAGES 17 À 18

### Renforcement des moyens d'intervention du BOM

### Préparation à un deuxième exercice d'auto-évaluation du BOM avec l'outil CAF et formation de coachs CAF

## DIRECTEUR DE PUBLICATION :

M. Ibrahima NDIAYE

## COMITÉ ÉDITORIAL :

Pr Meïssa DIAKHATE  
Mme Binetou BIAYE  
Dr Mamadou DIOP  
M. Cheikh Fall MBAYE

## CONSEILLER ÉDITORIAL :

M. Georges MENDY

## MAQUETTISTE :

M. Insa DEMBA

**Photographe :**  
M. Gabriel Diène SARR

**ADRESSE :**  
Building Administratif  
1<sup>er</sup> Étage  
Avenue Léopold Sedar Senghor,  
DAKAR

**TÉLÉPHONE :** 33 889 95 96

**MAIL :**  
[support@bom.sn](mailto:support@bom.sn)

**SITE INTERNET :**  
[www.bom.gouv.sn](http://www.bom.gouv.sn)

*La Lettre du BOM est une publication du Bureau Organisation et Méthodes.*

# MOT DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

**SON EXCELLENCE  
MONSIEUR MACKY SALL  
PRÉSIDENT  
DE LA RÉPUBLIQUE**



## **« Il convient de bâtir une administration moderne et proactive, à la hauteur de notre vision d'un Sénégal Emergent »**

« Notre vision d'un Sénégal émergent est adossée à une administration innovante et agile dans l'exécution des projets et dans la délivrance du service public, à la satisfaction des populations et des usagers. Afin de continuer à toujours être performante, l'Administration (l'ensemble des structures publiques et parapubliques), doit intégrer la culture du contrôle de gestion et asseoir un système de management de la qualité. »

*Propos du Chef de l'État, à l'occasion de la certification ISO 9001  
de la Direction des Moyens généraux de la Présidence de la République, en décembre 2021.*

# ÉDITORIAL



## Renforcement de la communication institutionnelle

Par **Ibrahima NDIAYE**,  
Directeur général du BOM

Le renforcement de la communication institutionnelle, ayant un caractère officiel, constitue une innovation notable dans la stratégie d'intervention du Bureau Organisation et Méthodes (BOM). C'est un enjeu au regard des besoins d'information et de communication.

Comme l'énoncent les dispositions du décret n° 2016-300 du 29 février 2016, le BOM est une structure d'étude, d'appui et de conseil, chargée de veiller à l'adaptation permanente de l'organisation et du fonctionnement des services de l'Etat. A cet égard, il doit s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue de l'efficacité de son action à travers, entre autres, la gestion de sa communication externe.

En effet, la communication est devenue une variable managériale, perçue comme un facteur direct de productivité organisationnelle et intégrée comme élément de gestion de la performance des administrations publiques ; c'est un élément structurant des organisations modernes.

Aussi, par le biais de la communication, le BOM cherche-t-il à créer une réalité commune avec les structures qu'il accompagne en vue de consolider les relations permettant le partage d'idées sur le sens à donner à leurs interactions et au contexte qu'ils partagent.

C'est ce qui justifie la parution de ce premier numéro de « La lettre du BOM », fruit d'une réflexion collective qui vise à développer, par cette modalité, une communication reposant sur le contact direct

avec les structures bénéficiaires, à travers l'adaptation permanente des messages délivrés.

La parution de La Lettre du BOM intervient dans un contexte où la visibilité de l'action publique constitue un critère majeur d'appréciation de sa qualité, de son efficience et de son efficacité.

De même, la mise en consonance du BOM avec son environnement nécessite des adaptations structurelles profondes, telles que la rénovation des méthodes de travail, le recours aux technologies et l'adaptation des outils de travail.

Ainsi le BOM parviendra-t-il à mettre en œuvre par le biais d'une Lettre, des actions de communication institutionnelle, tant pour mieux se faire connaître par ses cibles que pour faire évoluer sa culture interne.

Cette approche n'exclut pas pour autant l'intervention en profondeur, par la production de supports généraux : modules de formation continue, guides thématiques, pages d'informations à destination de publics spécifiques, etc.

La Lettre du BOM se focalise, d'une part, sur les interventions de la structure, et d'autre part, sur des thématiques émergentes en lien avec la modernisation de l'Administration.

Pour être efficace, les informations partagées dans le périodique devront être au plus près de la réalité de l'action quotidienne des administrations.

C'est la raison pour laquelle le BOM entend en faire un document utile et agréable, à la disposition des administrations.

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES

## Une page de l'histoire d'une institution

**Depuis sa création en 1968, le Bureau Organisation et Méthodes a connu plusieurs mutations. Entre changement d'appellation et d'ancre institutionnel, le BOM a beaucoup voyagé dans le temps et dans l'espace.**

C'est en 1968 que le Président Léopold Sédar Senghor avait mis en place le Bureau Organisation et Méthodes (BOM). Son Directeur général, Monsieur Ibrahima Ndiaye rappelle que le Président-poète était « un férus des questions d'organisation et de méthodes ». « Il était très enclin à parler de ces questions parce qu'il pensait que le problème de nos pays à l'époque qui venaient

d'accéder à l'indépendance, ce n'était pas un problème de ressources humaines parce que le Sénégal a eu la chance d'avoir très tôt des ressources humaines de qualité. Il disait que le problème de l'administration, c'est l'organisation et la méthode. Il a eu l'idée géniale de créer le Bureau Organisation et Méthode », retrace M. Ndiaye. Depuis lors, beaucoup d'eau a coulé sous les

ponts. Selon le Directeur général, le BOM a connu beaucoup de mutations dans son développement surtout avec le départ du pouvoir de son initiateur le Président Senghor. En 1992, le Bureau Organisation et Méthodes change de nom pour devenir Délégation au Management Public. En effet, les années 1990 sont marquées par l'avènement d'un concept appelé nouveau management public. Ainsi, le Sénégal qui a voulu se mettre à l'ère du temps a changé l'appellation du BOM. On est parti du BOM à la Délégation au Management Pu-



# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

blic. Concomitamment au changement d'appellation, le BOM quitte la Présidence de la République pour être rattaché au Secrétariat général du Gouvernement en 1991. Quelques années plus tard, le Sénégal a mis en place un Ministère en charge de la modernisation de l'Etat.

Ainsi, la Délégation au Management public, la Délégation à l'Informatique de l'Etat (DIE) et la Direction de la Fonction publique (DFP), placées sous l'autorité du Ministre, sont chargées de porter le chantier de modernisation de l'Etat, avec un accent particulier sur l'informatisation de l'Administration.

En 2000, la Délégation au Management public est à nouveau rat-

tachée à la Primature (au Secrétariat général du Gouvernement). Un an après, c'est-à-dire en 2001, elle revient à la Présidence de la République avec la même appellation. C'est en 2008 que la Délégation au Management public a été fusionnée avec la Direction de l'Assistance technique pour donner la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique.

Avec la deuxième alternance survenue en 2012, le Président de la République Son Excellence Macky SALL qui a comme ambition de procéder à un renouveau du service public, a décidé de revenir à l'appellation Bureau Organisation et Méthodes comme l'avait fait Senghor en 1968.

« La structure a beaucoup

voyagé en termes d'ancrage institutionnel de la Présidence à la Primature, en passant par le Ministère de la Modernisation et de la Technologie, pour revenir en 2001 à la Présidence de la République.

Autant de changements qui font que certains se perdaient dans les appellations. Ils ne savaient même pas que c'est l'ancien BOM qui était devenu Délégation au Management public, puis Délégation à la Réforme de l'Etat», rappelle Monsieur Ibrahima Ndiaye.

Depuis 2013, le BOM est revenu vers son appellation originelle avec comme ambition de promouvoir, dans l'administration publique, la culture de résultats, la culture de la qualité.



Atelier de vulgarisation du Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF)

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE

| Date clé | Dénomination   | Faits marquants  | Ancrage   |
|----------|--|--|---|
| 1968     | BOM  | Développement économique et social de la jeune nation sénégalaise  | Secrétariat général de la Présidence de la République |
| 1991     | BOM  |  | Secrétariat général du Gouvernement / Primature       |
| 1992     | Délégation au Management public (DMP)  | Emergence du nouveau management public   | Secrétariat général du Gouvernement / Primature       |
| 1993     | Délégation au Management public (DMP)  |  | Ministère de la Modernisation et de la Technologie    |
| 2000     | DMP  |  | Primature   |
| 2001     | DMP  |  | Secrétariat général de la Présidence de la République |
| 2008     | Délégation à la Réforme de l'État et à l'Assistance technique (DREAT), regroupant la Direction de l'Assistance technique (DAT) avec la DMP | Préoccupations relatives à la formation continue des agents de l'Etat  | Secrétariat général de la Présidence de la République |
| 2012     | Délégation générale à la Réforme de l'État et à l'Assistance technique (DGREAT)  | Attentes relatives à la modernisation de l'administration  | Secrétariat général de la Présidence de la République |
| 2013     | BOM  | Attentes relatives à la modernisation de l'administration  | Secrétariat général de la Présidence de la République |
| 2016     | BOM  | - Détachement de la Direction de l'Assistance technique (DAT)<br>- Renforcement de ses missions avec la promotion de la Gestion axée sur les Résultats (GAR)<br>- Organisation en pôle en lieu et place des directions | Secrétariat général de la Présidence de la République |

# DOSSIER LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

## LES ANCIENS DIRECTEURS DU BOM



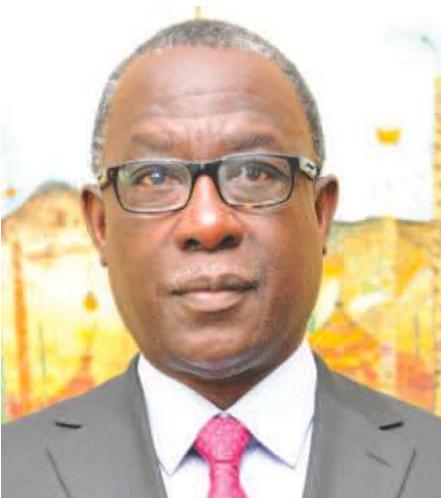
Moustapha FALL



André SONKO



Abdoul Wahab TALLA



Pathé NDIAYE



Mamadou DIOP



Abdoulaye Racine KANE



Abdou Karim LO



Momar Aly NDIAYE



Abdoul Aziz TALL

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE

### INSTITUTIONNELLE DU BOM

| N° | Prénoms          | Nom    | Fonction  | Période                          |
|----|------------------|--------|---|----------------------------------|
| 1  | Moustapha        | FALL   | Chef du Bureau<br>Organisation<br>et Méthodes   | 1968-1973                        |
| 2  | André            | SONKO  | Chef du Bureau<br>Organisation<br>et Méthodes   | 1973-1978                        |
| 3  | Abdoul Wahab     | TALLA  | Chef du Bureau<br>Organisation<br>et Méthodes   | 1978-1984                        |
| 4  | Pathé            | NDIAYE | Directeur du Bureau<br>Organisation<br>et Méthodes<br><br>Délégué<br>au Management<br>public                  | 1984-1992<br><br>1992-1995       |
| 5  | Mamadou          | DIOP   | Délégué<br>au Management<br>public  | 1995-2004                        |
| 6  | Abdoulaye Racine | KANE   | Délégué<br>au Management<br>public<br><br>Délégué à la<br>Réforme de l'Etat<br>et à l'Assistance<br>technique | 2004-2008<br><br>2008-2009       |
| 7  | Abdou Karim      | LO     | Délégué à la<br>Réforme de l'Etat<br>et à l'Assistance<br>technique   | 2009-2012                        |
| 8  | Momar Aly        | NDIAYE | Délégué à la<br>Réforme de l'Etat<br>et à l'Assistance<br>technique   | janvier 2012 -<br>janvier 2013   |
| 9  | Abdoul Aziz      | TALL   | Délégué général<br>à la Réforme de l'Etat<br>et à l'Assistance<br>technique                                   | janvier 2013 -<br>septembre 2013 |

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM



MEÏSSA DIAKHATE,  
CONSEILLER EN ORGANISATION

## La mission du Bureau Organisation et Méthodes

**La mission du Bureau**  
**Organisation et Méthodes est loin d'être linéaire. En effet, elle porte la marque des politiques gouvernementales successives.**

A l'origine, le BOM est chargé, aux termes de l'article 15-3 du décret n° 68-259 du 06 mars 1968 modifiant le décret n° 65-815 du 09 septembre 1965 relatif à l'organisation de la Présidence de la République, « de l'étude des questions se rapportant à l'organisation et à la gestion des structures administratives, ainsi que des établissements et entreprises publics. Il diffuse les résultats des études faites dans ce domaine, élabore les propositions qui lui sont demandées par le Secrétaire général, de sa propre initiative ou pour le compte de toute autre autorité, prépare les mesures d'application, et en suit l'exécution. ». En outre, dans le cadre de cette mission, le BOM est chargé « de suivre l'application des différentes mesures proposées par le Comité permanent de l'Animation des Ad-

ministrations publiques ou de toute autre commission de réforme administrative, et approuvées par le Président de la République ». Avec la création du BOM, l'option politique est de bâtir une Administration publique bien organisée et efficace en droite ligne de la marche vers la construction nationale et le développement. En clair, c'est l'avènement d'un organe d'excellence et d'une nouvelle élite administrative. Pour cette institution et ses esprits organisés, le culte de l'Etat, la discrétion et la technicité sont les nobles comportements. Vers la fin des années 80, le besoin d'ajustement structurel, acheminé par la mondialisation de la crise économique, interpelle au premier chef la mission du BOM. Il en résulte une vaste entreprise de réorganisation des administrations

publiques fortement sollicitées par les critères d'efficacité et d'efficience de l'action publique. Le nouveau paradigme est celui de l'Etat modeste générant le concept de « moins d'Etat, mieux d'Etat », en enclenchant un processus de déréglementation, de privatisation et de responsabilisation d'autres acteurs de la vie économique et sociale.

A partir de 1992, le BOM amorce une vraie mue institutionnelle, en donnant naissance à la Délégation au Management public (DPM) pour capter les apports du new public management au bénéfice de la rénovation de l'Administration sénégalaise.

Enfin, la consécration d'une volonté politique axée sur la bonne gouvernance a favorisé la mise en place, en 2008, de la Délégation à la Ré-

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

forme de l'État et à l'Assistance technique (DREAT), produit d'une fusion de raison de la DMP et de la Direction de l'Assistance technique (DAT).

La suite de cette évolution, avec la nouvelle formule du BOM actée par le décret n° 2016-300 du 29 février 2016 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM), trouve son fondement dans les développements récents en matière de la gestion publique, notamment au sein de l'Union monétaire ouest-africaine (UEMOA).

Dans ce contexte précis, la mission du BOM consiste à conduire des réformes nécessaires à la modernisation de l'administration et à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, exige un recensement des missions de l'organisme public en charge d'en assurer l'impulsion et de la coordination. L'option pour une administration publique performante, axée sur les résultats et au service du citoyen s'inscrit en droite ligne de la mise en œuvre du Plan Sénégal émergent (PSE).

Il en résulte que le Bureau Organisation et Méthodes est une struc-

ture d'étude, d'appui et de conseil placée sous l'autorité du Ministre, Secrétaire général de la Présidence de la République,

A ce titre, il est chargé de :

- mener des audits stratégiques, opérationnels et fonctionnels pour améliorer l'action publique ;
- veiller à l'adaptation permanente de l'organisation des services de l'Etat aux mutations de l'environnement économique, social et technologique ;
- coordonner et animer, en liaison avec les autres administrations, la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique de formation permanente des agents de l'Etat ;
- contribuer au renforcement des capacités des ressources humaines de l'Administration publique ;
- contribuer à l'amélioration de la gouvernance des agences d'exécution et des entreprises publiques ;
- mener toute action, avec les acteurs étatiques et non étatiques, destinée à améliorer le service rendu aux usagers ;
- informer les autorités compétentes sur les performances de l'Administration publique ;

- participer à la formulation des politiques publiques ;
- participer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques ;
- promouvoir, au sein de l'Administration publique, la culture du résultat, de la transparence, de l'évaluation, de la responsabilité et de la qualité.

Il s'y ajoute que le BOM peut être saisi par le Président de la République, le Premier Ministre et les ministres, sur toute problématique d'intérêt national dont l'examen peut déboucher sur l'amélioration de la qualité ou de la performance de l'action publique.

Par ailleurs, le BOM peut s'auto saisir de tout dysfonctionnement constaté et, de nature à entraver la qualité du service public.

A l'effet de mener à bien sa mission, le BOM se structure, outre le Service de Gestion et le Centre de Ressources, en trois pôles-métiers, à savoir le Pôle Conseil stratégique et Organisation de l'Administration publique, le Pôle Appui aux agences, aux sociétés et établissements publics et aux collectivités territoriales et le Pôle Renforcement des Capacités et Communication.

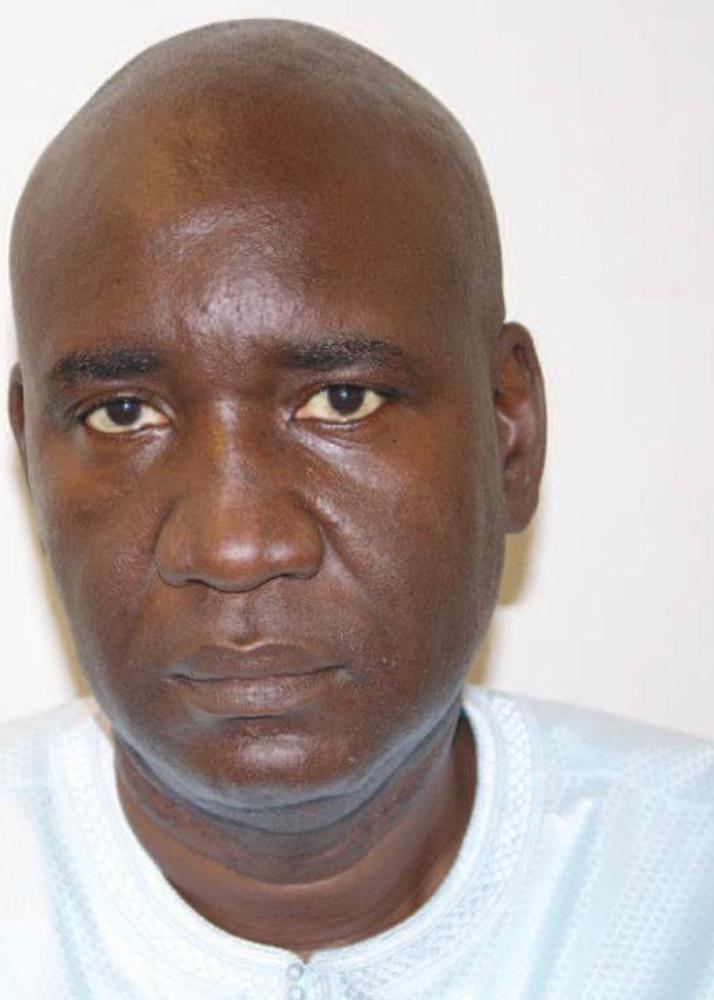


Atelier de formation des conseillers en Organisation sur l'Intelligence collective

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

# Le BOM au service du Secteur parapublic en pleine mutation



Par **Amadou Lamine SY**,  
Conseiller en Organisation

du Secteur parapublic ou enfin une émission d'avis et observations sur des textes juridiques les concernant.

Aux termes de plusieurs missions de terrain, il s'agit de faire un bivouac pour partager quelques enseignements sur ces acteurs essentiels dans la distribution du service public.

### 1. Un secteur en pleine expansion

Après deux vagues de privatisation dans les années 1980 et 1990, marquées respectivement par une affectation de plus de 20% du secteur marchand au secteur privé et une diminution drastique des sociétés nationales, force est de constater depuis 2000, un ralentissement des dissolutions, voire un regain dans la reconstitution du portefeuille. Ainsi, il a été noté beaucoup de nouvelles créations parmi lesquelles on peut citer le FONGIP, le FONSIS, la Société de Gestion des Infrastructures publiques des Pôles de Diamniadio et du Lac ROSE (SOGIP SA), SEN TER SA, la Société d'Aménagement foncier et de Rénovation urbaine (SAFRU SA), la Société des Mines du Sénégal (SOMISEN), Petrosen Holding SA, Exploration/Production, Petrosen Trading &Services, la GPU, la DER, la CDC et ses filiales,..... mais aussi de multiples transformations institutionnelles dont les

Le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) appuie le Secteur parapublic, un client privilégié qui, au cours de ces trois dernières années, est le bénéficiaire d'environ 60 % des sollicitations traitées par le Service.

L'intervention du BOM s'étend aux sociétés nationales, aux sociétés anonymes à participation publique majoritaire, aux établissements publics dans leur diversité (EPA, EPIC, EPS, EPST, EPFP, etc.), aux agences d'exécution et aux organismes assimilés.

L'accompagnement du BOM fait suite, en général, à une demande de la Présidence de la République ou de la Primature, des autorités de tutelle ou de celles dirigeantes. L'intervention peut revêtir plusieurs formes : des audits de performance, des audits préparatoires à une mutation institutionnelle, une participation au comité national de restructuration des entreprises en difficulté, une contribution à la mise en place des cadres contractuels liant l'Etat à ces opérateurs publics relevant

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM



Forum sur la transformation publique en Afrique de l'Ouest au Campus franco-sénégalais

plus récentes sont les mutations de l'Agence de Presse sénégalaise (APS) et de l'Agence de Gestion du Patrimoine bâti de l'Etat (AGPBE) en sociétés.

### 2. Un alignement sur la quête de performance

L'Etat est porteur d'une politique économique, sociale et environnementale déclinée dans le Plan Sénégal émergent (2014-2035). A ce titre, il veille à ce que ses démembrements notamment ceux relevant du secteur parapublic inscrivent leurs actions dans les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés en termes d'emploi, d'aménagement du territoire, de lutte contre l'inflation, d'équité sociale, etc. C'est ce qui complique la gestion et la stratégie de ces entités qui subissent les rudes lois de la concurrence. A titre illustratif, l'Etat engage la société Dakar Dem Dikk dans sa politique de péréquation géographique et sociale, de sécurité, ... . Ailleurs, la SENELEC est atten-

due sur le respect des engagements internationaux climat du Sénégal, de l'uniformisation des prix du kilowatt entre zones rurale et urbaine et l'accès universel.

### 3. Des actions de rationalisation et d'adaptation du cadre juridique entamées

Depuis plusieurs décennies, le cadre juridique régissant le secteur parapublic est marqué par ses caractères pluriel et suranné. A côté des Actes uniformes relatifs aux droits des sociétés et du GIE de l'OHADA, existaient la loi 90-07 du 26 mai 1990, la loi d'orientation sur les agences d'exécution et une kyrielle d'autres textes spécifiques.

L'abrogation de la loi 90-07 et l'adoption de la loi d'orientation 2022-08 du 19 avril 2022 relative au Secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et du contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, est un grand tournant dans l'assai-

nissement du cadre juridique et le renforcement de la gouvernance du secteur avec notamment :

- l'extension du périmètre du secteur parapublic ;
- l'élargissement du concept d'entreprise publique ;
- l'obligation de la mise en place de comités spécialisés en matière d'audit et de rémunération au sein des conseils d'administration ;
- l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration ;
- la limitation de la durée du mandat des administrateurs (deux mandats de trois ans maximum) ;
- la définition de critères de compétence, de probité et de complémentarité pour la nomination des administrateurs ;
- l'établissement et la mise à jour par la Direction chargée du Portefeuille, d'un répertoire des candidats ayant rempli les critères pour être nommés aux fonctions d'administrateurs.

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM



Equipe du BOM

### 4. Des mutations institutionnelles à justifier

Un phénomène observé dans le landerneau du Secteur parapublic est la récurrence de demandes de changement de statut adressées aux autorités. Certes, lorsque le statut juridique n'est plus adapté à l'activité ou aux ambitions d'une entité du Secteur parapublic, la transformation institutionnelle peut constituer la bonne option.

Pour rappel, les défis à relever par une transformation institutionnelle peuvent être :

- un assainissement de la situation des actifs et une clarification des relations avec l'Etat;
- une recherche de la performance ;
- une étape préparatoire vers une privatisation;
- un changement de raison sociale;
- un élargissement des missions ;
- un meilleur positionnement à l'international.

Or, les motifs évoqués par certaines entités pour demander un changement de statut semblent parfois discutables. Dans bien des cas, toutes les opportunités offertes par le statut qu'on cherche à modifier ne sont pas épuisées et par conséquent la mutation au lieu d'être une solution déplace le problème, pire, elle peut l'aggraver. D'où la nécessité de faire précéder toute décision de transformation institutionnelle par une étude diagnostique conduite avec neutralité et objectivité.

### 5. Une contractualisation à parfaire

Fondées auparavant sur le principe d'autorité incarné par les notions de tutelle et de pouvoir hiérarchique, les relations entre l'Etat central et les opérateurs du secteur parapublic s'orientent, dans un contexte de budget-programme de plus en plus, vers la contractualisation. Les Contrats

de performance (CDP) auxquels doivent souscrire les membres du Secteur parapublic visent à performer leur efficacité, clarifier leurs relation avec l'Etat et inscrire leurs actions dans les moyen et long termes.

En dépit de l'espoir suscité, les CDP concernent encore une infime partie du Secteur parapublic et les résultats escomptés tardent à se concrétiser du fait :

- des retards ou absences de réactivité des autorités de tutelle notamment en ce qui concerne l'approbation des actes des opérateurs ;
- d'une plus grande marge de manœuvre attendue des opérateurs mais qui demeure illusoire ;
- de l'insécurité budgétaire (ponctions budgétaires)
- de l'imprécision des objectifs fixés par l'Etat ;
- d'absence de cadre adéquat de suivi des contrats, de compte rendu d'exécution et de mesure des résultats.

# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM

# Le partenariat dans la stratégie d'intervention du BOM

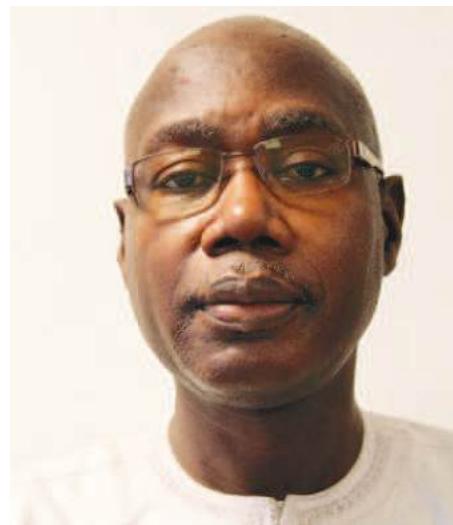
Par **Ousmane SECK**,  
Conseiller en organisation

Depuis sa création en 1968, le Bureau Organisation et Méthodes a toujours inscrit le partenariat au cœur de son action. En effet, au sens d'une association active de différents intervenants pour l'opérationnalisation d'un projet, le partenariat se présente comme une méthode d'intervention créatrice de valeur. Il permet, dans ce cas, le maintien de l'autonomie de chaque partie et la mise en commun des efforts des différents intervenants en vue de réaliser un objectif relié à un besoin clairement identifié dans lequel, ils ont un intérêt partagé, une motivation voire une obligation, en vertu de leurs missions respectives.

Une revue succincte des partenariats du BOM, durant les cinq dernières années, permet de constater un dynamisme certain dans ce domaine notamment avec un accroissement du nombre d'acteurs et leur diversification avec un apport financier et technique conséquent.

### • Partenariats internationaux

La Banque africaine de Développement (BAD) a appuyé, de 2013-2017, le BOM, en tant que point focal du Sénégal, dans la mise en œuvre des Initiatives à Résultats Rapides (IRR), dans le cadre du projet Afrique pour les Résultats (Afrik4R) portée par la Communauté africaine de pratiques de gestion axée sur les résultats (AfCoP). Aussi, la Banque mondiale a accompagné le BOM dans la mise en place de l'Unité de Suivi-Evaluation des Résultats prioritaires (USERP). Un cadre tripartite entre la coopération Sénégal-Luxembourg, la coopération canadienne et le BOM, a été consacré en 2015, par une lettre d'entente en vue de soutenir la modernisation de la fonction RH dans certains départements ministériels à travers la mise en pratique d'outils (manuels de processus et de procédures, fiches de poste, plan de renforcement de compétences) et d'un système d'information RH.



Il a été également convenu, en 2017, un Mémorandum of Understanding (M.O.U) avec la Coopération Sénégal-Luxembourg, portant sur l'accompagnement du processus d'institutionnalisation du contrôle de gestion dans l'Administration publique sénégalaise. Un cadre tripartite entre la Coopération Sénégal-Luxembourg, l'Institut



# DOSSIER

## LA TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE DU BOM



**Atelier de formation des conseillers en Organisation sur la conduite du changement**

european de l'Administration publique et le BOM a permis l'intégration de la démarche qualité à travers l'outil CAF dans l'Administration publique.

Depuis 2019, le BOM a engagé un début de partenariat avec l'organisme canadien SACO CESO pour le renforcement des compétences des conseillers en organisation, à travers des sessions de formation. La convention de partenariat prévoit également l'organisation de missions de voyages d'étude de conseillers du BOM au Canada pour s'inspirer de l'expérience de ce pays en matière de modernisation de l'Administration. Grâce à la coopération allemande (la GIZ) dans le cadre du projet « Doole Admin », les conseillers du BOM bénéficient, depuis le début de l'année 2022, de sessions de formation sur des thématiques relatives à la modernisation et à l'amélioration de la performance de l'Administration.

En outre, le BOM a signé une lettre d'entente avec le projet « USAID/Bâtir un système de santé résilient » sur la période 2021-2026, pour renforcer les capacités des acteurs du Ministère de la Santé et de l'Action sociale dans divers domaines.

D'autre part, le BOM est en partenariat avec le projet « Appui à la Gestion des Finances publiques » de l'USAID, pour accompagner le Cabinet DELOITTE dans le déploiement de la conduite du

changement.

Aujourd'hui, le BOM s'investit dans un processus de modernisation des administrations et du service public en Afrique de l'Ouest, à travers l'initiative conjointe « Transfo'publique en Afrique de l'Ouest » (TPAO) qui promeut, avec l'appui de la Coopération Luxembourgeoise et l'Agence française de Développement, la mise en réseau et la mutualisation des ressources au niveau des institutions en charge de cette problématique au Burkina Faso (Secrétariat permanent à la Modernisation de l'Administration et à la bonne Gouvernance) et au Niger (Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat) et au Sénégal (Bureau Organisation et Méthodes).

### • Partenariats avec des acteurs institutionnels

Le BOM entretient également d'étroites relations de partenariat avec des acteurs institutionnels. Il s'agit, entre autres, de :

- l'ADIE devenue SENUM SA, dans la dématérialisation des procédures avec le projet Télédac (Télé déclaration de permis de construire) ;
- l'Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX) dans le cadre de l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- Ministère en charge de la Formation professionnelle, avec l'élaboration de normes de qualité pour la certification et la labellisation

des organismes et établissements de formation professionnelle ;

- Ministère en charge de la Fonction publique, dans l'élaboration de gestion des ressources humaines ;
- l'Hôpital général de Grand-Yoff (HOGGY), devenu Hôpital général Idrissa POUYE, en matière de planification stratégique et de renforcement des compétences.

Il y a lieu de souligner que les actions entreprises en collaboration avec ces différents organismes de l'Etat sont à comptabiliser dans le champ du partenariat, en ce qu'elles concourent à l'opérationnalisation d'un projet défini.

### • Partenariats avec les acteurs non étatiques

Avec l'ONG World Vision, il a été conclu de 2014 à 2016, une convention de partenariat tendant à améliorer la qualité de l'action publique.

En outre, le BOM travaille en étroite collaboration avec Association sénégalaise d'Evaluation (SEN-EVAL) et le CESAG/CLEAR, en vue de promouvoir la culture de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal.

Le BOM a fini de se positionner comme une institution qui inscrit le partenariat au cœur de son action. Et c'est dans ce cadre qu'il a estimé nécessaire de se doter d'une nouvelle stratégie pour optimiser le portefeuille de partenariat.

ATELIER DE PARTAGE ET D'ACTUALISATION  
DES MODULES DE FORMATION  
**PRÉPARATION DU DEUXIÈME EXERCICE**  
**D'AUTOÉVALUATION DU BOM**

# Renforcement des moyens d'intervention du BOM



Le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), en partenariat avec l'Agence de Coopération allemande (GIZ), à travers le Projet "Renforcer une administration tournée vers l'avenir pour un développement durable au Sénégal" « Doolel Admin », a organisé un atelier de partage et d'actualisation de ses modules de formation et de renforcement des capacités des agents de l'Etat, du 05 au 07 juillet 2022, à l'Hôtel Fleur de Lys Plateau - 64, Rue Félix Faure,

Dakar. Sous la présidence du Directeur général, cet atelier qui a réuni toute l'équipe du BOM dont les seize (16) conseillers en organisation s'inscrivait dans le cadre du renforcement des moyens d'intervention de cette dernière notamment, en matière de renforcement des capacités des ressources humaines de l'Administration publique. Les objectifs spécifiques poursuivis consistaient, d'une part, à partager et à actualiser les modules de formation

sur la rédaction administrative, l'éthique et la déontologie du service public, le leadership, le management et le coaching et la gestion axée sur les résultats et d'autre part, à renforcer les capacités des conseillers en organisation en matière d'animation de sessions de formation.

A l'issue de ces trois(03) journées de partage, le DG a fait part de sa satisfaction totale compte tenu de l'atteinte des objectifs fixés.

ATELIER DE PARTAGE ET D'ACTUALISATION  
DES MODULES DE FORMATION  
**PRÉPARATION DU DEUXIÈME EXERCICE  
D'AUTOÉVALUATION DU BOM**

# Préparation à un deuxième exercice d'auto-évaluation du BOM avec l'outil CAF et formation de coachs CAF



Dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions de veille relatives à l'adaptation permanente de l'Administration aux évolutions du contexte et à la modernisation de la gestion publique, le BOM impulse, une démarche de management par la qualité totale dans le service public. Il s'agit de l'implémentation du Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF).

En 2016, suite à un partenariat fécond entre le BOM, la Coopération Sénégal-Luxembourg et l'Institut européen d'Administration publique (IEPA), six (6) conseillers en organisation ont bénéficié d'une formation en coach CAF afin d'encadrer et d'accompagner le processus dans les services publics au Sénégal.

Dans ce contexte, certaines administrations dont le BOM se sont appliquées l'outil CAF.

Après deux années de mise en œuvre du plan d'amélioration continue, le BOM envisage de réaliser sa

seconde auto-évaluation, avec le modèle CAF, conformément aux bonnes pratiques de management par la qualité totale. Aussi, cette structure d'appui conseil à l'Administration publique se propose-t-elle de renforcer son pool de coachs CAF, par l'intégration de nouveaux Conseillers en organisation.

A cet effet, le BOM a organisé une retraite à l'hôtel Neptune de Saly, du 25 au 29 juillet 2022.

Lors de son allocution d'ouverture de la session, le Directeur général du BOM a rappelé le contexte de l'introduction de la démarche qualité au sein des administrations publiques. Poursuivant ses propos, il a souligné l'utilité et la place du Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF) parmi les différents modèles utilisés dans le cadre du management par la qualité totale au sein du secteur public.

Les trois premières journées étaient dédiées à la formation du nouveau

groupe d'auto-évaluation (GAE) chargé de procéder à la deuxième auto-évaluation du BOM dans le cadre de son management par la qualité totale.

Ces journées ont été suivies de l'atelier de formation des nouveaux coachs CAF qui s'est tenu du jeudi 28 au vendredi 29 juillet 2022.

A l'entame dudit atelier, le Directeur général du BOM a rappelé que compte tenu des enjeux liés à l'implémentation du CAF dans l'administration publique sénégalaise et à l'entrée en fonction, en 2021, de sept (07) nouveaux Conseillers en organisation, il est apparu opportun d'élargir le pool de coachs CAF du BOM. Il convient, à cet effet, de procéder à la formation et à la mise à niveau de la nouvelle équipe.

La session de formation a été animée par Messieurs Abdourahmane DIOP, Saïdou DIAW et Abdoulaye NDIAYE, Conseillers en organisation et coachs CAF du BOM.

# LA GRANDE INTERVIEW

IBRAHIMA NDIAYE, DIRECTEUR DU BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES

« Nous sommes chargés de promouvoir, dans l'administration publique, la culture de résultats et de la qualité »

**Que du chemin parcouru par ce géographe de formation, titulaire d'un diplôme de troisième cycle en gestion de l'environnement à l'Université SENGHOR d'Alexandrie en Egypte et d'un MBA en gestion des entreprises et des organisations du CESAG. De conseiller en organisation pendant des années dans cette structure en ancrage au Secrétariat général de la Présidence de la République, il est passé coordonnateur du Projet de Renforcement des**

**Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG) avant d'être nommé, en 2013, Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes (BOM). Dans cet entretien, Ibrahima Ndiaye, qui a aussi fait une spécialisation en études diplomatiques et stratégiques, revient sur le rôle du BOM, dans la promotion de la culture de la performance, du résultat et de la qualité, avec le retour de cet organe créé en 1968 par le Président Léopold Sédar Senghor.**



## Pouvez-vous revenir sur les missions du BOM ?

Pour faire simple, le Bureau Organisation et Méthodes est une structure d'études et d'appui-conseil dont les missions tournent autour de 4 points : D'abord, veiller à l'adaptation permanente de l'organisation des services de l'Etat aux mutations de l'environnement politique, économique, social et technologique. La deuxième mission consiste à contribuer au renforcement des compétences des ressources humaines de

l'administration publique. Nous avons également pour mission de participer à la formulation et au suivi-évaluation des politiques publiques. Enfin, nous sommes chargés de promouvoir, dans l'administration publique, la culture de résultats et la culture de la qualité. Voilà, de façon ramassée, la raison d'être du BOM.

## Comment faites-vous pour promouvoir la culture de résultats et la culture de la qualité dans les organisations ?

Le développement de la culture de

résultats ne va pas de soi : il suppose un changement des pratiques et des mentalités. Autrement dit, c'est avant tout un état d'esprit. L'approche suivie, pour y arriver, consiste à faire adhérer les acteurs à cette doctrine de gestion qui accorde la priorité aux résultats, mais aussi à soutenir la dynamique d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques. Cela passe nécessairement par des actions de communication, de formation et d'accompagnement centrées à la fois sur des principes, des démarches et des outils. C'est un exercice qui prend les contours d'un projet de conduite du changement. Passer d'une logique de moyens à une logique de résultats est un travail de longue haleine, chevillée à une approche progressive et incrémentale. En effet, il est toujours difficile de sortir les gens de leur zone habituelle de confort.

Le BOM s'investit pleinement, en collaboration avec d'autres acteurs clés, dans le chantier de modernisation de l'administration, par le canal de l'impulsion, de l'encadrement et du coaching. Il importe de préciser, au passage, que l'appui-conseil que nous prodiguons place le principe du partenariat et de la co-construction au

# LA GRANDE INTERVIEW

IBRAHIMA NDIAYE, DIRECTEUR DU BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODES

## « Les organisations sont appelées à s'adapter en permanence en fonction des enjeux du moment »

centre de nos interventions.

C'est quasiment la même logique qui prévaut pour la démarche qualité. Cette dernière représente un ensemble de principes et de bonnes pratiques reconnus comme étant la bonne façon d'organiser et de faire fonctionner une organisation quelle que soit sa nature et sa taille. La culture de la qualité renvoie à une posture qui consiste à retenir comme viatique la satisfaction des attentes de l'usager-citoyen de plus en plus perçu comme un client, et des autres parties prenantes.

Dans le processus d'accompagnement de la performance de l'action publique, le BOM agit, dans une approche systémique, sur trois leviers : les hommes, les procédures et les structures.

### **Pour les structures, qu'est-ce qui ressort en termes d'insuffisances ?**

En règle générale, la structuration d'une organisation n'est pas figée ; elle est plutôt dynamique. On est organisé de telle façon à un temps T, à un temps T+1, de nouveaux enjeux ou défis peuvent justifier un besoin de restructuration. Comme déjà évoqué, l'adaptation permanente de l'organisation des services de l'Etat aux différentes mutations prend alors tout son sens. Cela veut dire que des efforts sont toujours à déployer dans le sens d'une rationalisation des structures. Il faut interroger, régulièrement, le mode de structuration des organismes publics, à l'aune de l'étendue des missions qui leur sont confiées, pour mieux apprécier la pertinence de la configuration du moment. A ce sujet, il n'est pas rare de relever des modes d'organisation et de fonctionnement en déphasage avec les résultats attendus de certaines entités. En pareil cas, des préconisations sont formulées afin de mettre en congruence les différents éléments organisationnels, en perspective d'une performance accrue.

Aujourd'hui, avec le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques, relevant de la dynamique communautaire au sein de l'UEMOA, notre pays a enclenché une réforme d'envergure. Il s'agit véritablement d'une réforme de l'Etat par le budget. Les politiques publiques sont déclinées en programmes, lesquels programmes renvoient à une maquette budgétaire adossée à une logique de performance. Cette réforme a, de toute évidence, des implications organisationnelles et fonctionnelles. Les programmes n'étant pas « des étuis dorés des organigrammes », les bases de la réorganisation des administrations sont clairement posées, avec comme point d'entrée non pas l'existant administratif mais les politiques publiques. En d'autres mots, l'architecture organisationnelle de chaque département ministériel doit être bien arrimée à la maquette budgétaire. Le schéma



organisationnel s'adapte, au fil de l'eau, à un contexte marqué par l'émergence de nouveaux enjeux, de nouveaux acteurs et de nouveaux dispositifs de gestion à déployer. Ce paradigme de pilotage de l'action publique par la performance consacre ce qu'il est convenu d'appeler la gestion axée sur les résultats de développement.

### **Cette logique de performance on ne peut pas la réaliser sans les ressources humaines. Est-ce que dans vos actions, il y a un axe centré sur les ressources humaines ?**

Absolument ! Le BOM concourt à la revalorisation de la fonction « Ressources humaines ». Un des axes de nos interventions porte sur le renforcement des compétences des agents de l'administration, en lien avec les exigences de la nouvelle gestion publique. Aujourd'hui, le principal levier de développement, c'est le capital humain, inscrit d'ailleurs en bonne place dans l'axe 2 du Plan Sénégal émergent (PSE). Sous ce rapport, le volet « Ressources humaines » constitue une orientation claire de notre Plan stratégique de Développement.

Le BOM se déploie dans le renforcement des compétences des agents de l'Etat, à travers, d'une part, le soutien au financement de la formation permanente des agents publics, et d'autre part, l'animation par les conseillers en organisation de sessions de formation sur des thématiques pour lesquelles nous disposons de compétences distinctives, à l'intention des personnels des structures publiques qui en font la demande.

En outre, le BOM est présent dans la conception et la pro-

# LA GRANDE INTERVIEW

duction d'une panoplie d'outils de gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, il est surtout mis l'emphase sur la problématique de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences qui constitue un réel enjeu de modernisation de l'Administration. Il est, aujourd'hui, admis que la fonction « Ressources humaines » est la fonction la plus partagée dans le management des organisations. Vous comprendrez dès lors que la prise en charge de cette question requiert un partenariat avec le ministère en charge de la Fonction publique, Sénégal Numérique S.A. (ex ADIE) et l'ensemble des ministères sectoriels. A date, d'intéressants projets sont en cours pour moderniser et professionnaliser la gestion des ressources humaines.

## **Peut-on avoir quelques exemples de structures que vous avez accompagnées ?**

Notre offre de service couvre toutes les structures qui sont dans la sphère de l'Administration publique. Il est vrai qu'en termes de personnel, nous sommes encore loin de notre effectif optimal. Toujours est-il que le BOM s'emploie à satisfaire l'essentiel des sollicitations qui viennent de tous les segments de l'Administration : des ministères aux collectivités territoriales en passant par les entités du secteur parapublic. Les demandes d'accompagnement portent sur des aspects divers et variés au nombre desquels on peut citer pèle-mêle : le diagnostic organisationnel, l'appui à l'élaboration de documents stratégiques, la confection d'outils de gestion, le déploiement de démarches méthodologiques spécifiques, la formation. A titre d'exemples, le BOM a réalisé l'étude d'organisation de l'Agence de Construction des Bâtiments et Edifices publics, l'accompagnement de la mutation institutionnelle de l'Agence de Presse du Sénégal et de l'Agence de Gestion du Patrimoine bâti de l'Etat, l'audit organisationnel et fonctionnel de la Commune de Diass. Il s'y ajoute l'appui à l'élaboration de Plan stratégique de Développement de beaucoup d'organes du secteur parapublic, en plus de l'animation de nombreuses sessions de formation destinées aux agents du secteur public.

## **Est-ce que ce sont les structures qui vous sollicitent ou vous faites dans le ciblage ?**

Ce sont des sollicitations même si dans le décret qui régit le fonctionnement du BOM, il existe des dispositions qui lui confèrent le pouvoir de s'autosaisir sur toute question qui rentre dans le champ de ses attributions et dont l'étude peut déboucher sur une amélioration des performances de l'Administration. A vrai dire, les sollicitations sont si nombreuses que nous avons du mal à y répondre immédiatement. Il arrive que la prise en charge de certaines demandes soient légèrement différées, le temps de boucler des chantiers ouverts. Pour le reste, ce sont des interventions ponctuelles qui font suite à une instruction du Président de la République ou du Premier Ministre, sur la base des dysfonctionnements constatés au sein des Administrations.

## **Est-ce que vos recommandations sont appliquées ?**

Certaines de nos recommandations sont suivies d'effets immédiats comme d'autres peuvent prendre du temps à se matérialiser concrètement.

En tout état de cause, il ne serait pas juste de dire que toutes nos recommandations sont systématiquement suivies. Le plus important, c'est de fournir à nos clients des éléments d'aide à la prise de décision. Et, à chaque fois que de besoin, nous marquons notre disponibilité à accompagner l'opérationnalisation des recommandations issues des études d'organisation que nous conduisons. Il ne faut pas perdre de vue que notre crédo est de nous mettre au service de nos clients pour les aider à améliorer leur performance.

## **Certaines de vos recommandations ne font-elles pas l'objet de contestation ?**

Pas de contestation à proprement parler, tout au moins de manière formelle, dans la mesure où notre posture d'appui-conseil nous exige d'adopter une démarche de co-construction. A titre d'exemple, dans une mission d'étude d'organisation, du point de vue de l'approche, la dimension participative constitue toujours la toile de fond. Généralement, les préconisations qui ressortent du diagnostic participatif posent différents scénarios qui laissent au client la latitude du choix en fonction des avantages et inconvénients de chaque scenario. C'est donc dire que, dans le principe, nos interventions sont assorties de recommandations qui font l'objet d'une validation avec le commanditaire.

Cela n'exclut pas, dans bien des cas, le retard noté dans la mise en œuvre des recommandations. Au regard de cette situation, nous réfléchissons, à l'interne, sur une stratégie de suivi de l'application de nos recommandations.

## **Quels sont les feedbacks des institutions que vous accompagnez ?**

Nous en recevons régulièrement ; ils sont positifs dans l'ensemble, ce qui est très heureux. Ce feed back des clients nous donne une idée de la manière dont nos prestations sont perçues. Il s'agit là d'informations très utiles pour une entité qui se positionne comme une organisation apprenante. L'intérêt du feed back réside dans le fait qu'il nous permet de repérer des points d'amélioration dans nos stratégies d'intervention.

## **Quels sont les chantiers prioritaires du BOM ?**

Ainsi que vous le savez, notre pays s'est engagé dans un vaste chantier de réformes. Est-il besoin de rappeler que la réforme de l'Etat fait partie des réformes phares du Plan Sénégal émergent (PSE). En considérant que l'appui à l'amélioration de la performance de l'administration demeure la raison d'être du BOM, il va sans dire que nos chantiers prioritaires restent alignés sur ceux du PSE. Le défi majeur à relever, pour le BOM, est d'apporter une contribution significative dans le mouvement managérial qui cherche à transformer le secteur public, à travers le passage : d'une administration bureaucratique à une administration flexible et de responsabilité, et d'une administration de moyens à une administration de résultats.

# CONTRIBUTION

## Des confusions fréquentes au sein de la sphère publique

Par **M. Ibrahima NDIAYE**,  
Directeur général du BOM

**Il est important de différencier les notions de « secteur public », « service public » et « fonction publique ». Pour lever un certain nombre de confusions, certains spécialistes considèrent que :**

- la notion de « secteur public » renvoie à une dimension structurelle ;
- la notion de « service public » renvoie à des dimensions politico-culturelle et juridique ;
- la notion de « fonction publique » renvoie à une dimension juridique. »

### Le secteur public

En raison de la difficulté de tracer une ligne de démarcation très nette entre le public et le privé (le caractère poreux et mouvant de la frontière public/privé est maintenant quasiment admis), les délimitations des contours du secteur public peuvent être variées selon les logiques que l'on adopte. Toujours est-il que

l'on peut ranger dans le secteur public l'ensemble des organisations gérées directement ou indirectement par l'Etat (central ou local).

Il s'agit là d'une approche structurelle qui reste indépendante des missions, vocations et statuts juridiques.



# CONTRIBUTION

## Le service public

Le service public a des origines juridiques. En France la décision du Tribunal des conflits du 8 février 1873 (arrêt Blanco) est considérée comme la base du droit administratif français. A partir de cette jurisprudence, le service public devient le critère de compétence de la juridiction administrative, et se trouve exclu de la compétence des juridictions judiciaires.

Selon Bartoli A. et Blatrix C. (2015)<sup>1</sup>, progressivement, le régime particulier qui s'applique à l'administration ne trouvera plus sa légitimité première dans l'autorité mais dans le service rendu au citoyen.

Dès lors, la notion de service public recouvre, au sens matériel, toutes les activités, visant à satisfaire un besoin d'intérêt général, exercées directement ou indirectement sous l'égide des pouvoirs publics.

La notion d'intérêt général est évolutive dans le temps et contingente, car liée à des interprétations conjoncturelles. Du coup, certains n'hésitent pas à affirmer que le service public, fondé sur l'intérêt général, est « une notion plus politique que juridique ».

En tout état de cause, le service public peut ne pas être exercé directement par la puissance publique, mais faire l'objet de ce qu'on appelle une « délégation » issue d'une décision publique. L'activité de service public peut donc être confiée à un opérateur privé. Dans ce cas, elle reste encadrée par des critères et



un contrôle de « tutelles » publiques.

Sous cet angle, la notion de service public renvoie à des choix politiques pour ce qui concerne ses réalisateurs, et à des dimensions à la fois politiques et socio-culturelles pour ce qui touche à ses finalités.

En outre, il convient de mentionner que par extension, le service public désigne aussi l'organisme qui a en charge la réalisation de ce service.

En résumé, le service public désigne deux éléments :

- une mission qui est une activité d'intérêt général et ;
- un mode d'organisation consistant à faire prendre en charge ces activités d'intérêt général par des personnes soit publiques, soit privées mais sous le contrôle d'une personne publique.

## La fonction publique

La notion de « fonction publique » s'inscrit en droite ligne dans le champ des statuts juridiques, notamment en ce qui concerne les personnels du domaine public. De nos jours, cette expression est à considérer au pluriel, dans la mesure où il existe des familles de fonctions publiques. C'est l'exemple du Sénégal avec : une fonction publique d'Etat et une fonction publique locale/territoriale, mais aussi de la France avec : une fonction publique d'Etat, une fonction publique territoriale et une fonction publique hospitalière. Pour autant, comme le rappelle J. Lachaume<sup>2</sup>, les principes communs auxquels elles sont soumises, la similitude des règles dans les différents statuts et leur unicité d'inspiration justifient le singulier conservé par certains auteurs. En restant dans cette dimension juridique, la fonction publique regroupe fondamentalement deux aspects : d'abord les agents de l'Etat et les règles de gestion les concernant ; ensuite un régime spécifique de droit public.

Il apparaît que ces trois notions (secteur public, service public et fonction publique) ne se recoupent pas systématiquement, mais elles font l'objet de fréquentes confusions dans la mesure où leurs intersections sont inévitables et souvent nécessaires.



**Ministère de la Fonction  
Publique et de la Transformation  
du Secteur public**

<sup>1</sup> Bartoli A. et Blatrix C. (2015), *Le management dans les organisations publiques, Défis et logique d'action*, Ed. Dunod.

<sup>2</sup> Lachaume J.-F, *La Fonction publique*, Dalloz, 1992, page 2.



Bureau Organisation et Méthodes

République du Sénégal  
Un Peuple-Un But-Une Foi



Présidence de la République  
Secrétariat général

Une structure d'étude, de conseil et d'appui