

RAPPORTS DU BOM



APIX SA

L'Etat du Sénégal reconnaît au secteur privé un rôle moteur dans la création de richesses. De ce fait, les gouvernements successifs ont pris d'importantes mesures visant à rendre ce secteur fort et dynamique à travers notamment, l'amélioration de l'environnement des affaires, l'aménagement de sites dédiés à l'activité économique et le développement d'infrastructures structurantes, sous l'impulsion de l'Agence de Promotion des Grands Travaux (APIX-SA).

De sa création en tant qu'agence d'exécution en 2000 jusqu'à sa transformation en une société anonyme à participation publique majoritaire en 2007, APIX a toujours assumé un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des stratégies de promotion du secteur privé notamment en abritant le guichet unique pour la simplification des procédures de l'investissement, en assurant la maîtrise d'ouvrage déléguée pour la réalisation de grands travaux publics et en gérant les zones économiques spéciales (ZES).

Cependant, avec l'adoption de la Vision Sénégal 2050, un plan de développement à long terme visant à transformer le Sénégal en un pays « souverain, juste et prospère », APIX-SA se trouve confrontée à de nouveaux défis relatifs, entre autres, à son développement et à de nouvelles orientations stratégiques.

Ces changements majeurs dans le choix des politiques publiques interviennent dans un environnement de rareté des ressources financières qui oblige APIX-SA à repenser son modèle économique notamment par : (i) le développement de ses ressources propres en valorisant son expérience de plusieurs décennies mais surtout sa réputation nationale et internationale dans la promotion du secteur privé ; (ii) un élargissement de son portefeuille en y incluant des projets de moindre envergure.

D'un autre côté, APIX-SA devra, désormais, inclure dans son agenda d'intervention le concept central de « Pôles territoires » dont l'objectif est d'assurer une répartition des

ressources et des investissements sur l'ensemble du territoire pour y assurer un développement économique et social équilibré.

Enfin, l'adoption de la loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique et ses textes d'application introduit d'importantes innovations notamment dans le domaine de la gouvernance des organismes et des sociétés publiques.

Forte de ces constats et consciente de son rôle et des défis à relever, APIX-SA a sollicité et obtenu l'appui du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) un accompagnement dans la réalisation d'un audit organisationnel et social.

La mission avait pour objectif global de proposer à APIX-SA un cadre organisationnel, fonctionnel et social adéquat permettant de prendre en charge ses missions conformément aux nouvelles orientations politiques.

Les objectifs spécifiques consistaient à :

- analyser la structure organisationnelle existante dans ses articulations hiérarchiques, la répartition des responsabilités, ses canaux de communication, ainsi que ses mécanismes de coordination et de contrôle. L'objectif est d'identifier les forces, les faiblesses et les éventuelles incohérences ou redondances ;
- apprécier l'adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque direction ou département. Cette étape vise à évaluer si les ressources humaines (effectifs, qualifications, compétences) et les moyens matériels, financiers et technologiques disponibles sont en adéquation avec les missions de l'organisation. Il s'agit également d'identifier les éventuels écarts et insuffisances ;
- proposer une structure organisationnelle de APIX-SA optimisée en tenant compte des résultats des analyses précédentes. La nouvelle structure organisationnelle devra améliorer l'efficacité opérationnelle, favoriser une meilleure coordination entre les services, renforcer la responsabilisation et s'aligner avec la stratégie globale de l'organisation ;
- élaborer une cartographie des emplois et des compétences et analyser la cohérence d'ensemble et l'adéquation entre emplois et compétences ;
- proposer à APIX-SA un cadre de gestion des ressources humaines.



MCN

Les ressources humaines constituent un pilier fondamental pour la croissance et le succès durable de toute organisation. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour optimisant non seulement les performances des employés mais aussi en garantissant un environnement de travail sain et conforme aux normes légales.

Pour les entités du secteur parapublic, la gestion des ressources humaines reste un défi complexe nécessitant une approche structurée et stratégique afin de fournir des services de haute qualité et répondre aux attentes des citoyens de manière efficace et équitable.

Par lettre n° 000262/MJSC/MCN/DG du 20 septembre 2024, le Directeur général du Musée des Civilisations noires (MCN) avait sollicité l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour la réalisation d'un audit des ressources humaines.

Pour rappel, le BOM est une structure 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 veiller à l'adaptation permanente de l'organisation des services de l'Etat aux mutations de l'environnement économique, social et technologique¹.

En application de l'article 2 du décret précité, le BOM a mobilisé une équipe pour la réalisation de l'audit. Ce qui permettra d'avoir une meilleure visibilité sur la situation des ressources humaines et d'améliorer leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du MCN.

L'objectif global de la mission était de réaliser un audit des ressources humaines en partant des missions et de l'organisation du MCN. Cette étude est essentiellement axée sur la gestion des ressources humaines dans son ensemble au sein du MCN.

De façon spécifique, il s'agissait :

¹ Décret n°2016-300 du 14 février 2016 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Bureau Organisation et Méthodes

- de faire l'état des lieux sur la situation des ressources humaines ;
- d'identifier et d'analyser les écarts entre les effectifs et compétences mobilisés et les besoins en RH au regard des procédures de gestion des ressources humaines en vigueur ;
- de déterminer l'effectif et les compétences nécessaires pour un fonctionnement optimal de la structure ;
- de formuler des recommandations en vue d'améliorer la fonction RH du MCN ;
- d'accompagner, en cas de besoin, la mise en œuvre des recommandations.



Par lettre n° 02432/SOGIP/DG/SG/m du 26 juin 2024, la Société de Gestion des Infrastructures publiques dans les Pôles urbains de Diamniadio et du Lac-Rose (SOGIP) a sollicité le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour un accompagnement dans la réalisation d'un audit organisationnel et fonctionnel.

La SOGIP est une société anonyme à participation publique majoritaire dont le capital est intégralement détenu par l'Etat du Sénégal. Mise en place en 2015, elle a pour objet la réalisation et la pérennisation d'ouvrages de qualité, à la pointe de la modernité en matière d'équipements urbains, sur les territoires des pôles urbains de Diamniadio et du Lac Rose.

En charge d'une première génération de projets de conception-réalisation d'ouvrages clés-en-main, confiée par l'Etat pour assurer la maîtrise d'ouvrages, la Société s'active dans l'entretien, la maintenance et l'exploitation du patrimoine en portes-feuilles en plus de la conception pour la réalisation et l'exploitation d'autres infrastructures en projet.

En tant que société de patrimoine, la SOGIP a la latitude d'exploiter directement (exploitation en régie) ou bien de contractualiser l'exploitation des ouvrages. Comme le prévoit les textes juridiques qui régissent son organisation et son fonctionnement, elle s'oriente vers un modèle d'exploitation externalisé de tous ces ouvrages.

Après neuf années d'existence, la société est beaucoup plus active dans l'exploitation des ouvrages réceptionnés que dans la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets.

La nouvelle équipe managériale, mise en place depuis quelques mois, a sollicité le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour un audit organisationnel et fonctionnel afin de mieux maîtriser la situation de la société et asseoir sur une base solide les nouvelles orientations destinées à sa redynamisation.

Après la validation de la note d'orientation méthodologique qui a permis de stabiliser l'objectif de la mission et d'arrêter une démarche méthodologique, l'équipe de mission, commise par le BOM, a procédé à la collecte méthodique des données (exploitation de la documentation et entretiens avec le personnel) et à leur analyse.

Pour rappel, les objectifs de la mission étaient de procéder à l'étude de l'organisation et du fonctionnement de la SOGIP afin d'en corriger les faiblesses et les limites et mettre en place les conditions pour des performances organisationnelles optimisées.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- décrire les limites et les faiblesses de la structuration actuelle et du fonctionnement de la SOGIP ;
- analyser les facteurs explicatifs des faiblesses et limites identifiées ;
- soumettre au management de la SOGIP des schémas organisationnels qui corrigent les limites et faiblesses ;
- déterminer les effectifs et les compétences requises pour animer la structuration choisie ;
- définir les modalités d'animation de la nouvelle organisation.



DGP

La problématique de la gestion du pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam a toujours préoccupé les pouvoirs publics. Dans un pays où l'écrasante majorité de la population est de confession musulmane, le pèlerinage, 5^e pilier de l'Islam, constitue un moment important de dévotion mobilisant chaque année, un nombre de personnes en progression croissante. Pour l'édition 2024, le Sénégal a comptabilisé 12 860 inscrits pour le pèlerinage dont 11 000 convoyés par le privé et 1 860 par l'Etat.

Le pèlerinage est une activité multisectorielle faisant intervenir plusieurs acteurs en particulier les voyagistes privés et les administrations publiques en charge du transport

aérien, de la santé et de la sécurité. L'organisation du pèlerinage est un processus continu. La fin d'une édition marque le début de la suivante.

Confié à une structure ad hoc rattachée au Ministère de l'Intégration africaine et des Affaires étrangères jusqu'en 2016, le pèlerinage a enregistré des mutations institutionnelles entraînant, la mise en place d'un bureau du Pèlerinage au ministère avec la nomination d'un commissaire qui a abouti plus tard à l'érection d'une structure permanente dénommée Délégation générale au Pèlerinage (DGP) dans les Lieux saints de l'Islam.

Cependant, si les changements organisationnels ainsi que les importants efforts financiers consentis par l'Etat ont permis d'apporter quelques améliorations, force est de constater que l'organisation du pèlerinage connaît encore de nombreuses difficultés. A chaque pèlerinage, son lot de frustrations et de récriminations. Si ce ne sont pas les retards incompréhensibles des vols, la cherté du forfait services, des pèlerins laissés en rade à Dakar ou des bagages perdues, il s'agit de conditions d'une prise en charge dans les Lieux Saints dégradantes indignes du Sénégal, selon les personnes concernées.

Ces manquements sont imputables aux défaillances de l'encadrement, à la difficulté d'exercice d'un contrôle sur les voyagistes privés, à l'utilisation non optimale des ressources et à l'âge avancé de certains pèlerins.

A la suite de l'élection d'un nouveau Président de la République le 24 mars 2024 et de la formation d'un nouveau gouvernement le 05 avril 2024, la volonté d'un règlement définitif des problèmes du pèlerinage a été réaffirmée lors de la réunion du Conseil interministériel du 10 mai 2024.

Cela requiert une réorganisation passant notamment par l'adoption d'un cadre de gestion rénové mais aussi par une revue des effectifs nécessaires à l'animation des activités de la DGP.

C'est dans ce contexte que le nouveau Ministre de l'Intégration africaine et des Affaires étrangères a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) dans le cadre d'un audit organisationnel.

L'objectif général visé par la mission était de proposer une organisation de la DGP tenant compte des nouvelles ambitions du Ministre et de proposer les effectifs et les profils adéquats.

Dans cette démarche, les objectifs spécifiques suivants étaient ciblés :

- faire un état des lieux de la structuration et du fonctionnement actuel ;

- identifier les aspects organisationnels susceptibles de contrarier le fonctionnement de la délégation ;
- proposer un schéma organisationnel adapté ;
- faire un inventaire sommaire des effectifs et des profils actuels ;
- identifier les différents postes de travail nécessaires au fonctionnement de la DGP.



HPD

L'Hôpital principal de Dakar (HPD), établissement public hospitalier militaire, a connu dans son évolution plusieurs mutations institutionnelles. Initialement hôpital colonial, il est devenu en 1971 un hôpital militaire à vocation non publique placé sous la tutelle du ministère des Forces armées (MFA) avec une gestion assurée par la France, avant de devenir un établissement hospitalier public militaire en 2008 dont le fait marquant de la réforme est le transfert de gestion de la France au Sénégal.

Structure sanitaire à vocation militaire, l'Hôpital principal de Dakar n'est pas moins ouvert aux populations civiles et aux personnels non militaires. Une double tutelle et une vocation civilo-militaire qui impactent son organisation et son fonctionnement plus que les autres établissements de santé du pays. En plus de son texte de création, HPD est tributaire de la loi portant réforme hospitalière. Ainsi, HPD qui devait avoir un statut particulier est finalement soumis au régime commun dans certains domaines.

Outre sa mission de formation des personnels et de soutien aux structures des forces armées, l'Hôpital principal de Dakar a une vocation régionale et internationale dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'expertise et du traitement des maladies tropicales, ainsi que de la prise en charge médicale de personnels de missions diplomatiques et du système des Nations unies. Il met également en œuvre des accords de partenariat en matière d'assistance médicale, notamment dans le domaine de la défense militaire. L'absence de prestations liées à l'Initiative de Bamako (IB) constitue une autre contrainte pour l'hôpital.

A l'instar de tous les établissements publics de santé (EPS) du Sénégal, l'Hôpital principal de Dakar est confronté à de multiples défis au plan du management. C'est dans ce contexte que la nouvelle direction a entrepris un audit institutionnel et

financier, en vue de créer les conditions propices à l'assainissement des finances et l'optimisation de son cadre organisationnel et de son fonctionnement.

L'objectif général de la mission consistait à faire un état des lieux exhaustif de l'Hôpital principal de Dakar en mettant un accent particulier sur la situation financière jugée difficile.

Les objectifs spécifiques suivants étaient ciblés :

- analyser la structure et le mode de fonctionnement des organes de l'établissement;
- identifier les forces et faiblesses de l'établissement à partir d'une auto-évaluation;
- effectuer une analyse des budgets de l'Hôpital sur trois (03) ans au moins en comparant les prévisions et les réalisations ;
- procéder au diagnostic des mécanismes de mobilisation des ressources financières;
- faire un état des lieux de la dette et des créances, ainsi que des procédures mises en œuvre à cet effet ;
- formuler des recommandations sur les plans organisationnel, fonctionnel, et financier.



DIRECTION DES LABORATOIRES

Depuis son accession à la souveraineté internationale, l'Etat du Sénégal a toujours accordé une importance notable à la santé de ses citoyens dans le cadre d'un développement centré sur l'Homme. C'est à cet effet que le laboratoire occupe une place centrale dans le dispositif sanitaire et qu'un service dédié, en l'occurrence la Direction des Laboratoires (DL), a été mis en place, conformément aux différentes recommandations des professionnels mais aussi de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

Eu égard à la complexité de la tâche et à la diversité des acteurs, la fonction de gestion des laboratoires du Sénégal est extraite des attributions de la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM), depuis quelques années. Cette démarche a pour objectif une prise en charge efficiente du sous-secteur du laboratoire dans le dispositif global de la Santé.

La Direction des Laboratoires a pour mission l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique dans le domaine des laboratoires. Cette mission lui donne un rôle

opérationnel, à travers son bras technique le Laboratoire national de Santé publique (LNSP), et une fonction stratégique consistant à veiller à la disponibilité et à la fonctionnalité des laboratoires de santé humaine.

Sous ce rapport, le ministère a mis en place une Politique nationale des Laboratoires couvrant la période 2018-2027. Cette orientation s'inscrit dans les objectifs du Plan national de Développement sanitaire et social (PNDSS 2019 – 2028) du Sénégal. Elle est aussi alignée sur les objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (UA) dont le domaine prioritaire (vi) "le développement humain" rejoint l'Objectif de Développement durable (ODD 3) Santé de l'Agenda 2030 des Nations Unies (NU).

Il s'y ajoute que l'adoption du nouveau référentiel des politiques publiques, l'agenda national de transformation 2050, à travers sa déclinaison quinquennale, la Stratégie nationale de Développement "SND 2025 - 2029", promeut une responsabilité accrue des structures de santé, notamment dans les Pôles. Cette nouvelle orientation constitue une opportunité à saisir pour favoriser la montée en puissance de l'organe de coordination de la politique et des programmes dans le domaine des laboratoires.

Il faut cependant noter qu'en dépit de l'existence de cette politique et d'un plan stratégique de développement qui en découle, la Direction des Laboratoires est toujours confrontée à des difficultés liées à son organisation et à son fonctionnement et peine à assurer ses missions.

Aussi, en perspective d'être mieux outillée, la Direction a fait appel au Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour bonifier les aspects liés à son organisation et à son fonctionnement.

L'objectif principal de la mission était de procéder à la réorganisation optimale de la Direction des Laboratoires en veillant à la fonctionnalité de la structuration proposée et en rapport avec les attributions qui lui sont dévolues.

L'optimisation de l'organisation de la Direction des Laboratoires s'effectuait à travers trois objectifs spécifiques :

- analyser la structuration de la DL en tenant compte de son environnement interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces/contraintes) ;
- procéder à une analyse du statut, des missions, de la structuration, des ressources, du fonctionnement et des réalisations en vue d'identifier les dysfonctionnements et/ou sources de dysfonctionnement ;

- proposer une structure organisationnelle permettant à la DL, dans une optique de performance, de renforcer la cohérence de sa structuration, la fonctionnalité de ses procédures et une meilleure utilisation de ses RH.



LNR-BTP

Le Laboratoire national de Référence dans le domaine du Bâtiment et Travaux publics (LNR-BTP) résulte d'une transformation institutionnelle du Centre expérimental de Recherches, d'Etudes pour l'Equipement (CEREEQ). A travers l'adoption de la loi n° 2023-12 du 21 juin 2023, le CEREEQ, ancienne Société anonyme à Participation publique majoritaire, créée par la loi n° 99-87 du 03 septembre 1999, devient une Autorité administrative indépendante. Le changement de statut juridique est motivé par la volonté d'adaptation de celui-ci aux missions et ambitions du Laboratoire.

L'opération transformationnelle s'est déroulée tout en préservant la continuité de l'activité (patrimoine, actifs matériels et immatériels, etc.).

La mise en place du LNR- BTP trouve son fondement dans la volonté des pouvoirs publics de disposer d'un organe efficace d'études et de recherches apte à corriger les nombreux défauts notés ces dernières années dans la qualité des matériaux utilisés dans la réalisation des infrastructures et autres bâtiments. Dans ce cadre il est important de veiller sur certains points de vigilance en particulier les mutations attendues du management du LNR-BTP et de ses relations avec l'Etat.

Par ailleurs dans la recherche d'une meilleure qualité du service public délivré aux usagers, l'Etat du Sénégal a entamé depuis début 2000 l'approche de gestion axée sur les résultats. Cette option a abouti à l'adoption des budgets-programmes dont la finalité sera la généralisation de la contractualisation au sein des administrations publiques surtout des structures autonomes.

C'est dans ce contexte, en prélude à l'installation et au démarrage de la nouvelle entité que le Directeur général a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) dans le cadre d'un audit organisationnel.

L'objectif général visé par la mission était de concevoir une organisation du LNR- BTP favorisant une utilisation la plus optimale possible des ressources mises à sa disposition

pour remplir l'intégralité de ses missions avec succès d'une part, et de mettre en place une grille de salaire favorable à la conservation des compétences d'autre part.

De cette démarche, les objectifs spécifiques suivants étaient ciblés :

- faire un état des lieux de la structuration et du fonctionnement avant le changement de statut ;
- identifier les aspects organisationnels susceptibles de contrarier le fonctionnement du LNR- BTP ;
- proposer un schéma organisationnel adapté au LNR- BTP et à ses nouvelles missions ;
- proposer une grille de salaire compétitive dans le secteur des BTP.



COMMUNE DE DIASS

A l'instar des grandes cités émergentes du Sénégal, Diass connaît une évolution démographique rapide qui est intervenue en même temps que l'accroissement de la dynamique économique locale, soutenue notamment, par la mise en service de l'Aéroport International Blaise DIAGNE (AIBD) et l'implantation de nouvelles industries dans le cadre de la Zone économique spéciale intégrée de Diass (ZESID). Même si elle participe à l'attractivité de la zone, cette mutation génère de nouvelles exigences socio-économiques que la commune doit prendre en charge.

Dans le même sillage, la demande de service public territorial, de plus en plus exigeante, appelle une réponse tout aussi précise et pertinente pour un projet de commune moderne et modèle. La recherche constante d'une proximité avec les populations doit se traduire par la fourniture d'une gamme de services de qualité. Toutefois, force est de reconnaître la situation difficile de la Commune de Diass, qui malgré sa proximité avec les grandes agglomérations de Mbour, Dakar et de Thiès, présente encore les caractéristiques d'une zone rurale, avec des ressources trop limitées.

C'est dans ce contexte qu'elle a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour la réalisation d'un audit organisationnel, fonctionnel et social.

L'objectif général de la mission consistait à faire un audit organisationnel, fonctionnel et social de la Commune de Diass. De manière spécifique, il s'agissait de :

- analyser la structure et le mode de fonctionnement des organes de la commune;
- identifier les forces et faiblesses de la commune à partir d'une auto-évaluation faite par l'équipe municipale (élus et personnel) ;
- effectuer une analyse des budgets de la Commune sur trois (03) ans au moins en comparant les prévisions et les réalisations ;
- procéder au diagnostic des mécanismes de mobilisation des ressources financières ;
- analyser les relations entre la Commune et les acteurs publics et privés du développement local notamment, le receveur perceuteur municipal et le chef du centre des services fiscaux ;
- faire un état des lieux sur les attributions foncières ainsi que les procédures mises en œuvre à cet effet ;
- formuler des recommandations sur les plans organisationnel, fonctionnel, social et foncier.

Au terme de la mission BOM a fait des propositions portant sur :

- un nouvel organigramme ;
- une formalisation des fonctions ;
- un plan d'effectif
- un cadre de mobilisation des ressources et de gestion foncière.



DGPU

La mise en place de la Délégation générale à la Promotion des Pôles urbains de Diamniadio et du Lac Rose (DGPU) résulte de la volonté des pouvoirs publics d'apporter une solution à la forte concentration des activités socioéconomiques à Dakar, d'une part, et à la nécessité de repositionner l'agglomération de la Capitale sur l'échiquier continental, d'autre part.

Aux termes du décret n°2014-23 du 09 janvier 2014, la DGPU est principalement chargée de **(i)** mettre en place les procédures juridiques et financières liées à la réalisation des opérations d'aménagement et d'équipement, et de **(ii)** procéder à l'attribution de terrains titrés, aménagés et équipés.

Il convient de rappeler que l'aménagement des Pôles urbains de Diamniadio et du Lac Rose s'inscrit dans les orientations du cadre de planification nationale qui veut en faire

un catalyseur de création de richesses. Il s'agit en effet de créer une « zone d'efficience » pour capter les importants investissements en quête d'opportunités en Afrique.

Plusieurs années après sa création, la DGPU a enregistré un changement à la tête de son organe de direction suivi d'un rapport de l'Inspection générale d'Etat dont les recommandations traduites en une directive du Président de la République demandent un audit organisationnel de la Délégation.

C'est dans le cadre de la mise en œuvre de cette directive présidentielle que la DGPU a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM).

Le mandat de la mission consistait à proposer la mise en place d'une organisation qui permet à la DGPU d'utiliser les ressources à sa disposition de la manière la plus optimale possible afin de remplir l'intégralité de ses missions avec succès.

Dans cette démarche, les objectifs spécifiques étaient :

- faire une description de la structuration et du fonctionnement actuel de la DGPU ;
- identifier les aspects organisationnels susceptibles de contrarier le fonctionnement de la Délégation ;
- proposer un schéma organisationnel adapté au fonctionnement de la délégation ;
- proposer un plan d'effectif



L'audit de l'Agence de Presse Sénégalaise intervenait dans un contexte de mutation institutionnelle. Son érection en société nationale, quoique pertinente, devrait être accompagnée d'un diagnostic organisationnel et fonctionnel en vue d'adresser les dysfonctionnements susceptibles d'impacter ses performances.

L'APS n'a pas pu apporter convenablement les réponses appropriées au contexte de concurrence. Ainsi, elle a enregistré une baisse substantielle de ses performances :

- sur le plan fonctionnel, elle est confrontée à des difficultés liées à son statut. La configuration actuelle EPIC ne permet pas notamment d'effectuer des opérations sur le capital et le patrimoine. Cette situation représente une contrainte dans la mobilisation des ressources. En outre, l'APS est confrontée à

un sureffectif du personnel administratif au détriment du personnel journalistique et technique.

- sur le plan comptable et financier, l'APS fait face à un problème de recouvrement, d'endettement fiscal, social, bancaire lourd et d'un déficit de financement. En conséquence, le renforcement de son autonomie de gestion, au regard de son importance en tant qu'organe officiel de presse et d'information au Sénégal, se pose avec acuité.
- sur le plan économique, le développement du numérique a impulsé une nouvelle dynamique au sous-secteur de la communication entraînant une multiplication des organes de presse et la diversification des canaux de diffusion. La Lettre de Politique de Développement sectoriel (LPDS) de la Communication renseigne que le Sénégal compte « une cinquantaine de publications dont vingt-cinq (25) quotidiens, vingt (20) chaînes de télévisions publiques et privées, environ quatre cents (400) radios privées commerciales et communautaires et plus d'une cinquantaine de sites d'informations en ligne. » Ainsi, l'APS s'est retrouvée dans un environnement caractérisé par une forte concurrence locale et internationale (AFP, Chines nouvelles, APA NEEWS et Reuter) ainsi qu'une explosion de la presse en ligne disponible offrant des services gratuits et moins soumis aux exigences d'une information objective.
- sur le plan juridique, l'adoption de la loi n° 2017-27 du 13 juillet 2017 portant Code de la presse a renforcé la réglementation relative à la profession de journaliste et d'une manière générale la gestion d'entreprise de presse. Il en découle un besoin accru en ressources financières et humaines.

L'objectif de l'audit était la réorganisation de l'établissement pour une meilleure prise en charge par l'APS de sa mission dans le contexte de son changement de statut.

De façon spécifique, il s'agissait :

- d'identifier les facteurs explicatifs des difficultés actuelles et les risques éventuels de dysfonctionnement de la société nationale ;
- de proposer un schéma organisationnel et fonctionnel adapté au nouveau statut de l'Etablissement ;
- de déterminer les mesures nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle organisation.



Dans la recherche d'une meilleure qualité du service public délivré aux usagers, l'Etat du Sénégal a entamé depuis début 2000 l'approche de gestion axée sur les résultats. Cette option devrait entraîner la généralisation de la contractualisation dans les administrations publiques en particulier dans les structures autonomes.

En application de ces orientations, l'Agence nationale de la Recherche scientifique appliquée (ANRSA) a entrepris l'élaboration de son plan stratégique de développement (PSD) pour les cinq (5) prochaines années en vue de la signature de son contrat de performance (CDP).

L'exercice a permis de diagnostiquer des faiblesses sur la structuration de l'Agence. Pour laquelle, le PSD recommande la réalisation d'un audit organisationnel afin d'adapter l'organigramme de « *l'Agence en rapport avec ses besoins en ressources humaines et en infrastructures techniques pour lui permettre d'intégrer des aspects jusque-là ignorés notamment la gestion des quantités importantes de données, la veille technologique, la prospective et les questions relatives à l'éthique, la propriété intellectuelle et les conventions de partenariat* ».

C'est dans cette perspective que la direction générale de l'Agence a sollicité et obtenu l'accord du Bureau Organisation et Méthodes un accompagnement pour la réalisation d'un audit organisationnel.

L'étude avait pour objectif global d'adapter l'organisation de l'ANSRA aux besoins de la couverture de ses missions et de la réalisation de sa vision.

De manière spécifiques, il s'agissait de :

- déterminer et analyser les écarts liés à la structuration de l'ANSRA en relation avec sa vision et ses missions ;
- proposer une structuration en adéquation avec la vision et couvrant l'intégralité des missions ;
- déterminer les mesures à mettre en œuvre pour optimiser la fonctionnalité de l'organigramme proposé ;
- accompagner, en cas de besoin, la mise en œuvre de la réorganisation.



SAMU

Apparus récemment en Afrique, les centres de simulation en santé connaissent actuellement un essor fulgurant en Afrique du Nord et exceptionnellement dans les pays subsahariens. Marqués par un caractère hétérogène, ils se distinguent en particulier par leur statut juridique, les ressources affectées, la nature des titres délivrés ou les méthodes et outils pédagogiques utilisés.

Au Sénégal, le Gouvernement a mis en place en 2021, grâce à l'appui de la coopération luxembourgeoise, un centre par simulation au siège du Service d'Assistance médicale d'Urgence (SAMU) national sis à l'Hôpital Fann de Dakar.

Le Service d'Assistance médicale d'Urgence (SAMU) est un établissement de santé non hospitalier créé par la loi n° 2005-22 du 5 août 2005 relative à l'assistance médicale d'urgence et aux transports sanitaires. Le SAMU national est chargé de la mise en œuvre de l'assistance médicale d'urgence et des transports sanitaires.

Dans ce cadre, il s'occupe, entre autres de la formation notamment du personnel de santé aux soins et gestes d'urgence. Ce qui justifie l'érection du Centre d'Enseignement aux Soins et Gestes d'Urgence (CESGU).

Ce Centre est l'aboutissement d'un long processus soutenu, d'une part, par la volonté des pouvoirs publics de hisser le système de santé d'urgence national aux standards internationaux et, d'autre part, par l'engagement des autorités du SAMU national à assurer et garantir la qualité de la formation des ressources humaines pour laquelle, la simulation permet de franchir un autre palier.

La simulation en santé correspond à « l'utilisation d'un matériel, de la réalité virtuelle ou d'un patient standardisé, pour reproduire des situations ou des environnements de soins, pour enseigner des procédures diagnostiques et thérapeutiques et permettre de répéter des processus, des situations cliniques ou des prises de décision par un professionnel de santé ou une équipe de professionnels ». La simulation est une technique et non une technologique. Elle favorise le respect du postulat selon lequel « jamais la première fois sur le patient ».

La simulation en santé s'adresse aux professionnels du domaine et au grand public.

Elle permet à la fois de :

- former à des procédures, à des gestes ou à la prise en charge de situations ;

- acquérir et réactualiser des connaissances et des compétences techniques et non techniques (travail en équipe, communication entre professionnels, etc.) ;
- analyser ces pratiques professionnelles en faisant porter un nouveau regard sur soi-même lors du *débriefing* ;
- aborder les situations dites « à risque pour le patient » et d'améliorer la capacité à y faire face en participant à des scénarios qui peuvent être répétés ;
- reconstituer des événements indésirables, de les comprendre lors du *débriefing* et de mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.

Fonctionnel depuis avril 2021, le CESGU a la capacité de former 300 personnes par semaine² dans les domaines de la réanimation, la cardio-pulmonaire, l'anesthésie, l'échographie d'urgence, la réanimation pédiatrique et néonatale, le secourisme de base et avancé et dans d'autres domaines de la santé.

Le CESGU se veut un centre de simulation de référence du SAMU national et s'inscrit dans une démarche innovante de transfert de compétences. Avec un matériel technique visant à reproduire des situations d'urgences réelles, les apprenants sont confrontés à des problématiques proches de celles qu'ils auront à traiter sur le terrain dans le respect de l'éthique que requiert leur profession. Par ailleurs, en tant que pionnière dans la formation par simulation au Sénégal et dans une perspective de pérennisation de l'activité, le CESGU entend jeter les bases d'une véritable mutualisation des ressources avec d'autres centres en particulier celui de l'UCAD en gestation. Pour cela, le CESGU du SAMU national est dans un processus de transformation.

C'est dans ce contexte que le Directeur du SAMU national a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour l'audit organisationnel du CESGU.

L'objectif général visé par la mission était de concevoir une organisation qui permet au CESGU d'utiliser les ressources qui seront mises à sa disposition de la manière la plus optimale possible afin de remplir l'intégralité de ses missions.

Dans cette démarche, les objectifs spécifiques suivants étaient ciblés :

- faire un état des lieux de la structuration et du fonctionnement du CESGU;
- identifier les aspects organisationnels susceptibles de contrarier le fonctionnement du centre ;
- proposer un schéma organisationnel adapté au CESGU

² <https://luxdev.lu/en/news/show/2021-05-05>



RAPPORT MCTN

Le Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique a pour mission de préparer et de mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat dans les domaines de la Communication, des Télécommunications et du Numérique conformément au décret n° 2024-953 du 08 avril 2024 portant attributions du Ministre.

Pour mettre en œuvre ces missions, le Département s'est jusque-là appuyé sur une organisation comprenant six (06) directions coordonnées par un Secrétariat général, un Cabinet rattaché au Ministre et une Inspection interne.

Il assure la tutelle ou le contrôle de plusieurs entités évoluant dans le secteur notamment la Sonatel, SN la Poste, la RTS, la SSP le Soleil, l'APS et la TDS.

Le secteur Communication, Télécommunications et Numérique est érigé en priorité par le gouvernement eu égard à l'importance de sa contribution dans l'économie nationale. En effet, rien que le sous-secteur Numérique est considéré comme un des moteurs de la croissance de l'économie nationale. Déjà en 2014, la branche Postes et Télécommunications qui domine ce secteur a contribué au produit intérieur brut (PIB) à hauteur de 6,28%, équivalant à 475 milliards de FCFA en valeur absolue pour un PIB de 7.569 milliards de FCFA³

Concernant les opérateurs de Télécommunications leur chiffre d'affaires est en constante progression, passant de 635 milliards en 2010 à 820 milliards en 2014, avec une augmentation de près de 10 %, lors de ces deux dernières années.

A la suite de l'élection d'un nouveau Président de la République le 24 mars 2024 et de la formation d'un nouveau gouvernement le 05 avril 2024, le choix stratégique de positionner le secteur dans la relance de l'économie sénégalaise a été réaffirmé avec le maintien du Département dans l'attelage gouvernemental.

Cela requiert une réorganisation passant notamment par l'adoption d'un décret portant organisation et fonctionnement du Département conformément aux dispositions du décret n° 2017-314 fixant les règles de création et d'organisation des structures de l'administration centrale des ministères mais aussi par une revue des effectifs nécessaires à l'animation des activités.

³ Source : ANSD comptes nationaux 2014

C'est dans ce contexte que le nouveau Ministre de la Communication, des Télécommunications et du Numérique a sollicité et obtenu l'accompagnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) dans le cadre d'un audit organisationnel et des ressources humaines.

L'objectif général visé par la mission était de proposer une organisation du Département tenant compte des nouvelles attributions du Ministre et de proposer les effectifs et les profils adéquats

Dans cette démarche, les objectifs spécifiques suivants étaient ciblés :

- faire un état des lieux de la structuration et du fonctionnement actuel ;
- identifier les aspects organisationnels susceptibles de contrarier le fonctionnement du Département ;
- proposer un schéma organisationnel adapté ;
- faire un inventaire sommaire des effectifs et des profils actuels ;
- identifier les différents postes de travail nécessaires au fonctionnement du Département.