

EMPLOI AU SÉNÉGAL
Diagnostic et recommandations stratégiques

Modou FALL

EMPLOI AU SÉNÉGAL
Diagnostic et recommandations stratégiques

**Préface du Ministre Benoit Sambou,
Ancien Président de la CNDT**

**Postface de M. Abdoulaye SECK
Économiste, Consultant**

Presses universitaires de Dakar



PUD
PRESSES
UNIVERSITAIRES
DE DAKAR

Dakar (Sénégal)

**Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation
réservés pour tous pays**

Dépôt légal : troisième trimestre 2026

ISBN : 978-2-494601-90-1

EAN : 9782494601901

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
PRÉFACE	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
PARTIE I : DÉCRYPTAGE DU SYSTÈME DE L'EMPLOI	17
CHAPITRE 1 : Une nation jeune à la croisée des chemins : entre démographie, économie et défis d'un marché de l'emploi en mutation	21
CHAPITRE 2 : Crises, résilience et transformation du marché de l'emploi	29
CHAPITRE 3 : L'écosystème institutionnel de l'emploi au Sénégal : évolution, architecture et défis de coordination	39
PARTIE II : LES OUTILS TECHNIQUES DE LA TRANSFORMATION.....	51
CHAPITRE 4 : Les référentiels métiers : cartographier les compétences pour structurer l'avenir.....	55
CHAPITRE 5 : La reconnaissance des compétences : certification, validation et qualification pour une économie de la connaissance.....	65
CHAPITRE 6 : Systèmes d'information et pilotage stratégique	77
PARTIE III : ANALYSE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE D'INTERVENTIONS	89
CHAPITRE 7 : De l'urgence sociale à la transformation économique....	93
CHAPITRE 8 : La dynamique territoriale : PEEJF, CIEL, Projets locaux et HIMO comme leviers d'une stratégie emploi intégrée.....	101
CHAPITRE 9 : Structuration de l'écosystème de formation.....	111
CHAPITRE 10 : Les leviers financiers	121
PARTIE IV : EMPLOIS VERTS, TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	131
CHAPITRE 11 : L'économie verte	135
CHAPITRE 12 : Cartographie des filières vertes porteuses	143

CHAPITRE 13 : La transition verte par l'emploi	151
PARTIE V : L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE : UNE TRAJECTOIRE NATIONALE VERS L'EMPLOI ET LA SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE	161
CHAPITRE 14 : État des lieux d'une révolution et potentiel de transformation économique et sociale.....	165
CHAPITRE 15 : Cartographie des métiers digitaux : les quatre piliers pour une économie numérique inclusive et compétitive	171
CHAPITRE 16 : Les nouvelles formes d'emploi numérique	179
CHAPITRE 17 : Bâtir l'écosystème de compétences : formation, certification et professionnalisation du capital humain numérique.....	187
CHAPITRE 18 : La gouvernance intégrée pour l'économie numérique	195
CHAPITRE 19 : Les défis structurants de la transition numérique ...	203
PARTIE VI : ANALYSE TRANSVERSALE ET LEVIERS DE PERFORMANCE DU SYSTÈME NATIONAL DE L'EMPLOI	213
CHAPITRE 20 : Diagnostic structurel	217
CHAPITRE 21 : Analyse des dispositifs de formation et d'insertion	225
CHAPITRE 22 : L'architecture d'une gouvernance intégrée	231
CHAPITRE 23 : La boussole stratégique.....	237
CHAPITRE 24 : Diagnostic systémique général : Les forces, les défis et la fenêtre d'opportunité stratégique	243
PARTIE VII : FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE POUR UN SYSTÈME NATIONAL DE L'EMPLOI INTÉGRÉ, AGILE ET PERFORMANT	253
CONCLUSION GÉNÉRALE	273
POSTFACE.....	275
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	277
TABLE DES MATIÈRES	279

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde reconnaissance à Monsieur Benoît Sambou, ancien ministre d'État, Président de la Commission nationale du Dialogue des Territoires (CNDT, ancien ministre de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction des Valeurs civiques, ancien ministre de l'Agriculture, ancien Conseiller spécial du Président de la République du Sénégal, pour avoir accepté de préfacer cet ouvrage. Son avant-propos apporte un éclairage institutionnel et stratégique de premier plan sur les enjeux de l'emploi et de l'employabilité des jeunes au jeune.

J'adresse également mes sincères remerciements à Monsieur Abdoulaye Seck, économiste et spécialiste des politiques publiques, qui a bien voulu en assurer l'après-propos. Son analyse prospective enrichit l'ouvrage et en prolonge utilement les perspectives.

J'exprime par ailleurs ma reconnaissance à Son Excellence Macky Sall, ancien Président de la République du Sénégal, pour l'opportunité qui m'a été donnée de servir mon pays au sein de l'administration centrale. Je remercie également Monsieur Dame Diop, ancien ministre de l'Emploi, de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage, pour la confiance qu'il m'a accordée dans l'exercice de ma fonction. J'adresse ma gratitude aussi au professeur titulaire Daha Cherif Ba, ancien directeur de l'Enseignement supérieur public pour ses encouragements constants et ses conseils avisés. Pour leurs apports techniques et leurs soutiens constants, j'exprime également mes sincères remerciements à monsieur Abdou Fall, ancien directeur général de la Formation professionnelle et technique et au professeur d'université Ousmane Adama Dia, enseignant-chercheur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et ancien directeur national de l'Apprentissage.

Je remercie Messieurs Moustapha Niang, Mamadou Sanoussy Ba, Waly Ba et Sileymane Niang pour leurs contributions intellectuelles, leurs échanges fructueux et leur appui précieux à l'élaboration de cet ouvrage.

Je tiens également à remercier l'ensemble de mes anciens collègues de la Direction de l'Emploi pour leur collaboration, leur professionnalisme et leur engagement au service des politiques publiques de l'emploi.

Enfin, j'exprime ma profonde gratitude à ma famille, à mes amis et à l'ensemble de mes collaborateurs, dont le soutien, la patience et les encouragements constants ont été essentiels tout au long du processus de réflexion et de rédaction de ce livre.

PRÉFACE

L'ouvrage que nous propose Monsieur Modou Fall, ancien directeur de l'Emploi, apporte un éclairage précieux sur une problématique qui interpelle, de manière permanente, nos sociétés.

Un des défis majeurs auxquels les gouvernants (notamment en Afrique) sont confrontés est d'apporter des réponses urgentes aux préoccupations immédiates d'une population, majoritairement jeune, en quête d'emploi.

Ainsi, en tant qu'observateur du secteur et ancien ministre en charge de la Jeunesse et de l'Emploi, renforcé par une expérience d'ancien ministre de l'Agriculture, je mesure à sa juste valeur la nécessité d'une évaluation continue des initiatives prises en matière de politique d'emploi. Je reconnais également le devoir d'intensifier les efforts pour « aider notre jeunesse à réussir, à vivre et à s'épanouir car elle est notre atout le plus précieux pour ce 21^e siècle ».

Valoriser notre jeunesse et tirer le meilleur profit de son potentiel, c'est la rassurer quant à son avenir par la formulation de politiques d'éducation et d'emploi qui créent les conditions pour que le plus grand nombre travaille, contribue au développement du pays et participe positivement à la construction de la nation.

Il s'agit, en conséquence, d'inscrire la problématique de l'emploi comme une question économique majeure à prendre en charge par une vision holistique, des stratégies intégrées et des plans opérationnels conséquents. Cette démarche doit être partagée à tous les niveaux de l'État afin que tous les acteurs se sentent concernés et que les jeunes mesurent qu'ils sont au cœur des préoccupations des pouvoirs publics.

C'est le lieu de féliciter Monsieur Modou Fall, ancien Directeur de l'emploi, pour son immense contribution à la mise en œuvre des politiques d'emploi au Sénégal, mais surtout pour sa lucidité à porter un regard objectif sur la problématique de l'emploi. Dans cet ouvrage, il aborde la question par une analyse « robuste » de l'écosystème des politiques d'emploi (parties I, II et III) ; tout en proposant des perspectives pertinentes quant aux niches à explorer pour booster la création d'emploi (parties IV et V) ; sans occulter un historique qui retrace les efforts des différents gouvernements, qui se sont succédés à la tête du Sénégal, dans leur volonté de chercher à apporter des solutions efficaces aux préoccupations constantes d'une population de plus en plus jeune à accéder à un

emploi décent, les évaluant et proposant des réformes en vue de l'amélioration de la gouvernance des politiques d'emploi (partie VI et VII).

Dans une dynamique de territorialisation des politiques d'emploi, il est important que chacun, quel que soit son lieu d'habitation, puisse bénéficier du même accès aux mesures engagées. L'urgence sociale commande une approche pragmatique qui vise la formulation de projets et programmes structurants dans des secteurs à haute intensité de main d'œuvre, à forte capacité d'absorption de main d'œuvre et à fort potentiel de croissance, notamment l'agriculture, l'artisanat, le numérique, les infrastructures ...

- Informer, former, incuber, insérer est le quadriptyque qui caractérise une démarche efficace de mise en œuvre d'une politique d'emploi;
- Informer englobe l'analyse de la typologie du demandeur d'emploi, la disponibilité de données probantes sur le niveau de la demande, mais également l'orientation du demandeur vers l'offre disponible ;
- Former doit permettre de résoudre la sempiternelle équation de l'inadéquation entre la demande et l'offre, la formation et l'emploi ;
- Incuber favorise la découverte, par les jeunes diplômés, de nouveaux métiers et facilite l'imprégnation ou l'apprentissage à ces métiers sur toute la chaîne de valeur ;
- Insérer permet la mise en relation avec l'offre d'emploi ou de financement.

Autant d'éléments que l'auteur a rigoureusement visités pour en indiquer les enjeux, mettre l'accent sur les défis à relever, analyser les processus de mise en œuvre et formuler des axes de réforme. Les pistes de réflexion qu'il livre constituent, à n'en pas douter, des chemins à envisager dans le sens d'une plus grande efficacité de nos politiques d'emploi. Il souligne avec bien à propos l'une des principales contraintes à une opérationnalisation efficace des politiques d'emploi, notamment la redondance ou la duplication des projets, juste repris sous une autre appellation dans d'autres ministères sectoriels. Il relève avec justesse le déficit de partage d'informations entre les services mais surtout un éparpillement des centres décisionnels.

Réformer la gouvernance des politiques d'emploi revient à tracer une ligne de cohérence entre les nouveaux programmes et ceux existant pour en éviter la phagocytose. Par exemple, comment maintenir un lien de complémentarité entre les programmes ANIDA, PRODAC et Agropoles (aux ancrages institutionnels différents)? D'où la solution qu'il préconise

et qui consiste à positionner la direction de l'Emploi comme centre de coordination technique des politiques d'emploi, avec le ministère en charge de l'emploi comme ancrage institutionnel et le Conseil National pour l'Insertion et l'Emploi des Jeunes (CNIEJ) comme instance de convergence et d'arbitrage, le tout sous l'autorité et le leadership politique du Comité d'Orientation et de Suivi (COS - EMPLOI). De ce point de vue, il importe de bâtir un Système d'Information interopérable qui permet l'échange de données et le décloisonnement de l'information.

L'auteur clôt son ouvrage en ouvrant une fenêtre sur les secteurs à explorer et les projets innovants à envisager pour davantage d'opportunités de création d'emploi.

Cet ouvrage de monsieur Modou Fall n'est pas seulement une radioscopie des politiques d'emploi au Sénégal. Il est un véritable Guide d'Orientation stratégique porteur de perspectives constructives.

Benoît SAMBOU

Ancien ministre d'État, Président de la Commission nationale du Dialogue des Territoires (CNDT)

Ancien ministre, Conseiller spécial du Président de la République du Sénégal

Ancien ministre de la Jeunesse, de l'Emploi et la Construction des Valeurs civiques

Ancien ministre de l'Agriculture