



**PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT
2026-2030 DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE
AUTOROUTES DU SÉNÉGAL
(SN ADS SA)**

TABLE DES MATIÈRES	
MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION _____	6
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL _____	8
1. INTRODUCTION _____	10
1.1. Contexte _____	11
1.1.1. Sur le plan institutionnel _____	11
1.1.2. Sur le plan économique _____	12
1.2. Méthodologie _____	13
1.2.1. Phase préparatoire, revue documentaire et collecte de données _____	13
1.2.2. Phase diagnostic _____	13
1.2.3. Réalisation d'une mission de benchmarking _____	14
1.2.4. Formulation du cadre stratégique _____	14
1.2.5. Planification opérationnelle _____	14
1.2.6. Cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi-évaluation _____	14
1.3. Plan du document _____	15
2. PRÉSENTATION DE LA SN ADS SA _____	16
2.1. Missions et attributions _____	16
2.2. Organisation et fonctionnement _____	17
2.3. Ressources financières _____	17
2.4. Ressources humaines _____	18
2.5. Environnement institutionnel _____	18
3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ _____	21
3.1. Les Forces de la SN ADS SA _____	21
3.1.1. Cadre juridique clair et missions bien définies _____	21
3.1.2. Ressources humaines compétentes et engagées _____	21
3.1.3. Effectivité du transfert du contrat de régie intéressée confié à la SEGEA _____	21
3.1.4. Forme juridique de la Société SN ADS SA favorable à la levée de fonds _____	22
3.1.5. Mise en œuvre du manuel de procédures administratives, financières et comptables _____	22
3.1.6. Mise en place des bases de la bonne gouvernance _____	22
3.1.7. Mise en place de services innovants _____	23
3.1.8. Stratégie de financement innovante _____	23
3.2. Les Faiblesses de la SN ADS SA _____	23
3.2.1. Positionnement institutionnel et attractivité de la SN ADS SA _____	23
3.2.2. Insuffisance de ressources budgétaires et déficit en compétences clés _____	23
3.2.3. Défis persistants en matière de financement _____	24
3.2.4. Insuffisance dans la communication institutionnelle _____	24
3.2.5. Retard dans la formalisation du partenariat avec l'AGEROUTE _____	24

3.2.6.	Insuffisance des ressources humaines au niveau de certains services	24
3.2.7.	Coût élevé des projets de construction d'autoroutes	25
3.2.8.	Absence d'une stratégie de gestion des connaissances	25
3.2.9.	Non-présence dans les instances décisionnelles du concessionnaire	25
3.2.10.	Absence de contrôle de la fiabilité du reporting du concessionnaire	25
3.3.	Les Opportunités qui se présentent à la SN ADS SA	25
3.3.1.	Passage vers une nouvelle ère de gestion	25
3.3.2.	Alignement stratégique avec la Vision Sénégal 2050	25
3.3.3.	Initiative internationale favorable au secteur des infrastructures	26
3.3.4.	Attractivité du pays	26
3.3.5.	Capitalisation de l'expérience des tronçons à péage	26
3.3.6.	Valorisation des acquis institutionnels	26
3.3.7.	Effet positif sur la mobilité urbaine	26
3.3.8.	Perspectives d'expansion du réseau autoroutier	26
3.3.9.	Existence d'un portefeuille d'actifs autoroutiers structurant	26
3.3.10.	Loi n° 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé	27
3.3.11.	Règlements de l'UEMOA	27
3.3.12.	Ressources attendues du péage autoroutier	27
3.3.13.	Existence d'une Lettre de Politique Sectorielle des Transports (LPST)	28
3.3.14.	Transition énergétique et image verte	28
3.3.15.	Appui institutionnel fort	28
3.3.16.	Recyclage d'actifs sur les autoroutes	28
3.3.17.	Développement de partenariats stratégiques	28
3.3.18.	Évolution du réseau autoroutier	29
3.3.19.	Exploitation innovante des emprises autoroutières	29
3.3.20.	Existence d'un Plan national d'aménagement et de développement territorial (PNADT) et de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires (LOADT)	29
3.4.	Les Menaces sur la SN ADS SA	30
3.4.1.	Détérioration de la notation financière du pays	30
3.4.2.	Niveau insuffisant des ressources allouées par l'État	30
3.4.3.	Retard dans la mise en œuvre des textes conférant à la SN ADS SA la collecte et la gestion des recettes autoroutières	30
3.4.4.	Absence d'une garantie pour la mobilisation des ressources pour les travaux d'entretien lourds	30
3.4.5.	Forte dépendance à la sous-traitance	30
3.4.6.	Hausse importante des coûts de construction	31
3.4.7.	Effets des changements climatiques	31
3.4.8.	Classement non adéquat de la SN ADS SA	31
3.4.9.	Absence d'un cadre juridique pour les véhicules accidentés	31

3.4.10.	Difficultés du transfert de la concession en PPP Dakar -Diamniadio- AIBD	31
3.4.11.	Questions liées à la sécurité autoroutière _____	32
3.4.12.	Faiblesse du contrôle de la concession autoroutière _____	32
3.4.13.	Absence d'un schéma directeur sectoriel des transports cohérent _____	32
3.5.	Les Défis et enjeux majeurs à adresser par la SN ADS SA _____	32
4.	CADRE STRATÉGIQUE DE LA SN ADS 2026-2030 _____	34
4.1.	La Vision _____	34
4.2.	Les Principes _____	34
4.3.	Les Valeurs _____	35
4.4.	L'objectif général _____	35
4.5.	La logique d'intervention _____	35
4.5.1.	Axe 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier _____	37
4.5.2.	Axe 2 : Sécurisation des retombées financières du péage au profit de l'État	38
4.5.3.	Axe 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants _____	39
4.5.4.	Axe 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA _____	41
5.	CADRE DE PILOTAGE, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -ÉVALUATION DU PLAN _____	43
5.1.	Le cadre de pilotage et de mise en œuvre _____	43
5.2.	Le cadre de suivi et d'évaluation _____	44
5.3.	L'analyse des risques et mesures d'atténuation _____	45
5.4.	La stratégie de financement et mobilisation de fonds _____	46
5.5.	Le cadre de mesure du rendement _____	47
5.6.	La synthèse du Plan d'actions 2026-2030 _____	48
5.7.	Le budget indicatif et plan de financement _____	48
5.8.	Le plan de communication _____	54
5.9.	La gestion environnementale et sociale _____	54
5.10.	La gestion de la sécurité routière _____	54
6.	ANNEXES _____	56
6.1.	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE SWOT _____	56
6.2.	CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR) 2026-2030 _____	58
6.3.	PLAN D' ACTIONS DÉTAILLÉ DE LA SN ADS 2026-2030 _____	64
6.4.	PLAN DE RECRUTEMENT DE LA SN ADS 2026-2030 _____	73

6.5. CARTOGRAPHIE DES PROJETS À FINANCER DANS LE CADRE DU PSD 2026-2030 DE LA SN ADS	76
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	77
LISTE DES TABLEAUX	80
LISTE DES FIGURES	80

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'est avec un profond sentiment de responsabilité, d'honneur et de fierté que je m'adresse à vous à l'occasion de la publication du Plan Stratégique de Développement 2026-2030 de la Société Nationale Autoroutes du Sénégal (SN ADS SA).

Ce plan stratégique constitue une étape majeure dans l'affirmation de la SN ADS SA comme pilier incontournable du développement des infrastructures autoroutières, au service de la mobilité, de la connectivité et de la prospérité économique et sociale de notre Nation.

Par sa mission de planification, de développement, d'exploitation et d'entretien du réseau autoroutier national, la SN ADS SA s'inscrit pleinement dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement (SND) 2025-2029 en parfaite cohérence avec le référentiel « Sénégal 2050 : Agenda National de Transformation ». Elle contribue ainsi de manière décisive à l'Axe 3 de la SND consacré à l'aménagement et au développement durables des territoires garantissant un Sénégal plus intégré, plus compétitif et résolument tourné vers l'avenir.

Le Plan Stratégique 2026-2030 incarne notre ambition de bâtir un réseau autoroutier moderne, sécurisé et durable au service d'un Sénégal souverain, prospère et connecté à ses citoyens comme au monde. Il repose sur quatre (04) axes stratégiques majeures :

1. La gestion et le développement du patrimoine autoroutier ;
2. La sécurisation et l'optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État ;
3. La mise en place de systèmes d'exploitation performants;
4. Le renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA.

À travers ces axes, nous réaffirmons notre engagement solennel à :

1. garantir la sécurité, la confiance et la satisfaction de chaque usager ;
2. préserver et renforcer les intérêts stratégiques de l'État ;
3. assurer une gestion transparente, efficiente et responsable des ressources ;
4. promouvoir des solutions technologiques innovantes et durables ;
5. consolider le partenariat public-privé dans un esprit de souveraineté nationale.

Le Conseil d'Administration, fidèle à sa mission de veille et d'orientation stratégique, veillera à ce que la mise en œuvre de ce plan soit guidée par les valeurs cardinales de notre institution : intégrité, transparence, souveraineté, durabilité, innovation et engagement au service du bien commun.

En ma qualité de Président du Conseil d'Administration, je salue avec respect l'engagement, le professionnalisme et la créativité de toutes les parties prenantes dont la contribution a été décisive dans l'élaboration de ce plan stratégique.

Je souhaite également adresser mes remerciements les plus sincères et chaleureux à son Excellence le Président de la République dont la vision et le leadership inspirent chacune de nos actions. J'y associe avec une profonde gratitude le Premier Ministre, le ministre des

Transports Terrestres et Aériens, le ministre des Finances et du Budget ainsi que tous les membres du Gouvernement pour leur soutien constant.

Je remercie également les membres du Conseil d'Administration, le Directeur général de la SN ADS SA et l'ensemble de ses équipes pour leur engagement, leur expertise et leur dévouement. Mes remerciements s'adressent enfin à nos partenaires stratégiques et à tous les usagers des autoroutes dont la confiance et l'appui sont au cœur de notre mission.

À tous, je réitère notre reconnaissance et notre engagement à œuvrer avec détermination, rigueur et vision pour un réseau autoroutier moderne, sûr et durable qui sera un levier d'intégration territoriale, un moteur de compétitivité économique et le symbole éclatant de la modernité et de l'ambition du Sénégal.

Que ce Plan Stratégique 2026-2030 soit le symbole de notre engagement collectif pour un Sénégal souverain, connecté, vert et prospère.

Monsieur Youssoupha CISS
Président du Conseil d'Administration de la SN ADS SA

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

« Consolider la souveraineté nationale sur le patrimoine autoroutier et faire de la SN ADS SA un levier de modernisation durable au service du Sénégal »

C'est avec un réel enthousiasme et une profonde conviction que je présente le Plan Stratégique de Développement 2026-2030 de la SN ADS SA.

Ce document constitue la feuille de route de notre institution pour les cinq prochaines années. Il traduit notre vision d'un réseau autoroutier moderne, sûr et durablement exploité au service du développement économique, social et territorial du Sénégal.

Créée par la loi n°2023-17 du 30 novembre 2023, la SN ADS SA incarne la volonté de l'État du Sénégal de doter notre pays d'un instrument national fort et structurant chargé de la planification, du développement, de l'exploitation et de l'entretien du réseau autoroutier.

Ce plan stratégique 2026-2030 marque une étape décisive dans le déploiement effectif de la société et dans la consolidation de son modèle économique.

La SN ADS SA porte la mission stratégique de préserver et de valoriser le patrimoine autoroutier national, de renforcer la souveraineté de l'État sur ses infrastructures et d'en garantir la rentabilité et la durabilité dans un contexte de rigueur budgétaire et de recherche de performance publique.

L'un de nos défis majeurs réside dans la mobilisation et la sécurisation des ressources issues de l'exploitation autoroutière.

Notre réussite dépendra de notre capacité à transformer ces recettes en leviers d'investissement pour l'entretien, la modernisation et l'extension du réseau. À cet égard, la mise en œuvre effective de l'autonomie financière prévue par la loi de création de la SN ADS SA constitue une priorité stratégique pour garantir la pérennité de nos investissements et l'efficacité de notre action.

En parfaite cohérence avec la Stratégie Nationale de Développement (SND) 2025-2029, la SN ADS SA s'inscrit pleinement dans l'Objectif stratégique 3.5 « Mettre en place des infrastructures de Connectivité ». Elle contribue activement au renforcement et la modernisation des réseaux de transport par la densification et l'amélioration de la qualité du réseau autoroutier.

Le présent plan s'appuie sur les fondamentaux de la mission confiée à la SN ADS SA à savoir rechercher et mobiliser des financements, construire, exploiter et entretenir les autoroutes du Sénégal.

Il intègre pleinement les défis contemporains liés à la durabilité, à la sécurité, à la transformation numérique et à la performance opérationnelle dans une démarche de gouvernance responsable et d'amélioration continue.

Le Plan Stratégique de Développement 2026-2030 incarne ainsi notre volonté de bâtir un modèle de société nationale exemplaire fondé sur la transparence, la redevabilité, la rigueur de gestion et la culture du résultat. Il affirme notre détermination à inscrire la SN ADS SA dans une logique de performance durable où l'efficacité économique et la responsabilité sociale et environnementale se renforcent mutuellement.

Je tiens à saluer l'engagement du Conseil d'Administration, le professionnalisme des équipes internes ainsi que la contribution des parties prenantes dont la collaboration a été déterminante dans l'élaboration de ce plan stratégique, désormais notre cadre de référence pour les cinq prochaines années.

J'adresse également mes vifs remerciements aux tutelles technique et financière, aux membres du Conseil d'Administration et à l'ensemble de nos partenaires pour leur soutien constant et constructif.

L'atteinte des objectifs de ce Plan dépendra de l'implication collective. Chaque collaborateur, chaque partenaire et chaque acteur du secteur autoroutier a un rôle essentiel à jouer. Ensemble, nous ferons de la SN ADS SA un acteur stratégique de la transformation des mobilités au Sénégal, au service d'une croissance inclusive et d'un développement durable.

Ensemble, poursuivons la gestion et le développement d'un réseau autoroutier moderne, sûr et durable au service d'un Sénégal souverain, connecté et prospère.

Dr Ibrahima SALL
Directeur général de la SN ADS SA

1. INTRODUCTION

La société nationale Autoroutes du Sénégal (SN ADS SA) est une entité de droit privé dont la création a été autorisée par la loi n° 2023-17 du 30 novembre 2023. Elle est placée sous la tutelle technique du ministère en charge des Transports Terrestres par le décret n°2025-1431 du 06 septembre 2025 portant répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, et sous la tutelle financière du ministère en charge des Finances.

Ainsi, la SN ADS SA a pour mission d'assurer la gestion, l'exploitation, l'entretien et le développement du réseau autoroutier de l'État du Sénégal.

À l'état actuel, le réseau autoroutier sénégalais est composé d'autoroutes en exploitation et de projets d'autoroutes en cours de construction (prolongement de l'autoroute A1 entre Mbour-Fatick-Kaolack et l'autoroute A3 section Dakar-Tivaouane-Saint Louis).

Les autoroutes en exploitation sont l'autoroute A1 section Dakar-Diamniadio-AIBD pour la partie gérée par la Société Eiffage de la Concession de l'Autoroute de l'Avenir (SECAA), l'autoroute A1 section AIBD-Mbour et l'autoroute A2 section AIBD-Thiès-Touba pour celle confiée à la Société d'Exploitation et de Gestion des Autoroutes (SEGEA) par voie de régie intéressée.

Par ailleurs, la SN ADS SA est régie par :

- les dispositions de la loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique et de ses décrets d'application ;
- les dispositions de l'acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ;
- ses statuts et toutes les autres dispositions légales et réglementaires en vigueur régissant cette forme de société.

En effet, les articles 21 et 41 de la loi d'orientation 2022-08 prévoient que les entités du secteur parapublic doivent se doter d'un plan stratégique de développement et d'un contrat de performance ou contrat d'objectifs et de moyens. De l'analyse combinée des dispositions des articles susmentionnés, il ressort également que les organes délibérants statuent et évaluent, périodiquement, ces documents pour les adapter aux politiques publiques définies.

C'est dans cette optique que l'élaboration du plan stratégique de développement (PSD) 2026-2030 et du contrat de performance (CDP) 2026-2028 de la SN ADS SA trouve sa justification.

À cela s'ajoutent l'amélioration de sa gouvernance et de son efficacité opérationnelle, le souci de répondre aux exigences croissantes de modernisation et de gestion efficace des infrastructures autoroutières mais aussi la prise en considération des enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

1.1. Contexte

Le contexte qui a prévalu à l'évolution vers la nouvelle société dégage les faits marquants ci-après :

1.1.1. Sur le plan institutionnel

Plusieurs éléments structurels et contextuels influencent l'environnement d'évolution de la SN ADS SA :

i. Création de la SN ADS SA

- Accélération des investissements sur les projets autoroutiers sur les dix dernières années ;
- Ambition du Sénégal de se doter d'un patrimoine autoroutier adapté aux besoins du pays ;
- Absence d'une entité dédiée à la gestion du patrimoine autoroutier et à la mobilisation des ressources financières nécessaires à son entretien et à son développement.

ii. Nouveau cadre de référence stratégique national

- L'alternance politique intervenue en 2024 marque un tournant institutionnel majeur avec le remplacement du Plan Sénégal Émergent (PSE) par une nouvelle vision à long terme, intitulée Vision Sénégal 2050 ;
- Cette vision est progressivement déclinée à travers des plans d'action quinquennaux, dont la Stratégie Nationale de Développement (SND) 2025-2029, qui servira de principal référentiel d'action publique pour les cinq années à venir ;
- La SN ADS SA devra donc s'aligner sur cette nouvelle orientation stratégique, en repositionnant ses objectifs dans le cadre d'une vision renouvelée du développement des infrastructures.

iii. Réorganisation de l'attelage institutionnel sectoriel

- La création d'un ministère en charge des transports terrestres et aériens, désormais autorité de tutelle technique de la SN ADS SA, traduit une volonté des pouvoirs publics d'assurer une meilleure intégration et rationalisation des politiques nationales de mobilité ;
- Ce changement offre à la SN ADS SA une opportunité de renforcer la cohérence de ses projets autoroutiers avec les orientations de développement du transport multimodal et les dynamiques d'aménagement du territoire favorisant ainsi une approche plus intégrée et durable de la mobilité au niveau national.

iv. Statut juridique hybride et autonomie fonctionnelle

- La SN ADS SA est une société nationale de droit privé, dotée de la personnalité juridique propre, de l'autonomie financière et disposant de la capacité de créer des filiales pour développer ses activités commerciales et techniques, en particulier dans le cadre de l'exploitation des autoroutes ;
- Cette configuration offre à la société une grande flexibilité juridique et organisationnelle, lui permettant de s'adapter aux exigences du secteur autoroutier moderne, tout en participant pleinement à la mise en œuvre des politiques publiques.

v. Classement administratif et limites du cadre actuel

- Malgré son autonomie, la SN ADS SA reste encadrée par le décret n°2014-696 du 27 mai 2014 et reste classée dans la catégorie 3 ;
- Ce classement peut apparaître inadapté aux ambitions de développement de la société, notamment au regard des exigences de compétitivité, de contractualisation avec des partenaires privés et de gestion d'infrastructures complexes à fort enjeu économique ;
- Un reclassement conformément au décret précité devrait être initié dès que possible pour aligner la SN ADS SA à la catégorie 1 au regard de son envergure et de son patrimoine.

vi. Chevauchements normatifs avec le FERA

- Des interférences demeurent entre les textes régissant le FERA et ceux portant création de la SN ADS SA notamment en ce qui concerne la gestion des ressources issues de l'exploitation autoroutière ;
- Les produits du péage sont affectés à la SN ADS SA tandis que parmi les ressources du FERA figurent les redevances autoroutières, ce qui peut être source d'interférence en matière de financement et de responsabilité.

Il apparaît essentiel de clarifier les textes juridiques et les mécanismes d'allocation des ressources afin d'instaurer une complémentarité fonctionnelle entre les deux entités.

1.1.2. Sur le plan économique

- **Conjoncture budgétaire contraignante** : Le contexte économique national est marqué par une politique de transparence et de reddition des comptes matérialisée par un état des lieux rigoureux des finances publiques. Cette démarche a mis en évidence une situation budgétaire tendue, limitant l'accès aux financements traditionnels auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) ainsi que des institutions financières ;
- **Réorientation stratégique vers la souveraineté économique** : Les nouvelles autorités ont exprimé leur volonté de renforcer la souveraineté nationale dans la gestion des ressources et des infrastructures stratégiques, en engageant notamment la renégociation de certains partenariats, dont le contrat de participation liant l'État du

Sénégal à l'entreprise CRBC dans le cadre de l'exploitation de l'autoroute Mbour-Fatick-Kaolack ;

- **Rôle stratégique attendu de la SN ADS SA** : Dans ce nouveau contexte, la SN ADS SA est appelée à jouer un rôle actif dans l'orientation économique du pays, en incarnant cette souveraineté retrouvée dans le domaine des infrastructures autoroutières. Cela implique pour la SN ADS SA d'être à la fois un bras opérationnel et un acteur stratégique, en adoptant des approches innovantes dans le montage, la gestion et le pilotage des projets autoroutiers afin de garantir à l'État un meilleur contrôle sur ses actifs tout en assurant la viabilité économique des projets.

1.2. Méthodologie

Conformément à la législation en vigueur, la Direction générale de la SN ADS S.A a initié l'exercice d'élaboration du présent Plan stratégique. L'approche méthodologique pour l'élaboration dudit plan est inspirée des principes et concepts de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Les différentes étapes sont les suivantes :

- **Phase 1** : Phase préparatoire, revue documentaire et collecte de données ;
- **Phase 2** : Diagnostic stratégique ;
- **Phase 3** : Réalisation d'une mission de benchmarking ;
- **Phase 4** : Formulation du cadre stratégique ;
- **Phase 5** : Planification opérationnelle ;
- **Phase 6** : Cadre de mise en œuvre.

1.2.1. Phase préparatoire, revue documentaire et collecte de données

1.2.2. Phase diagnostic

Le diagnostic stratégique est conçu sur la base d'une démarche participative. Le résultat du diagnostic procède d'une co-construction et a été validé par les parties prenantes.

La phase du diagnostic comprend :

1.2.2.1. Diagnostic interne

Le diagnostic interne comprend l'analyse des capacités techniques et financières et l'évaluation de la capacité organisationnelle.

1.2.2.2. Diagnostic externe

Le diagnostic externe a permis d'identifier les opportunités et menaces de l'environnement de la Société afin de détecter les facteurs clés de succès.

Cette phase a permis d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de la SN ADS SA. Les résultats de l'analyse diagnostic ont servi de base à la détermination des défis à relever et des enjeux dans le cadre de la gestion et de l'exploitation de la Société.

1.2.3. Réalisation d'une mission de benchmarking

L'équipe chargée de l'élaboration du PSD de la SN-ADS a effectué une mission de benchmarking auprès de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM), à Rabat. Cette mission visait à s'inspirer des meilleures pratiques de l'ADM afin d'alimenter le diagnostic stratégique et de proposer un cadre de développement adapté à la SN-ADS SA. Elle a permis non seulement de confirmer les possibilités de renforcement des capacités des équipes de SN-ADS SA à travers des sessions de formation ciblées, mais également d'identifier plusieurs projets et initiatives transférables, notamment en matière de gouvernance opérationnelle, de digitalisation et de gestion des infrastructures. La mission a aussi permis d'étudier de près le modèle économique d'exploitation des autoroutes marocaines, ouvrant des perspectives concrètes pour l'optimisation du schéma financier et opérationnel de la SN-ADS SA. Ces résultats ont posé les bases d'une collaboration plus structurée et approfondie entre les deux sociétés.

1.2.4. Formulation du cadre stratégique

La SN ADS SA a organisé une série de séances de travail pour définir le cadre stratégique. À cette occasion, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques ont été définies.

À la suite de la délimitation du cadre stratégique, les défis, enjeux et priorités ont été déterminés afin d'identifier les grandes orientations nécessaires à une meilleure déclinaison opérationnelle.

Des orientations ou axes sont retenus pour définir les actions à mener. Elles ont permis de traduire les ambitions (objectifs) de la Société ou les changements souhaités (résultats). Elles s'adossent à une évaluation des changements voulus par la SN ADS SA.

1.2.5. Planification opérationnelle

Cette phase a permis de concevoir deux outils de planification opérationnelle à savoir le plan d'actions et le cadre de mesure de rendement (CMR).

Cette phase a également permis de stabiliser l'ensemble des actions et d'en évaluer les coûts à moyen terme.

1.2.6. Cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi-évaluation

Le cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan stratégique a permis d'identifier la structure chargée d'assurer la coordination de la mise en œuvre. Dans ce cadre, les organes et les modalités de gestion du plan stratégique sont proposés.

1.3. Plan du document

Le plan stratégique est structuré comme suit :

- Introduction ;
- Présentation de la SN ADS SA ;
- Diagnostic stratégique ;
- Cadre stratégique ;
- Cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi -évaluation du plan ;
- Annexes.

2. PRÉSENTATION DE LA SN ADS SA

Il est présenté à ce niveau les missions et attributions, l'organisation et le fonctionnement de la SN ADS SA.

2.1. Missions et attributions

La loi n°2023-17 du 30 novembre 2023 portant création de la société « Autoroutes du Sénégal » (ADS) fixe ses règles d'organisation et de fonctionnement. La SN ADS SA a pour mission d'assurer la gestion du patrimoine autoroutier de l'État du Sénégal par la réalisation de toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet.

Les objectifs assignés à la société sont de :

- Rechercher des financements pour la gestion, le contrôle et le développement du patrimoine autoroutier ;
- Exploiter le patrimoine autoroutier ou, le cas échéant, assurer le suivi et le contrôle de l'exploitation dudit patrimoine par tout tiers co-contractant pour le compte de l'État ;
- Exercer des missions d'Autorité Concédante Déléguée dans la mise en œuvre des contrats PPP relatifs à la gestion de tronçons autoroutiers, de biens ou immeubles appartenant au patrimoine autoroutier de l'État ;
- Participer à l'élaboration des dossiers techniques et de contrôle des projets de construction, de réhabilitation ou d'entretien d'infrastructures autoroutières ;
- Assurer la définition, le contrôle et le suivi des conditions d'exploitation du service public de transport autoroutier ainsi que l'entretien dudit réseau ;
- Veiller au respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la police, à la sûreté et à la surveillance du réseau autoroutier ;
- Mobiliser tous les moyens nécessaires à la sécurisation optimale du réseau ;
- Mettre en œuvre tous les moyens ou activités nécessaires à la préservation et au développement du patrimoine et des services de transport autoroutier ;
- Promouvoir la coopération internationale et le partage d'expériences dans le sous-secteur autoroutier.

Du point de vue stratégique, la mission de la SN ADS SA a pour but de contribuer au renforcement du réseau autoroutier pour améliorer la mobilité urbaine et interurbaine avec l'objectif de desservir tout le territoire.

De manière spécifique, il s'agit de : (i) parvenir à une meilleure appropriation de l'exploitation des autoroutes à péage ; (ii) assurer le suivi et le contrôle des exploitants pour vérifier la fiabilité des résultats obtenus pour préserver les intérêts de l'État sur la base d'un partage équilibré des fruits de l'exploitation ; (iii) veiller à la bonne qualité du niveau de service du patrimoine autoroutier et (iv) développer le réseau autoroutier.

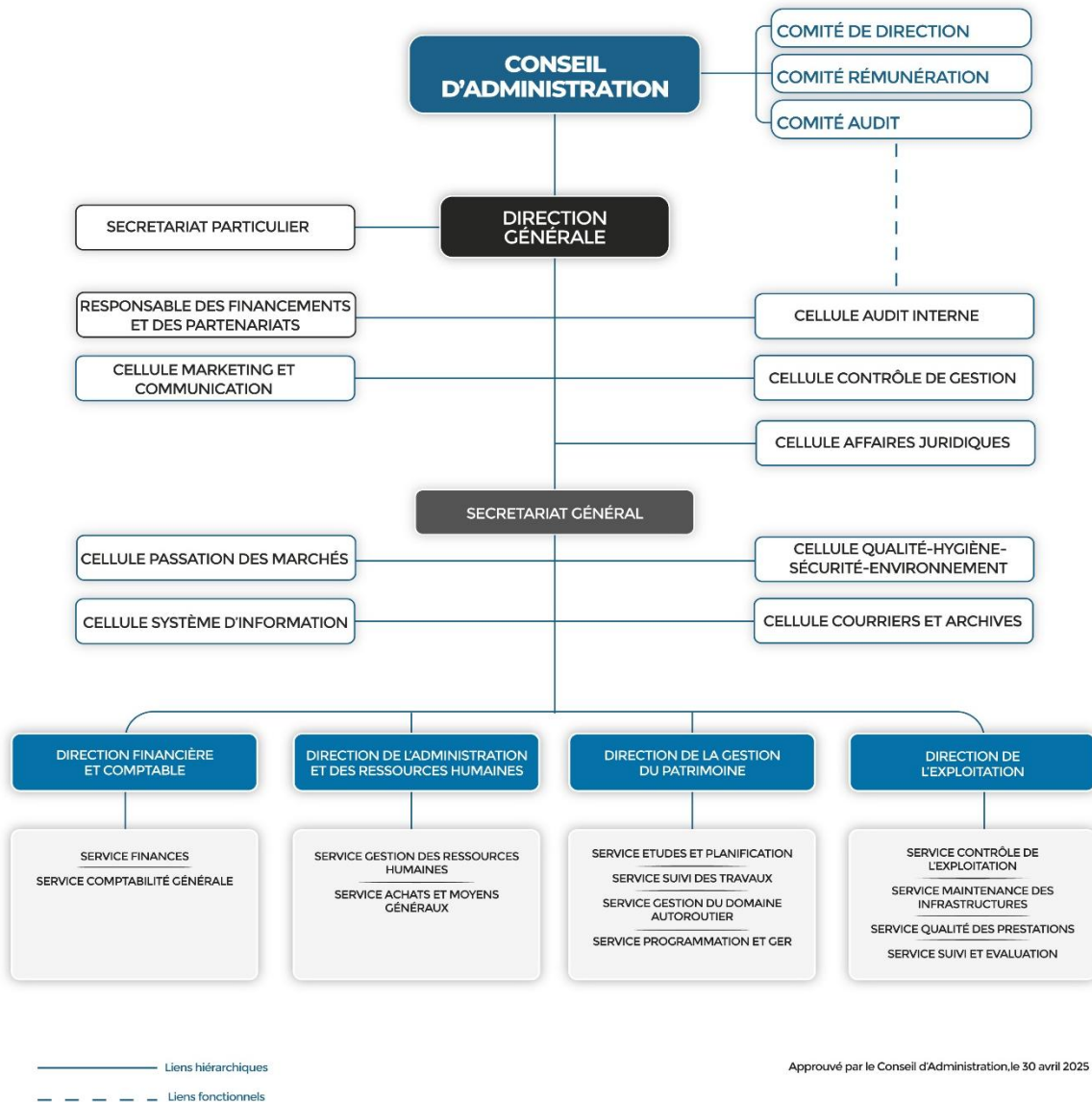
2.2. Organisation et fonctionnement

Les organes de gouvernance de la SN ADS S.A sont :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction générale ;
- l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément à ses missions et attributions, la SN ADS S.A a élaboré un organigramme qui décrit sa structuration organisationnelle. Il est présenté comme suit :

Figure 1 : Organigramme de la SN ADS



2.3. Ressources financières

Les ressources financières de la SN ADS S.A proviennent essentiellement :

- de la dotation budgétaire de l'État ;
- des redevances issues de l'exploitation du réseau autoroutier.

2.4. Ressources humaines

Le tableau suivant dresse la composition du personnel au 30 septembre 2025 :

Tableau 1 : Effectif du personnel au 30 septembre 2025

Effectifs du personnel par hiérarchie			
Hiérarchie / Genre	Homme	Femme	Total
Cadres moyens et supérieurs	7	5	12
Agents de maîtrise/Techniciens supérieurs	5	1	6
Employés	4	3	7
TOTAL	16	9	25

La situation au 30 septembre 2025 de l'effectif du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle révèle la prédominance de la proportion des cadres moyens et supérieurs au nombre de 12 agents enregistrés, soit 48 % de l'effectif total. Cette prédominance des cadres moyens et supérieurs s'explique par le fait que la majorité des postes pourvus sont en adéquation avec les profils recherchés pour occuper les fonctions ou postes de responsabilité indiqués dans l'organigramme de la société.

Vient ensuite, en seconde position, la proportion des employés constituée de 7 travailleurs correspondant en valeur relative à 28% de l'effectif total.

La plus faible proportion est constituée des agents de maîtrise et techniciens supérieurs qui représentent un effectif de 6 travailleurs, soit 24% de l'effectif total.

2.5. Environnement institutionnel

L'environnement institutionnel de la SN ADS S.A est marqué par la présence de différentes parties prenantes qui interviennent dans la mise en œuvre de ses actions.

Au niveau du MiTTA assurant sa tutelle technique, la SN ADS S.A collabore étroitement avec le Cabinet du Ministre, le Secrétariat général ainsi qu'avec leurs différentes directions et services rattachés notamment l'Agence Nationale de Sécurité Routière (ANASER) et le Fonds de Développement des Transports terrestres (FDTT).

Concernant le ministère des Infrastructures, la SN ADS SA est en relation notamment avec la Direction Générale des Infrastructures Routières et du Désenclavement (DGIRD), l'Agence des Travaux et de Gestion des Routes (AGEROUTE), le Laboratoire National de Référence en Bâtiments et Travaux Public (LNR-BTP) et le Fonds d'Entretien Routier Autonome (FERA).

Les structures essentielles dans le pilotage du sous-secteur des transports : le Cabinet et le Secrétariat général assistent le Ministre dans le management stratégique en termes d'impulsion, de coordination, de veille et de contrôle.

Dans le contexte de budget-programme, le Secrétaire général joue un rôle capital en sa qualité de coordonnateur des responsables de programmes du Ministère.

La Direction Générale des Infrastructures Routières et du Désenclavement (DGIRD) assure pour le compte du Ministre en charge des Infrastructures la coordination et la mise en œuvre de la politique de l'État en matière d'infrastructures routières et autoroutières. À ce titre, son Directeur général représente le ministère des Infrastructures au sein du Conseil d'Administration de la SN ADS SA.

Le Fonds d'Entretien Routier Autonome (FERA) a pour mission de mobiliser les ressources nécessaires au financement de l'entretien routier et d'assurer leur utilisation de manière efficace et transparente pour maintenir le réseau routier en bon état.

La SN ADS S.A travaille étroitement avec sa tutelle financière, le ministère des Finances et du Budget (MFB), et le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération notamment dans le cadre de la programmation et la mobilisation des ressources financières. Elle entretient également des relations avec d'autres structures de l'État.

La SN ADS S.A envisage de signer des conventions avec certaines parties prenantes notamment :

AGEROUTE qui est appelée à jouer le rôle de « cheville ouvrière » pour servir de principal partenaire technique de la SN ADS SA pour l'accompagner dans son processus de développement. Toutes les problématiques liées aux études et travaux des projets autoroutiers déterminent le cadre de collaboration à entretenir entre la SN ADS SA et AGEROUTE en se fondant sur les acquis et dégager des perspectives clarifiant les interactions entre les deux structures.

LNR-BTP, en sa qualité de laboratoire géotechnique de référence, sera mis à contribution pour réaliser à la demande, des campagnes d'auscultation permettant d'évaluer la nature des interventions à effectuer pour assurer l'entretien et la maintenance des autoroutes. Les interventions de ce laboratoire aideront à programmer les travaux de renforcement indispensables au maintien en bon état des tronçons autoroutiers notamment les travaux GER. Les deux structures SN ADS SA et LNR-BTP ont déjà signé une convention-cadre visant à encadrer les conditions de mise en œuvre des prestations géotechniques nécessaires à la bonne réalisation et entretien des projets autoroutiers ainsi qu'au suivi et contrôle du comportement des structures de chaussée en service.

ANER : dans le cadre de la transition énergétique et de la promotion des énergies renouvelables au Sénégal, une convention de partenariat a été signée entre la SN ADS SA et l'Agence Nationale pour les Énergies Renouvelables (ANER).

Dans le cadre de l'exécution de sa mission relative à l'exploitation des autoroutes, la SN ADS SA hérite d'un portefeuille de projets réalisés mis en service et exploités selon les deux modes de gestion ci-après :

- 1) **Concession relative au contrat en Partenariat Public-Privé (PPP)** de l'Autoroute A1 section Dakar - AIBD par lequel l'État (Autorité Concédante) confie à la SECAA une mission globale de financement, construction, exploitation, entretien et maintenance. Toutes les étapes de l'exécution du projet jusqu'à sa réalisation et sa mise en service relèvent de la responsabilité de la SECAA qui, en plus, est le gérant de l'exploitation sur toute la durée du contrat. La rémunération de la SECAA est définie selon les responsabilités associées aux risques pris par cette société concessionnaire qui est tenue de respecter des indicateurs de performance clairs concernant : (i) l'état général de l'infrastructure (entretien de routine et grosses réparations), (ii) les interventions d'assistance des usagers, (iii) la fluidité du trafic. À noter que le défaut de performance est sanctionné financièrement ;

- 2) **Délégation de service public en régie intéressée** qui s'applique aux tronçons de l'Autoroute A1 section AIBD - Mbour et de l'Autoroute A2 section AIBD - Thiès - Touba. Cette forme d'exploitation est confiée à une société privée, la SEGEA agissant en qualité de Régisseur pour exploiter les tronçons concernés en échange d'une rémunération comprenant une part fixe payée mensuellement (frais de gestion et d'opération) et une part variable (intéressement sur les surplus de péage d'une année à une autre et sur les revenus annexes tirés de l'exploitation des aires de service et espaces publicitaires). L'État fixe les tarifs de péage.

3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ

Le diagnostic est fait à travers une série d'entretiens au sein de la SN ADS SA, de la DGIRD et des autres parties prenantes du secteur (FERA, LNR-BTP, FDTT, AGEROUTE, FONSI, SEGEA, SECAA, etc.). Ce travail de diagnostic s'est fait en premier à partir de l'analyse SWOT qui a fait ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la SN ADS SA dans un environnement marqué par des mutations institutionnelles et organisationnelles.

Il est à préciser que les forces et les faiblesses concernent seulement l'environnement interne de la SN ADS SA notamment ses ressources humaines, matérielles, informationnelles et structurelles tandis que les opportunités et les menaces découlent de l'environnement externe de la Société et qui peuvent avoir un impact sur ses performances.

La SN ADS SA est engagée dans une phase de déploiement marqué par la mise en place progressive de son organisation interne tout en étant investie d'une mission stratégique dans un contexte institutionnel, économique et social en mutation. À travers ce diagnostic, plusieurs enjeux fondamentaux ressortent et appellent une analyse rigoureuse.

3.1. Les Forces de la SN ADS SA

Les forces de la SN ADS SA sont résumées comme suit :

3.1.1. Cadre juridique clair et missions bien définies

La loi autorisant la création de la SN ADS SA a été adoptée par l'Assemblée nationale en novembre 2023 conférant à la structure une base juridique solide et des missions bien définies : gestion du patrimoine autoroutier, recherche de financements, développement des autoroutes, suivi des exploitants, entretien et surveillance du réseau autoroutier, etc.

3.1.2. Ressources humaines compétentes et engagées

La SN ADS SA dispose de ressources humaines compétentes et engagées pour déployer la stratégie de la société et arriver à l'atteinte des objectifs assignés. Les ressources et les compétences de la Société constituent un bouquet de compétences qui facilite la mise en œuvre de sa stratégie.

3.1.3. Effectivité du transfert du contrat de régie intéressée confié à la SEGEA

La SN ADS SA a obtenu le transfert du contrat d'exploitation en régie intéressée confié à la SEGEA et relatif aux tronçons autoroutiers mis en circulation des autoroutes A1 section AIBD – Mbour et A2 section AIBD-Thiès-Touba. Cette situation permet à la SN ADS SA de mettre en œuvre sa politique dans les meilleures conditions. Certes le transfert des activités, du personnel et des comptes de collecte du tronçon Thiès-Touba et du pont de Foundiougne est effectif mais celui des comptes séquestres et comptes produits est toujours en cours.

3.1.4. Forme juridique de la Société SN ADS SA favorable à la levée de fonds

La SN ADS SA est une société anonyme régie par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE. Sa forme juridique lui permet de financer ses missions contrairement aux agences et structures assimilées, de recourir à des emprunts via les banques et le marché financier, de faire des placements pour générer des revenus financiers et de procéder à des types de financement innovants pour ses projets et études.

3.1.5. Mise en œuvre du manuel de procédures administratives, financières et comptables

La SN ADS SA a mis en place un manuel des procédures administratives, comptables et financières dont l'application a débuté. Ce référentiel, approuvé par le Conseil d'administration, encadre l'exécution des opérations pour garantir une atteinte des objectifs, une sauvegarde du patrimoine, une qualité de l'information financière et une conformité aux lois et règlements.

3.1.6. Mise en place des bases de la bonne gouvernance

La SN ADS SA œuvre à la mise en place des fondements d'une bonne gouvernance, considérée comme un levier stratégique garantissant la clarté institutionnelle et la conformité aux textes en vigueur. Cette démarche vise à renforcer la transparence, la redevabilité et à promouvoir une culture d'intégrité et d'éthique, à même de prévenir les conflits d'intérêts et la corruption. À l'état actuel, cette dynamique se traduit par :

- une mise en conformité des statuts de la société avec les dispositions du décret 2025-670 du 29 avril 2025 ;
- l'adoption d'un règlement intérieur du Conseil d'Administration visant à encadrer son organisation et son fonctionnement ;
- la mise en place très prochaine des comités spécialisés (audit et rémunération) ;
- la formation continue des administrateurs ;
- le respect des règles de tenue des réunions du Conseil d'Administration ;
- l'application de la lettre circulaire du Contrôle Financier du 19 décembre 2024 portant agenda pour la programmation des réunions et la production des documents de gestion ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et d'une cellule d'audit interne rattachée hiérarchiquement à la Direction générale et fonctionnellement au Comité d'Audit ;
- l'adoption d'une charte d'audit interne et d'un plan annuel d'audit validé par le Conseil d'Administration ;
- l'élaboration en cours du Plan Stratégique de Développement (2026-2030) aligné sur la Stratégie nationale de développement (2025-2029) et d'un contrat de performance (2026-2028).

3.1.7. Mise en place de services innovants

La SN ADS SA a mis en place une radio trafic sur la fréquence 107.7, une application mobile pour le péage, un numéro court 10 77 pour une assistance rapide aux usagers des autoroutes et des bornes de recharge pour véhicules électriques afin d'améliorer les services offerts aux clients des autoroutes.

3.1.8. Stratégie de financement innovante

Dans le cadre du développement des autoroutes, la SN ADS SA propose un système de péréquation qui consiste à utiliser les recettes générées par les tronçons les plus rentables pour financer les tronçons déficitaires. Cette stratégie permettra de compenser l'écart entre les tronçons rentables (notamment proches de Dakar) et ceux correspondant à des axes de faible trafic.

3.2. Les Faiblesses de la SN ADS SA

À côté de ce diagnostic favorable, les pistes d'amélioration ou points de vigilance ci-après sont à prendre en considération pour contribuer à la montée en puissance de la SN ADS SA :

3.2.1. Positionnement institutionnel et attractivité de la SN ADS SA

La classification actuelle de la SN ADS SA parmi les entreprises du secteur parapublic de catégorie 3, au regard du décret n°2014-696 du 27 mai 2014, apparaît en décalage avec ses ambitions de société de patrimoine et avec les ressources importantes attendues de la gestion des autoroutes.

Il est donc recommandé de solliciter une dérogation pour que la société soit reclassée en catégorie 1, ce qui améliorerait à la fois son image institutionnelle, son attractivité sur le marché de l'emploi et sa capacité à recruter des profils de haut niveau notamment dans les domaines financiers et juridiques, indispensables à la gestion complexe des contrats de concession et de régie.

3.2.2. Insuffisance de ressources budgétaires et déficit en compétences clés

La dotation budgétaire actuelle est inférieure aux besoins réels de fonctionnement ; ce qui freine fortement le déploiement efficace de la société. Ce sous-financement a pour conséquences :

- un sous-effectif structurel ;
- le recrutement tardif pour les postes clés comme un Directeur d'Exploitation, un Directeur Financier et Comptable, un Directeur de Gestion du Patrimoine, un Responsable des Financements et des Partenariats ;
- une limitation des capacités d'analyse, de négociation des contrats et de pilotage des projets autoroutiers.

Cette situation constitue un risque majeur pour le déploiement effectif et la montée en puissance de la SN ADS SA, à un moment où sa crédibilité et sa capacité d'intervention sont cruciales.

3.2.3. Défis persistants en matière de financement

En dépit des stratégies d'équilibrage financier mises en œuvre pour soutenir le développement du réseau autoroutier, la levée de fonds demeure un défi majeur. La mobilisation de ressources à la hauteur des besoins d'investissement reste difficile, en particulier pour les tronçons périphériques ou à faible trafic, dont la rentabilité immédiate hypothétique n'attire pas suffisamment les bailleurs ni les investisseurs privés. Cette contrainte structurelle limite la capacité de la Société à étendre efficacement le réseau tout en maintenant un équilibre économique durable.

3.2.4. Insuffisance dans la communication institutionnelle

L'image de marque de la SN ADS SA reste encore peu ancrée dans l'opinion publique et dans l'écosystème du secteur routier et autoroutier. Il est impératif de :

- déployer un plan de communication plus structuré et impactant axé sur la pédagogie de l'objet social de la société ;
- valoriser ses missions de service public et son rôle dans la préservation des intérêts de l'État et des usagers des autoroutes ;
- assurer une communication active sur l'exploitation des tronçons autoroutiers, les perspectives de développement et la transparence de sa gestion.

3.2.5. Retard dans la formalisation du partenariat avec l'AGEROUTE

Il est noté un retard dans la définition des conditions de collaboration avec les principales parties prenantes notamment l'AGEROUTE qui pourrait jouer le rôle de maître d'ouvrage délégué dans la réalisation des études et travaux des projets autoroutiers neufs ou dans l'entretien. Ce point d'amélioration est valable pour les autres acteurs du secteur qui peuvent co-piloter des projets avec la SN ADS SA.

3.2.6. Insuffisance des ressources humaines au niveau de certains services

Le déficit en ressources humaines, constaté au niveau de certains services supports, entraîne des répercussions sur les performances de la Société. La SN ADS SA n'a pas encore mis en place une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEC) qui s'aligne sur la vision de la direction générale. La mise en œuvre d'une GPEC efficace faciliterait une meilleure utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de la Société. Elle permettrait également de renforcer le dynamisme des agents et de contribuer à l'évolution de leur carrière notamment à travers leur formation continue.

3.2.7. Coût élevé des projets de construction d'autoroutes

Le coût de la construction des autoroutes est trop élevé au Sénégal, ce qui limite les possibilités d'accélérer la réalisation de nouveaux projets nécessaires au renforcement du patrimoine autoroutier au regard de la rareté des ressources financières. Cette situation s'explique en partie par les montages financiers coûteux et les normes de construction à respecter. Par conséquent, les missions de la SN ADS SA risquent d'être partiellement compromises dans la mesure où l'objectif fixé est d'atteindre un linéaire important de projets autoroutiers pour relier les différents pôles économiques du pays.

3.2.8. Absence d'une stratégie de gestion des connaissances

La SN ADS SA n'a pas encore mis en place une stratégie de gestion des connaissances pour améliorer les résultats et l'apprentissage issus des projets. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances pourra contribuer à une meilleure maîtrise du cycle de projet, et permettre de favoriser un retour d'expérience avec une formalisation des leçons apprises.

3.2.9. Non-présence dans les instances décisionnelles du concessionnaire

La SN ADS SA risque de ne pas être représentée dans les conseils d'administration de la société concessionnaire, ce qui restreint sa capacité d'influence stratégique et de suivi direct des orientations prises par la SECAA.

3.2.10. Absence de contrôle de la fiabilité du reporting du concessionnaire

Les difficultés d'accès au système d'exploitation mis en place par la SECAA ne favorisent pas une bonne maîtrise des données en termes de statistiques sur le trafic et les recettes perçues constituant les éléments essentiels des rapports d'activités et des bilans financiers annuels transmis périodiquement à l'État.

3.3. Les Opportunités qui se présentent à la SN ADS SA

Les opportunités sont ainsi présentées :

3.3.1. Passage vers une nouvelle ère de gestion

Avec la création de la SN ADS SA, l'État vise à assurer une gestion rigoureuse et durable du patrimoine autoroutier tout en garantissant un meilleur contrôle opérationnel et économique de son exploitation et sa valorisation.

3.3.2. Alignement stratégique avec la Vision Sénégal 2050

La mission de la SN ADS SA s'inscrit pleinement dans les orientations stratégiques nationales notamment la Stratégie Nationale de Développement 2025-2029, ce qui renforce sa légitimité et sa pertinence dans le contexte institutionnel.

3.3.3. Initiative internationale favorable au secteur des infrastructures

Les partenaires techniques et financiers accordent une importance particulière au secteur des infrastructures. Cette politique constitue une opportunité pour la SN ADS SA, sous réserve d'une coordination entre les Ministères des Transports Terrestres et des Infrastructures pour mobiliser les ressources nécessaires au financement des projets d'infrastructures dans le cadre du désenclavement.

3.3.4. Attractivité du pays

Le Sénégal est un pays qui a une très bonne stabilité politique ; ce qui est une condition importante pour attirer des investissements extérieurs. En plus, récemment avec le démarrage de l'exploitation du gaz et du pétrole, des investissements importants sont en train d'être consentis dans tous les secteurs phares, notamment le sous-secteur du transport.

3.3.5. Capitalisation de l'expérience des tronçons à péage

La SN ADS SA bénéficiera des bonnes pratiques déjà établies en matière de gestion de péage sur les tronçons autoroutiers en service qui ont donné des résultats satisfaisants en termes d'exploitation et de recettes.

3.3.6. Valorisation des acquis institutionnels

La société pourra tirer parti des expertises développées par l'AGERROUTE dans le cadre de la gestion de la régie intéressée ainsi que de l'expérience de l'APIX dans la mise en œuvre des concessions en Partenariat Public-Privé (PPP).

3.3.7. Effet positif sur la mobilité urbaine

Le développement du réseau autoroutier contribue à une amélioration significative de la mobilité en particulier dans les zones urbaines en réduisant les temps de déplacement. Cette dynamique favorise une progression régulière du trafic et par conséquent, une hausse continue des recettes issues du péage.

3.3.8. Perspectives d'expansion du réseau autoroutier

La société dispose d'opportunités concrètes pour contribuer à l'extension du réseau autoroutier national en cohérence avec le Schéma Directeur Routier et Autoroutier, qui constitue un outil de planification pertinent à exploiter.

3.3.9. Existence d'un portefeuille d'actifs autoroutiers structurant

Conformément à son objet social, la SN ADS SA a en charge un portefeuille stratégique de tronçons autoroutiers répartis selon différents modes de gestion :

- Autoroute A1 section Dakar – Diamniadio – AIBD géré sous contrat de concession intégrant financement, construction, exploitation et entretien ;
- Autoroute A1 section AIBD – Mbour et Autoroute A2 AIBD – Thiès - Touba en régie intéressée ;

Ces tronçons seront prochainement complétés par la mise en service du prolongement de l'autoroute A1 entre Mbour – Fatick – Kaolack dont l'exploitation fera également l'objet d'une quasi-régie à travers la filiale de la SN ADS SA. Aussi, les travaux sont en cours sur l'autoroute A3 section Dakar –Tivaouane - Saint Louis.

Les perspectives prennent en compte les études de faisabilité du projet autoroutier Kaolack – Tamba qui viendra compléter utilement l'Axe A1.

3.3.10. Loi n° 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé

La loi s'inscrit notamment dans un contexte de modernisation et de rationalisation du régime juridique des contrats de partenariat public-privé. Elle renforce les possibilités qui sont offertes à la Société pour attirer les financements du secteur privé dans le cadre des projets autoroutiers.

À noter qu'une réflexion est engagée au niveau de l'ARCOP pour apporter des amendements à la Loi sur les contrats PPP avec comme principal objectif d'accélérer la réalisation des projets et introduire des mesures de souplesse dans les procédures de passation des contrats.

3.3.11. Règlements de l'UEMOA

Le règlement n°08/2009/cm/UEMOA portant adoption du statut du réseau routier communautaire de l'UEMOA et de ses modalités de gestion et l'annexe 3 « niveau de service offert aux usagers sur le réseau routier communautaire » note que le niveau de service est un élément de mesure et d'évaluation qui permet d'avoir une appréciation homogène et claire de l'état d'un réseau. Il est donc important de définir des niveaux de service à atteindre en fonction de la nature et de l'importance du réseau.

L'UEMOA a signé avec la Direction des autoroutes le règlement relatif à l'harmonisation des normes et des procédures du contrôle du gabarit, du poids et de la charge à l'essieu des véhicules lourds de transport des marchandises dans les États membres. Ce règlement constitue certainement un des textes les plus importants en la matière.

3.3.12. Ressources attendues du péage autoroutier

Les ressources attendues du péage autoroutier devraient bénéficier à l'entretien et au développement du réseau autoroutier. À travers ces ressources, des opportunités s'offrent à la Société pour mieux répondre aux besoins de l'entretien des tronçons autoroutiers en service et financer les projets de renforcement du patrimoine autoroutier.

3.3.13. Existence d'une Lettre de Politique Sectorielle des Transports (LPST)

Le décret n°2024-949 du 08 avril 2024 fixait les attributions du ministre des Infrastructures et des Transports terrestres et aériens.

Le ministre des Infrastructures et des Transports terrestres et aériens était chargé de la réalisation d'infrastructures routières, autoroutières, ferroviaires et aéroportuaires sur le territoire national et veillait à leur qualité.

Pour assurer le désenclavement interne et externe du pays et améliorer la mobilité, des efforts importants ont été consentis en matière de construction et d'entretien des autoroutes.

La lettre de politique sectorielle du ministère constitue un cadre de référence pour la Société.

3.3.14. Transition énergétique et image verte

Les projets des autoroutes solaires et des autoroutes vertes représentent une opportunité majeure pour la SN ADS SA de renforcer son image de transition vers des opérations durables.

3.3.15. Appui institutionnel fort

Le communiqué du Conseil des ministres du 12 février 2025, la communication du Ministre des Infrastructures et des Transports terrestres et aériens au Conseil des ministres du 09 avril 2025 ainsi que la visite de la commission de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme, de l'Habitat, des Infrastructures et des Transports de l'Assemblée Nationale en mars 2025 montrent un engagement politique à soutenir les ambitions de la SN ADS SA tant en matière de développement que de valorisation du patrimoine autoroutier.

3.3.16. Recyclage d'actifs sur les autoroutes

À la lumière des nouvelles orientations déclinées par le Premier Ministre à l'occasion de la présentation du « Plan de Redressement » notamment sur le recyclage d'actifs sur les autoroutes, la SN ADS SA peut passer à son opérationnalisation immédiate afin d'utiliser les produits y afférents pour financer les travaux de construction de la quatrième section de la VDN et ceux de la section Thiès-Tivaouane dont la connexion à l'autoroute Dakar-Tivaouane-Saint Louis constitue une priorité.

3.3.17. Développement de partenariats stratégiques

La SN ADS SA joue un rôle clé dans le développement des infrastructures autoroutières du pays. Pour assurer son expansion et améliorer la gestion des autoroutes, elle souhaite développer divers partenariats avec des acteurs nationaux et internationaux comme l'ANER, le LNR-BTP, l'AGEROUTE, ANACIM, Autoroutes du Maroc, la Brigade Nationale des Sapeurs-Pompiers (BNSP), la Gendarmerie Nationale, la RTS, CME AFRICA SA (filiale du groupe Vinci Concessions), etc.

3.3.18. Évolution du réseau autoroutier

À l'état actuel, environ 212 km d'autoroutes sont en cours d'exploitation avec un linéaire qui pourra être porté à 312 km d'ici janvier 2026 prenant en compte l'autoroute Mbour-Fatick-Kaolack et un objectif ambitieux de 520 km d'ici 2028 avec la mise en service de l'autoroute Dakar-Tivaouane-Saint-Louis.

3.3.19. Exploitation innovante des emprises autoroutières

La SN ADS SA est impliquée dans des initiatives ambitieuses comme le projet d'autoroutes solaires en partenariat avec l'ANER destiné à installer jusqu'à 1 GW de panneaux solaires le long des autoroutes intégrant éclairage, bornes de recharge et injection dans le réseau SENELEC.

À cela s'ajoute le projet d'autoroutes vertes qui constitue pour la SN ADS SA une opportunité majeure de créer de nouvelles recettes, de réduire ses coûts et de renforcer son image. Ce projet écologique repose sur :

- l'énergie : installation de centrales solaires, éclairage LED solaire et stations de recharge pour véhicules électriques, permettant l'autoconsommation, la vente d'énergie et la diversification des revenus ;
- la résilience climatique et écologique : reboisement et activités agricoles ;
- l'exploitation intelligente : télépéage, gestion optimisée du trafic et maintenance prédictive pour améliorer la fluidité, la sécurité et la durabilité des actifs ;
- les services aux usagers : aires de service vertes, tri des déchets, valorisation de l'économie locale et mobilité partagée, redevances liées aux occupations commerciales, logistiques, télécoms, services auxiliaires ;
- le financement et l'amélioration de l'image de la société : accès facilité aux fonds verts et climat, partenariats public-privé et valorisation du positionnement durable de la société.

Par ailleurs, la SN ADS SA envisage de développer en collaboration avec l'ANACIM un aérodrome ULM (Ultra-Léger Motorisé) en synergie avec les activités de gestion du réseau autoroutier. L'objectif est de diversifier les sources de revenus, de renforcer la surveillance et l'entretien des infrastructures autoroutières et de promouvoir des activités touristiques et de loisirs accessibles. Les ULM peuvent également servir pour des opérations de secours urgentes.

3.3.20. Existence d'un Plan national d'aménagement et de développement territorial (PNADT) et de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires (LOADT)

L'existence d'un Plan national d'aménagement et de développement territorial (PNADT) et de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires (LOADT) constitue une opportunité structurante car il s'agit de cadres de politique et légal pour l'alignement territorial, l'arbitrage des investissements et la cohérence intersectorielle.

3.4. Les Menaces sur la SN ADS SA

Les menaces sur la SN ADS SA sont exposées comme suit :

3.4.1. Détérioration de la notation financière du pays

Les récentes dégradations des notes du Sénégal par les agences de notation financière internationale limitent ses capacités à mobiliser des ressources financières au niveau international. Compte tenu du fait que les ressources internes ne suffisent pas pour financer les projets de grande envergure, il est indispensable de recourir aux financements extérieurs sous forme de partenariat public-privé ou d'emprunt. Cette situation fait qu'il sera plus contraignant pour la SN ADS SA de financer la construction d'autoroutes sur les cinq prochaines années. Cette période peut être mise à profit pour compléter les études sur les futurs projets autoroutiers et pour réfléchir sur les meilleures conditions de valorisation des emprises.

3.4.2. Niveau insuffisant des ressources allouées par l'État

L'unanimité se dégage pour déplorer l'insuffisance de l'allocation des ressources attendues de l'État. L'exécution des budgets approuvés est très souvent compromise par des modulations opérées sans information préalable. Cette situation impacte négativement les performances de la SN ADS SA qui est en plein déploiement.

3.4.3. Retard dans la mise en œuvre des textes conférant à la SN ADS SA la collecte et la gestion des recettes autoroutières

Il est noté une incertitude qui pèse dans l'engagement de l'État à veiller au respect des dispositions législatives accordant à la SN ADS SA une autonomie financière dans la gestion des retombées de péage liées à l'exploitation du patrimoine autoroutier. Cette situation risque de compromettre les missions assignées à la SN ADS SA.

3.4.4. Absence d'une garantie pour la mobilisation des ressources pour les travaux d'entretien lourds

Il n'existe pas une procédure efficace de mobilisation d'un financement sécurisé permettant de prendre en charge et diligenter la réalisation des travaux d'entretien lourds dans le cadre du contrat en régie intéressée (seules les opérations d'entretien courant sont prévues dans les indicateurs de performance qui engagent le régisseur).

3.4.5. Forte dépendance à la sous-traitance

La SN ADS SA dispose d'une faible capacité à exploiter le patrimoine autoroutier sans faire appel à des sociétés privées spécialisées dans l'exploitation des autoroutes et la gestion des installations et équipements de péage. Cette dépendance vis-à-vis des prestataires constitue un risque pour la SN ADS SA.

Par ailleurs, la sous-traitance de la gestion et l'exploitation de certains tronçons nécessite un suivi rigoureux pour veiller à la qualité et au respect des engagements contractuels des exploitants privés.

3.4.6. Hausse importante des coûts de construction

Le contexte économique actuel mondial affecte les marchés des produits de base, les chaînes d'approvisionnement, l'inflation et les conditions financières des marchés. La combinaison de cette situation et de l'insuffisance des ressources financières mises à la disposition de la SN ADS SA fait peser un risque élevé sur l'atteinte des objectifs assignés à la société.

3.4.7. Effets des changements climatiques

Les changements climatiques vont de plus en plus impacter la bonne conception des projets et la préservation des infrastructures autoroutières dans le temps (risques d'inondation et de coupures de routes). Les événements pluvieux extrêmes devenus de plus en plus fréquents ont engendré des contraintes majeures affectant la conception des projets et la préservation des ouvrages en service.

3.4.8. Classement non adéquat de la SN ADS SA

Conformément aux dispositions de l'article 2 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics, la SN ADS est rattachée à la troisième et dernière catégorie des entreprises du secteur parapublic. Cette situation limite ses marges de manœuvre en termes de grille salariale pouvant attirer les expertises pointues dont la société a besoin pour le suivi et le contrôle des aspects financiers et juridiques des concessions autoroutières.

3.4.9. Absence d'un cadre juridique pour les véhicules accidentés

Il n'existe pas un cadre normatif pour encadrer le traitement des véhicules accidentés qui ne sont pas récupérés par leur propriétaire, d'où le fait que le parking prévu à cet effet regorge de véhicules qui y sont déposés souvent pour des durées anormalement longues. Cette situation est expliquée par l'absence de textes juridiques conférant à la SN ADS SA ou une autre entité la responsabilité de mettre en fourrière les véhicules concernés.

3.4.10. Difficultés du transfert de la concession en PPP Dakar -Diamniadio-AIBD

La demande de transfert de la concession en PPP sur l'autoroute A1 section Dakar - Diamniadio-AIBD est toujours retardée entre la SN ADS SA et l'APIX.

3.4.11. Questions liées à la sécurité autoroutière

Le réseau autoroutier présente en moyenne par an une mortalité d'environ 42 décès et plus de 2000 accidents (corporels, matériels) avec 60 % des accidents attribués à des facteurs humains comme l'excès de vitesse, la somnolence ou des comportements dangereux, 30% à des facteurs mécaniques (éclatement de pneus, vétusté des véhicules, etc.) et 10% à d'autres facteurs (divagation d'animaux, piétons, etc.).

3.4.12. Faiblesse du contrôle de la concession autoroutière

Le transfert de la concession avec APIX n'est pas encore effectif. En effet, ladite concession ne fait pas encore l'objet d'un dispositif de contrôle et de suivi par la SN ADS SA, ce qui limite la visibilité sur la performance réelle du concessionnaire et le respect de ses obligations contractuelles.

3.4.13. Absence d'un schéma directeur sectoriel des transports cohérent

L'absence d'un schéma directeur sectoriel des transports intégrant de manière cohérente les schémas directeurs routier, autoroutier, ferroviaire, portuaire et aéroportuaire, articulés avec le Plan national d'Aménagement et de Développement territorial (PNADT) encadré par la Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement durable des Territoires (LOADT) de 2021 signifie que le référentiel de cohérence est insuffisant, ce qui induit des difficultés d'alignement et de priorisation.

3.5. Les Défis et enjeux majeurs à adresser par la SN ADS SA

Au regard du bilan diagnostic effectué, les défis et enjeux se présentent ainsi :

- Construction d'autoroutes de nouvelle génération : durables, digitalisées, économiquement viables ;
- Diversification des sources de revenus : filiales, services annexes (aires de services, publicité, etc.) ;
- Recrutement des expertises complémentaires nécessaires à la gestion efficace des activités de suivi et contrôle des exploitants ;
- Acquisition de ressources humaines, techniques et matérielles pour une surveillance régulière et fiable du niveau du trafic sur le péage de la SECAA ;
- Implication de la SN ADS SA par la SECAA dans le choix du nouveau système d'information pour l'exploitation du contrat de concession ;
- Problématique du financement des coûts de construction des tronçons autoroutiers moins rentables et qui pourraient nécessiter la mobilisation de ressources publiques ou une formule de financement privé innovante ;

- Incertitudes liées à l'application urgente du principe de l'autonomie financière clairement spécifiée dans la loi de création de la société ;
- Finalisation du cadre de collaboration avec l'AGEROUTE pour ce qui concerne la conduite des études et travaux autoroutiers qui pourra prendre la forme de conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- Accélération du transfert, de l'APIX à la SN ADS SA, du contrat de concession en PPP de l'autoroute A1 section Dakar - Diamniadio - AIBD en conformité avec le cadre institutionnel en vigueur ;
- Renforcement de la cohérence et de l'efficacité organisationnelle ;
- Mobilisation des revenus propres générés par la collecte du péage sur les autoroutes ;
- Approche intégrée dans la gestion des projets ;
- Augmentation de la mobilisation des ressources de l'État, des PTF et des financements innovants attendus du secteur privé à travers les PPP ;
- Formulation et mise en œuvre d'une stratégie de communication ;
- Renforcement du partenariat État-collectivités territoriales ;
- Amélioration du système d'information de gestion des autoroutes ;
- Renforcement de la gestion des ressources humaines de la Société (mise en place d'une GPEC : plan de recrutement, de formation, de gestion de la carrière et d'assistance sociale) ;
- Mise en place d'un système d'interopérabilité entre les différents systèmes d'exploitation du péage sur l'étendue du territoire national ;
- Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la SN ADS SA.

Les défis identifiés sont essentiels pour structurer le plan stratégique de la SN ADS SA. Relever ces défis de manière efficace est crucial pour renforcer les capacités opérationnelles, garantir une gestion transparente et performante du patrimoine autoroutier et maximiser les recettes issues du péage. Ignorer ou ne pas répondre adéquatement à ces défis pourrait entraîner des risques considérables, compromettant ainsi la mission et la crédibilité de la SN ADS SA. En adoptant des pratiques internationales exemplaires et en les adaptant au contexte local, la SN ADS SA a la possibilité de devenir un modèle de gestion du patrimoine autoroutier.

4. CADRE STRATÉGIQUE DE LA SN ADS 2026-2030

Dans le cadre du Plan stratégique 2026-2030, la SN ADS SA définit une vision claire et ambitieuse, des missions précises et des valeurs fondamentales qui guideront ses actions et décisions. Cette section présente ces éléments essentiels ainsi que les principes directeurs qui encadrent la mise en œuvre de ce plan. Ces fondements stratégiques visent à renforcer la gestion et le développement des autoroutes tout en garantissant l'intégrité, la transparence et l'efficacité des opérations de la SN ADS SA.

4.1. La Vision

La vision déclinée ci-dessous s'inspire du contexte et des perspectives d'évolution de la SN ADS SA : « **Assurer la connectivité et l'intégration du territoire national à travers un réseau autoroutier moderne, sûr et durablement exploité** ».

Figure 2 : Vision de la SN ADS SA



Vision 2030 de la SN ADS SA

Assurer la connectivité et l'intégration du territoire national à travers un réseau autoroutier moderne, sûr et durablement exploité.

4.2. Les Principes

Les principes directeurs orientent la mise en œuvre du plan stratégique en assurant que les actions de la SN ADS SA sont cohérentes avec ses valeurs et ses objectifs. Ils sont présentés comme suit :

1. **Conformité et bonne gouvernance** : Respecter les lois, règlements et normes en vigueur qui régissent le fonctionnement des sociétés nationales ;
2. **Efficacité opérationnelle** : Optimiser la gestion des ressources et des processus afin d'assurer la performance, la fiabilité et la rentabilité des infrastructures autoroutières ;
3. **Partenariat public privé** : Collaborer avec le secteur privé pour concevoir, financer, construire, exploiter et entretenir les infrastructures autoroutières tout en préservant les intérêts de l'État dans un élan de souveraineté nationale ;
4. **Sécurité et sûreté** : Garantir la sécurité des usagers et la résilience des infrastructures.

4.3. Les Valeurs

Les valeurs de la SN ADS SA sont ainsi présentées :

1. **Intégrité et transparence** : Agir avec honnêteté, responsabilité et clarté dans la communication vis-à-vis des parties prenantes ;
2. **Souveraineté** : Développer et exploiter le réseau autoroutier national de façon indépendante et responsable en préservant les intérêts de l'État dans les partenariats ;
3. **Durabilité** : Intégrer les dimensions environnementales, sociales et économiques par le choix de techniques de constructions durables, d'infrastructures résilientes et de programmes de compensation écologique ;
4. **Innovation** : Promouvoir l'usage des technologies modernes pour une exploitation efficiente, efficace et durable ;
5. **Engagement au service public** : Contribuer à la connectivité nationale et au développement économique et social des pôles territoires.

4.4. L'objectif général

L'objectif général du Plan stratégique est d'« **Améliorer significativement les conditions d'exploitation des concessions et régies autoroutières et développer un réseau autoroutier pour desservir les pôles territoires** ».

4.5. La logique d'intervention

Le plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA est structuré autour de plusieurs piliers stratégiques, chacun soutenu par des objectifs stratégiques. Il vise à renforcer le pilotage stratégique et le cadre juridique et institutionnel, améliorer la gestion et le développement des autoroutes, intensifier les efforts de communication, de sensibilisation et de formation ainsi que de promouvoir le partenariat. Les principaux piliers et leur déclinaison en objectifs stratégiques ainsi que leur articulation avec la vision de la SN ADS SA sont schématisés dans la figure ci-après.

Figure 3 : Axes et Objectifs stratégiques sur la période 2026-2030

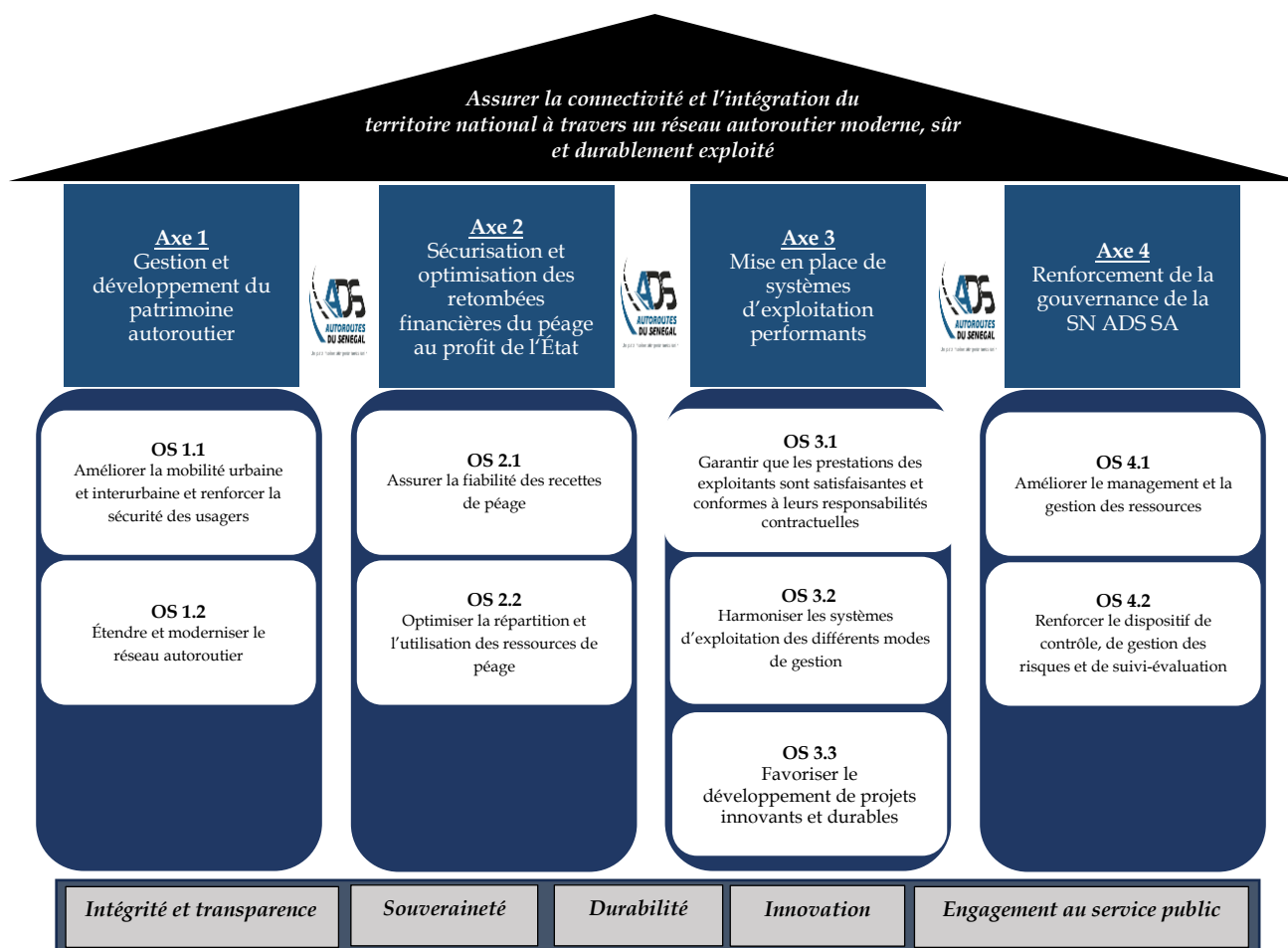


Tableau 2 : Axes et Objectifs stratégiques sur la période 2026-2030

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques
AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	OS 1.1 : Améliorer la mobilité urbaine et interurbaine et renforcer la sécurité des usagers OS 1.2 : Étendre et moderniser le réseau autoroutier
AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État pour le développement du réseau autoroutier	OS 2.1 : Assurer la fiabilité des recettes de péage OS 2.2 : Optimiser la répartition et l'utilisation des ressources de péage
AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	OS 3.1 : Garantir que les prestations des exploitants sont satisfaisantes et conformes à leurs responsabilités contractuelles OS 3.2 : Harmoniser les systèmes d'exploitation des différents modes de gestion

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques
	OS 3.3 : Favoriser le développement de projets innovants et durables
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA	OS 4.1 : Améliorer le management et la gestion des ressources OS 4.2 : Renforcer le dispositif de contrôle, de gestion des risques et de suivi-évaluation

Chaque axe vise à renforcer la performance de l'organisme. Ces axes sont déclinés en objectifs stratégiques ainsi qu'il suit :

4.5.1. Axe 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier

Objectif spécifique 1.1 : Améliorer la mobilité urbaine et interurbaine et renforcer la sécurité des usagers

Action 1.1.1 : Assurer l'entretien et la maintenance des tronçons autoroutiers en service

À travers la mise en service des tronçons autoroutiers, SN ADS SA assurera le suivi de l'état des chaussées. Il s'agit de prévenir le vieillissement et l'usure des tronçons autoroutiers en service pour maintenir des conditions de circulation satisfaisantes. La mobilisation des ressources nécessaires à la prise en charge des dépenses d'entretien et de maintenance permettra de programmer à temps les travaux de remise en état des chaussées dégradées.

Action 1.1.2 : Veiller au contrôle et à la supervision des travaux d'entretien des autoroutes

L'accent sera mis sur les opérations courantes d'entretien périodiques qui résultent des constats faits sur le terrain. Ces interventions doivent être rapides et bien coordonnées par rapport à l'obligation de maintenir un niveau de service en conformité avec le principe de l'utilisateur - payeur. Une équipe dédiée devra être constituée pour vérifier que les opérations d'entretien sont réalisées à temps et dans le respect des exigences de qualité requises.

Action 1.1.3 : Assurer une gestion optimale du patrimoine autoroutier

Il s'agira à ce niveau de déployer les actions pour une sauvegarde du patrimoine autoroutier, ce qui est l'une des principales missions de la SN ADS SA. De ce fait, une politique accompagnée d'outils de management du patrimoine seront mis en place.

Action 1.1.4 : Intégrer les normes environnementales et sociales dans la conception, la réalisation et l'exploitation des infrastructures autoroutières pour promouvoir un développement autoroutier durable

Un pan important de cette action consiste à identifier les nouveaux projets en systématisant les études de faisabilité en prêtant une attention aux études d'impacts environnementales et sociales nécessaires à la définition et la mise en œuvre de PGES en favorisant la mise en œuvre d'actions RSE en bonne collaboration avec les exploitants et les populations impactées.

Objectif spécifique 1.2 : Étendre et moderniser le réseau autoroutier

Action 1.2.1 : Suivre l'achèvement des projets autoroutiers en cours

La SN ADS SA, par l'intermédiaire de AGEROUTE, assure le suivi de la réalisation des deux projets autoroutiers qui sont présentés comme suit :

1. le prolongement de l'autoroute Dakar - Tivaouane - Saint Louis ;
2. le raccordement de l'autoroute DTS à Ila Touba.

L'objectif est de suivre correctement la réalisation de ces deux projets pour pouvoir les mettre en service d'ici 2030 et ainsi accroître le réseau autoroutier du Sénégal.

La conception des nouveaux projets prendra en compte la nécessité de respecter les normes techniques en vigueur. Les aspects techniques seront appréciés au regard des spécifications d'usage préconisées dans les documents de référence tels que le Guide de dimensionnement des chaussées au Sénégal et l'Instruction sur les Conditions Techniques d'Aménagement des Autoroutes de Liaison (ICTAAL). Par conséquent, une attention particulière sera accordée à la qualité des études et à la réalisation des travaux pour garantir la durabilité des infrastructures autoroutières.

Action 1.2.2 : Planifier et développer de nouveaux tronçons autoroutiers en cohérence avec le Schéma Directeur Routier et Autoroutier et à la politique du sous-secteur

Les projets neufs seront développés, d'une manière prioritaire en respectant les orientations de la politique nationale qui ressort du Schéma Directeur Routier et Autoroutier. Les priorités dégagées serviront d'aide à la prise de décision pour programmer la réalisation des projets neufs, en systématisant des études de faisabilité permettant de faire une analyse des critères techniques et économiques à prendre en compte. Les leçons apprises de la construction routière au niveau national et des bonnes pratiques au niveau international guideront les conditions de réalisation des projets neufs nécessaires à l'extension du réseau autoroutier.

Action 1.2.3 : Veiller au respect de la réglementation sécuritaire applicable aux autoroutes

La SN ADS SA veillera à ce niveau à nouer des partenariats avec l'ANASER, la Brigade Nationale des Sapeurs-Pompiers et la Gendarmerie nationale afin d'assurer la sécurité routière.

4.5.2. Axe 2 : Sécurisation des retombées financières du péage au profit de l'État

Objectif spécifique 2.1 : Assurer la fiabilité des recettes de péage

Action 2.1.1 : Définir et mettre en œuvre une procédure de contrôle rigoureuse du circuit de collecte des recettes de péage

La sécurisation de la collecte des recettes rentre dans le cadre du partage équitable des retombées tirées des concessions autoroutières, d'où l'importance de définir une procédure de contrôle du circuit de collecte des recettes pour mieux veiller sur la fiabilité des bilans financiers produits par les sociétés concessionnaires. Ce contrôle visera à prévenir des risques

de fraude et de fuite des recettes pouvant fausser les informations financières fournies par les exploitants.

Action 2.1.2 : Mettre en place un système de contrôle des données de trafic

Les statistiques en matière de trafic circulant sur les tronçons en service affectent directement les résultats financiers. Dès lors, le système informatique en place par l'enregistrement automatique du trafic, devrait faire l'objet de sondage par des mesures physiques ponctuelles effectuées sous la responsabilité de la SN ADS SA qui devra aussi veiller à ce que les données et chiffres reflètent la vérité des faits.

Action 2.1.3 : Renforcer les activités annexes génératrices de revenus

En plus des services marchands offerts au niveau des aires de repos et aires de service, la SN ADS SA devra chercher à valoriser les emprises libérées de toute occupation pour les mettre à la disposition d'opérateurs privés intéressés à mettre en place des activités de promotion commerciales de leurs produits. Les alentours des diffuseurs/échangeurs pourront être particulièrement ciblés.

Objectif spécifique 2.2 : Optimiser la répartition et l'utilisation des ressources issues du péage

Action 2.2.1 : Mettre en place un mécanisme pour le financement du développement du réseau autoroutier

Considérant le coût élevé des autoroutes d'une manière générale, le recours à des sources de financement privé est indispensable tant que SN ADS SA n'aura pas mobiliser des fonds suffisants affectés au développement du patrimoine autoroutier. Il s'agit donc de mener une réflexion permettant de réunir les chances d'intéresser de plus en plus le secteur privé dans la construction des autoroutes, ce qui passe par la présentation de projets rentables pouvant assurer un retour sur investissement.

4.5.3. Axe 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants

Objectif spécifique 3.1 : Garantir que les prestations des exploitants sont satisfaisantes et conformes à leurs responsabilités contractuelles

Action 3.1.1 : Renforcer le suivi des indicateurs de performance des exploitants

Cela passe par un contrôle et un suivi des responsabilités qui incombent aux exploitants traduites en indicateurs de performance tenant compte essentiellement des critères suivants :

- Fonctionnement de la vidéosurveillance 24h/24 ;
- Délai d'intervention sur événement ;
- Temps de réparation ;
- Mise en place de la signalisation temporaire ;
- Optimisation de la durée des trajets, notamment les temps d'attente aux barrières de péage.

Pour ce faire, les indicateurs de performance feront l'objet d'un suivi systématique, et tout écart par rapport aux valeurs cibles devra être redressé sous peine d'une application des sanctions pécuniaires prévues.

La SN ADS SA devra prendre à court terme toutes les initiatives pour le suivi régulier des responsabilités qui incombent aux exploitants. Elle devra exercer ce suivi en s'appuyant sur ses propres forces afin que l'évaluation des prestations fournies par les exploitants puisse avoir l'impact souhaité en termes de partage équilibré des fruits des systèmes d'exploitation.

Action 3.1.2 : Mettre en place un dispositif de suivi et de gestion de la satisfaction des clients

Il s'agit essentiellement de renforcer le mécanisme de consultation et d'information des clients pour faire prévaloir le principe de l'usager – payeur qui commande de veiller à garantir des conditions de circulation satisfaisantes. Cela passe par une évaluation régulière du niveau de satisfaction des clients. Tenir compte de leurs réclamations pour y apporter des réponses appropriées est une condition sine qua non permettant d'apprécier la qualité des services offerts. La SN ADS SA renforcera les campagnes de promotion sur les tarifs de péage pour attirer de plus en plus d'utilisateurs.

Objectif spécifique 3.2 : Harmoniser les systèmes d'exploitation des différents modes de gestion (concession, régie intéressée, etc.)

Action 3.2.1 : Développer un référentiel national des normes et standards d'exploitation autoroutière

Il s'agit de mettre à profit la détermination des avantages et inconvénients de chaque mode de délégation de service (concession en PPP, régie intéressée, etc.) pour élaborer un guide sur les systèmes d'exploitation à vulgariser au niveau national. Les bonnes pratiques au niveau international pourront également servir à enrichir ce guide ou référentiel.

Action 3.2.2 : Assurer la cohérence technique des systèmes de péage, de contrôle et de suivi du trafic

À partir des deux formes d'exploitation (concession et régie intéressée) actuellement expérimentées par la SECAA et la SEGEA, il faudra évaluer leurs performances pour faire le bon choix dans le cadre du renforcement du patrimoine autoroutier en veillant à assurer une interopérabilité des systèmes d'exploitation en privilégiant la satisfaction des clients.

Action 3.2.3 : Mettre en place un cadre de concertation périodique entre exploitants pour l'harmonisation des pratiques

En tant que partenaires directs de la SN ADS SA, les exploitants sont attendus pour partager leur retour d'expérience. Entretenir des relations de bonne foi entre la SN ADS SA et les exploitants permettra de définir progressivement des bonnes pratiques à vulgariser dans le fonctionnement des systèmes d'exploitation.

Objectif spécifique 3.3 : Favoriser le développement de projets innovants et durables

Action 3.3.1 : Promouvoir des projets innovants et durables

À travers cette action, la SN ADS SA prévoit de mettre en place des projets innovants et durables tels qu'une application mobile, un serveur interactif, une charte de développement durable.

4.5.4. Axe 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA

Cet axe concerne notamment, le renforcement du pilotage stratégique et du cadre juridique et institutionnel de la SN ADS SA. L'objectif est de doter la Société d'outils efficaces pour définir et dérouler sa stratégie globale, tout en renforçant le cadre juridique et institutionnel afin de mieux répondre aux défis susceptibles d'être rencontrés.

Objectif spécifique 4.1 : Améliorer le management et la gestion des ressources

Action 4.1.1 : Mettre en place un schéma organisationnel moderne, clair et adapté aux missions de la SN ADS SA

Une des priorités de la SN ADS SA est la mutation organisationnelle en structure pérenne dotée d'un cadre juridique approprié permettant de porter les ambitions visées. À cet effet, le schéma organisationnel sera renforcé et adapté à l'évolution du contexte. Un diagnostic organisationnel est recommandé pour apporter toutes mesures correctives requises.

Action 4.1.2 : Déployer une bonne stratégie de communication et de marketing institutionnel efficace et adaptée aux parties prenantes

Pour la bonne gestion de sa renommée dans le secteur routier, la SN ADS SA dispose d'une cellule communication chargée de définir et de développer une stratégie de communication permettant une bonne intégration et une appropriation en amont et en aval des activités réalisées et planifiées sur deux niveaux : la communication interne et la communication externe. Cette orientation organisationnelle a pour objet d'appuyer l'ensemble des services et départements de la SN ADS SA avec comme finalité :

- Le positionnement et la visibilité de la SN ADS SA dans le secteur routier du Sénégal ;
- La mise en exergue des différents partenariats stratégiques entre la SN ADS SA et ses parties prenantes ;
- La diffusion des résultats et performances de la SN ADS SA dans le cadre du développement et de la gestion du patrimoine autoroutier ;
- La conception et la réalisation des supports internes et externes de communication ;
- L'animation de la Radio Info Trafic pour une bonne mise à niveau de l'information auprès des usagers.

Objectif spécifique 4.2 : Renforcer le dispositif de contrôle, de gestion des risques et de suivi-évaluation

Action 4.2.1 : Renforcer les dispositifs de gestion des risques et de contrôle

Pour garantir la fiabilité des processus internes, améliorer la performance organisationnelle et sécuriser la mise en œuvre des activités, la SN ADS SA met en œuvre un ensemble de mesures visant à renforcer ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Cette action s'inscrit dans une démarche globale de gouvernance, de transparence et d'efficacité opérationnelle.

La mise en œuvre de cette action permettra à la SN ADS SA de disposer d'un dispositif robuste de contrôle et de gestion des risques garantissant la fiabilité de l'information, l'efficacité des processus internes et la conformité aux exigences réglementaires tout en renforçant la gouvernance et la performance globale de la société.

Action 4.2.2 : Mettre en place un système informatisé de suivi-évaluation

Compte tenu de son importance dans la gestion des projets et des programmes, les fonctions de planification et de suivi-évaluation seront renforcées. Un dispositif harmonisé et opérationnel sera mis en place pour assurer une meilleure planification et programmation ainsi que le suivi-évaluation. Ce dispositif permettra de répondre aux préoccupations des pouvoirs publics et de ses partenaires techniques et financiers dans le cadre des principes d'harmonisation et de redevabilité. Il s'agira d'assurer le suivi et l'évaluation des concessions autoroutières, le suivi et le contrôle des travaux, de réaliser des audits de passation des marchés ainsi que des audits comptables et financiers.

5. CADRE DE PILOTAGE, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -ÉVALUATION DU PLAN

Ce chapitre expose les mécanismes et les structures en place pour assurer la mise en œuvre efficace, le suivi, l'évaluation, la gestion des risques et le financement du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA. L'objectif est de garantir une exécution optimale de chaque composante du plan afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés et assurer une performance pérenne de l'organisation.

5.1. Le cadre de pilotage et de mise en œuvre

Le pilotage du Plan stratégique sera mené par le Conseil d'Administration de la SN ADS SA. Conformément à l'article 19 de la loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'État et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours de la puissance publique, l'organe délibérant est chargé de statuer sur le plan stratégique de développement. Cette loi, qui s'applique à la SN ADS SA en tant que société nationale, assure au Conseil d'Administration un rôle central dans l'approbation et le suivi des grandes orientations stratégiques de la SN ADS SA.

Sous l'autorité du Directeur général, le Comité de mise en œuvre, présidé par le Secrétaire général, est responsable de l'opérationnalisation du plan. Ce comité inclut les directeurs, les coordonnateurs de cellules et les chefs de service. Sa mission est de décliner le plan d'actions en plans de travail annuels (PTA), de désigner les responsables des activités et de fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) pour chaque responsable. Le comité veille également à la mise à disposition des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Le Chef du Service Suivi-Évaluation joue un rôle clé dans le contrôle continu de la mise en œuvre du plan. Il est chargé de définir un tableau de bord de suivi-évaluation, de mesurer et analyser les écarts par rapport aux objectifs, de faciliter la prise de mesures correctives et de rendre compte périodiquement des résultats au Directeur général.

La mise en œuvre du plan stratégique repose sur un ensemble de processus bien définis, comprenant la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités. La planification consiste à décliner le plan stratégique en plans de travail annuels, à fixer des objectifs clairs et à allouer les ressources nécessaires. L'exécution implique la réalisation des activités planifiées, tandis que le suivi et l'évaluation visent à mesurer les progrès réalisés et à apporter les ajustements nécessaires.

La coordination des activités est essentielle pour garantir une mise en œuvre harmonieuse du plan stratégique. Le Comité de mise en œuvre, en collaboration avec le Chef du Service Suivi-Évaluation assure la cohérence et la synergie des actions entreprises. Des réunions régulières permettent d'évaluer l'avancement des travaux et de résoudre les éventuels problèmes.

La réussite de la mise en œuvre du plan dépend également de la disponibilité et de la mobilisation des ressources nécessaires. Il est essentiel que la SN ADS SA dispose de moyens

humains, matériels et financiers suffisants. Le soutien politique de l'État et l'engagement des partenaires techniques et financiers sont également des facteurs clés de succès.

La structure de gouvernance mise en place pour le pilotage du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA vise à garantir une mise en œuvre efficace et cohérente des actions prévues. Le Conseil d'Administration, le Comité de mise en œuvre et le Chef Service Suivi-Évaluation jouent des rôles complémentaires pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Les processus de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation sont rigoureusement définis pour permettre une gestion optimale des ressources et une adaptation continue aux défis rencontrés.

5.2. Le cadre de suivi et d'évaluation

Pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2030, la SN ADS SA a défini une série d'indicateurs de performance clés (KPI) spécifiques à chaque axe stratégique. Ces indicateurs permettront de mesurer les progrès réalisés et d'assurer l'atteinte des objectifs fixés. Ces indicateurs offriront une vue d'ensemble de la performance de la SN ADS SA en termes technique, financier et de gestion.

Un système d'information dédié au suivi et à l'évaluation sera mis en place pour garantir une gestion rigoureuse et systématique des données. Le Chef du Service Suivi-Évaluation sera chargé de la collecte, de l'analyse et du reporting des données. Ce processus comprendra la définition d'un tableau de bord de suivi-évaluation, ainsi que l'utilisation de méthodes quantitatives et qualitatives pour analyser les écarts par rapport aux objectifs.

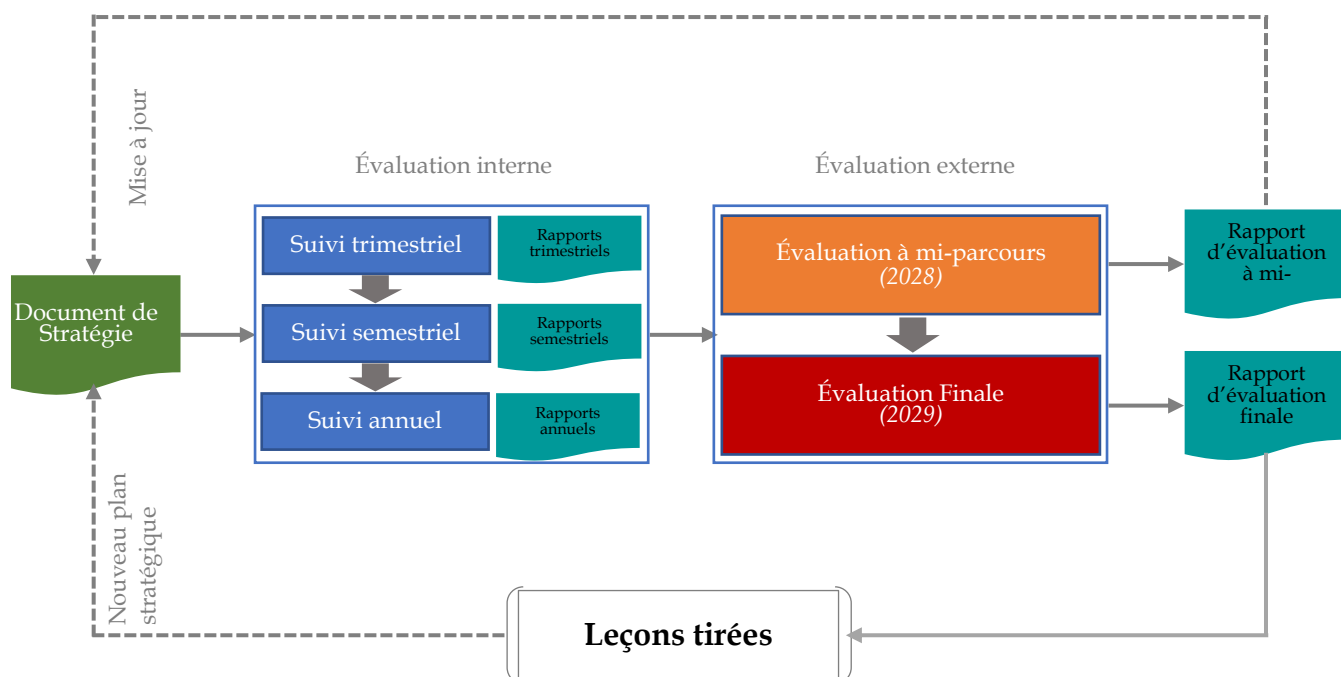
De plus, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale de la mise en œuvre du plan seront menées par un Cabinet indépendant. Ces évaluations permettront d'apporter les ajustements nécessaires et de garantir la pertinence ainsi que l'efficacité des actions menées.

Pour garantir la transparence et une communication claire des résultats, des rapports seront élaborés à la fois trimestriellement et annuellement. Ces documents détailleront l'évolution des activités, les obstacles rencontrés, les solutions mises en place ainsi que les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis. Ces rapports seront présentés lors de réunions stratégiques, réunissant les membres du Comité de mise en œuvre et du Conseil d'Administration. Ces échanges permettront d'intégrer les enseignements tirés des évaluations dans les processus de planification à venir, d'ajuster les stratégies en place et de renforcer l'engagement des parties prenantes pour atteindre les objectifs du Plan stratégique 2026-2030.

Le cadre de suivi-évaluation du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA a été conçu afin d'assurer une mise en œuvre efficace et transparente des actions. Grâce à des indicateurs de performance pertinents et clairement définis, une collecte et une analyse des données rigoureuses, ainsi que des rapports de communication réguliers, la SN ADS SA pourra suivre de près l'avancement de ses initiatives stratégiques, s'adapter aux défis rencontrés et optimiser ses efforts pour atteindre ses objectifs.

Le schéma suivant illustre le cycle du suivi et de l'évaluation du plan stratégique.

Figure 4 : Cycle du suivi et de l'évaluation du plan stratégique



5.3. L'analyse des risques et mesures d'atténuation

L'identification des risques représente une étape cruciale pour assurer le succès de la mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA. Les risques seront évalués en fonction de leur impact et de leur probabilité. Parmi les principaux risques identifiés, on distingue les défis logistiques liés à l'entretien du réseau autoroutier, la sécurisation des recettes, les contraintes financières qui peuvent limiter les ressources disponibles pour les activités prévues. Une évaluation approfondie de ces risques permettra de déterminer les domaines nécessitant une attention particulière et de prioriser les actions à entreprendre pour les atténuer.

Afin de limiter les impacts négatifs des risques identifiés, des stratégies de prévention et des plans de contingence seront mis en place. Les mesures d'atténuation comprendront des actions préventives ainsi que la mise en place de mécanismes de surveillance continue pour détecter et répondre aux risques émergents. Par exemple, pour pallier les contraintes financières, la SN ADS SA pourrait diversifier ses sources de financement en établissant des partenariats avec des acteurs techniques et financiers et en adoptant une approche d'autofinancement fondée sur les ressources générées par les activités annexes, notamment la valorisation des emprises autoroutières.

Le suivi des risques sera placé sous la responsabilité continue du Coordonnateur de la Cellule Audit Interne. En s'appuyant sur des outils de gestion des risques, il assurera un suivi constant des risques identifiés, évaluera régulièrement leur évolution et l'efficacité des mesures d'atténuation mises en place. Des rapports périodiques seront préparés et présentés au Directeur général ainsi qu'au Comité de mise en œuvre permettant ainsi une réactivité rapide

et adaptée face aux nouveaux défis. Ce suivi proactif garantira une gestion efficace des risques, minimisant ainsi leur impact sur la mise en œuvre du plan stratégique.

L'analyse des risques et les mesures d'atténuation forment une composante clé du cadre de mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA. En identifiant de manière claire les risques, en développant des stratégies de prévention efficaces et en assurant un suivi rigoureux, la SN ADS SA sera dotée des outils nécessaires pour anticiper et surmonter les obstacles. Cela permettra de protéger les ressources et les activités de la SN ADS SA tout en garantissant la réalisation des objectifs stratégiques dans les délais requis.

5.4. La stratégie de financement et mobilisation de fonds

Pour garantir la mise en œuvre efficace du Plan stratégique 2026-2030 de la SN ADS SA, une analyse approfondie des besoins financiers sera réalisée. Cette analyse comprendra une évaluation détaillée des besoins financiers annuels, permettant d'identifier les éventuelles lacunes en termes de financement. Il est essentiel de déterminer les ressources nécessaires pour chaque axe stratégique et de formuler des prévisions budgétaires précises afin de garantir la disponibilité des fonds tout au long de la période de mise en œuvre du plan.

Les sources de financement pour le Plan stratégique seront diversifiées afin de réduire la dépendance à une seule source et d'accroître la résilience financière de la SN ADS SA. Les subventions publiques à réduire progressivement en fonction de l'augmentation des retombées du péage représenteront une source de financement soutenant les opérations courantes ainsi que les initiatives stratégiques. Par ailleurs, des partenariats avec le secteur privé seront explorés, permettant ainsi de lever des fonds supplémentaires tout en tirant parti de l'expertise de ce secteur (recettes du péage). Les financements internationaux, qu'ils proviennent d'organisations multilatérales ou bilatérales, joueront également un rôle essentiel. Pour chaque source de financement, des stratégies spécifiques seront mises en place afin de sécuriser les fonds nécessaires.

Afin d'assurer une stabilité financière à long terme, la SN ADS SA mettra en place des mécanismes innovants de diversification des ressources. Cela comprendra l'optimisation des dépenses afin de maximiser l'utilisation des ressources disponibles et l'adoption des meilleures pratiques internationales en gestion financière. La SN ADS SA explorera également des sources de financement alternatives telles que le partenariat public-privé, les fonds de développement, et les partenariats stratégiques avec des entités financières internationales. En diversifiant ses sources de revenus, la SN ADS SA pourra mieux gérer les risques financiers et renforcer sa résilience.

Un plan de mobilisation des fonds sera élaboré détaillant les actions spécifiques à entreprendre pour sécuriser les financements nécessaires. Ce plan inclura un calendrier précis des activités de mobilisation ainsi que des responsabilités clairement définies pour chaque acteur impliqué. Le suivi et l'évaluation des efforts de mobilisation des fonds seront cruciaux pour ajuster les stratégies en temps réel et garantir que les objectifs financiers soient atteints. Des rapports réguliers sur l'état des fonds mobilisés permettront de tenir le Comité de mise en œuvre et le Conseil d'Administration informés des progrès réalisés et des ajustements à apporter.

La réussite de la mise en œuvre du Plan stratégique de la SN ADS SA repose sur une gestion rigoureuse, un suivi continu et une mobilisation efficace des ressources. Le cadre de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ainsi que la stratégie de financement sont essentiels pour atteindre les objectifs fixés et garantir l'efficacité des actions entreprises. En adoptant une approche structurée et proactive dans la gestion des ressources financières, la SN ADS SA sera en mesure non seulement de réaliser ses ambitions stratégiques mais aussi de renforcer sa capacité à gérer et à développer de manière durable le réseau autoroutier sur le territoire national.

5.5. Le cadre de mesure du rendement

Le cadre de mesure du rendement (CMR) est l'outil de gestion axée sur les résultats (GAR) qui permet de suivre les indicateurs et de mesurer les résultats atteints en fonction de la planification. Le CMR est conçu à partir de la chaîne des résultats visés par l'Agence, afin de clarifier les liens existants entre les différentes activités et les objectifs des projets.

Le cadre de mesure du rendement (CMR) de la SN ADS SA pour la période 2026-2030 est consigné à l'annexe 6.2.

Le tableau ci-après décrit, par axe stratégique, les principaux indicateurs de performance.

Tableau 3 : Principaux indicateurs du cadre de mesure du rendement

Axes stratégiques	Principaux indicateurs
<u>AXE 1</u> : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilité du plan de maintenance préventive pour le système électromécanique ; <input type="checkbox"/> Niveau de service en bon état ; <input type="checkbox"/> Taux de PAQ validés ; <input type="checkbox"/> Mise en place du Système de Management des actifs - ISO 55001 ; <input type="checkbox"/> Linéaire d'autoroutes mis en service par an (Km).
<u>AXE 2</u> : Sécurisation des retombées du péage pour le développement du réseau autoroutier	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Volume des recettes tirées de l'exploitation des autoroutes (milliards) ; <input type="checkbox"/> Mise en place de la procédure de collecte des recettes de péage ; <input type="checkbox"/> Nombre de checks points installés ; <input type="checkbox"/> Évolution du montant annuel des activités annexes génératrices de revenus ; <input type="checkbox"/> Disponibilité de la stratégie de mobilisation de ressources.
<u>AXE 3</u> : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rapport annuel d'évaluation des exploitants disponible ; <input type="checkbox"/> Indicateurs de performance disponibles et actualisés ; <input type="checkbox"/> Taux de satisfaction des usagers ; <input type="checkbox"/> Existence d'un dispositif de gestion des risques.

Axes stratégiques	Principaux indicateurs
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manuel de procédures administratives, comptables et financières actualisé et disponible ; <input type="checkbox"/> Mise en place d'une GPEC ; <input type="checkbox"/> Manuel des procédures techniques disponible ; <input type="checkbox"/> Taux de mise en œuvre des recommandations issues des rapports d'audit annuels ; <input type="checkbox"/> Niveau d'absorption des crédits ; <input type="checkbox"/> Élaboration d'une cartographie des risques ; <input type="checkbox"/> Mise en place d'un système de management intégré ; <input type="checkbox"/> Taux d'exécution du plan de formation annuel.

5.6. La synthèse du Plan d'actions 2026-2030

Le Plan d'actions opérationnalise le PSD. Les actions identifiées sont traduites en activités inscrites dans le cadre budgétaire de la SN ADS SA.

Tableau 4 : Synthèse du Plan d'actions de la SN ADS sur la période 2026-2030

Axes	Montant FCFA	Pourcentage
AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	2 155 805 000 000	99,401%
AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État	600 000 000	0,028%
AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	1 000 000 000	0,046%
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA	11 393 996 708	0,525%
TOTAL	2 168 798 996 708	100%

5.7. Le budget indicatif et plan de financement

La stratégie de financement du Plan d'actions de la SN ADS SA repose sur celle définie dans le cadre de la programmation budgétaire de la politique sectorielle des transports, notamment à travers l'intégration du budget dans le programme correspondant du Ministère d'ancrage, selon l'approche budget-programme.

Dans cette perspective, la SN ADS SA a prévu de financer son Plan d'actions pour la période 2026-2030 en mobilisant des ressources financières diversifiées. Ces ressources proviendront de l'État du Sénégal, des partenaires techniques et financiers, du secteur privé et du Partenariat public-privé (PPP).

L'État du Sénégal jouera un rôle clé en tant que bailleur principal, assurant les fonds nécessaires au bon fonctionnement de la SN ADS SA.

Les partenaires techniques et financiers pourront également être mobilisés, sous l'impulsion et la coordination des ministères de tutelle technique et financière, qui demeurent les seuls responsables de la stratégie d'endettement de l'État. Leur appui se poursuivra dans le cadre des financements concessionnels ou non concessionnels, notamment à travers les conventions déjà établies avec l'État. Par ailleurs, de nouvelles sources de financement seront explorées dans le cadre de la coopération internationale. Le Partenariat public-privé (PPP) sera renforcé, en particulier à travers des conventions d'exploitation des autoroutes.

Afin de diversifier encore davantage ses sources de financement, la SN ADS SA envisage d'explorer des financements innovants, tels que la mobilisation de fonds sur le marché financier. Cette démarche sera développée en collaboration avec le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération et le Ministère des Finances et du Budget.

Ainsi, la SN ADS SA prévoit de travailler en étroite collaboration avec ses tutelles technique et financière pour étudier et mettre en œuvre des initiatives de financement innovant.

Tableau 5 : Coût total des projets de la SN ADS SA par sources de financement sur la période 2026-2030

Axes	État du Sénégal		PTF		Secteur Privé		À rechercher		TOTAL
	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative	
AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	166 646 931 000	6%	1 157 242 069 000	42%	0	0%	1 435 000 000 000	52%	2 758 889 000 000
AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État	600 000 000	100%	0	0%	0	0%	0	0%	600 000 000
AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	1 000 000 000	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1 000 000 000
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA	11 393 996 708	100%	0	0%	0	0%	0	0%	11 393 996 708
TOTAL	179 640 927 708	6%	1 157 242 069 000	42%	0	0%	1 435 000 000 000	52%	2 771 882 996 708

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les projets en cours et en perspective de la SN ADS SA sont évalués à un total de **2.771.882.996.708 FCFA**. Étant donné que les projets autoroutiers s'étendent sur plusieurs années, il est important de préciser que ce montant ne se limite pas uniquement à la période du plan stratégique 2026-2030, mais couvre le processus d'élaboration des projets à travers les différentes phases de préparation, d'études et de construction. Cette situation justifie le retraitement du plan de financement, présenté dans le tableau ci-dessous, afin de ne mettre en évidence que les ressources nécessaires à l'exécution des projets de la SN ADS SA durant la période 2026-2030.

Tableau 6 : Plan de financement du plan stratégique de la SN ADS SA par sources sur la période 2026-2030

Axes	État du Sénégal		PTF		Secteur Privé		À rechercher		Total	Proportion
	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative	Valeur absolue	Valeur relative		
AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	76 257 000 000	3,5%	644 548 000 000	29,9%	0	0,0%	1 435 000 000 000	66,6%	2 155 805 000 000	99%
AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État	600 000 000	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	600 000 000	0%
AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	1 000 000 000	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1 000 000 000	0%
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA	11 393 996 708	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11 393 996 708	1%
TOTAL	89 250 996 708	4,1%	644 548 000 000	29,7%	0	0,0%	1 435 000 000 000	66,2%	2 168 798 996 708	100%

Le tableau ci-dessus présente, selon les axes stratégiques, les ressources financières nécessaires à la SN ADS SA pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de la mesure du rendement sur la période 2026-2030. Il ressort que l'État du Sénégal devra contribuer à hauteur de **4,1%** du montant total de **2.168.798.996.708 FCFA**. Par ailleurs, **66,2%** du budget du plan stratégique devra être recherché auprès des différents partenaires de l'État du Sénégal.

Les données présentées dans le tableau ci-dessus indiquent également que la SN ADS SA a prévu d'allouer ses ressources financières principalement aux axes 1 et 4, portant respectivement sur le développement des autoroutes et la gouvernance de la SN ADS. En effet, les axes 1 et 4, représentant un montant total de **2.167.198.996.708 FCFA**, absorbent **99,9%** du coût total du plan stratégique.

Tableau 7 : Comparaison entre le coût total des projets et le plan de financement du plan stratégique

Axes	Coût des projets (a)	Coût du PSD (b)	Écart (c) = (a)-(b)	Pourcentage (d) = (b)/(a)
AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier	2 758 889 000 000	2 155 805 000 000	603 084 000 000	78%
AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État	600 000 000	600 000 000	0	100%
AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants	1 000 000 000	1 000 000 000	0	100%
AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA	11 393 996 708	11 393 996 708	0	100%
TOTAL	2 771 882 996 708	2 168 798 996 708	603 084 000 000	78%

Le tableau ci-dessus présente la répartition en valeurs du plan de financement du plan stratégique 2026-2030 par rapport au financement des projets en cours et à venir. Le différentiel de **603.084.000.000 FCFA** correspond aux coûts des deux projets démarrés avant la période 2026-2030 à savoir la construction de l'autoroute Mbour-Fatick-Kaolack et celle de Dakar-Tivaouane-Saint Louis.

Le tableau ci-dessous présente permet de montrer les résultats de la comparaison entre la subvention de l'État et les ressources propres de la SN ADS SA pour le budget de fonctionnement.

Tableau 8 : Niveau de la subvention de l'État et des ressources propres de la SN ADS S.A dans le plan de financement du plan stratégique

Axes	2026	2027	2028	2029	2030
Subvention de l'État du Sénégal	500 000 000	400 000 000	300 000 000	200 000 000	0
Ressources propres de la SN ADS SA	1 481 310 000	1 720 001 700	1 968 401 819	2 227 189 946	2 597 093 243
TOTAL	1 981 310 000	2 120 001 700	2 268 401 819	2 427 189 946	2 597 093 243

Il est constaté que les ressources propres de la SN ADS SA, composées des recettes d'exploitation du péage et des autres activités génératrices de revenus, suivent une tendance haussière pour couvrir les charges du fait de la baisse progressive de la subvention de l'État du Sénégal. Cette logique repose sur le fait que la SN ADS SA est vouée à disposer d'une autonomie totale pour assurer ses charges de fonctionnement.

Concernant le développement du réseau autoroutier, la SN ADS SA sur l'horizon 2026-2030 aura nécessairement besoin de ressources extérieures, sous forme de prêts du secteur privé, de banques commerciales, de partenaires techniques et financiers, pour faire face à ses missions.

5.8. Le plan de communication

La communication est une fonction essentielle dans les activités institutionnelles et de développement particulièrement dans une optique de planification axée sur les résultats. Sa prise en compte s'avère opportune dans le contexte où la promotion d'un développement équilibré et bénéfique pour tous est une priorité pour le gouvernement du Sénégal.

Le dispositif de communication permet d'effectuer des communications pertinentes et efficaces, de guider et d'optimiser les actions de communication selon les objectifs de la Société. Il assure la diffusion des informations concernant toutes les actions prévues sur une période donnée, le plus souvent une année.

En définitive, l'atteinte des objectifs poursuivis nécessite la mise en œuvre d'un plan de communication en phase avec les orientations de la Société. Ce plan permettrait de partager la vision, les missions et les orientations stratégiques. Il devrait contribuer à : (i) définir les cibles de communication et fixer les objectifs ; (ii) gérer le budget de communication ; et (iii) communiquer de manière efficace.

Pour la SN ADS SA, l'élaboration d'un plan de communication permettra d'obtenir plus de visibilité et de renforcer sa relation avec les usagers des autoroutes et les partenaires. Ce plan doit couvrir à la fois les besoins en communication interne et externe. C'est pourquoi, dans le cadre de la visibilité des résultats, la Société doit renforcer son dispositif en augmentant les effectifs de son unité de communication pour une meilleure exécution des projets.

5.9. La gestion environnementale et sociale

La SN ADS SA veillera à ce que les Études d'Impact Environnemental et Social (EIES) soient bien prises en compte dans les études de faisabilité des projets. Ces études seront confiées à des consultants agréés par le ministère en charge de l'Environnement. Les EIES seront réalisées conformément à la Réglementation nationale en vigueur et aux directives des PTF en termes de normes à respecter et être conclues par l'obtention du Certificat de conformité environnemental.

À partir des EIES, il sera élaboré le Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) dont la mise en œuvre sera partie intégrante des responsabilités confiées aux entreprises en charge de l'exécution des travaux.

Il faudra s'assurer que les résultats des EIES sont restitués aux populations impactées avant le démarrage des travaux en portant une attention particulière à la libération des emprises au regard des implications sociales liées aux opérations de déplacement involontaire des Personnes Affectées par le Projet (PAP).

5.10. La gestion de la sécurité routière

Les études techniques traiteront des questions relatives à la sécurité routière pour assurer le respect des normes applicables. Les caractéristiques géométriques des chaussées et les équipements de sécurité horizontale et verticale à mettre en place pour la protection des

usagers seront définies en référence aux documents techniques en vigueur notamment l'Instruction sur les Conditions Techniques d'Aménagement des Autoroutes de Liaison (ICTAAL).

La présence dans les équipes de projet en interne et/ou externe d'experts en sécurité routière sera un plus afin de garantir la bonne prise en compte des mesures propices à la gestion de la sécurité et le confort des usagers.

La SN ADS SA pourra commanditer des audits sécurité durant les phases (i) conception des projets, (ii) exécution des travaux et (iii) mise en service. Les recommandations de ces audits devront faire l'objet d'une application effective et les leçons apprises devront être bien documentées pour favoriser leur vulgarisation.

Aussi, la société veillera à entretenir une collaboration efficace avec le DGTR et l'ANASER pour tirer profit de leurs compétences en la matière.

6. ANNEXES

6.1. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadre juridique clair et missions bien définies ; 2. Ressources humaines compétences et engagées ; 3. Effectivité du transfert du contrat de régie intéressée confié à la SEGEA ; 4. Forme juridique favorable à la levée de fonds ; 5. Mise en œuvre d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ; 6. Mise en place progressive des bases de bonne gouvernance ; 7. Mise en place de services innovants ; 8. Stratégie de financement innovante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positionnement institutionnel et attractivité de la SN ADS SA ; 2. Insuffisance de ressources budgétaires et déficit en compétences clés ; 3. Défis de financement persistants ; 4. Insuffisance dans la communication institutionnelle ; 5. Retard dans la formalisation du partenariat avec l'AGEROUTE ; 6. Insuffisance des ressources humaines au niveau de certains services ; 7. Coût élevé des travaux de construction d'autoroutes ; 8. Absence d'une stratégie de gestion des connaissances ; 9. Non-présence dans les instances décisionnelles du concessionnaire ; 10. Absence de contrôle de la fiabilité du reporting du concessionnaire.

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Passage vers une nouvelle ère de gestion ; 2. Alignement stratégique avec la Vision Sénégal 2050 ; 3. Initiative internationale favorable au secteur des infrastructures ; 4. Attractivité du pays ; 5. Capitalisation de l'expérience du péage sur les tronçons autoroutiers en service ; 6. Valorisation des acquis institutionnels ; 7. Effet positif sur la mobilité urbaine ; 8. Perspectives d'expansion du réseau autoroutier ; 9. Existence d'un portefeuille d'actifs autoroutiers structurant ; 10. Loi n° 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé ; 11. Règlements de l'UEMOA ; 12. Ressources attendues du péage autoroutier ; 13. Existence d'une Lettre de Politique Sectorielle des Transports ; 14. Transition énergétique et image verte ; 15. Appui institutionnel fort ; 16. Recyclage d'actifs autoroutiers ; 17. Développement de partenariats stratégiques ; 18. Évolution du réseau autoroutier ; 19. Exploitation innovante des emprises autoroutières ; 20. Existence d'un Plan national d'aménagement et de développement territorial (PNADT) et de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires (LOADT). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dégradations de la note financière du pays ; 2. Niveau insuffisant des ressources allouées par l'État ; 3. Retard dans la mise en œuvre des textes conférant à la SN ADS SA la collecte et la gestion des recettes autoroutières ; 4. Absence d'une garantie pour la mobilisation des ressources pour les travaux d'entretien lourds ; 5. Forte dépendance à la sous-traitance ; 6. Hausse importante des coûts de construction ; 7. Effets des changements climatiques ; 8. Classement non adéquat de la SN ADS SA; 9. Absence d'un cadre juridique pour les véhicules accidentés ; 10. Retard du transfert de la concession en PPP Dakar - Diamniadio-AIBD ; 11. Questions liées à la sécurité autoroutière ; 12. Absence de contrôle adapté de la concession autoroutière ; 13. Absence d'un schéma directeur sectoriel des transports cohérent.

6.2. CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR) 2026-2030

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA												
Numéro	Objectifs / Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses		
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles							
					2026	2027	2028				2029	2030
AXE 1	Gestion et développement du patrimoine autoroutier											
Osp 1.1	Améliorer la mobilité urbaine et interurbaine et renforcer la sécurité des usagers	La fluidité de la mobilité urbaine et interurbaine est optimisée, tandis que la sécurité des usagers est renforcée.	Disponibilité du plan de maintenance préventive pour le système électromécanique	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques	X	X	X	X	X	Direction de l'exploitation / Direction de la Gestion du patrimoine / Cellule QHSE	15 345 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Niveau de service en bon état		90%	91%	92%	93%	94%			
			Taux d'exécution du plan de maintenance du dispositif électromécanique		90%	95%	100%	100%	100%			
			Taux de PAQ validés		100%	100%	100%	100%	100%			
			Mise en place du Système de Management des actifs - ISO 55000			X						
Osp 1.2	Étendre et moderniser le réseau autoroutier	Le développement et la gestion des autoroutes sont optimisés et renforcés.	Linéaire d'autoroutes mis en service par an (km)	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques	78	100	100	50	50	Direction de la gestion du patrimoine	2 140 460 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Mise en place du Système de Management des actifs - ISO 55000			X						

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

TOTAL AXE 1 OU OST 1										2 155 805 000 000		
CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA												
Numéro	Objectifs/ Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses		
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles							
					2026	2027	2028				2029	2030
AXE 2	Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État											
Osp 2.1	Assurer la fiabilité des recettes de péage	La fiabilité des recettes provenant des péages est garantie.	Volume des recettes tirées de l'exploitation des autoroutes (milliards)	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques	65	68	72	75	79	Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information	600 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Mise en place de la procédure de collecte des recettes de péage		X							
			Nombre de checks points installés		6	12	-	-	-			
Osp 2.2	Optimiser la répartition et l'utilisation des ressources issues du péage	La gestion et l'allocation des ressources générées par le péage sont optimisées.	Disponibilité de la stratégie de mobilisation de ressources	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques	-	X	-	-	-	Responsable des Financements et Partenariats	-	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
TOTAL AXE 2 OU OST 2										600 000 000		

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA												
Numéro	Objectifs / Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses		
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles							
					2026	2027	2028				2029	2030
AXE 3	Mise en place des systèmes d'exploitation performants											
Osp 3.1	Garantir que les prestations des exploitants sont satisfaisantes et conformes à leurs responsabilités contractuelles	La conformité des prestations des exploitants aux responsabilités contractuelles est garantie, assurant ainsi leur satisfaction et leur efficacité	Disponibilité d'un système informatisé sécurisé de suivi des indicateurs	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques / Livrables de Consultants	X	-	-	-	-	Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information / Cellule du Marketing et de la Communication / Cellule QHSE	240 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Nombre d'enquêtes de satisfaction des clients produites		1	1	1	1	1			
Osp 3.2	Harmoniser les systèmes d'exploitation des différents modes de gestion (régie intéressée, concession, etc.)	L'harmonisation des systèmes d'exploitation entre les différents modes de gestion (régie intéressée, concession, etc.) est assurée	Mise en place d'un système de gestion des données de trafic et des incidents sur les autoroutes (projet de système de transport intelligent (STI))	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques / Livrables de Consultants		X				Direction de l'exploitation / Direction de la Gestion du Patrimoine / Cellule des Affaires juridiques	310 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Disponibilité du projet de décret sur la police des autoroutes		X							
			Disponibilité du rapport d'étude sur l'interopérabilité		X							
Osp 3.3	Favoriser le développement de projets innovants et durables	La promotion de projets innovants et durables est effective	Disponibilité de l'application mobile	Rapports d'activités trimestriels / Rapports de gestion / Rapports techniques / Livrables de Consultants	X					Direction de l'exploitation / Cellule Marketing et Communication / Cellule des Systèmes d'Information	450 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Fonctionnalité du serveur interactif		X							
			Disponibilité de la charte de développement durable			X						

TOTAL AXE 3 OU OST 3	1 000 000 000
----------------------	---------------

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA												
Numéro	Objectifs / Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses		
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles							
					2026	2027	2028				2029	2030
AXE 4	Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA											
Osp 4.1	Améliorer le management et la gestion des ressources	La gestion des ressources humaines, matérielles, financières et des marchés publics est optimisée.	Manuel de procédures administratives, comptables et financières actualisé et disponible	Rapports d'activités trimestriels / de gestion / Rapports techniques Livrables des consultants					X	Direction générale / Secrétariat général / Directions / Cellules / Services rattachés	10 943 996 708	Risque : Indisponibilité de ressources financières suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable
			Manuel de procédures techniques disponible		-	X						
			Niveau de mise en œuvre du plan de recrutement		25%	50%	75%	80%	85%			
			Niveau de mise en œuvre du plan de formation		25%	50%	75%	80%	85%			
			Disponibilité dans le délai imparti du rapport d'inventaire des immobilisations des autoroutes AIBD-Mbour et AIBD-Thiès-Touba et du pont Nelson Mandela de Foundiougne		X							
			Disponibilité dans le délai imparti du rapport d'inventaire des matériels et équipements du siège de la SN ADS SA		X	X	X	X	X			
			Mise en place du serveur vocal interactif et numéro court sur tous les tronçons d'autoroutes en régie intéressée		X							

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA													
Numéro	Objectifs / Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses			
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles								
					2026	2027	2028				2029	2030	
AXE 4	Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA												
			Niveau d'absorption des crédits		90%	95%	95%	97%	99%				
			Publication des plans de passation, des avis généraux et avis spécifiques de passation des marchés dans les journaux		90%	95%	100%	100%	100%				
			Disponibilité du rapport de l'audit organisationnel					X					
Osp 4.2	Renforcer le dispositif de contrôle, de gestion des risques et de suivi-évaluation	Le système de contrôle, de gestion des risques et de suivi et d'évaluation est consolidé.	Élaboration d'une cartographie des risques pour la SN ADS SA	Rapports d'activités trimestriels / de gestion / Rapports techniques / Livrables des consultants		X				Direction générale / Secrétariat général / Directions / Cellules / Services rattachés	450 000 000	Risque : Indisponibilité de ressources suffisantes ; Conjoncture internationale défavorable	
			Disponibilité des rapports sur l'évaluation du contrat de performance (2026-2028)				X	X	X				
			Transmission dans le délai imparti du rapport d'évaluation du CDP pour le premier semestre				X	X	X				X
			Disponibilité dans le délai imparti du rapport sur l'évaluation à mi-parcours du PSD 2026-2030					X					
			Disponibilité des rapports sur le dispositif de contrôle interne			X	X	X	X				X
			Disponibilité du rapport d'audit de l'exploitation en régie intéressée des tronçons autoroutiers AIBD-Mbour et AIBD-Thiès-Touba et du pont à péage de Foundiougne			X	X	X	X				X

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP) DE LA SN ADS SA													
Numéro	Objectifs / Actions	Résultats attendus	Indicateurs					Responsables	Coûts (FCFA)	Risques / Hypothèses			
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Cibles								
					2026	2027	2028				2029	2030	
AXE 4	Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA												
			Adoption dans le délai imparti des états financiers certifiés par le Commissaire aux Comptes		X	X	X	X	X				
			Élaboration du contrat de performance 2029-2031				X						
			Disponibilité des rapports sur l'évaluation du contrat de performance			X	X	X	X				
			Mise en place et maintien du Système de Management Intégré (QSE)			X		X					
TOTAL AXE 4													11 393 996 708
TOTAL GENERAL 2026 - 2030													2 168 798 996 708

6.3. PLAN D' ACTIONS DÉTAILLÉ DE LA SN ADS 2026-2030

AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
Osp 1.1 Améliorer la mobilité urbaine et interurbaine et renforcer la sécurité des usagers									
Action 1.1.1	Assurer l'entretien et la maintenance des tronçons autoroutiers en service	Réalisation de la veille de l'établissement du plan de maintenance préventive pour le système électromécanique		Direction de l'exploitation / Direction de la gestion du patrimoine	Sans coût	0	0	0	0
		Inspection du réseau autoroutier			État du Sénégal	100 000 000	100 000 000	0	0
		Suivi de la maintenance du système électromécanique			Sans coût	0	0	0	0
		Exécution des Investissements complémentaires sur les autoroutes en service et gros entretien et de renouvellement			État du Sénégal	9 000 000 000	9 000 000 000	0	0
		Sous Total Action 1.1.1	0		Sous Total Action 1.1.1	9 100 000 000	9 100 000 000	0	0
Action 1.1.2	Veiller au contrôle et à la supervision des travaux d'entretien et des travaux neufs autoroutiers	Validation des PAQ proposés par les exploitants		Direction de l'exploitation / Direction de la Gestion du patrimoine	Sans coût	0	0	0	0
		Évaluation de la conformité des travaux par rapport au PAQ			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 1.1.2	0		Sous Total Action 1.1.2	0	0	0	0
Action 1.1.3	Assurer une gestion optimale du patrimoine autoroutier	Accompagnement à la certification ISO 55001		Direction de l'exploitation / Direction de la Gestion du patrimoine / Cellule QHSE	État du Sénégal	35 000 000	35 000 000	0	0
		Obtention et maintien du certificat ISO 55001			État du Sénégal	35 000 000	35 000 000	0	0
		Acquisition d'un logiciel de gestion du patrimoine			État du Sénégal	25 000 000	25 000 000	0	0
		Réalisation du projet de production d'énergie photovoltaïque pour l'autoconsommation sur les autoroutes			État du Sénégal	6 000 000 000	6 000 000 000	0	0
		Sous Total Action 1.1.3	0		Sous Total Action 1.1.3	6 095 000 000	6 095 000 000	0	0
Action 1.1.4	Intégrer les normes	Vérification de la réalisation des études d'impact environnemental et social (EIES)		Direction de l'exploitation /	Sans coût	0	0	0	0

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
	environnementales et sociales dans la conception, la réalisation et l'exploitation des infrastructures	Disponibilité du certificat de conformité environnementale		Direction de la Gestion du patrimoine / Cellule QHSE	Sans coût	0	0	0	0
		Suivi du PGES			Sans coût	0	0	0	0
		Réalisation d'un audit environnemental			État du Sénégal	150 000 000	150 000 000	0	0
		Sous Total Action 1.1.4	0		Sous Total Action 1.1.4	150 000 000	150 000 000	0	0
					Sous Total OSP 1.1	15 345 000 000	15 345 000 000	0	0
Osp 1.2	Étendre et moderniser le réseau autoroutier		Caractéristiques techniques / Linéaire						
Action 1.2.1	Suivre l'achèvement des projets autoroutiers en cours	Prolongement de l'autoroute A1 : section Mbour-Fatick -Kaolack	100	Direction de la gestion du patrimoine	État du Sénégal / EXIMBAN K CHINE	35 000 000 000	6 300 000 000	28 700 000 000	0
		Construction de l'autoroute A3 : section Dakar-Tivaouane-Saint Louis	200		État du Sénégal / BAD / BID / BADEA / FKDEA / OPEC / BIDC / FSD / Société générale / BOAD	669 400 000 000	53 552 000 000	615 848 000 000	0
		Sous Total Action 1.2.1	300		Sous Total Action 1.2.1	704 400 000 000	59 852 000 000	644 548 000 000	0
Action 1.2.2	Planifier et développer de nouveaux tronçons autoroutiers en cohérence avec le Schéma	Prolongement de la Voie de dégagement Nord (VDN) en autoroute entre Tivaouane Peulh et Diamniadio	18	Direction de la gestion du patrimoine	À rechercher	70 000 000 000			
		Réalisation du contournement de Touba en autoroute	30		À rechercher	105 000 000 000			
		Réalisation de l'autoroute de liaison Thiès-Tivaouane	22		À rechercher	80 000 000 000			

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 1 : Gestion et développement du patrimoine autoroutier									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
	Directeur Routier et Autoroutier et à la politique du sous-secteur	Prolongement de l'autoroute A1 : section Kaolack-Tambacounda	278		À rechercher	800 000 000 000			
		Réalisation Autoroute de liaison Diourbel - Kaolack	70		À rechercher	180 000 000 000			
		Prolongement de l'autoroute A3 : section Saint-Louis-Rosso	100		À rechercher	200 000 000 000			
		Sous Total Action 1.2.2	518		Sous Total Action 1.2.2	1 435 000 000 000	0	0	0
Action 1.2.3	Veiller au respect de la réglementation sécuritaire applicable aux autoroutes	Élaboration, et mise en vigueur du protocole avec ANASER		Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation / Responsable des Financements et Partenariats / Cellule des Affaires juridiques	État du Sénégal	60 000 000	60 000 000	0	0
		Élaboration et mise en vigueur du protocole avec la gendarmerie nationale			État du Sénégal	700 000 000	700 000 000	0	0
		Élaboration et mise en vigueur du protocole avec la brigade nationale des sapeurs-pompiers			État du Sénégal	300 000 000	300 000 000	0	0
		Sous Total Action 1.2.3	0		Sous Total Action 1.2.3	1 060 000 000	1 060 000 000	0	0
					Sous Total OSP 1.2	2 140 460 000 000	60 912 000 000	644 548 000 000	0
TOTAL AXE 1					TOTAL AXE 1	2 155 805 000 000	76 257 000 000	644 548 000 000	0

AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
Osp 2.1 : Assurer la fiabilité des recettes de péage									
Action 2.1.1	Définir et mettre en œuvre une procédure de contrôle rigoureux du circuit de collecte des recettes de péage	Mise en place et suivi de la procédure de contrôle de la collecte des recettes de péage		Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information	Sans coût	0	0	0	0
		Validation et diffusion des rapports sur la fiabilité du circuit de collecte des recettes			Sans coût	0	0	0	0
		Vérification du respect du délai de versement par le régisseur des recettes du péage			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 2.1.1	0		Sous Total Action 2.1.1	0	0	0	0
Action 2.1.2	Mettre en place un système de contrôle des données de trafic	Installation de check-points pour le contrôle du trafic		Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information	État du Sénégal	600 000 000	600 000 000	0	0
		Analyse des données et traitement décisionnel			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 2.1.2	0		Sous Total Action 2.1.2	600 000 000	600 000 000	0	0
Action 2.1.3	Renforcer les activités annexes génératrices de revenus	Amélioration de la fonctionnalité des aires de repos et de service (installation de bornes de recharge pour les véhicules électriques, etc.)		Direction de l'exploitation / Responsable des Financements et Partenariats	Sans coût	0	0	0	0
		Développement de partenariats avec des opérateurs de télécommunication, des concessionnaires de réseaux, des régies publicitaires, etc.			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 2.1.3	0		Sous Total Action 2.1.3	0	0	0	0
					Sous Total OSP 2.1	600 000 000	600 000 000	0	0
Osp 2.2	Optimiser la répartition et l'utilisation des ressources issues du péage								
Action 2.2.1	Mettre en place un mécanisme pour le	Mise en place d'une stratégie de financement des projets autoroutiers			Sans coût	0	0	0	0

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 2 : Sécurisation et optimisation des retombées financières du péage au profit de l'État									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
	financement du développement des autoroutes	Proposition de schémas de financement conformes aux perspectives		Responsable des Financements et Partenariats	Sans coût	0	0	0	0
		Effectivité de la mobilisation des retombées du péage.			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 2.2.1	0		Sous Total Action 2.2.1	0	0	0	0
					Sous Total OSP 2.1	0	0	0	0
TOTAL AXE 2			0		TOTAL AXE 2	600 000 000	600 000 000	0	0

AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
Osp 3.1	Garantir que les prestations des exploitants sont satisfaisantes et conformes à leurs responsabilités contractuelles								
Action 3.1.1	Renforcer le suivi des indicateurs de performance des exploitants	Proposition d'un système informatisé sécurisé pour le suivi des indicateurs de performance		Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information	État du Sénégal	40 000 000	40 000 000	0	0
		Production régulière de rapports de performance			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 3.1.1	0		Sous Total Action 3.1.1	40 000 000	40 000 000	0	0
Action 3.1.2	Mettre en place un dispositif de suivi et	Organisation d'enquêtes de satisfaction des clients		Direction de la gestion du patrimoine /	État du Sénégal	200 000 000	200 000 000	0	0

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
	de gestion de la satisfaction des clients	Suivi du niveau de satisfaction des clients		Direction de l'exploitation / Cellule des Systèmes d'information / Cellule du Marketing et de la Communication / Cellule QHSE	Sans coût	0	0	0	0
		Suivi du traitement par les exploitants des réclamations			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 3.1.2	0		Sous Total Action 3.1.2	200 000 000	200 000 000	0	0
					Sous Total OSP 3.1	240 000 000	240 000 000	0	0
Osp 3.2	Harmoniser les systèmes d'exploitation des différentes modes de gestion (régie intéressée, concession, etc.)								
Action 3.2.1	Développer un référentiel national des normes et standards d'exploitation autoroutière	Actualisation du décret de police des autoroutes		Direction de l'exploitation / Cellule des Affaires juridiques	Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 3.2.1	0		Sous Total Action 3.2.1	0	0	0	0
Action 3.2.2	Assurer la cohérence technique des systèmes de péage, de contrôle et de suivi de trafic	Étude sur l'interopérabilité des systèmes de péage		Direction de l'exploitation	État du Sénégal	60 000 000	60 000 000	0	0
		Déploiement de l'interopérabilité des systèmes de péage			État du Sénégal	250 000 000	250 000 000	0	0
		Sous Total Action 3.2.2	0		Sous Total Action 3.2.2	310 000 000	310 000 000	0	0
Action 3.2.3	Mettre en place un cadre de concertation périodique entre exploitants pour l'harmonisation des pratiques	Finalisation du transfert de la gestion du contrat de concession de l'autoroute A1 section Dakar-AIBD entre APIX et la SN ADS SA		Direction de la gestion du patrimoine / Direction de l'exploitation	Sans coût	0	0	0	0
		Tenue de réunions de coordination avec les exploitants			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 3.2.3	0		Sous Total Action 3.2.3	0	0	0	0
					Sous Total OSP 3.2	310 000 000	310 000 000	0	0

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 3 : Mise en place de systèmes d'exploitation performants									
Numéro	Actions	Activités/Projets	Caractéristiques techniques	Structures Responsables	Financement (FCFA)				
					Sources	Global	Part État du Sénégal	Part PTF	Part Secteur privé
Osp 3.3	Favoriser le développement de projets innovants et durables								
Action 3.3.1	Promouvoir des projets innovants et durables	Mise en place d'une application mobile		Direction de l'exploitation/ Cellule Marketing et Communication/Cellule des Systèmes d'Information / Cellule QHSE	État du Sénégal	30 000 000	30 000 000	0	0
		Déploiement de la radio trafic			État du Sénégal	70 000 000	70 000 000	0	0
		Mise en place d'un serveur vocal interactif			État du Sénégal	50 000 000	50 000 000	0	0
		Mise en place du projet autoroutes vertes			État du Sénégal	300 000 000	300 000 000	0	0
		Mise en place d'une charte de développement durable			Sans coût	0	0	0	0
		Sous Total Action 3.3.1	0		Sous Total Action 3.3.1	450 000 000	450 000 000	0	0
					Sous Total OSP 3.3	450 000 000	450 000 000	0	0
TOTAL AXE 3			0		TOTAL AXE 3	1 000 000 000	1 000 000 000	0	0

AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA						
Numéro	Actions	Activités/Projets	Structures Responsables	Sources de Financement (FCFA)	Coûts FCFA 2026-2030	
Osp 4.1	Améliorer le management et la gestion des ressources					
Action 4.1.1	Mettre en place un schéma organisationnel moderne, clair et adapté aux missions de la SN ADS SA	Déploiement du plan de recrutement	Direction générale / Secrétariat général / Directions / Cellules / Services rattachés	État du Sénégal	10 643 996 708	
		Renforcement de capacités des agents		État du Sénégal		

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA					
Numéro	Actions	Activités/Projets	Structures Responsables	Sources de Financement (FCFA)	Coûts FCFA 2026-2030
		Mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)		État du Sénégal	
		Élaboration et opérationnalisation des outils de gestion		État du Sénégal	
		Acquisitions de matériels et équipements		État du Sénégal	
		Mise en conformité des statuts de SN ADS SA par rapport au décret 2025-671 du 29 avril 2025 fixant les statuts-types applicables aux sociétés nationales		État du Sénégal	
		Mise en place du système de management intégré (SMI)		État du Sénégal	
		Sous Total Action 4.1.1		Sous Total Action 4.1.1	
Action 4.1.2	Déployer une bonne stratégie de communication et de marketing institutionnel efficace et adaptée aux parties prenantes	Promotion de la communication digitale	Direction générale / Secrétariat général / Directions / Cellules / Services rattachés	État du Sénégal	300 000 000
		Développement de la communication sociale		État du Sénégal	
		Élaboration et mise en œuvre du plan de communication		État du Sénégal	
		Sous Total Action 4.1.2		Sous Total Action 4.1.2	
				Sous Total OSP 4.1	10 943 996 708
Osp 4.2	Renforcer le dispositif de contrôle, de gestion des risques et de suivi-évaluation				
Action 4.2.1	Renforcer les dispositifs de gestion des risques et de contrôle	Élaboration et mise en œuvre du plan d'audit interne	Direction générale / Secrétariat général /	État du Sénégal	400 000 000

Plan stratégique de Développement de la SN ADS 2026-2030

AXE 4 : Renforcement de la gouvernance de la SN ADS SA					
Numéro	Actions	Activités/Projets	Structures Responsables	Sources de Financement (FCFA)	Coûts FCFA 2026-2030
		Mise en place d'une politique de gestion des risques	Directions / Cellules / Services rattachés	État du Sénégal	
		Réalisation de missions d'audit externe		État du Sénégal	
		Sous Total Action 4.2.1		Sous Total Action 4.2.1	
Action 4.2.2	Mettre en place un système informatisé de suivi-évaluation	Opérationnalisation de la fonction suivi-évaluation	Direction générale / Secrétariat général / Directions / Cellules / Services rattachés	État du Sénégal	50 000 000
		Développement du système de suivi évaluation		État du Sénégal	
		Sous Total Action 4.2.2		Sous Total Action 4.2.2	
				Sous Total OSP 4.2	450 000 000
TOTAL AXE 4				TOTAL AXE 4	11 393 996 708

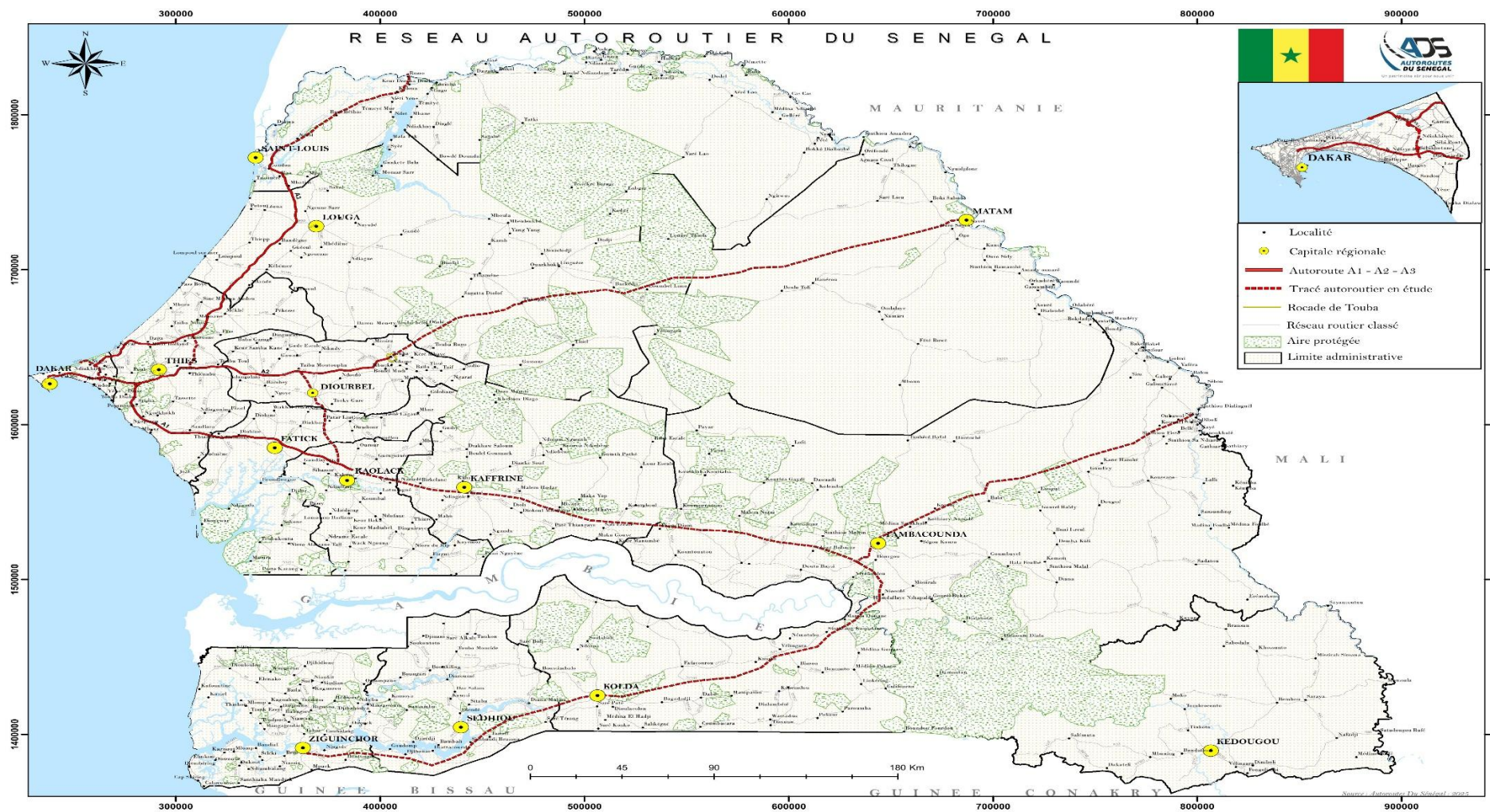
6.4. PLAN DE RECRUTEMENT DE LA SN ADS 2026-2030

N°	FONCTIONS OU EMPLOIS CONCERNES	PÉRIODE DE RECRUTEMENT					EFFECTIF CUMULE (pour les 5 années)
		2026	2027	2028	2029	2030	
NIVEAUX							
NIVEAU 1 : TOP MANAGEMENT-DIRECTEURS							
1	Secrétaire général	1					1
2	Directeur de la Gestion du Patrimoine	1					1
3	Directeur Exploitation des Autoroutes	1					1
4	Responsable des Financements et des Partenariats		1				1
5	Directeur Financier et Comptable	1					1
6	Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines	1					1
NIVEAU 2 : COORDONNATEURS DE CELLULE							
7	Coordonnateur Cellule Marketing et Communication	1					1
8	Coordonnateur Cellule Passation de Marchés	1					1
9	Coordonnateur Cellule Système d'Information	1					1
10	Coordonnateur Cellule Courrier et Archives	1					1
NIVEAU 3 : CHEFS DE SERVICE							
11	Chef de Service Gestion des Ressources Humaines	1					1
12	Chef Service Achats et Moyens généraux	1					1
13	Chef Service Suivi des Travaux			1			1
14	Chef Service Gestion du domaine autoroutier			1			1
15	Chef de Service Études & Planification		1				1
16	Chef de Service Contrôle de l'Exploitation	1					1

N°	FONCTIONS OU EMPLOIS CONCERNES	PÉRIODE DE RECRUTEMENT					EFFECTIF CUMULE (pour les 5 années)
		2026	2027	2028	2029	2030	
	NIVEAUX						
17	Chef de Service Maintenance des Infrastructures	1					1
18	Chef de Service Suivi & Évaluation	1					1
19	Chef de Service Programmation et GER	1					1
20	Chargé des Financements et des Partenariats				1		1
21	Chef de Service Suivi de la Qualité des Prestations	1					1
NIVEAU 4 : PERSONNEL D'ENCADREMENT (CADRE MOYENS, AGENTS DE MAITRISE et TECHNICIENS SUPÉRIEURS)							
NIVEAU 5 : PERSONNEL D'APPUI ET DE SUPPORT (ASSISTANTS DE DIRECTION, AGENTS ADMINISTRATIFS, CHAUFFEURS)							
22	Comptable	1					1
23	Technicien supérieur Maintenance des Équipements		1				1
24	Conducteur Activité & Contrôle des Recettes			1			1
25	Opérateur Poste Contrôle		1		1		2
26	Technicien supérieur Réseaux et Informatique					1	1
27	Ingénieur Génie Civil/Secteur autoroutier		1			1	2
28	Assistant(e) en Passation de Marchés	1					1
29	Auditeur Interne Junior		1				1
30	Assistants (es) de Direction		1		1		2
31	Assistant(e) Environnement		1				1
32	Assistant(e) QHS	1					1
33	Assistant(e) Contrôle de Gestion		1				1
34	Assistant(e) financier(e)			1			1
35	Assistant(e) Affaires Juridiques	1					1
36	Agents administratifs et de terrain		1	1	1		3

N°	FONCTIONS OU EMPLOIS CONCERNES	PÉRIODE DE RECRUTEMENT					EFFECTIF CUMULE (pour les 5 années)
		2026	2027	2028	2029	2030	
	NIVEAUX						
37	Chauffeurs	1	1		1		3
TOTAL		21	11	5	5	2	44
Majoration à 2,7% pour imprévus et pondération							6
TOTAL + Pondération 1%							50

6.5. CARTOGRAPHIE DES PROJETS À FINANCER DANS LE CADRE DU PSD 2026-2030 DE LA SN ADS



LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Acronymes	Libellés
ADOC	Audit Diagnostic Organisation & Conseil
AGEROUTE	Agence des Travaux et de Gestion des Routes
AIBD	Aéroport international Blaise Diagne
ANACIM	Agence nationale de l'Aviation civile et de la Météorologie
ANASER	Agence nationale de la Sécurité routière
ANER	Agence nationale des Énergies renouvelables
APIX	Agence nationale de la Promotion des investissements et des Grands travaux
ARCOP	Autorité de Régulation de la Commande publique
BAD	Banque africaine de Développement
BADEA	Banque arabe pour le Développement économique en Afrique
BDR	Banque de Données routières
BID	Banque islamique de Développement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CAI	Cellule Audit Interne
CAJ	Cellule des Affaires Juridiques
CDP	Contrat de Performance
CMC	Cellule du Marketing et de la Communication
CMR	Cadre de Mesure de Rendement
CQHSE	Cellule de la Qualité, de l'Hygiène, de la Sécurité et de l'Environnement
CRBC	China Road and Bridge Corporation
CSI	Cellule des Systèmes d'Information
DE	Direction de l'Exploitation
DFC	Direction Financière et Comptable

Acronymes	Libellés
DGIRD	Direction générale des Infrastructures Routières et du Désenclavement
DGP	Direction de la Gestion du Patrimoine
DGTT	Direction Générale des Transports Terrestres
DRH	Division des Ressources humaines
DTS	Dakar-Tivaouane-Saint-Louis
EIES	Étude d'Impact Environnemental et Social
EXIMBANK CHINA	Export-Import Bank of China - Banque d'import-export de Chine
FCFA	Franc de la Communauté financière en Afrique
FDTU	Fonds de Développement des Transports urbains
FERA	Fonds d'Entretien Routier Autonome
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FKDEA	Fonds koweïtien pour le Développement économique arabe
FONSIS	Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques
FSD	Fonds Saoudien pour le Développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GPEC	Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISO	Organisation internationale de Normalisation
LNR-BTP	Laboratoire National de Référence dans le domaine du Bâtiment et des Travaux Publics
LPSD	Lettre de Politique Sectorielle de Développement
LPST	Lettre de Politique Sectorielle des Transports
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MiTTA	Ministère des Transports Terrestres et Aériens
PAQ	Plan Assurance Qualité
PGES	Plan de Gestion environnementale et sociale

Acronymes	Libellés
PPP	Partenariat public -privé
PSD	Plan Stratégique de développement
RFP	Responsable des Financements et Partenariats
RSE	Responsabilité sociétale des Entreprises
SECAA	Société Eiffage de la Concession de l'Autoroute de l'Avenir
SN ADS S.A	Société nationale des Autoroutes du Sénégal SA

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Effectif du personnel au 30 septembre 2025 _____	18
Tableau 2 : Axes et Objectifs stratégiques sur la période 2026-2030 _____	36
Tableau 3 : Principaux indicateurs du cadre de mesure du rendement _____	47
Tableau 4 : Synthèse du Plan d'actions de la SN ADS sur la période 2026-2030 _____	48
Tableau 5 : Coût total des projets de la SN ADS SA par sources de financement sur la période 2026-2030 _____	50
Tableau 6 : Plan de financement du plan stratégique de la SN ADS SA par sources sur la période 2026-2030 _____	51
Tableau 7 : Comparaison entre le coût total des projets et le plan de financement du plan stratégique _____	52
Tableau 8 : Niveau de la subvention de l'État et des ressources propres de la SN ADS S.A dans le plan de financement du plan stratégique _____	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la SN ADS _____	17
Figure 2 : Vision de la SN ADS SA _____	34
Figure 3 : Axes et Objectifs stratégiques sur la période 2026-2030 _____	35
Figure 4 : Cycle du suivi et de l'évaluation du plan stratégique _____	45