

ECHOS FINANCES



BUDGET RECORD POUR 2023 :

6 411,5 MILLIARDS POUR ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE DES SÉNÉGALAIS

INTERVIEWS CROISÉES
**LE WAQF POUR UNE
FORTE INCLUSION
SOCIALE**

| P.75

FOCUS SUR LA DRH/MFB
**LE CAPITAL HUMAIN,
MOTEUR DE
PERFORMANCE**

| P.08

CONTRIBUTIONS
**L'ARCHIVISTE À
L'ÉPREUVE DE SON
SERMENT**

| P.83



ÉCHOSFINANCES

ECHOSFINANCES est édité par le Ministère des Finances et du Budget

Président Comité de pilotage

Abdoulaye **SAMB**, SG MFB

Directeur de publication

Ballé **PREIRA**, Conseiller technique, Coordonnateur de la Cellule de Communication du MFB

Comité permanent de Gestion et de Direction

Président du Comité

Moctar Kattani **DOUCOURE**, Coordonnateur de l'Inspection générale des Finances

Membres

Bassirou **SOUARE**, Directeur des Ressources Humaines
Habib **NDAW**, Secrétaire Exécutif de L'OQSF;
Racine **BA**, Directeur général de la Haute Autorité du WAQF
Dr Ahmed Lamine **ATHIE**, Directeur des WAQF et du Partenariat
Djibril **KANE**, Inspecteur du Travail et de la Sécurité Social, Chef de la DGPEC/DRH
Kalidou **SALL**, Chef de la Division de la gestion des Carrières
Mariama Forti DANIF **BADIANE**, chef de la Division des Interventions Sociales/DRH
Demba **NDIADIÉ**, Chef de la Division Formation et Coaching
Soyebou **THIAM**, Conseiller technique du Directeur général du Budget
Hahmadou Bamba **TINE**, Inspecteur du Trésor- Chef de la Division de la Modernisation et de la Stratégie /DGCP
François **NDIAYE**, Chef du Bureau des Etudes et des Travaux techniques (BETT) de la Direction du Cadastre / DGID
Youssef **DIONE**, Chef du Bureau de la Communication et de la Qualité/DGID

Mouhamed Elimane **LO**, Chargé de la communication ! HAUTE AUTORITÉ DU WAQF
Mansour **SARR**, Chef du Bureau Accueil et Orientation, Cellule de Communication
Mbaye **SARR**, Chef du Bureau de la Documentation, des Archives et des Publications, Cellule de Communication/MFB
Saliou **FALL**, Responsable de l'innovation, Cellule de Communication
Adama **SOW**, Photographe; Cellule de Communication/MFB
Aida **GUEYE**, Cellule de Communication/MFB
Fatoumata **SALL**, Cellule de Communication/MFB
Yacine Aïta **DAMADO**, Cellule de Communication/MFB
El Hadj Malick **GUEYE**, Économiste, Rédacteur UESRMT
Dr Aliou **DIOP**, Expert financier à l'OQSF
Abdou **FAYE**, Chef section communication interne - BCIQ /DGID
Amadou Hafaz **DIOP**, Division de la Communication/DGB
Mbaye **THIAM**, Journaliste, Cellule de Communication/MFB
Papa Bara **NIANG**, community manager DMS/ DCPT
Mohameth Baba **DJIGO**, Photographe, DGID

Conception, mise en page et
impression :

Intelligence

UN BUDGET RECORD DE 6 411,5 MILLIARDS AU SERVICE DU MIEUX-ÊTRE DES SÉNÉGALAIS

Dans un contexte mondial marqué par la guerre en Ukraine après la pandémie de la Covid-19, les chocs exogènes ont atteint un niveau inédit avec des impacts économiques et sociaux très visibles sur le plan local. Sous l'impulsion du Président de la République Macky Sall, le Gouvernement, écartant toute idée de fatalisme, a fait le choix d'agir, en même temps, sur la maîtrise des prix face à une inflation inédite et sur l'amélioration des revenus, afin de préserver au maximum le pouvoir d'achat des populations.

À cet effet, des concertations inclusives ont été organisées, sous la conduite du Premier Ministre Amadou Ba, et qui ont débouché sur la prise d'importantes mesures destinées à protéger au mieux les ménages contre les effets néfastes du coût élevé de la vie. C'est ainsi que le budget de l'année 2023, qui atteint un chiffre record de 6 411,5 milliards de FCFA, traduit cette orientation.

En fait, il s'agit là d'un budget pour apporter des solutions aux difficultés de nos concitoyens. Il prévoit, pour le soutien aux prix et aux couches vulnérables, un montant de 35 milliards de FCFA de cash transfert dans le cadre du programme des bourses de sécurité familiale, 450 milliards de FCFA pour la subvention à l'énergie, 100 milliards de FCFA aux produits de grande consommation des ménages, 80 milliards de FCFA pour la campagne agricole en vue d'accroître la productivité et les productions ainsi que la consolidation des mesures de revalorisation des salaires des agents de l'État.

Au plan macroéconomique, la loi de finances est bâtie sur une prévision exceptionnelle de croissance de 10,1% en 2023, contre 4,8% en 2022. Pour le déficit budgétaire, il est projeté à 5,5% contre 6,2% en 2022 et l'objectif est de le ramener et de le contenir, à terme, en dessous du seuil communautaire de 3%, à la faveur des réformes engagées sur la fiscalité et la gestion budgétaire.

Parallèlement, l'État travaillera à créer les conditions d'une redynamisation des activités de production, indispensables pour la croissance, la création de revenus et d'emplois décents avec la réalisation des projets phares du Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP 2A) du Plan

Sénégal Émergent (PSE) et à préparer le PAP 3 pour maintenir et accélérer la marche vers l'émergence à l'horizon 2035 axée sur la transformation structurelle de l'économie, la valorisation de notre capital humain et le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance.

Ces bonnes perspectives devraient être favorisées par l'exploitation de nos ressources pétrolières et gazières qui va démarrer à la fin de l'année 2023 marquant une nouvelle ère dans notre marche résolue vers l'émergence, mais aussi par les efforts entrepris en termes d'efficacité des dépenses publiques, de transparence dans la gestion budgétaire mais aussi de mobilisation des recettes à travers la Stratégie de Recettes à Moyen Terme (SRMT).

L'adoption en 2022 d'une loi de répartition des recettes issues de ces hydrocarbures constitue sans nul doute un moment charnière pour la gestion future de nos finances publiques. En effet, les ressources tirées du pétrole et du gaz serviront, en priorité, à couvrir des dépenses d'investissement au bénéfice de l'ensemble des populations, des générations actuelles et futures et à rendre notre économie plus robuste notamment face aux chocs extérieurs.



M. Mamadou Moustapha BA
Ministre des Finances et du Budget
infos@minfinances.sn

SOMMAIRE

ÉDITORIAL DU MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET
M. MAMADOU MOUSTAPHA BA

PAGE 03

DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE : LE PREMIER MINISTRE AMADOU BA
DÉROULE SA FEUILLE DE ROUTE

PAGE 06

DOSSIER PHARE :

FOCUS SUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

PAGE 08

PASSATION DE SERVICE À LA DRH :
M. SOUMARÉ PASSE LE TEMOIN À M. DIALLO

PAGE 23

POLITIQUES ET TENDANCES ÉCONOMIQUES

LOI DE FINANCES 2023 : UN BUDGET DE SOLUTIONS AUX PROBLÈMES
DES SÉNÉGALAIS

PAGE 25

LE CADRE BUDGÉTAIRE DE L'ÉTAT: PASSAGE D'UN BUDGET
DE MOYENS À UN BUDGET PROGRAMME AXÉ SUR LES RÉSULTATS

PAGE 29

GOVERNANCE FINANCIÈRE

VOTE DU BUDGET À L'ASSEMBLÉE NATIONALE : LES DÉPUTÉS ADOPTENT
LE BUDGET DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

PAGE 45

MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES : LE TRÉSOR PUBLIC S'ALIGNE
SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX

PAGE 47

GOVERNANCE FINANCIÈRE

LE SUIVI ET LA DIGITALISATION AU SERVICE DU CONSENTEMENT À L'IMPÔT

PAGE 50

CLASSE AFFAIRES

CONCERTATIONS NATIONALES SUR LA CHERTÉ DE LA VIE : SYNTHÈSE DES
TRAVAUX ET RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION
«SERVICES FINANCIERS»

PAGE 56

GESTION DU PATRIMOINE/GESTION FONCIÈRE

LE NUMÉRO D'IDENTIFICATION CADASTRAL (NICAD) ENTRE INITIALISATION,
RÔLE DES ACTEURS ET APPORTS DANS LA GESTION FONCIÈRE ET FISCALE

PAGE 60

FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

BUDGET 2023 : PLUS DE 6 400 MILLIARDS DE FCFA POUR AMÉLIORER
LE BIEN-ÊTRE DES SÉNÉGALAIS

PAGE 68

INTERVIEWS CROISÉES

RACINE BA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA HAUTE AUTORITÉ DU WAQF

PAGE 75

DR AHMED LAMINE ATHIE, DIRECTEUR DES WAQF ET DU PARTENARIAT
« LE WAQF EST UN INSTRUMENT DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ».

PAGE 80

CONTRIBUTIONS

L'ARCHIVISTE À L'ÉPREUVE DE SON SERMENT

PAGE 83

LE TOURISME SPORTIF : UNE NICHE POUR L'ÉCONOMIE NATIONALE

PAGE 85



DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE : LE PREMIER MINISTRE AMADOU BA DÉROULE SA FEUILLE DE ROUTE

Le Premier ministre, Amadou Ba, a assuré lors de sa Déclaration de politique générale, devant les députés que le Gouvernement s'attèlera à répondre aux exigences immédiates des populations pour mieux préparer leur avenir.

"Nous sommes là pour répondre aux exigences immédiates de nos concitoyens et pour préparer leur avenir", a-t-il affirmé.

Il a assuré que la mise en œuvre de l'ambitieux programme de réformes que le Gouvernement propose, requiert l'efficacité et la cohésion des pouvoirs publics, efficacité et cohésion qui reposent sur le bon fonctionnement des institutions.

"La tâche du présent Gouvernement sera de continuer l'œuvre du précédent, de la conforter et de l'approfondir", a-t-il indiqué.

Il a ajouté : *"Nous voudrions bien adresser toutes les priorités, tout de suite. Mais le réalisme nous exige de procéder avec organisation et méthode, les objectifs ne pouvant être atteints*

que graduellement".

Le Premier ministre a soutenu que *"conformément aux directives du président de la République, les mesures d'allègement du coût de la vie et de soutien à l'emploi et à l'entreprenariat des jeunes, la lutte contre les inondations, la cherté du loyer restent la priorité des priorités".*

Selon lui, pour faire face à ces priorités et à ces urgences, le président de la République a mis en place *"un Gouvernement d'action, un Gouvernement de combat : combat contre la cherté de la vie, les inondations, combat pour l'emploi, la souveraineté alimentaire, la croissance en un mot, pour la satisfaction des besoins des populations".*

"C'est avec un grand honneur et un privilège immense, disais-je que je sacrifie donc à la tradition d'ouvrir un dialogue républicain avec le peuple et devant la nation, à travers vous, leurs représentants, qui incarnez la sagesse du législateur,

garantissez le fonctionnement de notre démocratie et assurez la continuité de l'État", a-t-il déclaré aux députés.

M. Ba a estimé que *"ce dialogue, pour institutionnel qu'il soit, se doit aussi d'être fraternel, positif et constructif au-delà de la diversité de nos styles et de nos personnalités".*

Il a souhaité à cette occasion que la solennité qui s'attache à l'exercice n'enlève rien à la cordialité qui était et qui reste celle de nos relations.

"Je demeure convaincu qu'une démocratie moderne, comme la nôtre, ne peut se passer d'une représentation nationale capable d'exprimer les besoins et les préoccupations des populations dans la diversité de leurs situations, de leurs caractères et de leurs convictions", a souligné le chef du Gouvernement.

En outre, le Premier ministre a assuré que, conformément aux orientations qu'il a reçues du président sénégalais son gouvernement va continuer à conduire l'action publique *"de façon concertée, au service d'un Sénégal uni au-delà de sa diversité".*

"Nous sommes un gouvernement d'écoute, un gouvernement de combat pour l'émergence. L'économie nationale a besoin d'un regain de dynamisme", a-t-il soutenu.

M. Amadou Ba a promis que le Gouvernement va continuer sa politique d'optimisation de ses politiques publiques, rendre les prestations plus efficaces. Il a promis que la dette publique sera maîtrisée.

Évoquant l'aspect politique, Amadou Ba a indiqué que la démocratie sénégalaise est *"mature et majeure".*

Sur le plan économique, le Premier ministre sénégalais, Amadou Ba, a annoncé l'ambition de son Gouvernement, de mettre sur pied une grande holding bancaire pour appuyer le développement des entreprises.

"Le Gouvernement va donc vous proposer la création d'une grande holding bancaire pour appuyer le développement de nos entreprises. Cet établissement va intégrer l'ensemble du portefeuille bancaire de l'État et consolider ses actifs", a-t-il annoncé.

"La mise en place d'une holding bancaire à capitaux sénégalais renforcera le niveau d'inclusion financière dans le pays, en particulier des couches visées par les filets sociaux, fera de notre pays une place financière forte de la zone UMOA et contribuera à la restauration de la souveraineté du pays à travers un renforcement de la compétitivité de nos entreprises", a-t-il expliqué.

S'agissant des investissements étrangers, il assure que le Gouvernement sénégalais va diversifier ses partenaires, *"sans exclusive, ni exclusivité, dans le seul but d'attirer les investissements étrangers".*

"Sur le plan bilatéral, le Gouvernement va diversifier les partenaires du Sénégal, conformément à la doctrine du partenariat sans exclusive, ni exclusivité, dans le seul but d'attirer les investissements étrangers, créateurs d'emplois et de richesse partagée", a-t-il indiqué.

Selon lui, le Sénégal travaillera à l'approfondissement de notre coopération avec les partenaires stratégiques traditionnels.

"Il explorera aussi des pistes de coopération avec les autres pays, tels que les pays émergents d'Asie, de l'Amérique latine et, naturellement, accentuer nos relations avec les autres pays africains", a souligné le Premier ministre sénégalais.

Il a dit qu'à ce propos, le redéploiement du chemin de fer permettra de mieux connecter le Sénégal au reste de la sous-région.

"L'inauguration prochaine de la Maison des Nations Unies à Diamniadio va renforcer le statut de Dakar comme plateforme des activités onusiennes en Afrique de l'ouest et du centre", a indiqué M. Ba.

Il a rappelé que la diplomatie sénégalaise constitue un véritable facteur de croissance de notre économie et un vecteur de l'engagement résolu du Gouvernement vers l'émergence.



Mbaye THIAM

Journaliste/Cellule de Communication



FOCUS SUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

I – CONTEXTE

Des ressources humaines, de qualité bien gérées, sont essentielles pour le bon fonctionnement de toute organisation et la gestion efficiente des autres ressources, notamment naturelles, financières et matérielles. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue par conséquent le moyen d'optimiser les activités des salariés afin de permettre à l'organisation de mieux remplir ses missions et d'atteindre ses objectifs, avec efficacité. C'est, en réalité, la manière d'utiliser les personnes pour la bonne marche de l'organisation. De ce point de vue, la GRH constitue un moyen et une fin pour les organisations. Elle est le socle de la réforme de notre Administration publique dont le schéma directeur de modernisation est axé essentiellement sur la professionnalisation de la GRH, l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, la rénovation de l'organisation administrative et l'amélioration de la qualité de la gestion publique.

En effet, la GRH revêt une dimension stratégique. Dans cette assertion, sa mission est d'accompagner l'organisation dans l'élaboration et la mise en œuvre efficace des politiques et stratégies, dans le respect des valeurs et en conformité avec la vision globale.

Prenant la pleine mesure de la GRH et des dysfonctionnements mis en exergue dans le rapport Dalberg « Diagnostic organisationnel et fonctionnel du MEFP » et le rapport du FMI « Construire un Ministère stratégique pour accompagner l'émergence du Sénégal » et résolument engagées à positionner la fonction Ressources Humaines (RH) à un niveau stratégique, à l'effet de la moderniser et de la professionnaliser, les autorités ont créé la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère à la faveur du décret 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.

La mise en place d'une DRH s'inscrit aussi en droite ligne du Plan Sénégal Émergent (PSE), document de politique économique et sociale de référence qui, dans son axe consacré au développement du capital humain, met un accent particulier sur la nécessité de disposer de ressources humaines de qualité, pour répondre aux nouvelles exigences de l'économie du savoir, vecteur du progrès des pays émergents. En effet, ce document de référence fait de la GRH un instrument important pour l'atteinte des résultats de développement.

Elle est également en phase avec le Programme d'Amélioration de la Modernisation de l'Administration (PAMA) lancé le 05 août 2019 par Monsieur le Président de la République et qui invite à mettre l'accent sur la nécessité d'assurer l'ancrage, dans la fonction publique, d'une politique indispensable de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, d'évoluer vers la mutualisation des compétences, le décloisonnement, d'améliorer significativement la qualité de vie des agents de l'État à travers un cadre de vie moderne et de qualité.

Par ailleurs, la taille du ministère qui comprenait, en 2014, six (6) directions générales, des directions et services rattachés au cabinet du Ministre, plus de cinq mille (5 000) agents répartis dans plus de quatre-vingt-quinze (95) corps et assimilés de la Fonction publique, dont soixante-cinq (65) pris dans des cadres de statuts particuliers, justifiait largement la nécessité

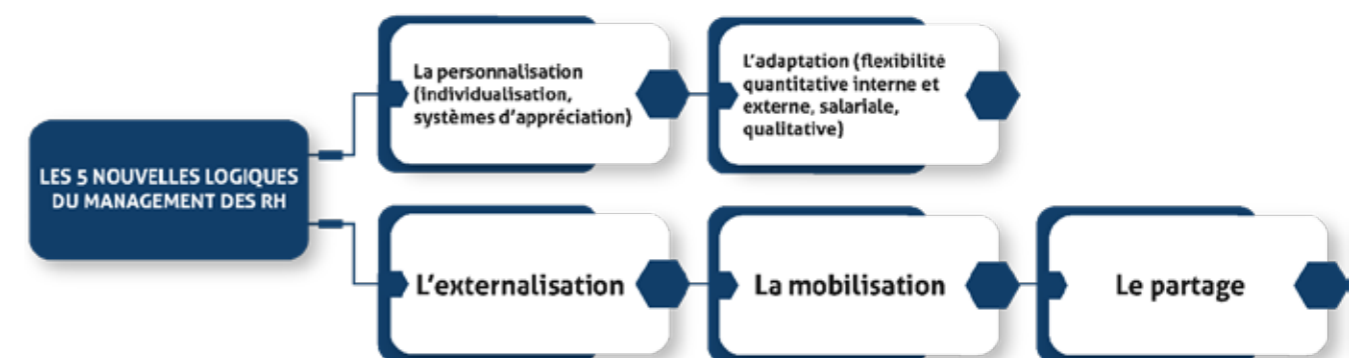
de moderniser et de professionnaliser la fonction RH du ministère et prendre en compte sa dimension stratégique, en vue d'améliorer la qualité des services rendus. Actuellement, le Ministère compte plus de six mille (6 000) agents de l'État et cinq (5) directions générales en plus des directions et services rattachés.

Toutefois, il convient de rappeler que la GRH au sein de l'Administration publique est une fonction partagée de façon globale, entre principalement le ministère de la Fonction publique chargé de produire des actes d'administration, les ministères utilisateurs du personnel ayant des compétences en matière d'actes de gestion et le ministère chargé des finances qui assure la fonction «paie» à travers la Direction de la Solde (DS). Pour le personnel paramilitaire, constitué par les agents des douanes, les compétences du Ministre chargé des Finances sont étendues à certains actes d'administration ; Le ministre chargé de la Fonction publique n'ayant pas de compétence dans l'administration et la gestion de cette catégorie d'agents de l'État.

De façon spécifique, la fonction RH du ministère est effectivement transversale et partagée entre la DRH et les services en charge de la gestion du personnel, au niveau des directions générales, directions et services rattachés, organisés principalement en directions de l'Administration et du Personnel et en bureaux administratifs et financiers.

Cette réalité justifie la mise en place d'un réseau RH, regroupant les principaux acteurs de la fonction RH, pour notamment décloisonner les structures, améliorer la communication entre services et acteurs, coordonner les actions RH, harmoniser les démarches et pratiques RH, mutualiser certaines ressources et amorcer véritablement la professionnalisation de la GRH.

Le caractère «partagé» de la fonction procède des cinq (5) logiques de GRH comme illustré par la figure suivante et qui constituent l'ADN d'une organisation soucieuse de s'aligner sur des standards de qualité en matière de GRH.



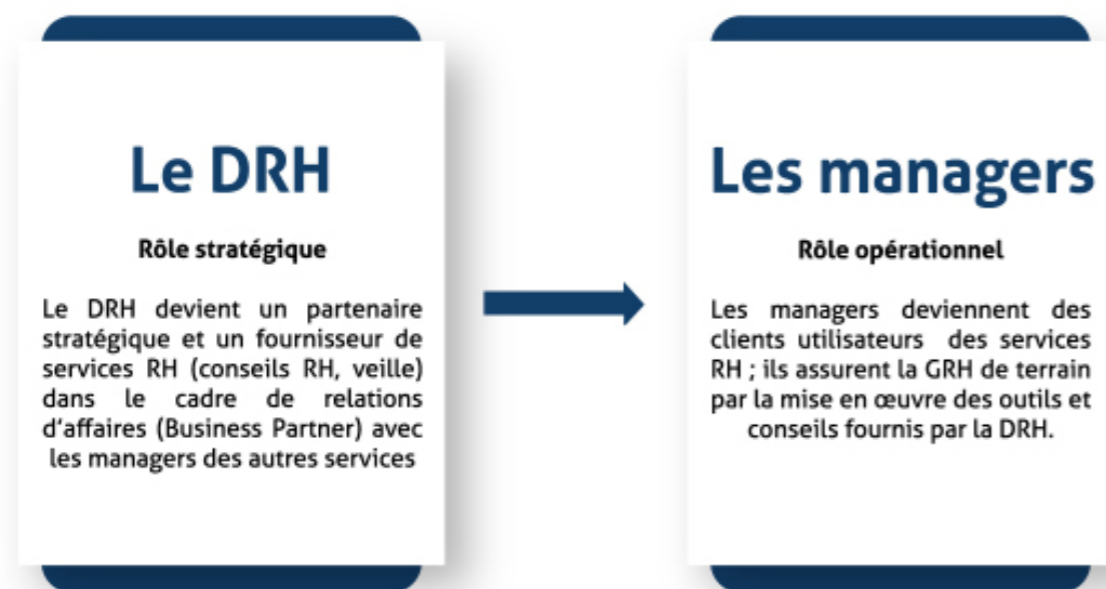
- **La logique de personnalisation** est un principe qui invite les managers à prendre en compte les attentes et les aspirations de chaque agent. Elle se traduit, de la part des managers, par des décisions prenant en compte la situation ou le comportement de chaque collaborateur quant à la rémunération, l'évaluation de la performance, la détection des potentiels (projet personnel professionnel, plan individuel de formation, etc.), l'aménagement des temps de travail (horaires individualisés, etc.).

- **La logique d'adaptation** se traduit par la recherche d'une flexibilité et d'une décentralisation des décisions vers le champ opérationnel des managers. Ces derniers, soucieux d'une gestion optimale des ressources humaines, ont le loisir de pratiquer la flexibilité dans cinq (5) directions : Flexibilité quantitative externe (recours à des contractuels, mise en place projets recrutant du personnel, etc.), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, aménagement des temps de travail, rotation au travail (exemple aménagement pendant la période de Covid-19, etc.), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence, etc.), flexibilité salariale (primes, indemnités, etc.) et externalisation (sous-traitance, recours à des consultants, etc.).

- **La logique de mobilisation** est un principe qui repose sur la capacité du manager à mieux impliquer et motiver ses collaborateurs. Elle se traduit par une série d'actions visant à faire respecter l'équité interne et à promouvoir la reconnaissance au mérite dans la dynamique d'un meilleur engagement des agents.

- **La logique d'anticipation** se traduit par une vision proactive de la GRH et d'une réflexion stratégique pour accompagner les transformations organisationnelles et assurer une meilleure adéquation quantitative et qualitative des ressources aux besoins. À cet effet, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue le levier fondamental qui dynamise cette logique d'anticipation.

- **La logique de partage** traduit une image de la décentralisation des activités et responsabilités de la fonction RH vers les autres managers qui assurent une GRH de proximité dans le cadre d'un réseau où le DRH joue le rôle de partenaire stratégique, de coordonnateur, de conseil et de veille.



Globalement, la DRH a réussi à professionnaliser la gestion d'activités qui existaient avant sa création telles que les colonies de vacances, les décorations, l'élaboration d'actes de gestion (congés, mise en position de stage, évaluation annuelle, etc), la préparation des actes d'actes d'administration (avancement, reclassement, suspensions temporaires d'activités, etc), le renforcement de capacités, la

gestion des avantages extra-salariaux mais surtout à réaliser des activités novatrices dont les principales sont :

- Mise en place d'un dispositif de gestion des risques professionnels et des conditions de travail ;
- Mise en place du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail du Pôle Peytavin ;
- Mise en place d'un Système de Gestion automatisée

des Ressources humaines (SYSGARH) ;

- Réalisation d'un projet de coaching des cadres dirigeants du ministère ;
- Mise en place d'outils modernes de gestion des RH (fiche de renseignements, fiche d'emploi-type, référentiel de compétences, fiche de poste, livret d'accueil du nouvel agent, manuel de procédures de gestion administrative des ressources humaines, guide d'accueil et d'intégration) ;
- Organisation d'activités sportives annuelles (randonnée pédestre et tournoi de football de l'intégration).

Ces activités novatrices devraient se poursuivre à travers les actions suivantes :

- Mise en place d'un dispositif moderne d'évaluation de la performance des agents ;
- Mettre en place un dispositif de pérennisation du coaching et du mentora t ;
- La gestion des talents et le développement du leadership des femmes ;
- Mise en place l'Institut de Formation en Finances et Management et Administration publics (IFMAP) ;
- Développement d'une plateforme de e-learning ;
- Mise en place d'une crèche ;
- Mise en place d'une salle de sport.

II. MISE EN PLACE, MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DRH

La Direction des Ressources Humaines (DRH) du MFB a été créé par le décret n° 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, modifié par le décret 2017-480 du 03 avril 2017.

Elle a été structurée par l'arrêté n°017151 du 31 août 2015 portant organisation de la Direction des Ressources Humaines du MEFP.

Le premier directeur des ressources humaines a été nommé le 21 janvier 2015.

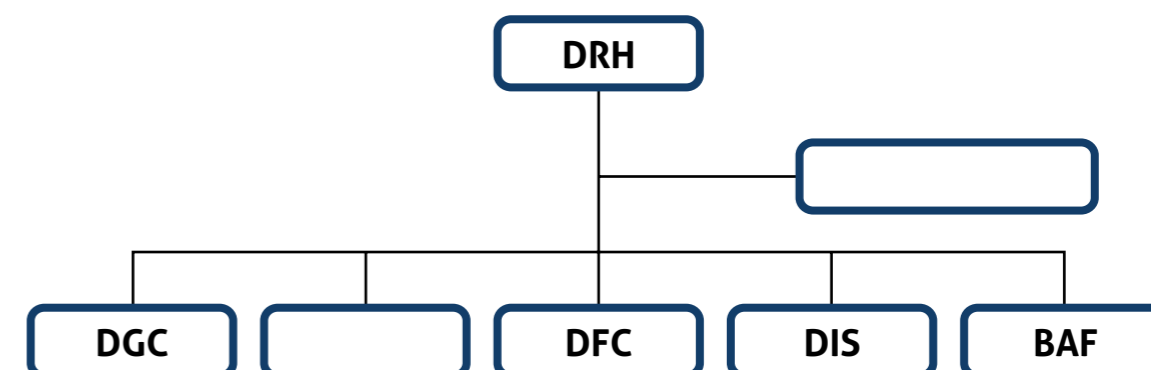
Conformément aux dispositions du décret cité ci-dessus, la

DRH est chargée, sous l'autorité du Ministre, de l'élaboration et du pilotage de la politique de GRH en plus de la gestion administrative du personnel du MFB, autre que le personnel militaire et paramilitaire.

À ce titre elle est chargée de :

- La gestion des personnels des services centraux et des services extérieurs du ministère, à l'exception du personnel de la douane ainsi que des personnels mis à disposition du département et qui relèvent d'autres ministères notamment les corps militaires, paramilitaires et de police ;
- Le suivi auprès du ministère chargé de la Fonction publique, du recrutement des personnels civils des directions et services du département ;
- La représentation du MFB au Conseil Supérieur de la Fonction Publique ainsi que dans les commissions administratives paritaires et les organismes professionnels et socio-professionnels ;
- La gestion des questions médico-sociales concernant le personnel du Département excepté celui des douanes ;
- L'organisation des activités socio-éducatives au profit des agents et de leurs familles ;
- La promotion des mécanismes de sécurité sociale au profit des agents et de leurs familles, notamment par la création ou le renforcement des structures mutualistes et dispositifs d'assurance collective ;
- La gestion du personnel de l'assistance technique ;
- La gestion de la politique de formation et de renforcement des capacités du ministère, notamment par la préparation et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement des agents du département.

Pour réaliser ses missions, la DRH s'appuie sur un dispositif organisationnel articulé autour de la Division de la Gestion des Carrières (DGC), la Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC), la Division de la Formation et du Coaching (DFC), la Division des Interventions Sociales (DIS) et le Bureau Administratif et Financier (BAF).



1. La Division de la Gestion des Carrières (DGC)

La DGC est chargée, en relation avec les services utilisateurs, de l'élaboration des actes de gestion et du suivi des actes d'administration relatifs à la carrière des agents du département, à l'exception du personnel de la Douane ainsi que des personnels mis à disposition du département et qui relèvent d'autres ministères, notamment les corps militaires, paramilitaires et de police, ainsi que de la tenue à jour des dossiers et du fichier du personnel.

À ce titre, elle assure notamment :

- Le suivi auprès du ministère chargé de la Fonction publique du processus de recrutement ;
- La gestion des dossiers individuels des agents et du fichier du personnel ;
- L'élaboration des actes de gestion des personnels du ministère, en relation avec les services utilisateurs ;
- Le suivi des actes d'administration en relation avec les services compétents du ministère chargé de la Fonction publique ;
- La représentation du ministère aux commissions administratives paritaires ;
- Une mission de conseils, d'études et de veille juridique dans les domaines du droit, de la fonction publique et du droit du travail ainsi qu'en ce qui concerne les relations professionnelles ;
- La centralisation des propositions de décorations et la préparation des dossiers.

La Division de la Gestion des Carrières comprend :

- Le Bureau des Actes de Gestion (BAG) ;
- Le Bureau de Suivi des Actes d'Administration (BSAA) ;

- Le Bureau de Gestion des Dossiers du Personnel (BGD).

Le BAG est chargé du traitement et du suivi des actes de gestion en relation avec les services utilisateurs.

À ce titre il :

- Accueille et oriente les agents affectés au ministère et recueille les informations nécessaires à la tenue de leur dossier individuel ;
- Prépare les attestations de prise ou de cessation de service ;
- Veille à la prise des ordres de service et des notes d'affectation ou de mutation ;
- Élabore les projets de décisions de congés de toute nature ou de paiement d'indemnités compensatrices de congé ;
- Prépare les autorisations d'absence et de sortie du territoire national ;
- Prépare les dossiers des agents pour les décorations aux Ordres nationaux ;
- Délivre les attestations de travail ou certificats administratifs aux agents.

Le BSAA est chargé de recevoir toutes demandes provenant des services relatives à des actes d'administration, de les instruire et d'en assurer, le suivi auprès des services compétents du ministère chargé de la Fonction publique.

À ce titre, il :

- Centralise les fiches d'évaluation et en assure la transmission au ministère chargé de la Fonction publique ;

- Prépare les dossiers relatifs aux actes de promotion (titularisation, avancement, reclassement, intégration et reconversion d'emploi) des agents et en assure le suivi auprès du ministère de la Fonction publique ;

- Reçoit les demandes, les traite et déclenche, si nécessaire, les procédures relatives aux actes de sortie temporaire ou définitive des agents (détachement, disponibilité, suspension d'engagement, maintien par ordre sans affectation -MOSA-, maintien par ordre sans affectation et rémunération -MOSAR-, mise en position de stage, retraite, radiation, démission) et assure le suivi auprès des services compétents du ministère de la fonction publique et de la direction de la solde des pensions et rentes viagères ;

- Traite les dossiers en matière disciplinaire, en relation avec les services utilisateurs et ceux du ministère de la Fonction publique.

Le BGD est chargé de la constitution et de la conservation des dossiers du personnel ainsi que de la tenue à jour du fichier du personnel.

À ce titre, il :

- Ouvre systématiquement un dossier individuel pour chaque agent du ministère ;
- Gère les dossiers individuels et le fichier électronique du personnel ;
- Assure l'archivage physique et électronique des dossiers ;
- Produit périodiquement des statistiques sur les effectifs.

1.2. La Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC)

Elle est chargée de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que de l'élaboration, de la vulgarisation et du suivi de la mise en œuvre d'outils, de méthodes ou de cadres de gestion stratégique des Ressources humaines.

À ce titre, elle assure notamment :

- La coordination de l'élaboration d'outils, de méthodes ou de cadres de gestion des Ressources humaines ainsi que de la mise en place d'un dispositif performant permettant une bonne évaluation des agents ;
- Le suivi des mouvements du personnel ;
- Une planification des effectifs, en identifiant les besoins en personnel des structures et en préconisant des mesures d'ajustements ;
- La centralisation et l'analyse des besoins en personnel exprimés par les différents services et propose, des mesures de dotation ;
- La coordination et le suivi de l'exploitation des évaluations périodiques ;

- L'organisation du processus d'intégration des nouvelles recrues, en relation avec les services utilisateurs.

La DGPEC comprend :

- Le Bureau de la Planification et des Statistiques (BPS) ;
- Le Bureau de Pilotage de la Mobilité (BPM) ;
- Le Bureau de l'Information -RH (BI-RH).

Le BPS est chargé de la tenue à jour des statistiques sur le personnel pour permettre la prise de décisions de gestion, la veille stratégique et la prospective.

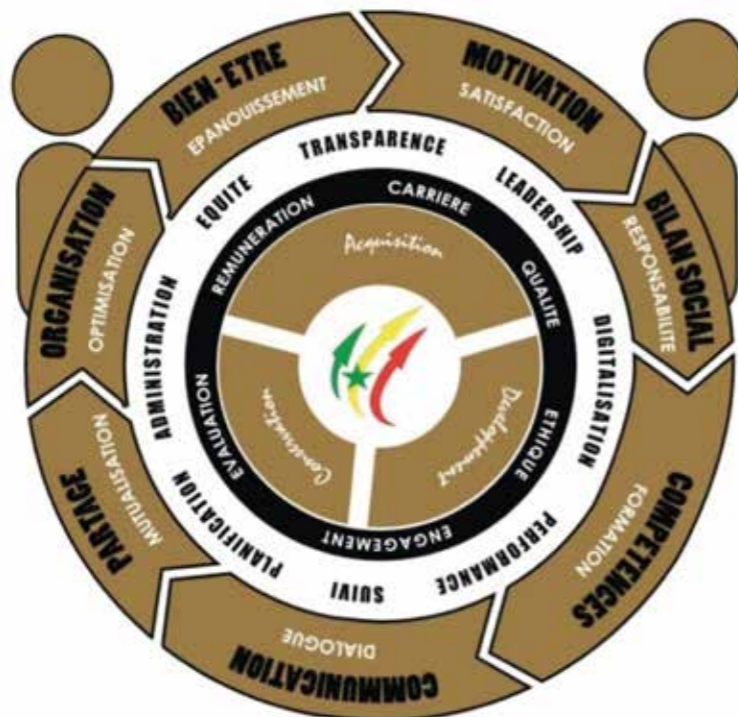
À ce titre, il :

- Tient à jour une situation sur le personnel avec indication des caractéristiques nécessaires au pilotage stratégique des RH ;
- Produit des rapports périodiques sur la situation du personnel ;
- Analyse les données sur les effectifs, les emplois et les compétences et formule des préconisations ;
- Procède au recensement des postes vacants ou susceptibles de l'être, en relation avec les services utilisateurs ;
- Évalue les besoins en personnel des différents services du ministère ;
- Élabore le tableau prévisionnel des effectifs, des emplois et des besoins en personnel ;
- Élabore les plans de recrutement du département.

Le BPM est chargé de promouvoir une politique de mobilité pour satisfaire les besoins en personnels des différents services du département et de favoriser le développement des compétences et la motivation des agents.

À ce titre, il :

- Élabore des outils et méthodes de pilotage, en relation avec les services déconcentrés ;
- Promeut l'institution de cadres de concertation sur la gestion de la mobilité ;
- Décline et promeut la politique de diversité (discrimination positive, maintien dans l'emploi des personnes à mobilité réduite, des seniors, etc.) ;
- Veille à l'adéquation permanente des compétences existantes avec les besoins à court, moyen et long terme du département ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre du dispositif des évaluations périodiques du personnel ;
- Assure la coordination de l'exploitation des résultats des évaluations ;
- Formule des propositions de mobilité et coordonne l'élaboration de plans de mobilité ;
- Assiste aux réunions sectorielles sur la gestion des carrières et de la mobilité ;



- Assure le suivi de l'intégration de nouvelles recrues ;
- Assure le suivi des mouvements du personnel (affectation, mutation, redéploiement) en rapport avec la Division de la Gestion des Carrières ;
- Assure le secrétariat du cadre de concertation, entre la DRH et les services utilisateurs, sur la gestion de la mobilité.

Le BI-RH est chargé de la gestion du système d'information-RH du ministère.

À ce titre, il :

- Anime le portail-RH, notamment en préparant les outils et supports d'information appropriés et en gérant les habilitations pour l'accès aux informations ;
- Coordonne la gestion et le développement des applications informatiques en gestion des ressources humaines ;
- Gère, en relation avec la cellule communication du ministère, la communication interne pour les aspects relevant de la fonction Ressources Humaines.

1.3. La Division de la Formation et du Coaching (DFC)

Elle est chargée de l'élaboration et du pilotage de la politique de formation et de renforcement des capacités des agents du ministère.

À ce titre, elle :

- Centralise et analyse, les besoins en formation et renforcement de capacités des personnels du département ;
- Participe à la sélection des prestataires pour la formation et le coaching ;
- Coordonne l'élaboration des plans de formation et de perfectionnement des agents, en relation avec les services compétents ;
- Participe à la prospective des métiers et à l'élaboration des curricula ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre des plans de formation ;
- Assure le coaching de proximité et la montée en compétences des agents en charge de la gestion des ressources humaines ;
- Assure le suivi du coaching de proximité et la montée en compétences des chefs de service ;
- Met en place un cadre de concertation sur les formations des agents des différentes structures du ministère ;
- Émet son avis sur les candidatures des agents du département à tous les programmes d'études et de stages ainsi que les demandes de financement de formations formulées par les agents ;
- Examine les partenariats à nouer pour la recherche de financement ;
- Assure la coordination des actions de formation

et favorise la mutualisation des moyens des différentes structures ;

- Accompagne et conseille les agents en quête de formation ainsi que ceux en cours ou en fin de cycle de formation ;
- Procède au suivi - évaluation des actions de formation des personnels ;
- Participe à l'élaboration de la stratégie nationale de la formation continue des agents de l'État en collaboration avec les services du ministère chargé de la Fonction publique ;
- Assure le secrétariat permanent du cadre permanent de concertation, entre la DRH et les services déconcentrés sur la formation ;
- Assure le secrétariat permanent du Comité consultatif sur les Formations permanentes (CCFP).

La DFC comprend :

- Le Bureau de Planification et du Suivi de la Formation (BPSF) ;
- Le Bureau de Gestion des Partenariats (BGP).

Le BPSF est chargé de la planification stratégique et opérationnelle de la formation des agents du département et du suivi de la mise en œuvre de la politique de formation.

À ce titre, il :

- Coordonne l'élaboration du plan de formation des personnels, en rapport avec les services déconcentrés et le comité consultatif sur les formations permanentes ;
- Assure le suivi de l'élaboration des modules et la réalisation des actions de formation ;
- Gère les stages au sein du département, en relation avec les services déconcentrés ;
- Assure le suivi des études et l'évaluation des formations dispensées ;
- Tient à jour la base des données relatives aux formations des personnels du département ;
- Conseille les agents sur la classification des diplômes délivrés par les différents établissements de formation.

Le BGP est chargé de la gestion des relations avec les partenaires, dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités.

À ce titre, il :

- Assure le suivi des relations avec les structures et organismes de formation, de financement de la formation ;
- Tient une base de données sur les différents partenaires ;
- Assure le suivi des demandes de financement ;
- Accueille et conseille les agents pour le choix des formations, les structures de formation et la recherche de financement.

1.4. La Division des Interventions sociales (DIS)

Elle est chargée de la gestion des activités socio-éducatives ainsi que de la promotion de mécanismes et méthodes d'amélioration de la santé, de l'hygiène et de la sécurité en milieu professionnel et notamment du renforcement des structures mutualistes et dispositifs d'assurance collective.

À ce titre, elle :

- Initie et appuie des activités socio-éducatives au profit des agents et des membres de leurs familles ;
- Promeut une politique de prévention des risques professionnels et d'assistance médicale en faveur du personnel et des membres de leur famille ;
- Développe une politique de promotion des mécanismes de renforcement de la sécurité sociale en faveur des agents et des membres de leur famille ;
- Développe la solidarité et l'entraide entre les agents.

La DIS comprend :

- Le Bureau de Gestion des Affaires médico-sociales (BG-MS) ;
- Le Bureau de Suivi des Relations sociales (BSRS).

Le BG-MS est chargé de la gestion des questions relatives à la santé des agents et des membres de leur famille ainsi que de celles portant sur l'hygiène et la santé en milieu professionnel.

À ce titre, il :

- Élabore et assure le suivi de la politique de prévention des risques professionnels, notamment les mesures relatives aux conditions de travail, à la bonne hygiène, au renforcement de la sécurité et à la protection de la santé des agents ;
- Assure un suivi médico-social des agents du département et des membres de leur famille ;
- Fournit une assistance sociale au personnel et aux membres de leur famille et assure le suivi de leurs dossiers auprès des institutions sociales ;
- Conseille et assiste les agents pour la préparation de leur départ à la retraite.

Le BSRS est chargé de la gestion des relations sociales et des activités socio-éducatives au profit du personnel et des membres de leur famille.

À ce titre, il :

- Développe la vie communautaire, notamment par la création et la gestion de cadres sociaux communautaires et l'organisation de rencontres et séjours ;
- Contribue au renforcement des mécanismes d'entraide et de solidarité entre agents ;

- Gère les relations sociales avec les partenaires sociaux (amicales et associations d'agents du ministère) ;
- Coordonne l'organisation des Colonies de vacances et des Arbres de Noël au profit des enfants du personnel ;
- Instruit et assure le suivi des demandes d'aides sociales notamment l'assistance aux sinistrés et l'octroi de billets par le ministère pour les pèlerinages aux lieux saints ;
- Représente le ministère lors des événements sociaux (décès, mariage, naissance, etc.).

1.5. Le Bureau administratif et financier (BAF)

Il est chargé de la gestion administrative et financière de la Direction des Ressources Humaines.

À ce titre, il :

- Prépare le budget de la Direction et en assure le suivi de l'exécution ;
- Assure le suivi de la gestion administrative du personnel de la Direction des Ressources humaines et du Cabinet ;
- Gère, en collaboration avec le comptable des matières, les approvisionnements en matières, fournitures et équipements ;
- Identifie les besoins en informatique et définit les prescriptions techniques ;
- Veille à la maintenance du parc et à la sécurisation du réseau informatique de la direction des ressources humaines ;
- S'assure de la tenue à jour de la comptabilité matières et de la logistique ;
- Gère le parc automobile et les équipements de la Direction des Ressources humaines ;

Le chef du BAF est assisté d'un comptable des matières chargé de la réception des approvisionnements et de la gestion des stocks ainsi que de la bonne tenue des documents de comptabilité matières.

III. MISE EN PLACE D'UN RÉSEAU RH DU MINISTÈRE

La fonction RH au sein du ministère étant partagée principalement entre la DRH et les gestionnaires RH de proximité, notamment les Directions de l'Administration et du Personnel (DAP) des Directions générales, la Direction du Personnel et de la Logistique (DPL) de la Douane et les BAF, les différents acteurs ont été organisés en réseau, pour notamment assurer la cohésion et la coordination des activités.

Un tel réseau donne effectivement corps à cette dimension « partage », à travers des actions et une organisation pour

une gestion des ressources humaines efficace, pérenne et responsable.

Pour offrir un cadre de référence à toutes les structures du Département disposant d'une direction ou d'un service chargé de la gestion du personnel, les acteurs dudit réseau ont élaboré, grâce à une démarche participative et inclusive, un Document d'Orientation Stratégique de la Politique des Ressources Humaines (DOSPRH) du Ministère, diffusé par la circulaire n° 0000607 /MEFP/DRH/sp du 18 octobre 2017.

Le réseau RH a été formalisé et structuré à travers l'arrêté n°11110 du 29 juin 2017 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité de pilotage de la Politique RH du ministère.

Le Comité de pilotage, présidé par le Secrétaire général du ministère, est un cadre de concertation entre les acteurs, d'orientation, de coordination et de suivi de la politique des RH. Il s'appuie sur trois (3) commissions : la Commission sociale, la Commission Carrières et la Commission Formation et Coaching. Chacune de ces commissions est présidée par un directeur en charge du personnel au sein du Ministère. Ce dispositif permet à la DRH de se recentrer sur l'expertise, la stratégie et le développement des RH et d'harmoniser les pratiques en matière de GRH.

Toutefois, il faut reconnaître pour le déplorer, parmi toutes ces commissions, la commission sociale reste la plus dynamique et la seule à se réunir régulièrement et à réaliser les activités inscrites à son plan d'actions annuel.

IV. LES GRANDS DÉFIS

La création de la Direction des Ressources Humaines (DRH) traduit la volonté des autorités de moderniser et de professionnaliser la fonction Ressources Humaines (RH) du Département afin de dépasser la simple administration du personnel naguère assurée par la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) et prendre en charge les aspects stratégiques de la fonction.

La modernisation de la fonction RH constitue, à cet égard, un levier important pour l'atteinte des objectifs de développement.

Dès lors, la DRH s'est, dès le début, confrontée aux principaux défis ci-dessous :

- Moderniser l'administration du personnel à travers notamment la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) ;
- Mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;

- Améliorer le dispositif de renforcement de compétences et de formation des agents ;
- Pérenniser le coaching et mettre en place un dispositif de mentorat et de gestion des talents ;
- Prendre en charge le bien-être des agents (conditions de travail, épanouissement, prévention des risques, etc.).

En somme, elle devra répondre aux nouvelles exigences de l'économie du savoir sur laquelle repose essentiellement les progrès des pays émergents.

Ces défis ont été déclinés par la politique RH du Ministère à travers le Document d'Orientation stratégique de la Politique RH (DOSPRH) qui a retenu comme vision " une Fonction RH de référence au service de l'émergence et du développement économique et social " mais aussi à travers le Plan stratégique de Développement 2017-2021 de la DRH.

Cette politique s'articule autour de trois (3) grands axes :

- Gestion des effectifs, des carrières, des emplois et des compétences ;
- Renforcement des capacités et développement du coaching ;
- Renforcement de la politique sociale.

V. LA DÉMARCHE DE LA DRH

Après la création de la DRH en 2014 et la nomination du Directeur des Ressources Humaines à la fin de l'année 2015, ce dernier s'est attelé à mettre en place une organisation de la DRH et de la fonction RH.

À cet effet, il a fallu adopter une nouvelle démarche pour mener à bien les missions de la nouvelle DRH.

Étape 1: Organisation de la DRH

Dans ce cadre, l'arrêté n°017151 du 31 août 2015 portant organisation de la Direction des Ressources Humaines du MEFP est venu organiser la DRH et mieux préciser les missions de la DRH.

Étape 2: Organisation de la fonction RH

Pour concrétiser son caractère de fonction partagée, le second acte a été naturellement l'organisation de la fonction RH et par la même occasion mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement.

Le premier séminaire de partage sur la fonction RH organisé les 21, 22 et 23 janvier 2016, au Complexe Saly Hôtel marque le point de départ de la conception de la politique de GRH et de la mise en place du réseau des acteurs de la fonction RH du Département.



Les quatre ateliers centrés sur l'élaboration et le pilotage de la Politique RH, le manuel des procédures RH, la formation et le Coaching et la gestion sociale ont permis un partage de l'esquisse de l'orientation stratégique de la politique RH du Ministère déclinée par la DRH mais aussi sur les pratiques et projets développés par les différentes Directions générales dans le domaine de la GRH.

À l'issue de ce séminaire des groupes de travail ont été mis en place pour finaliser les projets de documents issus des ateliers.

Un deuxième séminaire s'est déroulé les 21, 22 et 23 avril 2016, au Complexe Saly Hôtel, pour valider les documents des groupes de travail en vue d'élaborer le projet de Document de politique RH du Ministère. Il a permis de faire des avancées significatives dans le sens de la définition consensuelle de l'orientation générale de la politique RH du Département, de l'esquisse de plans d'actions et de la mise en place d'un réseau RH. La DRH a mis en place un comité restreint pour finaliser ledit document qui a été dénommé Document d'Orientation stratégique de la Politique RH du ministère.

Un troisième atelier organisé sous forme de séminaire résidentiel de trois jours a eu lieu au complexe Saly Hôtel les 09, 10 et 11 mars 2017. Il a débuté par un brainstorming sur la compréhension du Document d'Orientation stratégique de la Politique RH, validé et circularisé.

L'objectif général de cet atelier était de définir les modalités

de mise en œuvre du Document d'Orientation Stratégique de la Politique des Ressources Humaines (DOSPRH). À l'issue des travaux, les acteurs du réseau RH ont élaboré le plan d'actions de mise en œuvre. De même, les projets d'arrêtés créant les comités et formalisant le réseau RH ont été adoptés. Enfin, les projets prioritaires du département en matière RH ont été définis et les équipes de projets constituées.

Ainsi, le réseau RH a été mis en place par l'arrêté n°11110 du 29 juin 2017 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Comité de pilotage de la Politique RH du Ministère.

La mise en place du réseau a permis d'adopter une démarche participative et consensuelle dans l'élaboration des outils de GRH tels que le manuel de procédures de gestion des ressources humaines, le livret d'accueil de l'agent, la circulaire sur les comités d'hygiène, les outils RH prioritaires et bientôt le guide d'accueil et d'intégration du nouvel agent.

Étape 3 : Élaboration d'un Plan stratégique de développement

Afin de décliner clairement la contribution attendue de la DRH dans la mise en œuvre de la LPSD du MFB, mettre en cohérence les différents niveaux d'actions publiques et concrétiser des projets prévus dans le DOSPRH élaborée en 2016, la DRH a mis en place un PSD 2017-2021.

VI. LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RH

Pour mettre en œuvre les grandes orientations retenues dans le DOSPRH, la DRH a élaboré un plan stratégique 2017-2021 dont la vision est : « Des ressources humaines compétentes et motivées pour un secteur de l'économie et des finances performant ».

L'accomplissement de cette vision s'appuie sur l'esprit d'équipe, le culte de la performance, l'équité et l'engagement (EPEE).

La DRH s'était fixée comme objectif d'«élever la fonction RH au niveau des principaux vecteurs de performance du ministère à l'horizon 2021». Pour y arriver elle s'appuie sur les aspects ci-dessus et les qualités professionnelles de son personnel.

Lors d'un atelier ayant regroupé tous les agents, la DRH a procédé à une évaluation de son plan stratégique et entamé l'élaboration d'un nouveau plan d'actions.

Elle a régulièrement élaboré son plan de travail annuel, assuré le suivi et l'évaluation et partagé ses rapports trimestriels et annuels avec la Cellule d'Études et de Planification (CEP).

1. L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Dans le cadre de l'administration du personnel civil du Ministère, la DRH assure la préparation des actes de gestion (congés, permissions, etc.) et le suivi des actes d'administration (avancement, disponibilité, détachement, suspension d'engagement, mise en position de stage, etc.) auprès du Ministère chargé de la Fonction publique. Elle assure également l'accueil des nouveaux agents.

Pour plus d'efficacité, la DRH a entrepris la modernisation de son dispositif de gestion administrative du personnel par notamment l'automatisation des actes de gestion et l'archivage numérique des dossiers du personnel. Les actes sont préparés et signés dans des délais très courts. De ce point les services sont rendus avec une grande célérité.

Dans ce cadre, un manuel des procédures de gestion administrative des RH a été élaboré. Ce manuel a aidé à développer une application web dénommée «Système de Gestion automatisée des RH (SysgaRH), permettant le stockage et la consultation de données sur le personnel (hors agents des Douanes) et de dématérialiser les principaux cycles de gestion administrative du personnel ; il s'agit d'un Système d'Information des RH (SIRH) adapté à la gestion des ressources humaines dans une administration publique. Cette application est en cours de déploiement au niveau du

ministère ; elle est déjà fonctionnelle au niveau de certaines directions choisies comme pilotes.

Un dispositif performant de suivi de tous les actes à toutes les étapes, y compris les services du ministère de la Fonction publique, a été mis en place.

2. LA FORMATION, LE COACHING ET LE STAGE

La DRH assure des actions de renforcement de capacités des agents pour le développement de leurs compétences et l'amélioration de leurs performances. Elle met l'accent sur des formations orientées vers la maîtrise du travail mais également sur la gestion des carrières.

Plusieurs sessions de formation sont organisées chaque année dans les différents métiers du département pour une plus grande professionnalisation des acteurs.

Plusieurs agents ont bénéficié de subventions pour la prise en charge partielle ou totale de leurs frais d'études afin de suivre des formations diplômantes leur permettant de bénéficier de promotion, de reconversion d'emplois ou de reclassement hiérarchique.

Dans le cadre de la formation continue, certaines directions générales du ministère disposent de centres de formation où des sessions spécifiques sont déroulées au profit de leurs agents.

Afin d'accompagner les étudiants dans le cadre de leurs formations, des opportunités de stage sont être offertes par le Ministère des Finances et du Budget, en fonction des places disponibles.

Par ailleurs, avec l'appui de l'Union européenne, le Ministère a exécuté un projet de coaching dénommé « Coaching des cadres dirigeants » au profit de quarante-six (46) bénéficiaires afin de contribuer à une bonne mise en œuvre des réformes à travers une meilleure appropriation et le développement du leadership des cadres et l'amélioration des interrelations. Par cette initiative novatrice, le Ministère a été le premier et encore le seul à réaliser une telle activité au sein de l'Administration sénégalaise.

La DRH a entamé la réflexion pour l'élaboration d'un plan de formation global du ministère afin de rationaliser le dispositif de formation, de pérenniser le coaching avec de nouveaux projets mais aussi d'améliorer la gestion des séniors et promouvoir le développement du mentorat et du leadership féminin et la gestion des talents.

VII. LA POLITIQUE SOCIALE

L'épanouissement et le bien-être des agents et des membres de leurs familles constitue une des préoccupations majeures du Ministère.

À cet égard, la DRH organise, généralement en relation avec la commission sociale du Ministère, diverses activités socio-éducatives et sportives.

Pour prendre en charge de façon efficace la prévention des risques dans les lieux de travail, le Département a prévu, par la circulaire n°0084 du 28 Août 2018, la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au niveau de chaque site abritant des services du ministère et regroupant plus de cinquante (50) agents. Le CHSCT est un organe consultatif chargé de la gestion des risques professionnels et des conditions de travail.

C'est dans ce cadre que le CHSCT du Pôle Peytavin a été mis en place par la note de service n°0006 MFB/DRH/sp du 14 janvier 2021 désignant ses membres.

Toutefois, il faut préciser que le comité est fonctionnel depuis novembre 2020 avec l'avènement de la Covid-19 sous la présidence du Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE), monsieur Ibrahima Guèye.

La DRH a, dans le cadre de la commission sociale, mis en place une coopérative d'habitat des agents du Ministère des Finances et du Budget qui compte actuellement environ 3 000 (trois mille) membres.

Les principales activités sociales déroulées sont :

- Randonnées pédestres annuelles ;
- Tournois de football ;
- Deux colonies de vacances annuelles (plus 600 enfants par an pour les différentes colonies organisées par les Directions générales et la DRH) ;
- Octroi de billets pour le pèlerinage aux lieux saints (Mecque et Rome) ;
- Arbres de Noël ;
- Accompagnement des amicales dans le cadre de la journée internationale de la femme ;
- Facilitation de la restauration des agents à la pause;
- Décorations ;
- Accompagnement psychosocial des agents.

Le projet de mise en place d'une crèche vise à accompagner le personnel féminin tandis que la mise en place d'une salle de sports permettra d'améliorer la santé et l'épanouissement des agents du Ministère.

Une mutuelle de santé dont les projets de textes ont été élaborés est en cours de constitution ; L'assemblée générale constitutive est prévue dans le courant de l'année.

VIII. LES OUTILS RH

Dans la dynamique de professionnalisation de la fonction RH à l'aune de la Gestion axée sur les résultats, la DRH a élaboré des outils modernes de GRH. Ces outils, en cours de déploiement, participeront à améliorer la qualité du pilotage de la politique de gestion des ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Les principaux outils sont :

- La fiche de renseignements : Elle permet de disposer de toutes les informations utiles et nécessaires sur l'agent. Elle renseigne notamment sur l'état civil, le statut, la situation administrative ainsi que le parcours académique et professionnel de l'agent. C'est un outil de gestion individuelle des RH. Le niveau de déploiement au niveau du Ministère est d'environ 80% des agents.

- La fiche d'emploi-type : C'est un outil de GPEC utilisé dans le cadre d'une gestion collective des RH. Elle correspond à un regroupement de postes similaires. Son importance réside dans le fait de servir d'outil de base dans une gamme d'activités de GRH (recrutement, formation, gestion des carrières, évaluation, etc.). Le modèle est élaboré et le déploiement est prévu en 2023.

- Le référentiel de compétences : C'est un outil de GPEC utilisé dans le cadre d'une gestion collective et individuelle des RH. Son utilisation revêt une importance capitale dans un contexte de changement où les compétences doivent être adaptées aux nouvelles situations de travail. Il permet de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation. Le modèle est élaboré et le déploiement est prévu en 2023.

- La fiche de poste : C'est un outil de gestion des RH qui correspond à une situation individuelle de travail dans l'organisation. Elle renseigne sur l'identification du poste, la mission confiée, le profil du titulaire en tenant compte de l'environnement de travail, des rattachements hiérarchiques, des activités et des tâches à réaliser. C'est l'outil de base obligatoire de gestion et de suivi individuel dans la dynamique des relations de travail. Elle sert également de repère à l'élaboration des contrats d'objectifs en conformité avec la vision et la stratégie définie. Le déploiement a démarré et est réalisé à environ 50% des agents.

- Le contrat d'objectifs individuel : Le contrat d'objectifs constitue un engagement de travail qui lie le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il fixe les objectifs que le collaborateur doit atteindre et détermine les moyens à mettre à sa disposition. Il comporte des indicateurs permet de mesurer la performance du collaborateur et sa contribution à

la performance globale. Le déploiement a démarré.

- Le dispositif d'accueil et l'intégration : La mise en place d'un dispositif d'accueil et d'intégration a pour but de formaliser, de professionnaliser et d'harmoniser l'accueil et l'intégration des nouveaux agents dans les différents services du ministère. Il s'appuie sur plusieurs outils notamment, le livret d'accueil, les journées d'intégration, le guide d'accueil et d'intégration de l'agent.

- La cartographie des métiers : La cartographie des métiers est une présentation globale et structurée de tous les métiers du ministère.

Elle permet une meilleure connaissance des activités et tâches exercées au sein du ministère ainsi que des profils des acteurs. C'est un important outil de gestion de la formation et des carrières, d'élaboration des autres outils RH et des manuels de procédures et d'organisation du travail.

IX. LE SYSTÈME DE GESTION AUTOMATISÉE DES RESSOURCES HUMAINES (SYSGARH)

Le Système de Gestion Automatisé des RH (SYSGARH) mis en place dans le cadre de la modernisation de la GRH est un système d'information sur les ressources humaines (SIRH), comportant des statistiques et des données personnelles sur les agents et permettant également la dématérialisation des actes de gestion du personnel (Permission d'absence, Autorisation exceptionnelle d'absence, Autorisation de sortie du territoire, Congé annuel, Congé de maternité, Congé maladie, etc.).

Le SYSGARH est aussi un outil d'archivage numérique des

dossiers du personnel et d'aide à la décision (évaluations, décorations, promotion etc). La plateforme, actuellement en phase test à la DRH, à la DTAI et à la DAGE depuis un an, sera accessible à tous les agents du Ministère, sur la base des habilitations accordées aux uns et aux autres selon les responsabilités, pour garantir la confidentialité et la sécurité requises.

Présentement, l'application déployée au niveau de la DAGE, DTAI et DRH et en cours de présentation aux différentes directions chargées du personnel.

Cette application web permet le stockage et la consultation de données sur le personnel (hors agents des Douanes) du MFB et de dématérialiser les principaux cycles de gestion administrative du personnel.

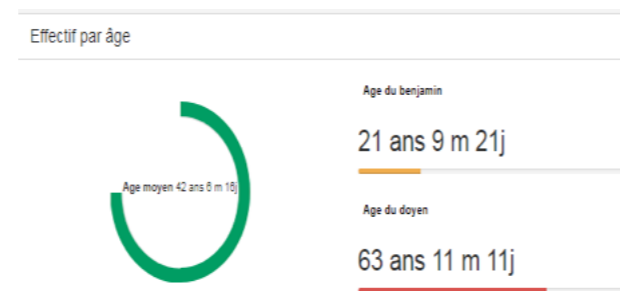
Le SYSGARH est bâti autour des six (6) modules suivants.

- Tableau de bord

C'est un outil de contrôle et de suivi qui fournit des statistiques permettant à chaque responsable hiérarchique de connaître la situation de son personnel et de suivre son évolution. Les indicateurs sont présentés sous plusieurs formes (tableau ou graphique), pour une meilleure exploitation.

Permet à l'autorité/responsable hiérarchique :

- D'accéder aux différentes listes de son personnel ;
- De consulter les fiches et dossiers individuels de ses agents ;
- D'effectuer des recherches.



Matricule	Nom	Prénom	Statut	Grade	Age	Année d'entrée	Année de sortie	Année de départ	Année de retour	Année de fin de carrière
0001	BOUR	ALAIN	Actif	Chevalier	42	1980	2020	2020		
0002	BOUR	ALAIN	Actif	Officier	42	1980	2020	2020		
0003	BOUR	ALAIN	Actif	Commandeur	42	1980	2020	2020		

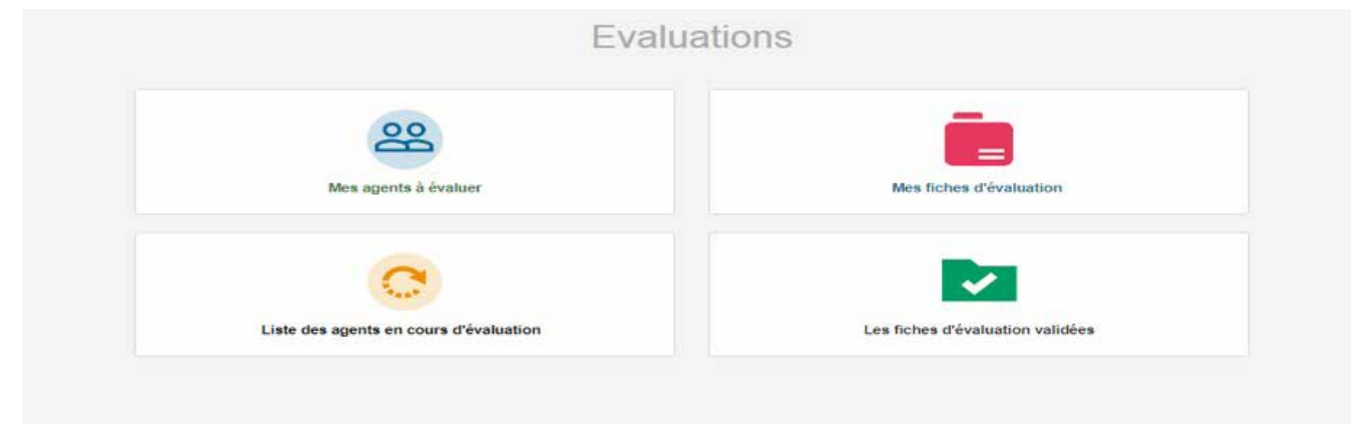
- Gestion administrative (congés et permissions)

- Automatise la gestion des demandes de congés et de permissions au sein du département,
- Dématérialise tout le processus, depuis la demande de congé ou de permission de l'agent jusqu'à la génération de la décision de congé validée par l'autorité compétente.



- Évaluation

Permet de dématérialiser le processus d'évaluation des agents du MFB.



- Gestion des décorations

Fournit à l'autorité et à chaque chef de service, pour ce qui le concerne :

- D'une part, la liste des agents déjà décorés (par ordre et grade) ;
- D'autre part, la liste des agents proposés à la décoration, pour chaque ordre national (ordre national du lion ou ordre du mérite) et grade (commandeur, officier ou chevalier).





• Centre de services
Offre la possibilité aux utilisateurs connectés à l'application de pouvoir télécharger des documents (format PDF ou Word) élaborés par la DRH.

Au total, la DRH a mis en œuvre plusieurs activités inscrites ou non dans son plan stratégique. La plupart des activités ont été réalisées grâce à un personnel compétent et dévoué.

Ainsi, la modernisation de la fonction RH du ministère a

connu une grande avancée. Elle a été structurée et mieux professionnalisée. Les acteurs ont développé plusieurs outils répondant aux standards de la gestion moderne. Les conditions requises pour une véritable GPEC sont remplies.

La qualité de vie au travail est mieux prise en charge.

PASSATION DE SERVICE À LA DRH : M. SOUMARÉ PASSE LE TÉMOIN À M. DIALLO



La passation de service entre Monsieur Bassirou SOUMARE, Directeur des Ressources des Humaines (DRH) du Ministère des Finances et du Budget sortant et Monsieur Thierno Sadou Diallo, Directeur des Ressources Humaines du Ministère des Finances et du Budget entrant s'est tenu le vendredi 14 décembre 2022 à 10 heures, dans le bureau du DRH, sous la supervision de Monsieur Cheikh NDIAYE, Inspecteur général des Finances.

À la suite de la passation une cérémonie a été organisée dans la salle de réunion se trouvant dans les annexes de la DRH situés au niveau de l'ancienne école des Douanes, en présence des inspecteurs généraux des finances Cheikh Ndiaye et Mamoudou Niang, des parents, des amis et des collaborateurs des deux concernés.

C'était l'occasion de rendre hommage à Monsieur Soumaré qui parachève sa mission à la tête de la DRH suite à son admission à la retraite et après sept (7) ans de bons et loyaux services à la tête de la DRH.

Messieurs Kalidou Sall et Djibril Kane, respectivement Chef de la Division de la Gestion des Carrières et Chef de la Division de la Gestion prévisionnelles des Emplois et des Compétences au niveau de la DRH ont pris la parole au nom du personnel, pour féliciter le Directeur sortant pour

son admission à la retraite, non sans avoir rappelé toutes les réalisations et innovations apportées à la DRH sous sa direction. Ils ont ensuite souhaité la bienvenue au nouveau DRH avant de l'exhorter à la poursuite du travail qui a déjà été enclenché par son prédécesseur et à consolider les acquis.

Tous les intervenants ont magnifié les qualités humaines et professionnelles des deux directeurs avant de formuler des prières pour la suite de leurs carrières respectives.

Le Nouveau DRH, Monsieur Diallo, prenant la parole a rendu hommage à son prédécesseur et formulé des prières pour la suite de sa carrière pré-retraite. Il a remercié, le Directeur du Contrôle Budgétaire, ses parents, amis et ex collaborateurs de la Direction du Contrôle Budgétaire, présents dans la salle. Monsieur Diallo a ensuite remercié la hiérarchie pour la confiance placée en sa personne et a affirmé son engagement à mener à bien les missions qui lui ont été confiées et celles à venir.

Monsieur Soumaré a, quant à lui, rendu hommage à son personnel avant d'exprimer toute sa disponibilité à accompagner le nouveau DRH à chaque fois que de besoin notamment en termes d'apports d'informations complémentaires ou appui. Il a aussi remercié les autorités du ministère pour la confiance placée en sa personne durant sept (7) ans.



LOI DE FINANCES 2023 : UN BUDGET DE SOLUTIONS AUX PROBLÈMES DES SÉNÉGALAIS

Le Ministre des Finances et du Budget, M. Mamadou Moustapha Ba a présenté le Projet de Loi de Finances (PLF) 2023 à l'Assemblée nationale. Le projet dénommé «budget de solutions» au regard du contexte de crises, revêt une empreinte particulière, voire historique en atteignant plus de 6 411 milliards de FCFA.

Prenant en compte les contraintes liées à l'environnement national et international, il affirme que le PLF 2023 a fait le choix de se concentrer sur une stratégie ambitieuse et des réponses concrètes permettant de juguler, dans les meilleurs délais et de la meilleure manière possible, les effets néfastes du coût élevé de la vie, tout en parachevant les chantiers en cours. En outre, il crée les conditions d'une dynamisation des activités de production, indispensables pour la croissance, la création de revenus et d'emplois décents.

En fait, souligne le ministre, il s'agit là d'un « budget pour apporter des solutions » et qui permet, en premier lieu, de protéger les ménages et de contenir l'inflation. En somme, selon l'argentier de l'État, le Gouvernement a fait le choix d'agir, en même temps, sur la maîtrise, voire la baisse des prix, et sur l'amélioration des revenus, afin de préserver au maximum le pouvoir d'achat des citoyens.

Le budget 2023 prévoit, pour le soutien aux prix et aux couches vulnérables : un montant de 35 milliards de FCFA de cash transfert dans le cadre du programme des bourses de sécurité familiale, un montant de 450 milliards de FCFA pour la subvention à l'énergie, et enfin un montant de 100 milliards de FCFA pour que les prix des denrées de première nécessité restent accessibles à la majorité de nos compatriotes.

Toutefois, affirme M. Mamadou Moustapha Ba, des mesures sont prévues à travers une feuille de route en vue d'une maîtrise des subventions. Cet aspect devrait éviter des dérapages susceptibles de porter atteinte aux équilibres budgétaires.

En outre, l'État va renforcer les mesures de soutien à la filière rizicole, pour booster la production ainsi que la mise en œuvre de mesures et actions destinées à stimuler les différentes filières, afin de consolider les bases de notre souveraineté alimentaire. Par ailleurs, l'intervention de l'État prend en compte une meilleure valorisation de nos produits et une promotion du « consommer local », le renforcement des moyens de surveillance des marchés, l'assainissement des circuits de distribution et le suivi du respect des règles liées à la concurrence, de même que la simplification des procédures d'importation, le décongestionnement du Port de Dakar. Ce dernier aspect implique, tout aussi, la maîtrise des droits et frais de passage portuaires qui ont un impact aggravant sur les prix intérieurs.

Dans le même sillage, l'État va poursuivre la réalisation des projets phares du Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré (PAP2A) du PSE. Il s'agit, entre autres projets d'envergure, du programme national de Bourses de sécurité familiale, des projets de désenclavement des terroirs, des projets d'infrastructures sanitaires dont l'hôpital de Tivaouane et le projet de reconstruction de l'hôpital Le Dantec ainsi que du projet Pilote « Bus Rapid Transit » (BRT).

Sur le plan macroéconomique, le projet de loi de finances est bâti sur une prévision de croissance de 10,1% en 2023, contre 4,8% en 2022. Pour le déficit budgétaire, il est projeté à 5,5% contre 6,2% en 2022. Mais l'objectif de l'État, selon Moustapha Ba, est de le ramener et de le contenir, à terme, en dessous de 3%, à la faveur des réformes engagées sur la fiscalité et la gestion budgétaire.

Au total, le projet de LFI 2023 est arrêté à 6 411,5 milliards de FCFA décomposé ainsi :

- Pour les dépenses, elles s'établissent à 5 141,9 milliards de FCFA, contre 4 702,9 milliards de FCFA pour l'année 2022, soit une augmentation de 439 milliards de FCFA (+9,3%). Elles se répartissent comme suit :

- Dépenses sur ressources internes : 4 297,1 milliards de FCFA ; représentent 84% des dépenses totales. Cette prédominance des ressources internes témoigne de l'avancée significative vers une véritable souveraineté budgétaire ;
- Dépenses sur ressources extérieures : 667,9 milliards de FCFA ;
- Dépenses des comptes spéciaux du Trésor : 176,9 milliards de FCFA ;
- Amortissement de la dette : 1269,6 milliards de FCFA.

La situation des recettes projetées, la stratégie de la dette et l'évolution des budgets des institutions constitutionnelles ainsi que les recettes du projet de loi de finances pour 2023 sont arrêtées à 4 096,4 milliards de FCFA, contre 3 647,8 milliards de FCFA pour l'année 2022, soit une augmentation de 448,6 milliards de FCFA (+12,3%). Elles se décomposent comme suit :

- Recettes internes : 3 640,5 milliards de FCFA contre 3 231,1 milliards de FCFA en 2022 ;
- Dons budgétaires et en capital : 279 milliards de FCFA contre 266 milliards de FCFA en 2022 ;
- Recettes des comptes spéciaux du Trésor : 176,9 milliards de FCFA ;

Les bonnes perspectives en matière de recettes internes en 2023 sont expliquées par l'accélération de la mise en œuvre de la Stratégie des Recettes à Moyen Terme (SRMT), qui fédère et coordonne l'action des services de l'État pour une mobilisation efficiente des ressources publiques.

Ainsi, la mise en œuvre des chantiers de réforme des administrations fiscale et douanière, notamment par l'atteinte de la maturité digitale à partir de 2023, devrait porter ses premiers fruits.

De même des efforts substantiels seront fournis pour une rationalisation des dépenses fiscales, à travers une réduction graduelle des exonérations les plus régressives, tout en veillant à éliminer l'impact de cette élimination sur les couches les plus vulnérables de la population.

Pour le ministre, l'ambition du gouvernement est d'asseoir une fiscalité simple et efficace, incitative et juste, moderne et transparente, organisée autour d'une utilisation accrue des technologies numériques.

Selon lui, 2023 sera la première année de collecte de ressources fiscales directement issues de l'exploitation des ressources d'hydrocarbures appartenant au Sénégal. Sur les 51,6 milliards de FCFA attendus, 33,7 milliards de FCFA



vont abonder le budget général, 5,2 milliards de FCFA iront au Fonds intergénérationnel et 12,7 milliards de FCFA reviendront au Fonds de stabilisation.

Pour ce qui concerne la dette publique, à l'instar de ce qui se fait partout dans le monde, le Sénégal a recours à l'endettement pour contribuer au financement de son développement ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie de sa population

À noter que le Sénégal continue de bénéficier de la confiance de la communauté financière internationale. Il présente, selon le ministre, contrairement à la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, un profil de risque modéré grâce à une gestion prudente de son endettement, grâce à ses performances économiques, avec des taux de croissance appréciables, grâce aussi à la bonne tenue de ses finances publiques ainsi qu'à la qualité de ses politiques publiques qui le placent sur la voie de l'émergence.

Toutefois, l'État du Sénégal compte maintenir une politique d'endettement privilégiant les ressources concessionnelles, le recours au marché financier régional tout en favorisant les partenariats public-privé, afin de garder l'endettement sur une trajectoire soutenable et viable.

Le recours aux financements non-concessionnels ne sera retenu que pour financer les projets présentant un taux de rendement interne élevé, informe Mamadou Moustapha Ba. L'amélioration significative des recettes résultant de la mise œuvre de la Stratégie de Recettes à Moyen Terme devra,

pour sa part, permettre de limiter, à terme, le recours à l'endettement.

S'agissant des moyens dévolus aux institutions constitutionnelles, le ministre des Finances et du Budget promet de tout revoir, y compris la Présidence de la République dont le budget s'élève à 71 682 309 408 FCFA en 2023 contre 72 231 549 548 FCFA dans la LFI 2022, soit une baisse de 549 240 140 FCFA en valeur absolue et 0,8% en valeur relative.

Cette baisse s'explique essentiellement, selon lui, par l'arrivée à terme des projets d'investissement tels que le Programme d'Acquisition d'un Patrouilleur et l'Acquisition de vedettes.

Il y a aussi le fait que le budget de l'Assemblée nationale va s'élever à 20 758 105 137 FCFA en 2023 contre 17 215 015 137 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 3 543 090 000 FCFA en valeur absolue et 20,58% en valeur relative.

Cette hausse s'explique fondamentalement par les indemnités forfaitaires de transport et l'acquisition des véhicules pour les membres de bureau et les Présidents de commissions.

Le budget du Conseil économique, social et environnemental est de 7 541 040 284 FCFA en 2023 ; Il ne connaît donc pas de variation par rapport à la LFI 2022. Le budget du Haut Conseil des Collectivités territoriales s'élève à 9 160 000 000 FCFA en 2023 contre 8 550 000 000 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 610 000 000 FCFA en valeur absolue et 7,1%



en valeur relative.

La hausse s'explique essentiellement par l'allocation d'une indemnité forfaitaire de transport d'un montant global de 1 260 000 000 FCFA, atténuée par la baisse des dépenses d'investissement d'un montant de 650 000 000 FCFA.

Le budget du Conseil Constitutionnel s'élève à 1 144 028 000 FCFA en 2023 contre 1 233 583 600 FCFA dans la LFI 2022, soit une baisse de 89 555 600 FCFA en valeur absolue et 7,3% en valeur relative.

Cette baisse s'explique uniquement par la réduction des dépenses de personnel, suite à une mise à jour des effectifs. Le budget de la Cour Suprême s'élève à 3 315 088 622 FCFA en 2023 contre 2 452 252 000 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 862 836 622 FCFA en valeur absolue et 35,2% en valeur relative.

La hausse s'explique principalement par la mise en place du Fonds d'intervention de 500 000 000 FCFA qui fait suite au décret n°2022-1582 du 1er Septembre 2022 portant régime financier de la Cour Suprême.

Le budget de la Cour des Comptes s'élève à 10 530 981 575 FCFA en 2023 contre 8 595 066 136 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 1 935 915 439 FCFA en valeur absolue et 22,52% en valeur relative.

L'évolution positive du budget s'explique essentiellement par la prise en charge des indemnités de contrôle et de fonction des magistrats et autres personnels de la Cour, pour un montant de 1 487 200 000 FCFA.

Enfin, le budget de la Primature s'élève à 29 451 920 235 FCFA

en 2023 contre 27 029 796 583 FCFA pour le Secrétariat général du gouvernement qui conduisait pratiquement les mêmes missions.

Ainsi, le budget 2023 a l'ambition d'apporter plusieurs solutions concrètes de nature à avoir des répercussions sur le quotidien des citoyens et de relever les défis induits par les tensions géopolitiques à l'échelle mondiale et sous-régionale, pour une relance économique. Bâti de manière prudente et orthodoxe, il sera exécuté avec engagement et diligence, assure le ministre.



Mbaye THIAM

Journaliste/Cellule de Communication

LE CADRE BUDGÉTAIRE DE L'ÉTAT : PASSAGE D'UN BUDGET DE MOYENS À UN BUDGET PROGRAMME AXÉ SUR LES RÉSULTATS



En application des dispositions de notre constitution, les lois de finances sont des lois organiques présentées par l'Exécutif (le Gouvernement), votées par l'Assemblée nationale (le Législateur) et promulguées par le Président de la République. C'est la démarche normative. L'exercice des missions régaliennes étant une continuité, la constitution a légiféré sur la conduite à tenir au cas où le projet de loi de finances ne serait pas voté.

Le Sénégal a connu dans son histoire budgétaire quatre lois organiques relatives aux lois de finances et deux approches de gestion budgétaires différentes :

- **La loi organique n° 62-36 du 14 mai 1962**, avant la création de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) : elle est axée sur les moyens et le contrôle de conformité et de régularité de la dépense publique. Elle a été modifiée en 1963 et en 1974 ;

- **La loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001** à la suite de la création de l'UEMOA : elle transpose la directive communautaire 05/1997 relative aux lois de Finances. En application des dispositions du Traité de l'UEMOA relatif à l'harmonisation des législations et procédures budgétaires, des lois de finances et des comptabilités publiques), l'UEMOA venait de se doter de son premier cadre harmonisé des Finances publiques (1997/1998). L'approche budgétaire basée sur les moyens est maintenue ;

- **La loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011** transposant la directive 06/2009/CM/UEMOA relative aux lois de Finances. Les directives de 1997/98 modifiées en 2000 sont abrogées et remplacées par celles de 2009 pour marquer le passage du budget de moyens au budget programme axé sur la performance de l'action publique. La directive du cadre juridique, pour marquer une rupture totale avec les pratiques d'un budget de moyens, s'adosse sur la démarche de performance, la responsabilité, la

liberté d'action du gestionnaire et la reddition des comptes. La LOLF 2011-15 a été modifiée en urgence en décembre 2016 pour permettre à l'Exécutif de différer de trois ans, soit en janvier 2020, son entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017, donnant ainsi cours légal à la LOLF 2001-09 ;

La loi organique 2011-15 du 08 juillet 2011 a été abrogée et remplacée par **la loi organique n° 2020-07 du 26 février 2020**, nouveau cadre budgétaire de l'État, pour corriger les insuffisances et lacunes relevées dans la 2011-15.

La LOLF de 2020 comporte plusieurs d'innovations chacune d'elles pouvant valablement faire l'objet de développements utiles et enrichissants pour la culture budgétaire du lecteur. Le nouveau cadre budgétaire, un pari et un défi, ambitionne un repositionnement du citoyen au centre de l'action publique irremplaçable pour la transformation de la structure de l'économie nationale et le développement humain.

La réussite de son implantation dans la progressivité dépend non seulement de la qualité du pilotage politique mais surtout des évolutions nécessaires dans les pratiques actuelles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) des administrations publiques, un des facteurs de succès des réformes.

Le premier budget de l'État présenté et voté en mode programme par le Sénégal ne remonte qu'au 1^{er} janvier 2020 soit trois ans de pratique.

L'objectif de l'article est de passer en revue l'évolution des pratiques de gestion budgétaire, du budget de moyens au budget axé sur les résultats en mettant l'accent surtout sur les changements induits par le nouveau cadre budgétaire de l'État.

En effet, en interrogeant l'histoire du budget du Sénégal, le pays, un an après son premier gouvernement composé de quinze (15) ministres, s'est doté de sa première LOLF en mai 1962. Ainsi, ladite loi acte-t-elle ainsi, le début de la présentation et de l'exécution d'un budget de moyens. Le premier budget de l'État à cheval sur deux années civiles (juin de l'année n à juin de l'année n+1), s'équilibrait en recettes et en dépenses à 40,2 milliards de FCFA dont 9,7 milliards de dépenses en capital.

Une articulation de la budgétisation sur les priorités des politiques publiques n'était pas chose aisée dans un contexte où tout est prioritaire et les ressources limitées. Des choix budgétaires s'imposaient alors. L'articulation du processus budgétaire sur les priorités résultant des stratégies de développement visée par le cadre budgétaire de l'époque montre la reconnaissance du rôle essentiel de l'État dans la planification stratégique et le suivi

évaluation de l'action publique.

En sa qualité de Président du Conseil sous la première République, le chef du Gouvernement, en son temps, «Mawdo» feu Mamadou DIA, porteur de la vision du Sénégal indépendant, définissait les choix politiques, fixait les orientations aux fins de permettre à l'action publique, avec l'approbation du législateur du projet de lois de finances, de renforcer la structure de l'économie et les capacités de l'État à fournir des prestations de service de qualité aux citoyens sénégalais. Sous un régime parlementaire éphémère, le Sénégal a tenté en vain d'initier un processus d'élaboration de son premier plan national de développement économique et social avec l'appui du père Louis-Joseph Lebret, un Dominicain invité par le gouvernement. Mais, la crise institutionnelle vécue en 1962 bascula le Sénégal dans un régime présidentiel à exécutif monocéphale jusqu'en février 1970. Celle-ci dissipée, les institutions remises en marche, la première loi de finances du Sénégal fut exécutée par ordonnance n° 63-01 du 15 mai 1963.

Ce bref rappel historique, nous montre simplement qu'un processus de développement qui se construit petit à petit dans le renforcement et la consolidation des acquis a besoin d'une stabilité des institutions, d'une vision de l'État, d'un cadre de gestion budgétaire opérationnalisant les stratégies. Quel que soit le courant de pensées, face à une demande sociale toujours pressante sur le politique, la recherche des voies et moyens permettant d'articuler au mieux le budget sur les priorités restera un enjeu et défi permanent.

Les cadres stratégiques de développement ont marqué leur passage au Sénégal. Des plans quadriennaux de développement économique et social, qualifiés de catalogues de projets et programmes, le pays s'est retrouvé avec un nouveau cadre stratégique de développement, «le Plan Sénégal Émergent (PSE), horizon 2035» en passant par les différents plans d'ajustement, le Plan d'Orientation stratégique pour le Développement Économique et Social (PODES), le Programme National de Lutte contre la Pauvreté (PNLP), le Document de Politique Économique et Social (DPES) et la Stratégie Nationale de Développement Économique et Sociale (SNDES).

La longue période d'ajustement et d'une austérité budgétaire qui a vécue jusqu'en 2000 a mis en veilleuse la planification stratégique, la priorité étant accordée à l'équilibre financier et budgétaire et à la restructuration du secteur public et parapublic (réduction du nombre de ministères, gel des recrutements dans la fonction publique, réduction des effectifs, baisse des salaires, vérité des prix, suppression de société d'encadrement, etc.). Les premières mesures de réformes budgétaires et de structure avec leurs impacts sociaux sont mises en œuvre avec l'accompagnement des

PTF.

La deuxième génération de réforme du cadre budgétaire de l'État a été un alignement du droit budgétaire sénégalais inspiré de l'ordonnance budgétaire française de 1959, sur les premières directives du cadre harmonisé des Finances publiques au sein de l'UEMOA adoptées en 1997 à la suite de la création de l'espace communautaire par le traité du 10 janvier 1994 modifié le 29 janvier 2003. Ce cadre dédié à l'harmonisation des législations sur les Finances publiques, s'articule autour de six directives communautaires :

- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ;
- Le Code de transparence dans la gestion des Finances publiques ;
- La Nomenclature Budgétaire de l'État (NBE) ;
- Le Règlement Général sur la Comptabilité publique (RGCP) ;
- Le Plan Comptable de l'État (PCE) ;
- Le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE).

La directive mère n° 05/1997 relative aux lois de finances fixait les règles fondamentales relatives à la nature, au contenu, à la procédure d'élaboration, de présentation et d'adoption des lois de finances, ainsi qu'aux opérations d'exécution et de contrôle du budget de l'État.

Cette directive a été transposée dans le droit budgétaire sénégalais par **la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001**. Reconduisant l'approche du budget de moyens, elle a apporté des changements :

- La préparation du budget de l'État suivant une Nomenclature Budgétaire de l'État (NBE) conforme aux bonnes pratiques (MSFP de 1986 mis à jour en 2014) ;
- La désignation du ministre chargé des finances, ordonnateur principal et unique des recettes et des dépenses du budget de l'État ;
- La suppression des inspections des opérations financières (IOF) dédiées au contrôle de conformité et de régularité de la dépense publique et la création d'une Direction chargée du Contrôle des Opérations Financières (COF) rattachée au ministre chargé des finances.

De la LOLF de 1962 à celle de 2001, les pratiques de gestion budgétaire n'ont pas véritablement connu une évolution de fond. Le budget de moyens s'est imposé plus de deux générations (de 1962 à 2019). Caractérisé par son mécanisme de reconduction systématique des services votés, l'absence d'articulation des choix budgétaires sur les priorités des politiques publiques et de culture de résultats dans l'exécution de l'action publique, la rigidité des contrôles a priori, des gestionnaires plus portés au respect de la conformité aux règles qu'à la valorisation de la performance de leurs activités, ont mis à nu les limites objectives du

budget de moyens et de nos pratiques.

Les évaluations de la performance de la gestion des finances publiques, des pratiques comptables (CFAA) et des marchés publics (CPAR), réalisées respectivement en 2001 et 2003 par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) conjointement avec le gouvernement ont non seulement confirmé toutes les limites sur le plan budgétaire et comptable mais véritablement le fait déclencheur de la prise de conscience sur la nécessité d'apporter des ajustements et des améliorations dans les procédures budgétaires et d'achat public.

La réceptivité, l'adhésion et le portage politique du ministre chargé des Finances a permis de créer le cadre d'implémentation progressive des réformes budgétaires préconisées en 2001 dans les différents domaines analysés. La dissémination de ces revues dans l'espace communautaire aura permis également aux Etats de l'espace communautaire, d'anticiper sur les évolutions en perspective et d'être en avance sur la Commission de l'UEMOA garante de l'harmonisation des législations sur les finances publiques.

Nonobstant l'absence de base juridique, les évolutions introduites dans le respect des dispositions du droit budgétaire en vigueur, ont le mérite de secouer les pratiques traditionnelles de gestion budgétaire. Globalement, c'est une cinquantaine de recommandations qui a été adoptée par le conseil interministériel de juillet 2003 tenu pour une première dans les locaux du ministère en charge des finances sous la présidence du Chef du gouvernement, une reconnaissance du leadership et de la responsabilité du département dans le portage politique et la conduite des chantiers de réformes des finances publiques et des changements attendus.

Des ajustements et améliorations ont été apportés essentiellement dans les domaines suivants :

- La préparation du budget de l'État ;
- L'exécution et le contrôle budgétaire ;
- La gestion de la trésorerie ;
- La gestion de la dette publique ;
- La tenue de la comptabilité publique et le système d'enregistrement d'information comptable et de reporting ;
- Les contrôles exercés sur les finances publiques ;
- Les instruments de gestion.

Les recommandations validées pour améliorer la gestion budgétaire de l'État ont été explicitées par les services responsabilisés dans la mise en œuvre, par des fiches techniques précisant les problèmes à résoudre, les objectifs spécifiques à atteindre, les résultats attendus, les indicateurs de mesure et les activités à mener sous forme de plans d'actions assortis d'un calendrier d'exécution.

Au regard de l'état d'avancement présentement des réformes, quatre recommandations importantes issues de la revue CFAA retiennent l'attention. Il s'agit de :

- **L'introduction d'une lettre de cadrage budgétaire dans le dispositif de préparation du projet de la loi de finances :**

La lettre de cadrage budgétaire préparée par le ministre chargé des finances et signé par le Premier ministre a été une avancée dans la mise en œuvre de la politique budgétaire bien que sa présentation soit quelque peu laconique. Elle ne fournissait ni d'information financière ni d'indications précises sur l'évolution des postes de dépense du budget de l'État. Sa diffusion était d'ailleurs très réduite. La LOLF de 2020 a permis de disposer d'un véritable cadre budgétaire et de performance un des supports techniques utilisés pour la préparation du projet de budget de l'État.

- **La définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'implantation d'un budget axé sur les résultats :**

L'introduction en 2006 du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et des Cadres Sectoriels des Dépenses à Moyen Terme (CDS-MT), a été une opportunité pour consolider les premiers acquis de la budgétisation par objectif initiée dès 1996 avec les ministères en charge de la santé et de l'éducation. En effet, en l'absence d'un cadre juridique adapté, préalable pour changer de paradigme, le ministère chargé des finances, face à l'obstacle juridique, a su redonner à la planification stratégique sectorielle, toute son importance en accompagnant le processus de

généralisation des cadres stratégiques de développement communément appelés « Lettres de Politiques Sectorielles de Développement (LPSD) ». L'existence de cadre stratégique sectorielle est un préalable au processus d'implémentation d'un budget ministériel axé sur les résultats.

Le portage politique étant un véritable facteur de réussite des réformes, chose bien comprise, le ministre d'État, Ministre chargé de l'Économie et des Finances (MEF) a mis en place en juillet 2003, auprès de son cabinet, le Secrétariat Exécutif du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (SE/PCRBF) chargé d'assurer la coordination, l'impulsion, le suivi rapproché du plan des réformes budgétaires et financières et de rendre compte régulièrement sur les avancées, les contraintes de mise en œuvre.

S'appuyant sur des spécialistes de l'approche GAR, la formation des acteurs sur les concepts, la démarche méthodologique d'implantation de la GAR a été placée au centre des priorités. Les capacités techniques des administrations en matière d'élaboration de stratégies sectorielles, de Cadres des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et de Cadres Sectoriels des Dépenses à Moyen Terme (CDS-MT), de cadres de suivi-évaluation des projets et programmes et cadre de rédaction de rapport annuel de performance, ont ainsi été largement renforcées ; les premiers guides didactiques élaborés et diffusés.

Le nouveau processus de préparation du budget de l'État a été formalisé en 2009, par **décret n° 2009-85/MEF du 30 janvier 2009** diffusé auprès des ministères, la LOLF 2001-09 étant toujours en vigueur. En effet, bien avant l'adoption en juin



2009 du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques adossé sur l'approche GAR, celle-ci aura réussi, par la formation continue et la participation inclusive et l'engouement des ministères, sa pénétration en douceur dans le respect des dispositions de la LOLF 2001-09.

- **La mise en œuvre de la déconcentration de l'ordonnancement (DO) des crédits :**

Le pouvoir d'ordonnateur principal et unique des recettes et des dépenses est conféré au ministre chargé des Finances par la LOLF 2001-09. Il l'a exercé jusqu'en fin 2020, par les moyens d'ordonnateurs délégués (OD) nommés par décret en application des dispositions prévues par le **décret n° 63-797 du 10 décembre 1963** relatif aux conditions dans lesquelles les ministres peuvent déléguer leur pouvoir.

La LOLF 2001-09 ne permettant pas encore l'exercice du pouvoir d'ordonnancement des crédits par les ministres et les présidents d'institutions constitutionnelles de la République, des agents sous son autorité du ministre chargé des Finances et accrédités auprès du comptable public assignataire de leurs dépenses sont nommés par décret, ordonnateurs délégués (OD) des crédits auprès d'eux.

L'option n'a pas manqué d'essuyer à tort, des critiques venant surtout des partenaires techniques et financiers qui la qualifiaient, par méconnaissance des soubassements juridiques, de réformette. En tout état de cause, en délimitant le périmètre et en rapprochant les OD des services dépensiers des ministères sectoriels et des institutions constitutionnelles, le ministre chargé des Finances a pu créer auprès d'eux, avec leur participation inclusive, des services d'ordonnancement partagés. Cette proximité a non seulement permis une réduction des délais de traitement des dossiers de dépense mais aussi, un afflux de mandats de paiement vers le Trésor public qui n'a pas pu, par les moyens d'une réorganisation de la Paierie générale du Trésor, accompagner avec plus de célérité, ce changement majeur, la conduite de la DO étant trop cloisonnée.

Une tentative de correction de cette insuffisance à travers la réalisation en novembre 2013, d'une étude sur la partition de la Paierie Générale du Trésor (PGT) assortie de propositions de textes de création de postes comptables n'a pas malheureusement abouti, du fait d'une fin de non-recevoir de l'autorité sur les propositions de réorganisation formulées. Celle-ci visait spécifiquement un allègement de la PGT en la délestant d'une partie des dépenses dont elle est assignataire afin de favoriser une gestion plus légère, plus efficace, plus fluide et plus sereine des opérations devant aboutir à un arrêté et une reddition des comptes plus

compatible avec les délais.

La nécessaire réorganisation de la DGCPT est remise sur la table avec l'effectivité depuis 2020 de la multiplicité des ordonnateurs principaux des crédits, une innovation du nouveau cadre budgétaire de l'État. Pour une complétude de la DO sous le timbre de la LOLF 2020-07, une proposition de réorganisation de la DGCPT est soumise dans ce sens à l'appréciation des autorités du MFB.

- **La rupture avec la centralisation du contrôle a priori source d'inefficacité :**

Cette rupture a été opérationnalisée grâce à la création de services de contrôle budgétaire de proximité leur périmètre d'intervention étant défini pour préciser les ministères et institutions constitutionnelles rattachés.

Ce rapprochement a permis de créer des liens forts de collaboration entre contrôleurs et services dépensiers et au ministère chargé des finances, par la pédagogie, de jouer pleinement sa mission d'appui conseil des gestionnaires de crédits au-delà de l'exercice de leur mission de contrôle de régularité et de conformité de la dépense.

Le Sénégal, dans le respect du cadre légal et règlement en vigueur de 2001, a tiré profit de la revue CFAA de 2001 en ce sens que :

- L'approche GAR a été bien appropriée par le MFB et les ministères sectorielles et a été même disséminée dans les services personnalisés de l'État ;
- Les acteurs budgétaires ont été capacités sur la démarche de performance, des référents identifiés et des guides didactiques élaborés et diffusés ;
- La planification stratégique a été revalorisée avec la généralisation des LPSD et des Plans stratégiques de développement des services personnalisés de l'État ;
- La culture de l'évaluation des performances des politiques publiques a été institutionnalisée grâce à la production de rapports annuels de performances et à la systématisation de la tenue des revues sectorielles des ministères et de la revue annuelle conjointe de la politique économique et sociale ;
- L'exécution des dépenses et le contrôle budgétaire sont effectués avec plus de célérité avec la DO et la décentralisation de la fonction contrôle a priori ;
- La gestion budgétaire s'est dotée d'un système d'information couvrant la préparation et l'exécution du budget de l'État.

La LOLF 2020, un nouveau cadre budgétaire de l'État, un

fait marquant dans l'évolution de des pratiques

Le nouveau cadre budgétaire résulte de réflexions et d'échanges entre la Commission de l'UEMOA, le comité des experts pays désignés représentant les Etats membres et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Inspirées par les normes internationales et les bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques, il est le fruit d'un consensus des parties prenantes.

Adopté en mars 2009 pour la directive portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques et en juin 2009 concernant les cinq autres directives, le nouveau cadre harmonisé des Finances publiques repose sur un nouveau paradigme. Il est adossé essentiellement sur :

- Un alignement progressif sur les normes et les bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques (MSFP de 2001) ;
- La mise en œuvre de la démarche de performance dans le secteur public ;
- La liberté d'action et la responsabilité du gestionnaire public ;
- Un repositionnement et une reconnaissance du rôle central de l'État dans la planification stratégique et le suivi-évaluation des performances des politiques publiques ;
- Un cadre macro-économique et un cadre budgétaire pluriannuels sur un trend de trois ans pour servir de support à la préparation du projet de budget de l'État ;
- Une budgétisation articulée sur les priorités des politiques publiques ;
- Un renforcement des grands principes budgétaires, en insistant sur la sincérité budgétaire ;
- Une programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses, respectueuse des principes de sincérité et de fiabilité ;
- Une rénovation des principes de budgétisation des crédits en Autorisations d'Engagement (AE) et Crédits de Paiement (CP) ;
- Une modification de la conception de la dépense publique ;
- Une institutionnalisation du contrôle de gestion dans les ministères ;
- Une rénovation des modes de contrôle ;
- Un renforcement du rôle de l'Assemblée nationale dans le débat budgétaire, le contrôle budgétaire et l'évaluation des performances de l'action publique ;
- Un élargissement du périmètre de contrôle de la Cour des comptes ;
- Une facilitation de l'accès du public à l'information.

L'alignement progressif sur les normes et les bonnes

pratiques en matière de gestion des finances publiques

Comme rappelé dans les développements précédents, les manuels constituent des référentiels internationalement reconnus, mis à la disposition des États pour améliorer les cadres et pratiques budgétaires, l'efficacité de la dépense, le système statistiques et de reporting.

Le Manuel Statistique de Finances publiques de 2001 marque une avancée dans la normalisation des méthodes d'établissement et de présentation des statistiques des Finances publiques. Il a inspiré :

- La Classification des fonctions des Administrations publiques (CFAP) ;
- La classification de la nature économique des dépenses ;
- L'harmonisation des nomenclatures budgétaire et comptable ;
- L'élaboration du Cadre d'Analyse Minimum (CAM) du TOFE de l'administration centrale élargi progressivement aux TOFE des Etablissements publics administratifs (EPA) exerçant des missions de service public financées essentiellement par des subventions du budget de l'État, des organismes de prévoyance et de sécurité sociale (IPRES et CSS) et des Collectivités territoriales.

Le Manuel Code de la transparence des Finances publiques (FTE) : Il a permis de définir les normes et pratiques à observer d'une part, en matière de disponibilité et de publication de l'information, de prévisions financières et de budgétisation et d'autre part, pour guider l'analyse et la gestion des risques budgétaires.

En 2018, le Sénégal s'est prêté à cet exercice d'évaluation du niveau de transparence de ses finances publiques. Globalement, l'évaluation de la transparence effectuée en 2018 a placé le Sénégal dans la moyenne des Etats de niveau de revenu et de capacité institutionnelle similaires. Il est admis que le Sénégal a fait des avancées significatives dans la facilitation de l'accès du public à l'information.

Le Manuel d'enquête sur le budget ouvert (IBP) : Il définit les critères reconnus sur le plan international, pour évaluer la mise à disposition du public et en temps opportun, les huit documents budgétaires clés qui doivent contenir des données budgétaires exhaustives et utiles. L'indice global calculé tient compte de la publication à bonne date des documents budgétaires définis, du contrôle budgétaire et de la participation du public au processus de préparation du budget de l'État.

Sur six enquêtes sur le budget ouvert conduites par IBP, le score du Sénégal en dent de scie, naviguait entre 3% en

2010 et 40% en 2021 avec un pic de 51% enregistré en 2017. Les contreperformances relevées dans cette évaluation ne reflètent pas les capacités nationales à répondre aux exigences de l'enquête. En effet, en l'absence d'un dispositif institutionnel de veille, permettant de s'assurer que les documents budgétaires et de reddition des comptes sont bien produits et publiés à bonne date sur les sites web de référence communiqué à IBP, que des séances d'information et de partage avec le public sont systématiquement organisées et que la revue en milieu d'année qui permet de fournir une explication détaillée sur l'état du budget après six mois d'exécution du budget de l'année en cours est élaboré et publié, il sera difficile voire impossible de consolider et de renforcer les acquis d'une année sur l'autre.

Le cadre d'évaluation de la performance en matière de gestion des finances publiques (PEFA) de 2016 est le référentiel des bonnes pratiques conçu pour une rationalisation ; Malheureusement en vain, des outils d'évaluation de la gestion des finances publiques. On y retrouve des critères empruntés soit de l'évaluation de la transparence des finances publiques (FTE), soit du guide d'évaluation du système de gestion de l'investissements publics (PIMA) du FMI, soit du manuel d'enquête sur le budget ouvert (IBP), soit du guide d'évaluation de la performance de la gestion de la dette publique (DeMPPA).

L'évaluation PEFA est conduite toujours par un cabinet indépendant, sous la supervision du gouvernement, des PTF et de la société civile. Elle permet d'identifier et de relever les pratiques non conformes aux bonnes pratiques admises en

matière de gestion des Finances publiques et de fournir pour le pays, les éléments d'analyse et explicatifs nécessaires pour élaborer une matrice de mesures de réformes. Le Sénégal est aujourd'hui à son troisième exercice d'évaluation PEFA (2007, 2011 et 2019). Le premier exercice conduit en 2017 a permis l'élaboration d'une matrice de mesures de réformes prenant en compte les mesures résiduelles des plans d'actions CFAA/CPAR puis rafraîchie par celles issues autres revues.

Le cadre d'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette publique permet d'asseoir un cadre institutionnel unifié dédié à la gestion de la dette publique. L'évaluation De MPA conduite par le Sénégal en 2007 est-elle un prétexte pour se conformer au Règlement n°09/2007/CM/UEMOA portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de la gestion de la dette publique dans les pays membres de l'UEMOA ?

En tout état de cause, en mettant en œuvre les dispositions prévues par ledit règlement, le cadre institutionnel de gestion de la dette intérieure et extérieure de l'État du Sénégal s'est nettement amélioré depuis 2016.

En effet, la Direction de la Dette publique rattaché à la DGCPT a été créée par décret n° 2011-516 du 12 avril 2011. Le DDP est désigné à cet effet, ordonnateur délégué des dépenses de la dette publique par décret n° 2016-622 du 24 mai 2016. Le Comité National Dette Publique (CNDP) a été institué par arrêté du ministre chargé des Finances. L'Analyse de Viabilité de la Dette (AVD), préalable à l'élaboration de la Stratégie d'Endettement à Moyen Terme (SEMT) est





systematisée. Une SDMT mise à jour annuellement est élaborée et annexée systématiquement au projet de loi de finances initiale. Les programmes d'émissions de titre sur les marchés domestiques et internationaux sont exécutés depuis avec succès. La gestion de l'information sur la dette publique (dettes intérieure et extérieure) est unifiée. Le logiciel de gestion de la dette publique est modernisé. Enfin, la production et la publication d'un bulletin trimestriel sur l'endettement public est systématisée.

Le premier Directeur de la Direction de la Dette publique, Monsieur Babacar CISSE, à la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, a été distingué lors des Global Capital Bond Awards 2019, dans la catégorie des « meilleurs gestionnaires africains de dettes de marché ».

La mise en œuvre de cette réforme institutionnelle de la gestion de la dette publique sous la supervision du SE/PCRBF avec de Afritac Pôle dette a été une belle réussite.

La mise en œuvre de la démarche de performance dans le service public :

La Gestion axée sur les Résultats de développement a été inventée en 1964 par Peter Drucker avec la parution de son livre «Managing for results». Cette approche novatrice s'est bien répandue dans bon nombre de pays développés anglosaxons et francophones. Emprunté en premier par les pays anglo-saxons dans le fonctionnement de leur service public pour redonner du sens à l'action publique, ce principe de gestion trouve sa justification dans un souci de rationalisation budgétaire et d'amélioration de l'efficacité des politiques publiques.

L'objectif visé par cette approche de gestion du secteur public peut être considéré comme une réussite en ce sens, qu'elle a permis avec la volonté politique, de lier les ressources publiques à des résultats concrets de développement. Faisant

tâche d'huile, d'autres pays anglo-saxons et francophones ont pu réformer leurs procédures budgétaires en améliorant les outils, assurant la formation des ressources humaines et conduisant la gestion des changements.

Mis à l'épreuve, le management par les résultats a été ainsi formalisé en procédures écrites dans des guides et référentiels sur les bonnes pratiques en la matière. On pourrait énumérer notamment :

- Le Manuel Statistique de Finances publiques (FMI) de 2001 mis à jour en 2014 ;
- Le Manuel du FMI sur la transparence des Finances publiques(FTE) ;
- Le Manuel d'enquête sur le Budget ouvert élaboré par IBP ;
- Le cadre d'évaluation de la performance en matière de gestion des finances publiques (PEFA) de 2016 ;
- Le cadre d'évaluation des performances en matière de gestion de la dette publique (DeMPA).

En mars 2005, la Gestion Axée sur les Résultats a été adoptée par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide comme principe directeur dans une perspective d'amélioration, dans la responsabilité mutuelle, de l'efficacité de l'intervention des PTF dans la mise en œuvre des stratégies pays et de leur impact sur les économies et les populations.

Cette approche étant bien voulue par les États membres de l'UEMOA, un nouveau cadre harmonisé des finances publiques a été adopté en 2009 et ses six directives transposées dans les droits positifs. Mais, la GAR, sur laquelle s'est adossé le nouveau cadre budgétaire de l'État, ne peut être réduite à un simple exercice de réécriture des textes et d'amélioration de la qualité des documents budgétaires et comptables, d'alignement de choix budgétaires sur les priorités de la stratégie sectorielle et de suivi et évaluation des résultats. Elle est avant tout un paradigme, une approche voulue par l'État qui exprime le besoin de changer ses pratiques de gestion budgétaire afin que, dans la transparence et la célérité dans l'exécution de la dépense publique, l'action

publique ait un effet direct et un impact réel sur les usagers du service public.

La pertinence de cette approche GAR appliquée par le service public n'est donc plus à démontrer sachant que l'exécution de toute mission publique a une seule finalité « le bien-être du citoyen par la fourniture en continu, par l'État, de prestations de service public de qualité et au meilleur coût».

La Commission de l'UEMOA n'avait d'autre choix que de provoquer, avec l'adhésion déjà acquise des États membres, la réécriture totale des directives du cadre harmonisé des Finances publiques de 1997/2000 qui ne répondaient plus à la dynamique de changement des pratiques de gestion budgétaire. Le nouveau cadre harmonisé des finances publiques adopté en 2009 a ainsi offert aux pays membres de l'Union la base juridique permettant de passer des budgets de moyens au budget axé sur les résultats et la performance de l'action publique plus connu sous l'appellation Budget programme entré en vigueur au Sénégal en janvier 2020 avec l'adoption de la LOLF 2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances.

La liberté d'action et la responsabilité du gestionnaire public

La LOLF de 2020 fait le pari sur la responsabilité et la liberté

d'action du gestionnaire public en redonnant du sens à l'action publique pour son caractère irremplaçable dans l'effort de construction nationale.

Au sens de l'article 12 de la LOLF, des flexibilités sont introduites en décomposant en programmes les crédits du budget de l'État, sous réserve des dispositions de l'article 14. Une politique publique étant déclinée en programmes, ses crédits mis en place par la loi de finances de l'année sont ainsi destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions bien définie. Le programme est assorti d'objectif précis et d'indicateurs de mesure de résultats de développement.

Les crédits des programmes sont répartis par grandes catégories de dépense (personnel, biens et services, investissements exécutés par l'État, transferts courants, transferts en capital) et décomposés selon leur nature.

En effet, pour lui permettre de gérer autrement le budget de l'État, le nouveau cadre budgétaire a estimé que l'efficacité de la dépense devra venir également d'une plus grande liberté d'action du gestionnaire public. En vue de satisfaire aux objectifs fixés à l'action publique, il peut ainsi, en application des dispositions de la LOLF de 2020, en son article 15, alinéa 2, procéder en cours d'année au sein de son programme budgétaire aux réallocations qu'il juge nécessaires.



Une instruction sur les modalités de mise en œuvre des mouvements de crédits en cours de gestion, en application des articles 12, alinéas 1 à 3, 8 et 9, 14 et 15 de la LOLF 2020-07 relative aux lois de finances, et des articles 47 et 50 du décret 2020-1020 relatif à gestion budgétaire de l'État a été élaborée à cet effet. Elle permet à un gestionnaire public, selon le cas de figure, de proposer à l'ordonnateur principal, une modification de la répartition des crédits et la nature de la dépense qu'il soit au sein d'un programme ou d'une dotation, entre programmes d'un ministère ou entre programmes de ministères distincts, soit :

- Par arrêté de virement de crédits, l'acte devant être notifié au ministre chargé des Finances ;
- Par arrêté conjoint de virement de crédits du ministre chargé des finances et de l'ordonnateur principal de crédit concerné ;
- Décret de virement de crédits sur rapport conjoint du ministre chargé des finances et de l'ordonnateur principal de crédit concerné ;
- Décret de transfert de crédits sur rapport conjoint du ministre chargé des finances et des ordonnateurs principaux de crédit concernés.

La mise en œuvre de la démarche de performance, la liberté de gestion et la responsabilité du gestionnaire soumis désormais à cette obligation de rendre compte des résultats de l'action publique constituent les grands axes du nouveau cadre de gestion budgétaire de l'État participation de la rénovation du service public. En effet, tels que conçu par

la LOLF et par ses textes d'application, il ne constitue pas un ensemble de recettes. En effet, considérant la longue période d'application du budget de moyens (plus de deux générations), la complexité de certaines des innovations induites par la LOLF de 2020, l'obsolescence et la rigidité des règles de gestion des ressources humaines par le ministère de la Fonction publique, employeur unique de l'État, seule la dimension culturelle du changement (dissiper les contraintes et résistance) et la formation continue des acteurs peuvent aider à réussir le pari et à relever les défis.

Une reconnaissance du rôle central de l'État dans la planification stratégique et le suivi-évaluation des politiques publiques

L'élaboration de stratégies de développement sectoriel ou sous sectoriel assorties d'indicateurs de résultats, mesurables et atteignables sur un trend fixé (6 ans révisable à mi-chemin) et de cibles annuelles est un préalable à l'implémentation de l'approche GAR. Sa philosophie épousée par le nouveau cadre budgétaire de l'État est d'articuler le processus de budgétisation aux priorités des politiques publiques. Tous les ministères disposent de stratégies sectorielles qui ont permis au fil du temps d'affiner la cartographie des programmes et des actions et les cadres de performances.

L'expérience acquise en matière de planification stratégique, du premier plan d'orientation pour le développement économique et social (1989-1994) au Plan Sénégal



Émergent (PSE) en passant par les LPSD, la généralisation des structures de planification et de suivi-évaluation des politiques au sein des ministères a été un acquis ayant beaucoup facilité l'appropriation des règles de découpage d'une politique publique d'un ministère en programmes budgétaires et le processus d'élaboration des Documents Pluriannuels de Programmation Budgétaire (DPPB) et des Plans Annuels de Performances (PAP). Quant aux Rapports Annuels de Performances (RAP), la systématisation des revues sectorielles a facilité leur production à bonne date (avant fin mars).

Les bonnes pratiques en matière de planification stratégique et opérationnelle étant acquies par les ministères, il demeure que des efforts importants restent encore à faire pour permettre à toutes les politiques de disposer non seulement de système statistique mais également d'indicateurs de mesure des résultats de leur politique qui sont nécessaires pour la construction de cadres de performances de qualité. L'exécution de programmes d'enquêtes sur financement du budget de l'État pourrait bien être envisagée avec l'accompagnement de l'ANSD pour remédier à cette faiblesse du budget programme.

Les cadres macro-économique et budgétaire pluriannuels, supports à la préparation du projet de budget

La LOLF de 2020, en son article 51, a redonné au cadrage macro-économique et budgétaire, sa pluralité et toute son importance dans le débat parlementaire (discussions du DPBEP avec les députés) et dans la préparation du projet de budget de l'État (élaboration du TOFE prévisionnel suivant le format du MSF de 2001). Il en est de même pour la loi 2012-22 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques qui consacre les principes et les règles à observer en matière d'élaboration du cadrage macro-économique, d'élaboration et de présentation des budgets publics.

L'assimilation du processus d'élaboration du cadrage macroéconomique par le ministère en charge de l'économie (DPEE) suivi d'un cadre budgétaire par le ministère en charge du budget (DPB), a permis au nouveau cadre budgétaire de l'État de s'aligner sur les bonnes pratiques en matière de préparation du budget de l'État.

Le renforcement des grands principes budgétaires

Pour un souci de transparence dans la gestion des finances publiques et de lisibilité du budget de l'État, le nouveau cadre budgétaire de l'État a renforcé les grands principes du droit budgétaire. On insistera seulement sur deux grands principes porteurs de changements : L'annualité et la sincérité :

- **L'annualité** : renforce le caractère annuel de

l'autorisation budgétaire tout en se projetant dans le temps en inscrivant le budget de l'État dans une dimension stratégique pluriannuelle ;

- **La sincérité** de la loi de finance de l'année s'apprécie sur la base des informations disponibles et des projections qui peuvent en découler. Bien qu'étant un instrument d'exécution des politiques publiques, pour transformer la structure de l'économie et apporter le mieux-être, le budget après tout un acte de prévisions. En son article 30, le nouveau cadre budgétaire de l'État accorde-t-il ainsi une importance toute particulière à la sincérité des projections des ressources et des charges de l'État. Celles-ci, comme rappelées par la loi 2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de transparence des Finances publiques, doivent être effectuées avec réalisme et prudence, compte tenu des informations disponibles au moment où le projet de loi de finances de l'année est en élaboration.

L'organisation des campagnes des budgets économiques constitue une bonne pratique pour aider justement à **répondre aux exigences de réalisme et de prudence** qui doivent être observées particulièrement au moment de l'arbitrage finale du budget. À ce niveau également, seule la dimension culturelle du changement peut aider à rompre avec toute pratique non conforme susceptible d'entamer prématurément en cours de gestion, l'équilibre financier du budget.

La pluri annualité dans la programmation des dépenses de l'État

La pluri annualité des dépenses de l'État est une innovation introduite dans la programmation budgétaire. Elle permet comme rappelé supra sur les grands principes, d'inscrire le budget de l'État dans une dimension stratégique pluriannuelle. Pour ce faire, la programmation pluriannuelle des dépenses d'un budget programme ministériel permet ainsi au gestionnaire public d'avoir plus de visibilité sur ses interventions et des informations de suivi nécessaires pour affiner sa stratégie d'allocation des ressources tenant compte de ses priorités et contraintes fixées par le cadrage budgétaire sectoriel.

La programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses de l'État permet à chaque ministère, de déterminer dans quelle mesure ses dépenses à moyen terme sont budgétées dans le respect des plafonds de dépenses et alignées sur ses stratégies sectorielles et budgétaires à moyen terme.

Dans le respect du principe de sincérité, la budgétisation des crédits des activités en mode LOLF précisément en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement

(CP) devra minimiser voire éliminer les coûts d'opportunités (sous-estimer ou surestimer le budget alloué à une activité). Pour ce faire, les gestionnaires devraient pouvoir, soit se doter d'un référentiel des prix de la commande publique propre à la nature de leurs activités et régulièrement mis à jour, soit constituer au fur et à mesure de l'exécution des budgets, d'une base de données sur les coûts unitaires découlant des engagements juridiques.

Quant à la budgétisation des CP, elle tient compte de l'achèvement probable de la procédure de passation de la commande publique (attribution définitive de marché), des dates de début et de fin de l'activité (calendrier d'exécution après ordre de service donné) et de l'échéancier des paiements tel qu'il ressort de l'engagement juridique (le marché, le contrat, etc.).

Les activités à programmer pour la réalisation des objectifs spécifiques d'un programme doivent nécessairement répondre à des critères de pertinence et d'utilité économique pour permettre aux responsables de programme, de présenter un plan de travail optimal rationalisant les choix

budgétaires.

En effet, si la méthodologie d'élaboration des nouveaux documents budgétaires (DPPD et PAP) est éprouvée et assimilée par les ministères, il demeure que des efforts restent encore à faire en ce qui concerne l'affinement des cadres de performances essentiels dans une démarche de performance. Tous les ministères ne sont pas logés à la même enseigne.

Le cadre de performance ne doit contenir que des indicateurs de résultats mesurables, réduits au minimum en indiquant spécifiquement ce que l'on doit mesurer en fin d'année ou en infra-annuel pour s'assurer au fil du temps de l'atteinte des cibles.

La rénovation des principes de budgétisation des crédits

La rénovation des principes de budgétisation des crédits en Autorisations d'Engagement et Crédits de Paiement (AE/CP) abordée dans la programmation pluriannuelle des dépenses de l'État permet à un gestionnaire public d'engager une



dépense sur la base d'un engagement juridique (marché à bon de commande, marché à prix ferme ou révisable, marché assorti de tranches fermes ou conditionnelles, contrat de PPP, etc.) et au comptable public assignataire de la dépense, de payer la dette de l'État en s'assurant notamment que le l'AE de rattachement a été bien consommée.

Un décret spécifique qui manquait dans les textes d'application de la Directive 06/2009/CM/UEMOA portant loi des finances a été pris pour fixer les nouvelles règles budgétaires applicables en matière de gestion des autorisations budgétaires, des AE et CP, des plafonds d'emplois rémunérés par l'État, de mouvements de crédits en cours de gestion, de reports de crédits, de clôture et de reddition des comptes. En effet, le Sénégal s'est donné cette liberté d'aller au-delà des textes d'application cités à l'article 2 de la directive 06/2009/CM/UEMOA portant lois des finances pour corriger les insuffisances relevées dans le décret 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique (RGCP).

En effet, il est préconisé à moyen terme, de se conformer à l'article 2 de la directive 06/2009/CM/UEMOA portant lois des finances, en procédant à une fusion du décret 2020-978 du 23 avril 2020 portant Règlement général sur la Comptabilité publique (RGCP) constitué de 220 articles et du décret 2020-1020 du 06 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'État, de 74 articles, en un seul et unique texte traitant à la fois des nouvelles règles de gestion budgétaire et comptable de l'État. Le comité institué pour la correction des insuffisances relevées dans les premiers textes issus de la transposition des directives du cadre harmonisé des Finances publiques de l'UEMOA sera à cet effet, le moment venu à pied d'œuvre. L'appellation RGCP sera conservée sachant qu'il traitement de façon logique les nouvelles règles de gestion budgétaire et comptable de l'État.

Une modification de la conception de la dépense publique

Le budget de moyens était peu contraignant pour le gestionnaire, des objectifs clairs à l'appui du financement des politiques publiques en charge par son département ne lui étaient pas fixés et ses libertés d'action étaient faibles. Le gestionnaire était naturellement plus porté au respect de la régularité et de la conformité de la dépense qu'à l'efficacité, l'efficience et la qualité de service. Le seul critère de performance le plus usité se résumait aux taux d'exécution des crédits.

Le contrôle de régularité et de conformité de la dépense est maintenu par la LOLF de 2020. La question de son utilité effective pour l'usager final du service public sera toujours posée par les acteurs de la chaîne administrative

de la dépense: «Pour quel usager bénéficiaire, la dépense publique est engagée et pour quelle finalité? ».

Le nouveau cadre de gestion budgétaire a fait le pari de la liberté d'action et de la responsabilité du gestionnaire public en modernisant et en simplifiant les procédures et en introduisant une nouvelle conception de la dépense publique. La réceptivité et l'acceptation des changements qu'il induit sera bien évidemment, avec le changement, un défi à relever.

Une institutionnalisation du contrôle de gestion dans le service public

Le nouveau cadre budgétaire a introduit le contrôle de gestion en tant que dispositif d'aide au pilotage de la performance de l'action publique. Pour une efficacité du pilotage des activités des programmes budgétaires et la maîtrise des risques liés à la réalisation des objectifs assignés, le dispositif de contrôle de gestion est conduit en synergie avec le dispositif de contrôle interne budgétaire mis en œuvre par chaque ministère.

En effet, le contrôle de gestion étant une nouvelle fonction introduite dans les ministères, l'implémentation du dispositif au sein des programmes se fera dans la progressivité. Certes, la LOLF a prévu que chaque responsable de programme mette en œuvre son dispositif de contrôle interne budgétaire, le contexte dans lequel va s'implanter cette nouvelle fonction recommande néanmoins une certaine prudence.

À titre provisoire, telle que prévue par la réglementation en vigueur, une cellule de coordination du contrôle de gestion, un service partagé par tous les responsables de programmes doté d'une équipe restreinte de contrôleurs de gestion, placée sous l'autorité du Secrétaire général du ministère, coordonnateur des programmes, sera mise en place.

La rénovation des modes de contrôle

Le ministre en charge des Finances est garant du respect de l'autorisation budgétaire, de la soutenabilité budgétaire et de l'équilibre financier du budget bien que le nouveau cadre de gestion budgétaire axée sur la performance ait introduit des améliorations comme la responsabilité et la liberté d'action du gestionnaire public, la flexibilité dans la gestion des crédits du programme (la flexibilité asymétrique des crédits, les nouvelles règles de gestion des mouvements de crédits en cours de gestion), pour garantir au mieux sans redondance l'efficacité des contrôles a priori de la dépense publique.

Cette rénovation comporte plusieurs aspects :

- Adaptation du cadre institutionnel pour faciliter

l'exercice du contrôle budgétaire ;

- Mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire ministériel ;
- Mise en place du contrôle allégé voire hiérarchisé de la dépense ;
- Le contrôle de la consommation des crédits budgétaires sur la base de plafonds d'engagement tenant compte du plan de passation des marchés et du plan de trésorerie.

- Adaptation du cadre institutionnel du contrôle budgétaire

Dans le cadre de l'adoption organisationnelle et fonctionnelle de la Direction générale du Budget, la Direction du Contrôle Budgétaire (DCB) et des services de contrôle budgétaire ministérielles ont été créées. La réforme institutionnelle



va se poursuivre pour recentrer les missions des Contrôles régionaux des Finances et ériger des services départementaux de contrôle budgétaire.

Il s'agit, en lieu et place des préfets de département périphérique, de permettre au ministère chargé des finances d'assumer ses responsabilités dans le contrôle de l'exécution du budget de l'État au niveau décentralisé en s'appuyant sur des services départementaux du contrôle budgétaire. Un projet de décret abrogeant et remplaçant le décret n° 66-481 du 22 juin 1966 portant création et fixant les attributions des Contrôles régionaux des Finances dans le circuit d'approbation devrait permettre de réaliser ce changement.

- Mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire ministériel :

Sa mise en place relève de la responsabilité de chaque ministère. Elle est la contrepartie de la responsabilité et de la liberté d'action accordée au gestionnaire public par le nouveau cadre de gestion budgétaire. En application de la réglementation en vigueur (article 195 du RGCP), le dispositif ministériel mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, vise à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque programme budgétaire.

Sa mise en œuvre nécessitera que les propriétaires des risques soient informés, sensibilisés et formés sur l'approche d'audit basé sur les risques et accompagnés dans l'élaboration de leur cartographie des risques et plan de mitigation.

En effet, demander aux gestionnaires publics d'exécuter une dépense publique de l'État selon la réglementation en vigueur tout en s'assurant au moment de ses contrôles internes qu'elle contribue réellement à une politique, suppose, que les ministères porteurs des risques mettent en place et opérationnalisent leur dispositif de contrôle interne budgétaire en leur permettant de répondre à des questions simples d'assurance qualité :

- L'activité inscrite dans le Projet annuel de performance (PAP) est budgétisée en AE/CP, elle est pertinente et contribue à l'atteinte des objectifs du programme budgétaire ;
- L'activité inscrite dans le PAP, est réalisable sans risque sur l'atteinte des objectifs du programme, au cas

où des risques sont identifiés, sont-ils maîtrisables avec quelle(s) mesure(s) de mitigation ;

- L'activité est inscrite dans le Plan de passation des marchés (PPM) validé par la structure compétente ;
- Le mode de passation de marché à dérouler pour réaliser l'activité est conformes au PPM validé ;
- L'engagement juridique est conclu au meilleur coût et les CP (les décomptes) tels que prévus dans l'échéancier de paiement sont inscrits dans la loi de finances de l'année ;
- La proposition d'engagement de la dépense est régulière et conforme aux procédures d'exécution de la dépense ;
- Etc.

En effet, un contrôle préventif recentré sur le contrôle de la soutenabilité budgétaire, la maîtrise des risques en essayant parallèlement de mieux concilier l'efficacité et la régularité de l'exécution des dépenses publiques nécessitera un partenariat entre acteurs (gestionnaires des crédits et contrôleurs budgétaires) œuvrant ensemble pour l'effectivité du changement.

Le processus de mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire a démarré en 2020 par la formation initiale des porteurs de risques sur l'approche d'audit basé sur les risques. Un référentiel pour la mise en place du dispositif sera mis à la disposition des ministères et institutions par la Direction générale du Budget qui se chargera de les accompagner dans l'élaboration de leur cartographie des risques et plan de mitigation.

- Mise en place du contrôle modulé de la dépense publique

Son application devrait permettre à la DCB, pour les catégories de dépenses dont elle assure le contrôle, d'adapter ses capacités de contrôle budgétaire en fonction des enjeux budgétaires et de la qualité du dispositif de contrôle interne budgétaire ministériel.

En effet, sur la base de ses appréciations sur la qualité du dispositif de contrôle interne budgétaire d'un ministère, le contrôleur budgétaire peut proportionner les contrôles aux risques et aux enjeux, les recentrer sur les dépenses qui présentent les risques et les enjeux les plus importants et enfin, les alléger sur les autres opérations de dépense.

Sa mise en œuvre dans la progressivité, devrait permettre au contrôleur budgétaire, de responsabiliser les ministères, ordonnateurs principaux de leurs crédits, en passant d'une culture de méfiance à une culture de confiance fondée sur une évaluation périodique de la réalité des risques.

- Le contrôle de la consommation des crédits budgétaires sur la base de plafonds d'engagement tenant compte du plan de passation des marchés et du plan de trésorerie.

L'efficacité d'une exécution organisée de la dépense publique est tributaire de la qualité de sa programmation budgétaire infra annuelle (PBIA) dont l'élaboration sur la base de plafonds et plans d'engagement trimestriels articulés au plan de passation des marchés et au plan de trésorerie relève des responsables de programmes du ministère, la centralisation et la consolidation pour le compte du ministère, du responsable de la fonction financière ministérielle (le DAGE).

Le cadre institutionnel ainsi que les textes réglementaires (comitologie, arrêtés et instructions) pour fixer le dispositif organisationnel et préciser les modalités d'exécution de la PBIA sont introduits et sont dans le circuit d'approbation.

Le contrôle de l'exécution par l'Assemblée nationale

Pour s'adapter à la nouvelle LOLF, l'Assemblée nationale a apporté des modifications dans sa loi organique 2019-14 du 28 octobre 2019 portant Règlement intérieur. Les modifications introduites ont permis notamment de :

- Spécifier le DPBEP comme support du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) ;
- Changer l'appellation de la Commission des Finances, de l'Économie générale, du Plan et de la Coopération en Commission des Finances et du Contrôle budgétaire pour recentrer davantage ses missions ;
- Préciser l'unité de vote du projet de budget de l'État en dotations et programmes budgétaires ;
- Préciser que le projet de loi de règlement est déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale et distribué au plus tard, le jour de l'ouverture de la session ordinaire de l'année suivant celle de l'exécution ;
- Et d'instituer, sur décision du bureau de l'hémicycle, chaque fois que de besoin, un comité d'évaluation des politiques publiques.

La nature et l'étendue des contrôles exercés par l'Assemblée nationale sont précisées par la LOLF (article 70) et le RGCP (article 218).

Mise à contribution dans la mise en œuvre de la démarche de performance de l'action publique, elle a attribué une confiance a priori aux gestionnaires publics « liberté d'action et responsabilité ». En contrepartie, la LOLF a renforcé ses pouvoirs de contrôle en permettant de procéder à l'audition des ministres et à l'évaluation de toute question relative aux finances publiques.

La LOLF renforce l'information de l'Assemblée nationale. En effet, le Gouvernement lui rend compte de la situation d'exécution de la loi de finances en lui transmettant systématiquement un Rapport trimestriel d'exécution budgétaire mis à la disposition du public (article 70, alinéa 2 de la LOLF).

Le renforcement des pouvoirs de contrôle a posteriori exercé par l'Assemblée nationale découle également de cette confiance a priori accordée aux gestionnaires publics. Ce contrôle passe par l'exercice annuel d'examen de la loi de règlement qui prend une importance nouvelle. En effet, pour un examen et un vote en première lecture par les députés de l'Assemblée nationale avant même l'examen du projet de loi de finance de l'année N, le rapport sur l'exécution de la loi de finances élaboré par la Cour des comptes, sans porter atteinte à son indépendance, doit nécessairement être communiqué à une date précisée d'accord parties.

Étendue de la nature des contrôles de la Cour des comptes

Par la Constitution, la Cour des comptes apporte également son assistance au Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances. En matière budgétaire et de contrôle des comptes de l'État, la nouvelle LOLF de 2020 a étendu ainsi son assistance au regard de l'engagement de l'Exécutif pour la performance de l'action publique et la qualité de l'information financière.

Le contrôle juridictionnel est élargi à la certification des états financiers et le contrôle non juridictionnel à l'évaluation des politiques, à l'audit de la performance des programmes budgétaires des ministères et à la revue de la qualité des dispositifs de contrôle interne et de gestion.

Une facilitation de l'accès du public à l'information.

En se prêtant régulièrement aux évaluations de la performance de la gestion des finances publiques (CFAA/CPAR, PEFA, IBP, FTE, PIMA, DeMPA), le Sénégal a permis à son système de réaliser des progrès indéniables dans la production et la diffusion de l'information budgétaire et financière bien avant même l'adoption du nouveau cadre harmonisé des Finances publiques de l'UEMOA.

En effet, pour inscrire les acquis dans la durée, la production et la publication à bonne date de l'information financière, un cadre institutionnel précisant les documents, les producteurs, le calendrier de diffusion et le service en charge de la veille est préconisé.

La LOLF de 2020-07 du 26 février 2020 est entrée en vigueur depuis. Elle consacre le nouveau cadre de gestion budgétaire

de l'État. Une stratégie de mise en œuvre dans la progressivité est préconisée compte tenu du nombre important de ses innovations et la complexité de certaines d'entre elle. L'action publique étant irremplaçable, la rénovation du service public nourrit un grand espoir.

Au-delà des avancées notées avec la réécriture des textes du cadre légal et réglementaire des Finances publiques, l'élaboration des outils didactiques et la modernisation des systèmes d'informations et statistiques, la LOLF va-t-elle tenir ses promesses (le renforcement de la structure de l'économie et l'amélioration continue de la qualité de service public rendu aux usagers, contribuables et citoyens) et transformer la gestion publique ?

La dimension culturelle du changement (appropriation de la démarche de performance) et l'évolution des règles de gestion centralisée des ressources humaines par la Fonction publique, facteurs de succès sont des défis essentiels à relever.



Soyebou THIAM
Conseiller technique du
Directeur général du Budget



VOTE DU BUDGET À L'ASSEMBLÉE NATIONALE : LES DÉPUTÉS ADOPTENT LE BUDGET DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

Le projet de budget du ministère des Finances et du Budget, au titre de l'année 2023, arrêté à 369 666 638 517 FCFA en autorisations d'engagement (AE) et 353 017 122 267 FCFA en crédits de paiement (CP), a été adopté par les députés.

À l'Assemblée nationale, le ministre des Finances et du Budget, Monsieur Mamadou Moustapha Ba, a rappelé que le projet de loi est bâti sur une prévision de croissance de 10,1%, contre 4,8% en 2022.

Revenant sur les prévisions variées de ce taux, il a souligné que le FMI projette une croissance exceptionnelle de 8,1% alors que les services étatiques, qui sont au plus près des chiffres, tablent sur un taux de 10,1%.

Sur le déficit budgétaire, le ministre dira que le solde budgétaire global négatif est projeté à 1 045,5 milliards de FCFA. Il a ajouté que rapporté à la richesse nationale estimée à 19 008,7 milliards de FCFA, le déficit budgétaire représenterait 5,5% de ce PIB (Produit Intérieur Brut), contre 6,2% en 2022. Selon lui, l'objectif étant de le ramener et de le contenir à terme, en dessous de 3%, à la faveur des réformes engagées sur la fiscalité et la gestion des dépenses.

Le Ministre des Finances et du Budget est aussi revenu sur la trajectoire de consolidation du déficit, en indiquant que de 6,7% en 2011, le déficit a été ramené à 3,9% en 2019.

En 2020, la crise sanitaire est apparue avec ses conséquences contre lesquelles, il fallait faire face, sans pour autant élever le taux de pression fiscale. Le Programme de Résilience Économique et Sociale (PRES) de 1 000 milliards de FCFA réparti entre des ressources décaissables (625 milliards de FCFA) et non décaissables (325 milliards de FCFA) a été mis en place. Il a expliqué que le déficit budgétaire a ainsi été creusé, cette année-là, de 6,4%. Depuis, a-t-il poursuivi, le processus de consolidation du déficit a repris et il est projeté à 5,5% pour 2023.

Relativement à la couverture du besoin de financement, le Ministre a informé qu'il est de 2 345,1 milliards de FCFA. Selon lui, elle est répartie entre les dépenses sur ressources extérieures (emprunts projets) pour un montant de 435,6 milliards de FCFA, des appuis budgétaires des Partenaires Techniques et Financiers (emprunts programmes) de 158 milliards de FCFA. Il y a aussi les autres emprunts qui sont estimés à 1751,5 milliards de FCFA, a souligné M. Ba.

Sur un autre plan, le ministre a indiqué que de 2000 à 2012, la question de la mobilité, avec notamment le financement de l'autoroute, ainsi que celle de l'électricité, à travers la recapitalisation de la SENELEC, se sont traduits par des emprunts qui impactent pour plus de 2 000 milliards de FCFA l'encours actuel de la dette.

M. Mamadou Moustapha Ba a également relevé que de 2012 à maintenant, le recours aux prêts concessionnels, semi concessionnels et aux marchés financiers a été amplifié pour financer le développement du pays. Il en est ainsi des infrastructures publiques, de l'électrification rurale, des politiques d'équité territoriale et d'inclusion sociale, a fait savoir le ministre.

Il a aussi mis en avant la baisse graduelle du taux d'intérêt ainsi que l'allongement progressif de la maturité du fait de la qualité de la signature du Sénégal. En cela, il a insisté sur l'importance de la stabilité démocratique du pays.

Abordant les indicateurs de performance du ministère, il précisera qu'il en existe bel et bien. Selon le ministre, il s'agit du ratio recettes fiscales et non fiscales collectées rapporté à la richesse nationale. D'ailleurs, a-t-il assuré, l'objectif est de l'augmenter d'un (1) point par an dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Recettes à Moyen Terme (SRMT) ; le taux de pression fiscale étant projeté à 20%.

Il a indiqué qu'il y a également le niveau des dépenses sociales rapporté au budget global, qui était de 35%. Aujourd'hui le ministère, a-t-il soutenu, s'est fixé un objectif de 40% par rapport aux dépenses totales. Dans le projet de budget 2023, il est projeté à 47,6%. L'autre mesure de

performance, très importante selon le ministre, est le plafond d'endettement qui est un indicateur qui illustre qu'un pays maîtrise sa dette.

Abordant le PLF 2023, le ministre dira que celui-ci est projeté à 6 411,5 milliards de FCFA lorsqu'il est ajouté, dans le périmètre des dépenses, l'amortissement de la dette publique, conformément à la méthode comptable utilisée de 1960 à 2019.

Il est constitué de dépenses sur ressources internes d'un montant de 4297,1 milliards de FCFA, des dépenses sur ressources externes d'un montant de 667,9 milliards de FCFA, de dépenses de comptes spéciaux du trésor évaluées à 1 76,9 milliards de FCFA et d'amortissements de la dette de 1 269,6 milliards de FCFA.

Devant les parlementaires, le Ministre a indiqué que son département a exécuté en 2021 et en 2022 neuf (9) programmes budgétaires comprenant cinq (5) programmes « métiers », un (1) programme « support » et trois (3) programmes « Comptes spéciaux du Trésor » et a conclu par une présentation de la situation d'exécution financière ressortie avec un taux de 91,1% en 2021.

Il a également annoncé que son département entend poursuivre la dynamique de mise en œuvre des réformes budgétaires et financières, de consolidation budgétaire et de performance, en vue notamment d'atteindre la cible communautaire de déficit budgétaire de 3% à moyen terme d'atteindre les objectifs de l'État en matière de mobilisation des recettes permettant de réaliser, à l'horizon 2024, un taux de pression fiscale d'au moins 20%.

Mamadou Moustapha Ba a aussi déclaré intensifier d'améliorer grâce à la Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT), le profil de la dette avec une politique prudente d'endettement qui privilégie les emprunts concessionnels et le marché financier régional.

Le ministre a, en outre, fait part de son ambition de continuer le suivi et la supervision du secteur financier et d'accroître les efforts dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

En conclusion, il dira prendre bonne note des préoccupations spécifiques et des recommandations pertinentes des députés. Le ministre a assuré de sa disponibilité à leur faire parvenir des compléments de réponses écrites.

Les députés satisfaits des réponses apportées par le ministre, ont adopté, à la majorité, les différents Programmes du projet de budget 2023 du Ministère des Finances et du Budget.

Mbaye Thiam

MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES : LE TRÉSOR PUBLIC S'ALIGNÉ SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX



La Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor s'est alignée sur les meilleurs standards internationaux en matière de gouvernance et de technologie pour assurer la satisfaction des usagers de ses services et des citoyens en général. Cette posture, sous-tendue par une forte vision stratégique et l'engagement constant de ses agents, s'est traduite par la transformation digitale des processus métiers (1), la mise au point de la réforme comptable (2), l'élargissement de la démarche qualité (3) et l'amélioration de la qualité des services rendus aux autres organismes publics (4).

1. LA TRANSFORMATION DIGITALE DES PROCÉDURES MÉTIERS

La gouvernance de la DGCP s'appuie sur les technologies digitales, qui offrent de réelles opportunités en termes de célérité, d'accessibilité et d'impact, afin d'optimiser le niveau des performances des services et de réduire les coûts de non-qualité. À ce titre, le Plan de Développement Informatique (PDI) de la DGCP a été mis à jour afin de favoriser la

réhabilitation et la mise aux normes des infrastructures techniques, du réseau, des matérielles et des applications métiers.

La marche vers la dématérialisation des procédures et la transformation digitale des services de la DGCP devrait aboutir à la modernisation des instruments de paiement et, à terme, à la mise en place d'une Plateforme unique de télépaiement qui va fédérer les systèmes de paiement de l'ensemble des services du Ministère des Finances et du Budget.

Par ailleurs, la montée en puissance du parc applicatif est accompagnée de la mise à niveau du système de sécurité, qui constitue une des conditions de performance des services.

2. LA RÉFORME COMPTABLE

La mise en œuvre de la réforme comptable permettra de réaliser les objectifs spécifiques relatifs à la sincérité des comptes, à la maîtrise des flux et créances et à la bonne appréhension des engagements de l'État. L'atteinte de ces

résultats intermédiaires permettra sans doute de franchir un pas décisif vers la maîtrise parfaite du patrimoine de l'État. Dans cette optique, le décret n° 2012-673 du 04 juillet 2012 portant Nomenclature Budgétaire de l'État (NBE), a été révisé afin de prendre en compte les évolutions fiscales qui affectent la liste des recettes y compris les recettes extractives ayant fait l'objet de codification dans le plan comptable de l'État. Cette révision a permis également d'améliorer les codes de la classification économique du décret de 2012 et de corriger les erreurs de classement de certaines lignes budgétaires dans l'optique de renforcer la transparence dans l'emploi des crédits budgétaires.

Antérieurement à ces exercices, d'importants travaux ont été réalisés relativement à l'adaptation du cadre légal et réglementaire de la comptabilité de l'État, avec la rédaction de normes comptables de l'État. Les dispositions de ces textes ont été opérationnalisées à travers une nouvelle instruction comptable composée de onze (11) livres qui définissent les composantes des états financiers, les faits générateurs de leur comptabilisation et les règles de leur évaluation. Relativement à l'élaboration du bilan d'ouverture, les travaux initiés dans le cadre du recensement du patrimoine de l'État ont permis de disposer d'une bonne partie des situations liées au portefeuille, au patrimoine mobilier et immobilier de l'État.

3. L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS

La DGCPT a mis place une politique qualité fondée sur la prise en charge des préoccupations des usagers et l'amélioration continue des performances enregistrées par les services. Cette démarche, renforcée (3.1) continuellement, a permis d'améliorer les offres de services offerts aux autres organismes publics (3.2).

3.1. L'élargissement de la démarche qualité



La DGCPT s'est approprié les instructions des autorités supérieures de l'État, relativement à l'amélioration de la qualité des prestations rendues par l'administration et à la prise en charge des préoccupations des usagers. Suite à la certification de la Recette générale du Trésor, premier service de l'administration publique centrale certifié à la norme ISO 9001 V 2015, suivie de trois autres structures, élargissant ainsi le périmètre de la certification à cinq nouveaux services de la DGCPT. Ce choix permet, d'une part, de se rapprocher de l'objectif de certification de 50 % des directions à la norme ISO 9001 V 2015 à l'horizon 2023, et d'autre part, de développer et consolider « l'approche client » et la culture de résultat au sein de l'administration du Trésor. Il permettra également d'harmoniser les styles de management des services en les conformant aux bonnes pratiques prônées par ce référentiel international.

3.2- L'amélioration de la qualité des services rendus aux autres organismes publics

3.2.1- L'accompagnement des collectivités territoriales

L'appui aux collectivités territoriales s'est renforcé avec la signature d'une charte de partenariat qui lie les services du Trésor à ces organismes.

Par ailleurs, l'offre de services de la DGCPT est sensiblement améliorée avec la mise en exploitation des modules comptables et ordonnateurs de l'application de gestion des finances qui permettent de dématérialiser la quasi-totalité des procédures de gestion des finances locales. Ces actions ont contribué à la nette amélioration des recettes et des dépenses des collectivités territoriales ainsi que de leur solde budgétaire cumulé au titre de la gestion 2021.

3.2.2. La mise en place d'un système de gouvernance renforcée pour un renforcement du rôle de l'État actionnaire

Le suivi du portefeuille de l'État a pris une nouvelle dimension



avec l'adoption de la loi d'orientation sur le Secteur parapublic dont la finalité consiste à bâtir un « portefeuille rentable au service de l'émergence du Sénégal, arrimé aux objectifs de développement » et piloté par un système de gouvernance renouvelée.

La dynamique des performances financières des entreprises du Secteur parapublic et de rémunération de l'État actionnaire, amorcée par la « Stratégie de Gestion du Portefeuille de l'État et de ses démembrements », a permis d'augmenter les dividendes de 181 % par rapport à l'exercice précédent. Aussi, la stratégie du compte unique du Trésor sera-t-elle renforcée à l'effet d'unifier la structure des comptes bancaires de l'État, d'assurer une gestion performante des disponibilités et d'en faciliter le contrôle tout en réduisant les charges du service de la dette et d'améliorer le financement des politiques publiques.

Tout ce dispositif est encadré par un système de contrôle interne dont l'implémentation progressive permet de réduire les risques inhérents aux métiers de la DGCPT. La maîtrise des risques, enjeu fondamental pris en charge à sa juste valeur, a fait l'objet de nombreux travaux dont les derniers en date, portent sur le paramétrage de contrôles embarqués dans le système d'information comptable, afin de prendre en charge notamment les cybers risques et menaces auxquels les services du Trésor sont exposés.

4. LE FINANCEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES

En application des orientations du Ministre des Finances

et du Budget, les services de la DGCPT, à l'instar des autres structures du département, ont fait preuve d'agilité et de performance en assurant une bonne mobilisation des ressources domestiques et une exécution efficace des dépenses publiques tout en veillant à l'équilibre budgétaire nécessaire à la viabilité des finances publiques. En effet, face à l'accroissement du déficit budgétaire induit par la politique volontariste de soutien aux ménages vulnérables et aux entreprises des secteurs fortement affectés par la crise, la DGCPT a su avec professionnalisme, recourir à des instruments de financement adaptés et conformes aux principes directeurs de la stratégie nationale de gestion de la dette.

Les résultats obtenus sur le marché financier du point de vue des volumes, des taux et des maturités attestent de la sanction positive des investisseurs à l'égard de la qualité de nos politiques publiques et de la confiance à la signature de l'État du Sénégal qui se positionne davantage comme un émetteur souverain de référence. Dans ce contexte, il convient également de magnifier les différents appuis soutenus de nos partenaires techniques et financiers et la réorientation budgétaire inspirée par les plus hautes autorités sur les priorités sociales, sanitaires, alimentaires et de soutien à l'économie tout en intégrant des éléments favorables à la stabilité économique et la relance, à l'effet de maintenir l'économie sénégalaise sur sa trajectoire de croissance.

LE SUIVI ET LA DIGITALISATION AU SERVICE DU CONSENTEMENT À L'IMPÔT

Plusieurs économistes établissent clairement une corrélation positive entre le taux de pression fiscale d'un pays et son niveau de développement même si ce phénomène reproduit le mystère de la poule et de l'œuf : est-ce le niveau de développement qui influence la pression fiscale ou est-ce la pression fiscale qui influence le développement ?

Mais étant donné que le niveau de pression fiscale est un levier qui dépend de l'intervention publique, au contraire de la notion de développement, notion protéiforme, la logique voudrait que l'État intervienne sur ce qui dépend de lui pour espérer par la suite la reproduction heureuse de cette corrélation. C'est dire aujourd'hui que cette recherche obsessionnelle de l'administration à booster le niveau de prélèvement des recettes n'est pas une quête fortuite dénuée de fondement.

Parmi les réformes proposées pour accompagner l'ajustement du PAP 2 à il y a la mise en œuvre de la SRMT, à travers trois axes stratégiques : (i) l'élargissement de l'assiette fiscale par un meilleur consentement à l'impôt, (ii) l'atteinte de la maturité digitale et (iii) la gouvernance rénovée des administrations de recettes.

Cette notion de consentement volontaire à l'impôt qui est le moteur de l'élargissement intensif et extensif de l'assiette fiscale est cruciale, car face aux nombreuses critiques sur l'aide internationale considérée comme une « aide fatale » par l'économiste Dambisa Moyo et celles sur la dette avec son effet boule de neige, impactant jusqu'à la souveraineté des États, les recettes fiscales représentent de nos jours le salut des États pour financer leur développement.

Il faut dire également qu'en vertu de l'égalité de tous devant les charges publiques, le consentement volontaire à l'impôt n'est pas un enjeu de chiffres, mais un enjeu de société pour préserver l'équité et la justice fiscales qui transparaissent par exemple dans la notion de concurrence loyale entre les entreprises.

L'État intervient pour préserver ces valeurs d'égalité, de justice et d'équité de tous les citoyens, corriger les aléas de la coopération et les défaillances de l'action collective.

Le renforcement du consentement à l'impôt ouvre la voie du renouveau pour les administrations de recettes et la société de manière générale ; mais ce concept ne peut être maîtrisé à l'aune simplement de la matière fiscale : il nécessite une analyse holistique.

Le civisme fiscal, l'apothéose de la citoyenneté

Ce n'est pas un pur hasard si un des grands théoriciens de la foule, Gustave Le Bon s'est emparé de la question fiscale dans son livre « psychologie de la foule » comme une des parties les plus excitantes de ses développements théoriques. Parlant des avantages pour l'État de la collecte des impôts indirects comme la TVA, il en relève la dimension psychologique et sociologique : « *S'il est en même temps le moins visible, et le moins lourd en apparence, il sera le plus facilement admis. C'est ainsi qu'un impôt indirect, si exorbitant qu'il soit, sera toujours accepté par la foule, parce que, étant journalièrement payé sur des objets de consommations par fractions de centime, il ne gêne pas ses habitudes et ne l'impressionne pas.*

Remplacez-le par un impôt proportionnel sur les salaires ou autre revenu, à payer en une seule fois, fut-il théoriquement dix fois moins lourd que l'autre, il soulèvera d'unanimes protestations.

Au centime invisible de chaque jour se substitue, en effet, une somme relativement élevée, qui paraîtra immense, et par conséquent très impressionnante, le jour où il faudra la payer. Elle ne paraîtrait faible que si elle avait été mise de côté sou à sou ; mais ce procédé économique représente une dose de prévoyance dont les foules sont incapables ».

Ainsi influencé par différents leviers, comme le type d'impôt même auquel est assujéti le contribuable, le consentement volontaire à l'impôt est un enjeu stratégique des plus importants aussi bien pour la Douane, les Impôts que le Trésor, car il équivaudrait immédiatement à la disparition progressive de la fraude, de l'évitement fiscal, de la faible moralité sur l'impôt de certaines personnes morales ou physiques, et par conséquent cela se traduirait par des gains de recettes dues à la croissance de la conformité fiscale, des économies de dépenses importantes réalisées sur les

coûts des contrôles mais aussi le temps fastidieux qui y est consacré au détriment d'autres activités de l'agent, etc.

Toutefois il est impossible de traiter le civisme fiscal de manière isolée.

Pour diagnostiquer, traiter et guérir l'incivisme fiscal, il faut diagnostiquer, traiter, et guérir l'incivisme tout court, dans le temps long de la planification.

C'est dire que cette nouvelle philosophie de l'administration est un lent processus qui implique transversalité de la problématique, élargissement des parties prenantes et prise en compte des enjeux civiques.

Car l'acceptation du paiement de l'impôt est en réalité l'aboutissement, l'apothéose de la citoyenneté. On ne saurait exiger avec efficacité du citoyen le plus complexe des devoirs de société si on ne l'initie d'abord au plus simple.

Le consentement volontaire à l'impôt se situe à la fin d'une initiation à la citoyenneté, c'est le bout d'une trajectoire citoyenne : il doit pouvoir s'appuyer en amont sur un mécanisme citoyen bien huilé pour profiter de ses retombées. L'engager de manière frontale en ayant une approche directe peut fonctionner, mais il fera long feu, car le combustible qui permet de l'entretenir réellement c'est le niveau de citoyenneté globale des contribuables, c'est cela qui permet d'atteindre la masse critique de contribuables qui fera du paiement de l'impôt la normalité et du non-paiement la source d'une culpabilité citoyenne des plus horribles.

L'incivisme fiscal est une autre analogie de la célèbre théorie de la vitre cassée « broken windows » qui, en réalité, outrepassa le périmètre de la délinquance.

C'est la célèbre expérimentation de cette voiture garée dans la ville de New York, et qui ne subit aucun dommage de la part des habitants tant qu'elle est restée propre et en bon état.

Mais il a fallu qu'une simple vitre soit cassée pour que la voiture entière soit par la suite vandalisée « *Il s'agit donc d'une analogie selon laquelle les petites détériorations dans l'espace public engendrent mécaniquement d'autres détériorations et plus généralement une dégradation du cadre de vie* »

Les actes inciviques doivent subir l'opprobre de la société et des sanctions sévères de la puissance publique, sinon ils provoqueront d'autres forfaitures, puis d'autres, dans une escalade incontrôlable.

Et ceci va finir par renforcer la perception collective d'une anomalie normale des choses et engendrer des effets mimétiques qui nuisent à la société en général, car il est vérifié qu'en société, le comportement des uns dépend du comportement des autres.

Ce sont ces escalades d'incivisme en tous genres qui vont finir par provoquer la montée des égoïsmes, amoindrir le sentiment collectif et l'inclination à œuvrer pour la collectivité et finir par affecter la morale fiscale qui est le symbole même de l'altruisme citoyen.

C'est pourquoi il est judicieux dans le cadre du renforcement du consentement volontaire à l'impôt que l'administration des recettes ne se concentre point simplement sur le prélèvement de manière exclusive en montrant aux citoyens par exemple de manière candide les réalisations que sa contribution fiscale a permis de faire, mais aille au-delà de cette conception utilitariste de l'impôt. Car l'administration des recettes exerce aussi une mission sociale, c'est celle de jouer un rôle plus holistique, plus altruiste sur les questions de citoyenneté et de gouvernance, inséparables de la question fiscale.

C'est aujourd'hui le sens de la stratégie de collaboration prévue entre l'UE-SRMT et le secteur de l'Éducation, dans une vision holistique du civisme fiscal, pour apprendre aux élèves dès le bas âge, l'habitude du réflexe contributif à la collectivité.

C'est le sens de la conférence nationale prévue par l'UE-SRMT pour faire de la gestion de l'impôt un enjeu non pas des administrations mais de la nation qui va mobiliser les leaders politiques, chefs culturels et religieux, coutumiers, etc.

C'est aussi l'objet des Assises annuelles de la SRMT pour voir les axes d'amélioration de la SRMT et faire le bilan avec les représentants du parlement, le secteur privé les administrations publiques et les universités.

Car paraphrasant un éditorialiste qui disait lors de la crise sanitaire que la santé est une chose si importante qu'on ne peut la laisser aux seules mains d'un comité fut-il scientifique, l'impôt aussi est une chose si importante qu'elle ne saurait être confiée aux seules mains des administrations de recettes. C'est pour cela que dans le cadre de l'inclusion du civisme fiscal dans les programmes scolaires envisagée par la SRMT, il a été jugé important pour nous de procéder à une gradation de l'apprentissage de la citoyenneté, en glissant le civisme fiscal dans un package citoyen plus englobant.

Imaginez un enfant à qui l'on apprend d'abord la sacralité des biens collectifs comme les transports publics, les valeurs de solidarité, de coopération, le respect des règles de propreté dans la rue, dans son quartier, l'éthique du comportement à l'école, la discipline dans l'apprentissage, l'autonomie dans l'apprentissage, le bon comportement au travail et chez soi, il sera plus facile de convaincre cet enfant qu'il devra

un jour commencer à partager avec la collectivité une partie de la rétribution de sa force de travail qu'un enfant à qui échappent la notion de vie en société, de bien commun, d'éthique de travail, de sens collectif...

Car l'impôt est le plus douloureux des devoirs du citoyen : Il implique une notion de renonciation et de renoncement, alors que la plupart des autres aspects de la citoyenneté n'impliquent pas cette dépossession.

Le consentement volontaire à l'impôt peut ainsi être vu comme une ambition qui peut être à la portée de l'État s'il procède par gradation et qu'il décide de combattre un ensemble de contrevaux qui gangrènent la citoyenneté de manière générale.

Prenons l'exemple de la configuration des districts industriels, à première vue, cette notion de coopération peut être considérée comme néfaste pour chaque entreprise prise individuellement, car la logique voudrait qu'elle soit sur le terrain de la concurrence pour des gains individuels exclusifs. Pourtant le développement des districts (concentration d'un grand nombre de petites entreprises dans certaines localités) et leur reproduction dans plusieurs pays est un indicateur de leur succès, et ce succès vient du fait qu'ils permettent de tirer l'ensemble d'un secteur donné vers le haut par truchement de cette coopération, et grâce à l'instauration d'une dynamique territoriale, ces avantages sectoriels et économies externes finissent par ruisseler sur les entreprises qui ont ainsi des coûts de fabrication plus bas, une main d'œuvre spécialisée et qualifiée et des bénéfices dans l'apprentissage collectif et le partage des informations.

Par analogie, le civisme fiscal peut aussi tirer avantage du rehaussement du niveau global de la citoyenneté tout court. Le consentement fiscal volontaire embrasse aussi la question de la gestion fiscale, et du renforcement de la confiance du citoyen dans l'efficacité de la dépense publique. C'est un autre levier important qui s'insère dans l'écosystème du consentement volontaire à l'impôt et qui est relié directement à la légitimité de l'État de collecter les impôts, une légitimité substantielle et d'exercice qui transcende la légitimité procédurale qui lui est donnée par l'Assemblée nationale dans le cadre de son autorisation à la collecte de l'impôt dans la loi de finance initiale.

Cette légitimité, fondée sur la bonne gestion des deniers publics, est la nourriture de la démocratie représentative et le fondement de la coopération État-citoyen.

En l'accroissant par la pratique rigoureuse des nouvelles règles de gestion du cadre harmonisé des finances publiques, comme le démontre notre pays, réputé en Afrique pour sa

qualité de gestion publique, cette réforme endogène de l'État, peut être la voie de raccourci, le plan d'urgence pour accélérer le consentement volontaire à l'impôt, révèlent les études de l'ICTD dans plusieurs pays en Afrique.

Mais il ne faut point que l'État subisse cette notion, en réalité tout élargissement de recettes a pour finalité un élargissement des dépenses publiques d'investissement, et non une jouissance pécuniaire accrue de l'État. Et même, le consentement à l'impôt est un organisme vivant, un processus continu, il a besoin d'être éprouvé pour « vivre », à travers des expérimentations fiscales régulières qui nous en révèlent son état et nous en fournissent son potentiel. Et dans ce contexte une loi d'expérimentation passe mieux qu'une loi tout court.

La digitalisation, l'aide au consentement

Dans le PAP 2A, il est prévu parmi les enseignements de la crise d'accélérer la transformation digitale de l'économie dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'administration pour les rendre plus résilients aux crises.

La plateforme de déclaration et de paiement piloté par l'UE-SRMT fait écho à cette recommandation et va permettre dans un futur proche aux citoyens de faire leur déclaration et leur paiement en ligne, sans avoir à se déplacer ; La notion de consentement va ainsi être renforcée, car un des objectifs de cette plateforme est de faciliter le service aux usagers, d'alléger le parcours du contribuable et d'abrèger la douleur que peut ressentir un citoyen égoïste, dépossédé par le fisc d'une partie des fruits de son travail. Il ne faut pas s'y tromper, dans certains pays, l'histoire de l'impôt est une histoire de sang, de révoltes et de combats : Car on peut trouver l'utilité à payer de l'impôt, mais en éprouver l'amour est très rare.

C'est pour cette raison que toute démarche visant à raccourcir ce parcours du contribuable et à en inhiber les émotions facilitera son consentement.

Par le mécanisme de l'impôt indirect par exemple, l'impôt est directement calculé sur le bien, ce qui en assure la rapidité de la collecte et l'efficacité.

Une des caractéristiques de cet impôt indirect qu'il est indolore ; On ne le sent pas dans la transaction, donc on n'en ressent pas la douleur, car la conscience de l'avoir payé est insignifiante, presque inexistante.

Et cette douleur est d'autant plus anesthésiée et inhibée que l'État ne le collecte pas directement des mains du contribuable comme un rentier.

Il y a une sorte de désintermédiation fiscale qui se déroule, puisque le vendeur, l'industriel, le prestataire de service qui est l'intermédiaire de l'État qui collecte pour la puissance publique se pose comme une sorte de paravent entre l'État et le contribuable.

C'est aussi la logique de l'efficacité des retenues à la source puisque l'employeur se pose en intermédiaire entre l'État et le contribuable et collecte l'impôt pour le Trésor public. La technologie en devenant cette main invisible de l'État dans la collecte des impôts peut être une sorte de reproduction du mécanisme de collecte de la TVA, en reléguant l'État dans l'ombre, évitant ce face à face contribuable-État dont on ne peut prévoir le type de relation.

Elle peut revêtir cet aspect « indolore » de payer sans le sentir grâce à la rapidité et la facilitation du processus. Ainsi il faut aider le contribuable à être un bon contribuable. Et cette digitalisation des processus est une aide à la vertu aussi bien pour le contribuable que pour l'agent.

Car ce serait illusoire de faire confiance entièrement de manière aveugle en la vertu des individus et à des prises de décision qui arrangent tout le temps la collectivité, car nous sommes des êtres humains vulnérables. En plus de l'exercice de la contrainte de l'État, doté du pouvoir légitime de sanctionner le non contribuable, il faut un dispositif incitatif à la vertu.

« De nos positions d'habitants du nord ou de riches des pays du sud, nous avons tendance à nous représenter l'image de pauvres très inférieurs et très différents de nous ? Prenons pour exemple la question mais pourquoi ne font-ils pas bouillir l'eau qu'ils donnent à leurs enfants ? Ce qui sous-tend l'idée : « Moi je le ferais »

Alors qu'en fait la question pour nous ne se pose jamais : L'eau sort du robinet.

Il y a des questions de temps, d'information, de procrastination (remettre au lendemain ce qui n'est pas indispensable) questions qui nous concernent aussi, mais dont nous sommes protégés par toute une série d'institutions qui nous défendent.

Autre exemple pourquoi les pauvres n'épargnent ils pas quand ils le peuvent pour anticiper les périodes plus difficiles ? Nous nous le faisons par des institutions de sécurité sociale, d'assurances, de retraites.

Pourquoi ne font ils pas vacciner leurs enfants ?

Nous le faisons car nous y sommes contraints par des calendriers très précis. On pourrait multiplier les exemples. »

cet extrait est tiré du livre « Repenser la pauvreté » d'Estelle Duflo, prix Nobel d'économie.

En tant qu'économiste qui recentre la science économique sur la résolution des problèmes spécifiques liés à la pauvreté, elle nous donne les facteurs externes, ressemblant à un stock de capital social et institutionnel, qui aident les individus dans les pays riches à la prise de bonnes décisions. C'est tout le contraire dans les pays moins nantis, où les pauvres n'ont pas le loisir de s'appuyer sur un capital social, culturel et institutionnel assez fourni qui les aiderait dans leurs choix et décisions.

Cela nous fait penser au dispositif incitatif à la vertu, abordé plus haut, que pourrait représenter la technologie.

En dehors du fait que cette dernière est un prolongement de la main de l'homme, elle pourrait même être une véritable institution invisible de l'administration, qui va défendre l'agent contre ses propres passions et tentations.

Il faut ajouter que la digitalisation elle seule peut représenter une politique publique clé car c'est une question transversale qui peut impacter aussi bien l'éducation, l'économie, l'inclusion financière, les recettes, les dépenses.

Mais l'impact d'une politique publique ne saurait être ressentie, si elle ne se déroule de façon intensive, convergente, de sorte à atteindre la masse critique d'investissements en dessous de laquelle aucune rentabilité n'est possible et aucun décollage, aucune croissance n'est envisageable, sauf un entretien de stabilité, mais au-dessus de laquelle, les investissements commencent à porter leurs fruits et ruissellent sur d'autres secteurs à la faveur des externalités positives.

Cela nous fait penser à ce livre de Stefan Zweig « Le joueur d'échec » ; C'est une nouvelle qui raconte que par la seule maîtrise exclusive du jeu d'échec un jeune homme du nom de Mirko Scentovic est devenu champion du monde et a établi sa renommée sur le plan international. Le fait de passer depuis sa jeunesse une quantité d'heures incalculable à s'exercer devant ce petit carré lui a ouvert tous les horizons, pour dire qu'on peut atteindre l'universel à partir du singulier, selon une des approches de lecture.

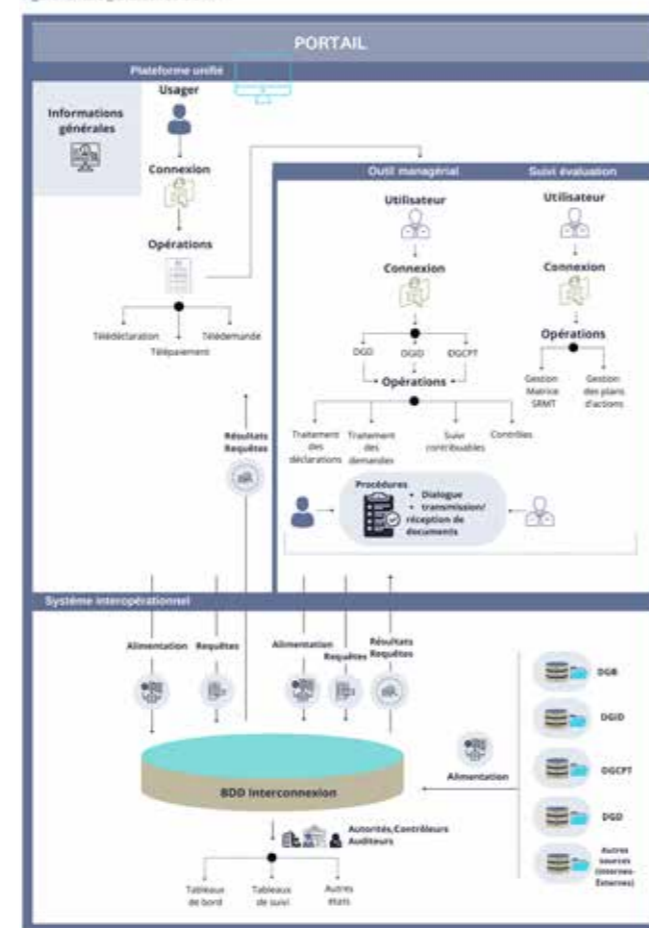
Par la spécialisation dans certaines politiques publiques, il est possible d'atteindre une dynamique de croissance approfondie.

En ce sens, il faudrait une véritable dictature du numérique pour en espérer les fruits au milieu de la rude compétition mondiale.

Depuis la naissance du projet, cette plateforme a nécessité entre les équipes d'ingénieurs de l'UE-SRMT et le prestataire plusieurs travaux pour s'aligner sur la compréhension du projet, des quantités de rapports et de questions réponses, de modélisations, de dialogues entre les métiers et les informaticiens, des notes sur les modes de recouvrement des impôts, des études sur les facteurs de risque, sans compter les immersions prévues dans les administrations de recettes, pour en connaître les secrets technologiques les plus complexes, ce dans le but de reproduire des tableaux de bord fidèles à la vision des métiers, bref la digitalisation est en marche...

Et ces débats technologiques se prolongeront sur le projet de l'identifiant unique, la conduite du changement, la banque du Trésor pour sécuriser la collecte des recettes et leur comptabilité, la question de la haute disponibilité, mais aussi la politique de sécurité, etc. Voulu inclusif, au service du métier, exécuté dans l'efficacité et ne laissant aucun détail en rade, ce projet digital est parti pour inquiéter profondément les fraudeurs et pour rencontrer une grande satisfaction auprès des bons contribuables.

Figure 12 - La digitalisation de la SRMT



Le suivi, le consentement propre à l'administration

À côté d'une digitalisation des processus qui veut impacter véritablement le système de gestion fiscale et douanière, la structure est aussi engagée dans l'amélioration de la culture du suivi dans l'administration.

La question du suivi est le consentement propre à l'administration, car elle peut démontrer sa volonté d'adhésion et d'implication pour améliorer la structure fiscale de notre pays caractérisée par certaines insuffisances relevées par des institutions internationales. Un certain adage en management dit : « When you can't measure it you can't manage it. »

Cela pourrait faire penser à une fétichisation des données, mais un supplément de transparence dans les informations fiscales est un pas essentiel vers la performance.

Cette culture du suivi est primordiale pour une mutation vers une administration de données pilotée par l'information qui aboutit à des prises de décision fondées sur la rationalité objective.

Les tableaux de suivi des activités de recettes transmis aux administrations du Trésor de la Douane et des Impôts et comportant, entre autres, des états hebdomadaires et mensuels sont destinés à améliorer la maîtrise des données dans l'administration.

La culture du suivi illustre l'enjeu majeur que représente le renforcement du contrôle dans l'administration, car il est fait état que l'administration a privilégié dans le passé les outils de gestion au détriment des outils de contrôle.

Renforcer les dispositifs de contrôle interne de manière générale équivaut à renforcer un système préventif permettant de minimiser la fraude fiscale et le suivi des activités de collecte en est un des éléments les plus essentiels.

Ainsi nous éviterons le double dommage du contrôle a posteriori que nous nommons l'érosion de la faute du fait de l'écoulement du temps entre la faute et la révélation de celle-ci, et la dilution de la faute, souvent du fait qu'elle ne sera qu'un élément noyé dans une multitude de fautes révélées.

C'est tout le sens de ces tableaux de suivi permettant de désagréger à temps réel les données fiscales pour exercer un contrôle concomitant et voir à la loupe les décisions correctrices adaptées, ciblées et qui peuvent permettre au besoin de sanctionner la « fraîche » culpabilité, au lieu d'être comme le contrôle a posteriori une sorte d'oiseau de

Minerve qui vient au crépuscule de la faute.

Après avoir élaboré un plan stratégique, l'UE SRMT a ainsi lancé ce plan de suivi, dont l'intérêt est, après avoir établi une situation de référence, de pouvoir par la suite mesurer les progrès réalisés par les administrations de recettes à travers la mise en œuvre des réformes administratives, digitales, institutionnelles, de politique fiscale, prévues dans le cadre de l'élargissement de l'assiette fiscale.

La coopération des agents publics avec ces réformes de la SRMT est essentiel pour réaliser ce progrès véritable qui se profile, aux antipodes des progrès à petits pas, car c'est un véritable envol qu'il propose, pouvant permettre de passer à un budget national à 5 chiffres en quelques années.

C'est donc un projet qui a du sens, un projet excitant, clair et maîtrisé de bout en bout, mais aussi un projet inclusif qui a pu avancer grâce aux efforts de l'UE-SRMT et de ses partenaires essentiels de la DGD, de la DGD et du Trésor présents dans les organes de gouvernance du projet, par exemple l'Equipe Technique et les sous comités spécialisés.

La finalité de ce projet révolutionnaire est d'impacter la qualité de vie de chaque Sénégalais dans le temps court de la lutte contre la pauvreté et le temps long de la création de richesses.

C'est dire donc qu'il rencontrera au cours de sa mise en œuvre quelques contraintes, comme toute grande œuvre, mais à la différence du caractère démotivant et déroutant des contraintes subies, elles seront dans notre cas des contraintes que nous aurons choisies nous même pour progresser et innover sans cesse.

Et dans ce monde compétitif où l'innovation continue représente la véritable sécurité sociale, économique et financière des individus et des États, ces contraintes de mise en œuvre seront mineures, en comparaison des fortes contraintes de dégradation de la qualité de vie que peut induire un refus d'innovation et de progrès.



El Hadji Malick GUEYE
Economiste, Rédacteur UESRMT
elhadjimalikgueye@gmail.com



CONCERTATIONS NATIONALES SUR LA CHERTÉ DE LA VIE : SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION « SERVICES FINANCIERS »

Suite aux concertations sur la vie chère initiées par Son Excellence Monsieur le Président de la République le 26 septembre 2022, il a été organisé une série de rencontres sectorielles afin d'apporter des réponses fortes, immédiates par une démarche inclusive face à l'inflation galopante qui plombe le pouvoir d'achat des consommateurs.

Les travaux ont concerné aussi bien les produits de première nécessité que les services notamment ceux offerts par les institutions financières (banques, microfinance, assurance, transferts d'argent).

Suite aux concertations sur la vie chère initiées par Son Excellence Monsieur le Président de la République le 26 septembre 2022, il a été organisé une série de rencontres sectorielles afin d'apporter des réponses fortes, immédiates par une démarche inclusive face à l'inflation galopante qui plombe le pouvoir d'achat des consommateurs.

Les travaux ont concerné aussi bien les produits de première nécessité que les services notamment ceux offerts par les institutions financières (banques, microfinance, assurance, transferts d'argent).

C'est dans ce cadre que la Commission «Services financiers» a mené une concertation sectorielle qui s'est déroulée du 03 au 05 octobre 2022 à l'hôtel AXIL - Dakar dont l'objectif était, d'une part, de faire le diagnostic des services financiers afin de proposer des mesures d'urgence pour l'allègement des tarifs et, d'autre part, de trouver des solutions à moyen et long terme pour un accès plus facile des usagers aux produits financiers et par-delà renforcer l'inclusion financière des populations.

Avant pris part à ces travaux, une diversité d'acteurs au titre desquels nous pouvons relever les institutions financières représentées par l'Association professionnelle des banques et établissements financiers du Sénégal (APBEFS), l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (APSF), des associations consoméristes et la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) pour le compte des opérateurs économiques.

L'État a été représenté par les services du Ministère du Commerce, de la Consommation et des PME et le Ministère des Finances et du Budget à travers la participation de la Direction générale du Secteur financier et de la Compétitivité (DGSCF) et de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF) et de la direction des assurances.

Sur proposition des membres, la présidence de la commission «Services financiers» a été assurée par l'OQSF/Sénégal en la personne de son Secrétaire exécutif M. Habib NDAO, et avec comme rapporteur Monsieur Serigne Ibrahima TOURÉ, Commissaire aux Enquêtes économiques, Direction du Commerce intérieur.

I. PRÉOCCUPATIONS DES ASSOCIATIONS CONSUMÉRISTES ET DES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES SUR LES SERVICES FINANCIERS

Durant les travaux, les associations et organisations de défense des intérêts des consommateurs ont mis l'accent sur un certain nombre de préoccupations, qui, une fois

solutionnées, pourraient déboucher sur une baisse des tarifs de certains produits et services financiers.

Il s'agit notamment du respect et d'une meilleure vulgarisation des dix-neuf (19) services bancaires offerts à titre gratuit par les établissements de crédit de l'UEMOA sous l'égide de la Banque centrale. Sont notamment concernés : Les opérations d'ouverture, de fonctionnement et de suivi de compte, le dépôt et le retrait d'espèces dans la banque du client, la domiciliation de salaires, les services de la banque à distance, la clôture de compte, etc.

À ce propos, les organisations consoméristes plaident davantage pour le renforcement des moyens institutionnels de l'OQSF pour une meilleure visibilité vu son utilité dans la médiation financière et la promotion de l'éducation financière. En outre il a été fait état de la nécessité de trouver un accord sur la gratuité des services liés à la mobilité bancaire pour faciliter le changement d'établissement bancaire ou de microfinance de la clientèle et la baisse des tarifs sur les frais d'attestation d'engagement et/ou de non engagement, la pacification des relations clients/opérateurs dans l'écosystème financier, sur les taux d'intérêt et d'usure, sur les pénalités de rachat de prêt.

En outre, il a été relevé la nécessité d'organiser le secteur informel pour une meilleure inclusion financière de ce segment

II. PRÉCISIONS ET RÉPONSES DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DES INSTITUTIONS DE CRÉDIT ET DES SERVICES DE L'ÉTAT

En réponse aux préoccupations des associations de consommateurs et des opérateurs économiques, les représentants des associations professionnelles des institutions financières (APBEFS, APSFD), les services du Ministère des Finances et du Budget ont apporté des éclairages sur les contraintes liées à notre appartenance communautaire et des actions alternatives mises en œuvre par l'État pour influencer sur la tarification tels que les taux réduits applicables par les outils financiers étatiques.

À cet effet, ils ont rappelé que l'activité bancaire et financière est fortement régulée malgré la libéralisation des conditions de banque. En outre, les services financiers sont soumis à une réglementation supranationale sous l'égide de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), ce qui impliquerait des solutions communautaires et nationales.

Les participants ont relevé la nécessité de vulgariser davantage les mesures de gratuité des services bancaires précédemment cités. Revenant sur les autres points soulevés, ils ont précisé que la récente augmentation du taux directeur de la BCEAO va réduire la circulation monétaire au sein de l'Union, au moment où nos économies ont un fort besoin de liquidités.

Les représentants du système bancaire ont tenu à préciser que les tarifs sont soumis au régime de la libre concurrence pour tirer les coûts des opérations vers le bas sauf pour ceux qui sont réglementés ou plafonnés par le régulateur (BCEAO). Ils ont rappelé l'interdiction qui leur est faite de s'entendre sur des tarifs uniformes afin de ne pas tuer l'esprit concurrentiel, sauf si l'entente est encadrée par le régulateur comme ce fut le cas pour les 19 services accordés à titre gratuit.

Pour les systèmes financiers décentralisés (microfinance), les professionnels de ce secteur ont précisé que le taux d'usure ou taux plafond autorisé par la réglementation est de 24%, mais dans la réalité, le taux effectif global (TEG) tourne en moyenne autour de 14%.

En ce qui concerne le domaine des assurances, le représentant de la Direction des Assurances (DA) a précisé qu'il y a une liberté tarifaire dans ce secteur à l'exclusion du tarif responsabilité civile automobile et celui des marchandises et biens importés dans le cadre de l'assurance des transports. Il est également constaté une tendance à la baisse des tarifs du fait de la concurrence qui prévaut dans le segment des assurances.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS RETENUES

Au terme des échanges, la Commission «Services financiers» a retenu les principales recommandations et conclusions ci-après :

Pour le secteur des banques : Les recommandations suivantes ont été formulées :

- Communiquer à nouveau sur les dix-neuf mesures de gratuité d'application effective depuis 2014 ;
- Intensifier l'éducation financière en l'intégrant dans le système scolaire ;
- Élargir le nombre de banques partenaires avec l'État relativement aux prêts DMC ;
- Plafonner les frais liés à la délivrance des attestations d'engagement et de non engagement ;
- Accélérer la transformation des titres précaires en baux pour faciliter l'accès au crédit ;
- S'approprier et mettre en œuvre les mesures

prévues dans la stratégie nationale d'inclusion financière (2022-2026) ;

- Procéder au remboursement diligent des débits à tort ;
- Appliquer l'exonération temporaire de la taxe sur les activités financières (TAF) qui est à 17 % sur les opérations financières sur les comptes des personnes physiques ;
- Appliquer l'exonération temporaire ou définitive des droits de timbre sur les versements sur les comptes des personnes physiques ;
- Appliquer l'exonération des droits de timbre sur les chèques non barrés émis sur les comptes de particuliers ;
- Harmoniser et baisser les frais de dossiers relatifs aux prêts Harmonisation des conditions interdite par la BCEAO ;
- Apporter plus de diligence à la mise en place des fonds pour les dossiers de crédit accordés ;
- Favoriser la généralisation du guichet unique au niveau de tous les établissements de crédit ;
- Encourager la digitalisation des opérations bancaires pour réduire les charges d'exploitation et minorer ainsi les coûts des services aux clients ;
- Instaurer la gratuité des chèques de guichet facturés entre 3 000 et 5 000 FCFA. La gratuité des frais liés à cette opération fera exploser ce type d'opération, impactera l'utilisation des autres moyens de paiement et engorgera les guichets en opérations directes ;
- Faciliter la mobilité bancaire et de mener la réflexion sous l'égide de la BCEAO pour une facturation modérée sur les attestations d'engagement et/ou de non engagement.

Pour le secteur de la microfinance, les actions prioritaires à envisager pour l'allègement des tarifs concernent :

- Mettre en application la décision 061-03-2011 portant sur le refinancement des SFD auprès des banques ;
- Valider la liste des services gratuits ou à coût modéré pour les clients des SFD et la mettre en application ;
- Accélérer la mise en œuvre du programme ETER dans son volet refinancement des SFD ;
- Renforcer les capacités d'intervention du FONAMIF et FIMF notamment dans les volets refinancement et bonification ;
- Alléger la fiscalité pour les financements sociaux captés par les SFD ;
- Alléger les droits d'enregistrement liés aux dossiers de crédit ;
- Faciliter l'accès des SFD au guichet de refinancement de la BCEAO en vue d'assainir et de réduire les circuits d'octroi de financement dans ce secteur et par-delà baisser les taux d'intérêt.



Pour le secteur des assurances, les actions à mener sont les suivantes :

- Intensifier la sensibilisation sur l'assurance agricole qui est subventionnée par l'État à hauteur de 50% ;
- Mener des actions de sensibilisation et procéder à la défiscalisation de la micro assurance afin d'accroître l'inclusion financière et d'accompagner les entreprises nouvellement créées ;
- Accélérer les délais d'indemnisation en cas de sinistres ;
- Rendre effectif le système de bonus/malus ;
- Orienter et accompagner les victimes d'accident vers le fonds de garantie automobile pour les dommages corporels non pris en charge par les sociétés d'assurance ;
- Promouvoir la culture assurantielle au-delà de l'assurance automobile ;
- Veiller à la prise en charge par l'agent judiciaire des dommages causés par l'État.

En conclusion, les travaux de la commission services financiers ont permis de mettre en lumière les difficultés et défis du secteur. La participation de toutes les parties prenantes a permis de trouver des pistes de solution fortes, inclusives et novatrices dans le souci de préserver le pouvoir

d'achat et les intérêts des usagers.

Cette démarche requiert la synergie de toutes les forces, dans un dialogue permanent et une collaboration étroite entre associations consoméristes, banques commerciales, systèmes financiers décentralisés et compagnies d'assurances sous la tutelle des institutions étatiques concernées.



M. Habib NDAO

Secrétaire Exécutif de
L'Observatoire de la Qualité des Services Financiers
Président de la Commission «Services financiers»/
Concertations sur la vie chère

hndao@oqsf.sn



LE NUMÉRO D'IDENTIFICATION CADASTRAL (NICAD) ENTRE INITIALISATION, RÔLE DES ACTEURS ET APPORTS DANS LA GESTION FONCIÈRE ET FISCALE

RAPPELS

Le numéro d'identification cadastral dénommé NICAD est un identifiant parcellaire unique. Il est conçu pour se substituer à toute autre forme d'identification parcellaire.

L'article 2 du décret 2012-396 du 27 mars 2012 instituant le Numéro d'Identification CaDastral (NICAD) et précisant ses modalités de mise en œuvre stipule que : « Toute parcelle de terrain, doit posséder obligatoirement un NICAD attribué par le service du Cadastre territorialement compétent de la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ».

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Au Sénégal, le foncier (urbain et rural) a toujours été un enjeu économique, social et politique important. Les procédures de gestion du foncier sont souvent décrites car caractérisées par leur complexité, leur lourdeur et leur manque de transparence. Au sein des services intervenant sur le foncier, il existait une multiplicité d'identifiants parcellaires.

Dans cette pléthore d'identifiants on pouvait citer entre autres : le numéro du titre foncier, le numéro de lot issu du lotissement, la référence au bail, la référence à la Commission de Contrôle des Opérations Domaniales (CCOD), la référence à la délibération du Conseil rural, etc.

Le rapport de présentation du décret 2012-396 du 27 mars 2012 précise que : « Cette multiplicité d'identifiants parcellaires est à l'évidence source de confusion et d'opacité dans la gestion du foncier, par les services compétents ».

Certaines parcelles, non numérotées, comme les équipements n'étaient pas clairement identifiées et pouvaient être source de litige relatif au changement de destination.

La continuité et l'unicité de la numérotation, principe qui devait prévaloir dans tout lotissement, n'était pas respectée. Certains lotissements comportaient des parcelles ajoutées postérieurement à la procédure de lotissement et souvent numérotées bis ou ter, sans faire fi du principe de mise à jour de la documentation foncière.

En guise de solution, la DGID avait initié des séries de réflexions qui, à terme, ont permis l'adoption, par décret, d'un identifiant (NICAD) unique de la parcelle quelle que soit sa nature juridique ou sa destination. L'attribution du NICAD est une compétence exclusivement dévolue aux Bureaux du Cadastre des Centres des Services Fiscaux (CSF).

RÔLES DU NICAD

Le NICAD permet l'identification sans ambiguïté de l'unité foncière de base qu'est la parcelle, qu'elle soit régulière ou pas, dans un référentiel unique et normalisé.

La parcelle est caractérisée par une délimitation donc occupation juridique ou simplement physique sur le terrain quelle que soit sa consistance (bâti ou non bâti) et sa

destination.

Ce nouvel identifiant vise à améliorer la qualité de l'information cadastrale, foncière et domaniale pour la rendre sécurisée et fiable.

Le Cadastre est un inventaire, une base de données qui dresse l'état de la propriété foncière d'un territoire à l'échelle communale. Le NICAD permet ainsi ce dénombrement du parcellaire par commune.

Le NICAD permet également de palier le défaut d'adressage car la parcelle identifiée figure sur le plan cadastral et est reliée à la commune dont elle dépend.

Le NICAD permet une meilleure maîtrise de l'occupation et la gestion du sol.

COMPOSANTES DU NICAD

Le NICAD comporte 16 caractères ainsi libellés :

- Un préfixe (8 caractères) issu du découpage administratif tel que défini, par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) à travers le système de codification des localités (SYSCOL) en vigueur au Sénégal ;
- Un suffixe (8 caractères) prenant en compte la situation de la parcelle dans la collectivité territoriale et défini par le Cadastre.

NICAD = SYSCOL (Région-Département-Arrondissement-Commune) + Références Cadastrales (3 caractères pour le numéro de la section et 5 caractères pour le numéro de la parcelle).

Dans le cas d'une copropriété le NICAD se compose de 19 caractères dont 16 caractères pour la parcelle d'assise et 3 caractères supplémentaires désignant les lots de copropriété.

SYSTÈME DE CODIFICATION DES LOCALITÉS (SYSCOL)							
EXEMPLE : COMMUNE DE NGOR							
	DÉPARTEMENT	COM/ARRT/VILLE	COM.AR/C.RUR	REG	DEP	C/A/V	CA/CR
	DAKAR	AR.ALMADIES	CA.NGOR	01	1	301	32
8 CARACTÈRES							
EXEMPLE : COMMUNE DE NGOR							
	DÉPARTEMENT	COM/ARRT/VILLE	COM.AR/C.RUR	REG	DEP	C/A/V	CA/CR
DIOURBEL	BAMBEY	COM.BAMBEY		03	1	101	00
8 CARACTÈRES							

Image 1: Exemples de SYSCOL

LES ETATS DU NICAD

LES ETATS DU NICAD

La gestion de l'historique du NICAD passe par les différents états que peut prendre cet identifiant. Ces états sont définis dans la note cadre portant sur les modalités d'application du décret 2012-396 du 27 mars 2012 : « Un NICAD peut connaître trois états : Actif, inactif et annulé.»

Un NICAD est actif si la parcelle qu'il identifie existe sur le plan cadastral.

Un NICAD est inactif quand il est réservé en vue de l'identification d'une future parcelle. Ce NICAD possède une existence virtuelle car n'étant pas encore en phase opérationnelle. Ce NICAD ne peut plus être attribué à une autre parcelle. Il passera à l'état actif que lorsque la Conservation foncière aura publié la formalité correspondante et après retour au Cadastre.

Un NICAD est annulé lorsqu'une parcelle et son NICAD cessent d'exister au plan cadastral, suite à une modification

(morcellement, fusion, lotissement etc.) dûment enregistrée à la Conservation foncière ».

INITIALISATION DU NICAD

La mise en œuvre effective du NICAD passe d'abord par la confection de plans numériques de l'ensemble des parcelles d'une commune, ensuite par le découpage en sections. Actuellement les parcelles sont numérotées manuellement de manière unique, exhaustive, continue dans chaque section.

La disponibilité de parcellaire cartographié est un préalable à toute attribution de NICAD. L'extension de la couverture cartographique n'ayant pas atteint une partie du territoire, il faudrait comprendre par-là qu'il reste encore à faire en matière de mise en œuvre du NICAD.

Les services du Cadastre sont gestionnaires du NICAD. À ce titre, ils sont les seuls à pouvoir initialiser le NICAD. Le NICAD est unique et obligatoire pour toute parcelle.

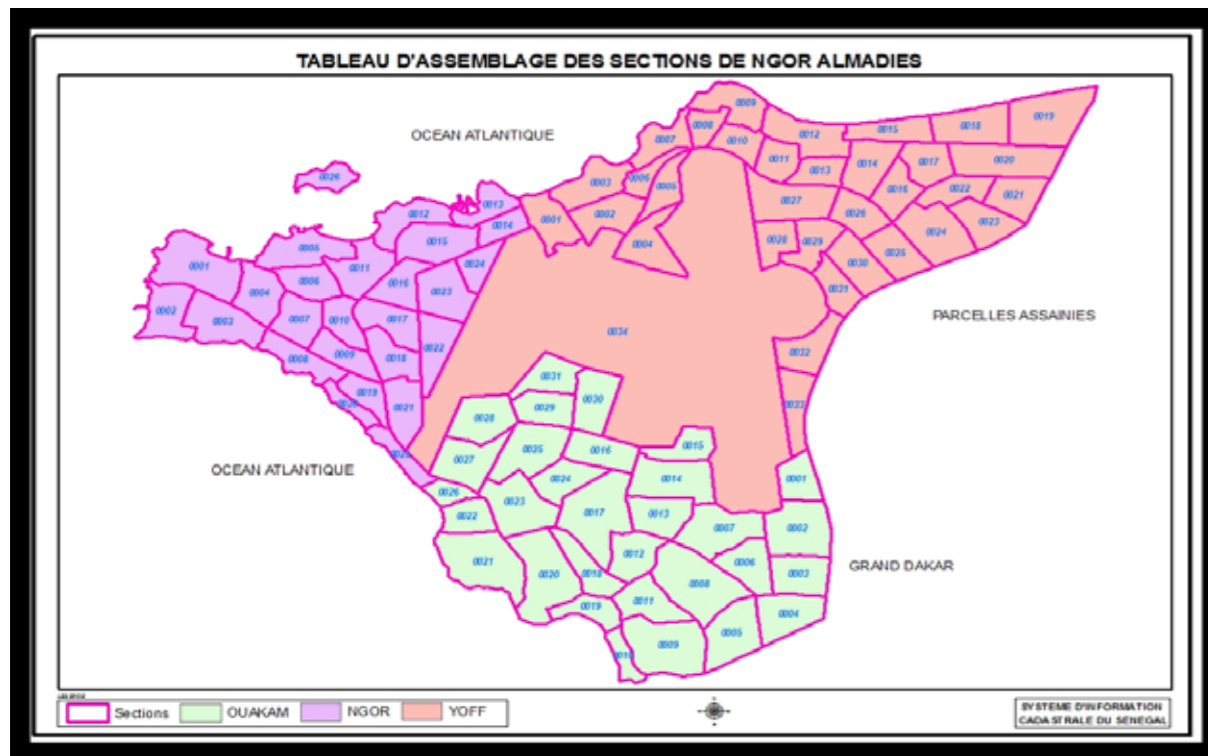


image 2 : Découpage des communes du CSF de Ngor Almadies en sections cadastrales

l'ensemble des acteurs du foncier une parfaite appropriation de ce nouveau référentiel.

AUTHENTIFICATION DU NICAD

À l'issue des travaux d'initialisation du NICAD, l'attention est portée sur la nécessité d'en garantir la fiabilité et d'offrir à

Les Bureaux du Cadastre assurent la stabilité du NICAD, ils sont chargés de rendre disponibles cet identifiant à tout demandeur de Certificats d'Identification Cadastre (CIC). Ils assurent la traçabilité du NICAD conformément à l'évolution

DÉLIVRANCE DE CERTIFICAT D'IDENTIFICATION CADASTRAL (CIC)

Les Bureaux du Cadastre ont la charge de délivrer gratuitement aux usagers, suite à leurs demandes, les NICAD des parcelles à travers un document dénommé Certificat d'Identification Cadastre (CIC). Cette action doit être réalisée, sauf cas de force majeure, dans un délai maximum de cinq (05) jours ouvrés suivant la date de réception de la requête. La délivrance du CIC est systématiquement accompagnée d'un extrait de plan permettant la localisation des parcelles correspondantes. Sa durée de validité est de six (6) mois.

des changements apportés à la parcelle qu'il identifie.

À signaler que, présentement, les mises à jour relatives au NICAD sont traitées manuellement par des personnes dûment habilitées, sous le contrôle des Chefs de Bureaux du Cadastre des CSF.

Par conséquent, compte tenu des risques liés à la gestion manuelle, l'automatisation du processus, de l'initialisation du NICAD jusqu'à la délivrance du CIC, est plus qu'urgente.

Consciente de l'importance de la sécurisation des données, la DGID est très en avance sur la mise en place d'un outil de gestion automatisé du NICAD.

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une foi

MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

CENTRE DES SERVICES FISCAUX
DE NGOR ALMADIES

BUREAU DU CADASTRE

N° CAD/BC.NGA

Dakar, le

CERTIFICAT D'IDENTIFICATION CADASTRAL (CIC)

Conforme à la documentation cadastrale à la date du
Validité six mois à partir de cette date.

Demandeur : Me, notaire (Réf :))

Région : Dakar		Département : Dakar		Arrond / Com / Ville : Almadies		CA / CR :						
DESIGNATION DES PROPRIETES												
Section	N° Pile	N° du lot	N° TF	Sup	Situation	NICAD	Observations	DESIGNATION NOUVELLE				
								N° Plan de morcellement	N° Section	N° Pile	Contenance cadastrale	NICAD CREE

P.J : Le plan du lot concerné.

LE CHEF DU BUREAU

Image 3 : Modèle de C.I.C

LE DOCUMENT DE MISE À JOUR DU PLAN CADASTRAL (DMJP)

Le plan cadastral est sujet à beaucoup de changements, il ne vaut que par sa mise à jour. Le NICAD, étant indissociable à l'unité de base du plan cadastral qu'est la parcelle qu'il identifie, subit également des modifications.

Selon l'article 4 du décret 2012-396 du 27 mars 2012 : « Toute modification apportée à la superficie ou aux limites d'une parcelle doit entraîner l'attribution d'un nouveau NICAD pour la parcelle concernée. Tout morcellement d'une parcelle, entraîne l'annulation définitive de son NICAD et la création d'autant de NICAD qu'il existe de parcelles nouvelles issues de ce morcellement. Toute fusion de parcelles entraîne l'annulation définitive de leurs NICAD respectifs et la création d'un nouveau NICAD pour la parcelle issue de la

fusion. Toute affectation au domaine public d'une parcelle entraîne l'annulation définitive de son NICAD.

Tout déclassement constaté du domaine public entraîne la création d'une parcelle et d'un NICAD pour l'emprise concernée.

L'historique des opérations de création annulation des NICAD sera préservée par le Bureau du Cadastre territorialement compétent, en vue d'assurer la traçabilité des changements affectant les biens immeubles concernés ».

À ce sujet, la note cadre précise que : « Tout changement d'un NICAD déjà attribué fait l'objet d'un suivi et doit pouvoir être justifié au moyen d'un document officiel de mise à jour du plan cadastral (DMJP) ».

RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU NICAD

SERVICE DU CADASTRE

Les Bureaux du Cadastre des CSF sont les gestionnaires du NICAD. À ce titre, ils ont l'exclusivité de l'initialisation, de l'authentification, de la délivrance et de la traçabilité des changements du NICAD. Ils sont aussi compétents pour ce qui relève de la gestion des changements d'états du NICAD (actif, inactif ou annulé). Ils sont dans l'obligation de rendre disponible le NICAD sauf en cas de force majeure. Ils en assurent sa transmission aux usagers du foncier par voie de CIC.

GÉOMÈTRE-EXPERT

Le géomètre-expert n'est pas qu'un simple utilisateur, ses travaux topographiques (états des lieux, projets d'aménagement, etc) peuvent l'amener à formuler des demandes de création de NICAD. Ainsi, ce professionnel jouissant d'une délégation de service public est très souvent l'initiateur du NICAD. Il peut jouer un rôle de premier plan pour une bonne appropriation de cet outil car il constitue l'interface privilégiée entre le Cadastre, les notaires et les usagers.

NOTAIRE

Les biens immobiliers objets de transactions notariales doivent être, au préalable, précisément identifiés. Ainsi le notaire utilise le NICAD pour désigner tout bien immobilier figurant dans un acte et destiné à être inscrit au Livre foncier. Il doit disposer d'un CIC, en cours de validité, avant la rédaction des actes.

LE BUREAU DES DOMAINES

Le Chef du Bureau des Domaines doit dans le cadre des procédures domaniales identifier sans ambiguïté les biens immobiliers. Ainsi, il doit requérir, du Chef du Bureau du Cadastre territorialement compétent, la délivrance d'un CIC avant la rédaction des actes administratifs (projet de bail, projet d'arrêté d'autorisation d'occuper, etc) conformément à l'article 6 du décret n° 2012-396 du 27 mars 2012 instituant le Numéro d'Identification cadastrale (NICAD). Le non-respect de cette obligation entraîne la suspension de l'instruction du dossier domanial.

LE BUREAU DE LA CONSERVATION FONCIÈRE

Les biens immobiliers soumis à la Conservation foncière pour l'exécution des formalités doivent être désignés par un NICAD conformément au CIC joint et en cours de validité. Le Conservateur devra ainsi, dans la délivrance des renseignements, mentionner le NICAD attribué à ces biens.

LE SERVICE DE L'URBANISME

Les opérations d'aménagement prévues par l'article 19 de la loi 2008-43 portant code de l'urbanisme comprennent principalement : la rénovation urbaine, la restructuration, le remembrement urbain, l'aménagement concerté et le lotissement.

Ces opérations, à terme, vont entraîner pour la plupart des modifications et des créations de nouvelles parcelles. L'identification de ces dernières par le NICAD au cours de l'instruction aurait permis une maîtrise exhaustive des biens concernés par ces travaux.

De même la constitution de réserves foncières au profit de l'État, prévue par l'article 54 de la loi ci-dessus citée, sur les terres du domaine national nécessite : la délimitation des parcelles nouvelles, l'identification de chacune d'entre elles par le NICAD et en fin l'immatriculation en vue de les intégrer dans le domaine privé de l'État.

Les services de l'Urbanisme doivent prendre en considération le NICAD dans l'instruction des dossiers ainsi qu'au moment de délivrer les autorisations de lotir, de morceler, de construire et les certificats de conformité.

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'Article 6 du décret n° 2012-396 du 27 mars 2012 instituant le Numéro d'Identification cadastrale (NICAD) et précisant ses modalités de mise en œuvre stipule : « Tout acte à l'origine de la création d'un droit immobilier, qu'il soit réel ou non, doit mentionner le NICAD de l'emprise foncière concernée, etc ».

Ainsi, partout où le plan cadastral est disponible, le NICAD doit y être initialisé. De même, toutes les parcelles affectées par voie de délibération ou attribuées par une commission, doivent être identifiées par leur NICAD.

Le NICAD en plus de son rôle d'identifiant parcellaire permet également de renseigner sur l'entité administrative, notamment la commune, dont dépend la parcelle et par conséquent l'autorité (locale ou administrative) territorialement compétente sur cette parcelle. Ainsi le NICAD permet d'éviter des conflits de compétence car étant, de par sa structuration, reliée à une région, un département et une commune. Il n'est pas un identifiant neutre.

Le NICAD en facilitant l'inventaire du parcellaire d'une commune permet aux commissions de fiscalité locale d'appréhender le potentiel fiscal de leurs territoires respectifs.

Les modifications relatives à un nouveau découpage administratif sont prises en compte par le NICAD. Cette

prise en compte qui concerne également toutes les autres modifications pouvant concerner la parcelle se fait par l'annulation et la création d'un niveau NICAD. Le NICAD est relié à la parcelle qui est un objet dynamique (changements de forme, de superficie, de circonscription administrative dans le cas d'un nouveau découpage, etc), ainsi le NICAD y relatif peut également être modifié.

Ces changements sont sauvegardés dans le Document de Mise à Jour du Plan cadastral (DMJP) qui permet de retracer l'historique des modifications intervenues sur une parcelle.

APPORT DU NICAD DANS LA GESTION FONCIÈRE

L'objectif visé dans l'institution du Numéro d'Identification cadastrale (NICAD) est indiqué en ces termes dans le rapport de présentation du décret 2012-396 du 27 mars 2012 : « *la mise en place de ce nouvel identifiant unique, est gage d'une gestion rationnelle et transparente du foncier sur l'ensemble du territoire* ».

Le Directeur général des Impôts et des Domaines de par la note, n°82 MEF/DGID/PAGEF en date du 03 juillet 2014 consacrée à la mise en œuvre du NICAD, avait introduit son propos en ces termes : « *La nécessité d'une bonne traçabilité, et d'une réelle transparence dans la gestion foncière, a conduit la Direction générale des Impôts et des Domaines à mettre en place un identifiant unique, avec la prise du décret n°2012-396 du 27 mars 2012 instituant le Numéro d'Identification cadastrale (NICAD). Il s'est agi d'une sorte d'état civil de la parcelle, conçu pour se substituer à toute autre formule d'identification parcellaire* ».

Si l'état civil d'une personne peut être définie comme « l'ensemble des éléments relatifs à la personne qui identifient un individu tels que les nom et prénoms, la date et le lieu de sa naissance, sa situation maritale », il sera plus aisé de comprendre ce que représente le NICAD pour une parcelle.

Au regard des seize (16) caractères du NICAD, les huit premiers « RR D AAA CC » région, département arrondissement et commune) représentent le lieu de naissance de la parcelle. Les trois caractères de la section « SSS » peuvent être considérés comme le nom de famille et les cinq (05) derniers « P P P P P », (numéro de la parcelle dans la section) comme le prénom. Par conséquent, on peut dire sans risque de se tromper que le NICAD est, en quelques sortes l'état civil de la parcelle.

Par ailleurs, compte tenu de son importance dans le dispositif de la gestion foncière, le Directeur général des Impôts et des Domaines avait instruit ses services, à travers la note de service visée plus haut, « pour compter du 14 juillet

2014, qu'aucun acte administratif (contrats de bail, droits de superficie, projet d'arrêté d'autorisation d'occuper, ne peut être soumis à la signature ou à l'approbation de l'autorité compétente, s'il ne comporte au préalable de Numéro d'Identification cadastrale.

En définitive, pour les besoins de transparence en matière de gouvernance foncière, la DGID a positionné le NICAD au cœur de toutes les procédures cadastrales (délimitation, dénombrement parcellaire, etc.), domaniales (régularisations, cessions définitives, etc.) et foncières (immatriculation, morcellement, etc.).

Pour ce qui concerne la gestion du domaine national, notamment en ce qui concerne la sécurisation des délibérations et des approbations, l'objectif ne saurait être atteint sans l'obligation d'identifier les parcelles par le NICAD.

APPORT DU NICAD DANS L'ÉLARGISSEMENT DE L'ASSIETTE FISCALE

Dès l'origine des sociétés humaines, la possession de la terre a joué un rôle essentiel. Elle a constitué notamment l'une des bases de la richesse individuelle. Il est donc aisé de comprendre que les collectivités aient toujours pensé à opérer un prélèvement sur cette forme de richesse réelle facile à déceler et à atteindre. C'est là le point de départ de la contribution foncière.

Pour assurer une répartition correcte de cette contribution, il faut au préalable bien identifier les biens et les personnes imposables.

La loi 2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des Impôts (CGI) modifié, a institué dans chaque commune, en son article 308, la création d'une commission de la fiscalité locale.

Le CGI énonce en son article 309 alinéa 7 que : « La commission s'appuie sur les renseignements cadastraux (plans), sur les données recueillies au cours du recensement, ainsi que sur tout renseignement utile pour localiser les immeubles (NICAD) et procéder à l'identification de leurs occupants ».

La mission fiscale du Cadastre consiste, avec le plan parcellaire, à contribuer à la maîtrise de l'assiette des impôts fonciers en assurant l'exhaustivité du recensement, l'objectivité de l'évaluation et l'équité de l'enrôlement.

Pour assurer la répartition équitable de l'impôt foncier il faut connaître : l'étendue, la nature, la valeur des biens ; d'où la nécessité d'établir un état descriptif et évaluatif du sol.

Ainsi, le NICAD, dans le cadre de l'établissement de cet état descriptif, permet un inventaire exhaustif des unités foncières de base du plan cadastral que sont les parcelles.

À titre d'exemple, les parcelles identifiées avec NICAD, par le Cadastre, sur l'ensemble du territoire national au début de l'année 2022 sont de 1 228 325 alors que les parcelles identifiées sur la base de données des Bureaux de la Fiscalité sont de 147 585. Cette grosse différence mérite l'intégration du NICAD dans les rôles d'imposition.

Dans le cadre du Recensement National des Propriétés Imposables (RNPI) en cours, le NICAD constitue la clé primaire de la base de données, c'est à dire la donnée qui permet d'identifier de manière unique les biens imposables.

Les avantages du recensement par section cadastrale avec le NICAD comme identifiant parcellaire sont entre autres : l'élargissement de l'assiette, une meilleure identification des biens imposables, une collaboration efficace entre les Bureaux du Cadastre et ceux de la Fiscalité pour l'amélioration des recettes, le rétablissement de l'équité fiscale, diminution des cotes irrécouvrables.

Le NICAD ayant un lien avec la commune, permet aux commissions de fiscalité locale d'avoir une meilleure maîtrise de leur potentiel fiscal.

L'identification précise des immeubles et des redevables de l'impôt facilite la distribution du courrier fiscal et réduit les retours pour adresses inconnues.



Image 4 : Des Unités de Gestion fiscale (UGF) découpées en fonction des sections cadastrales

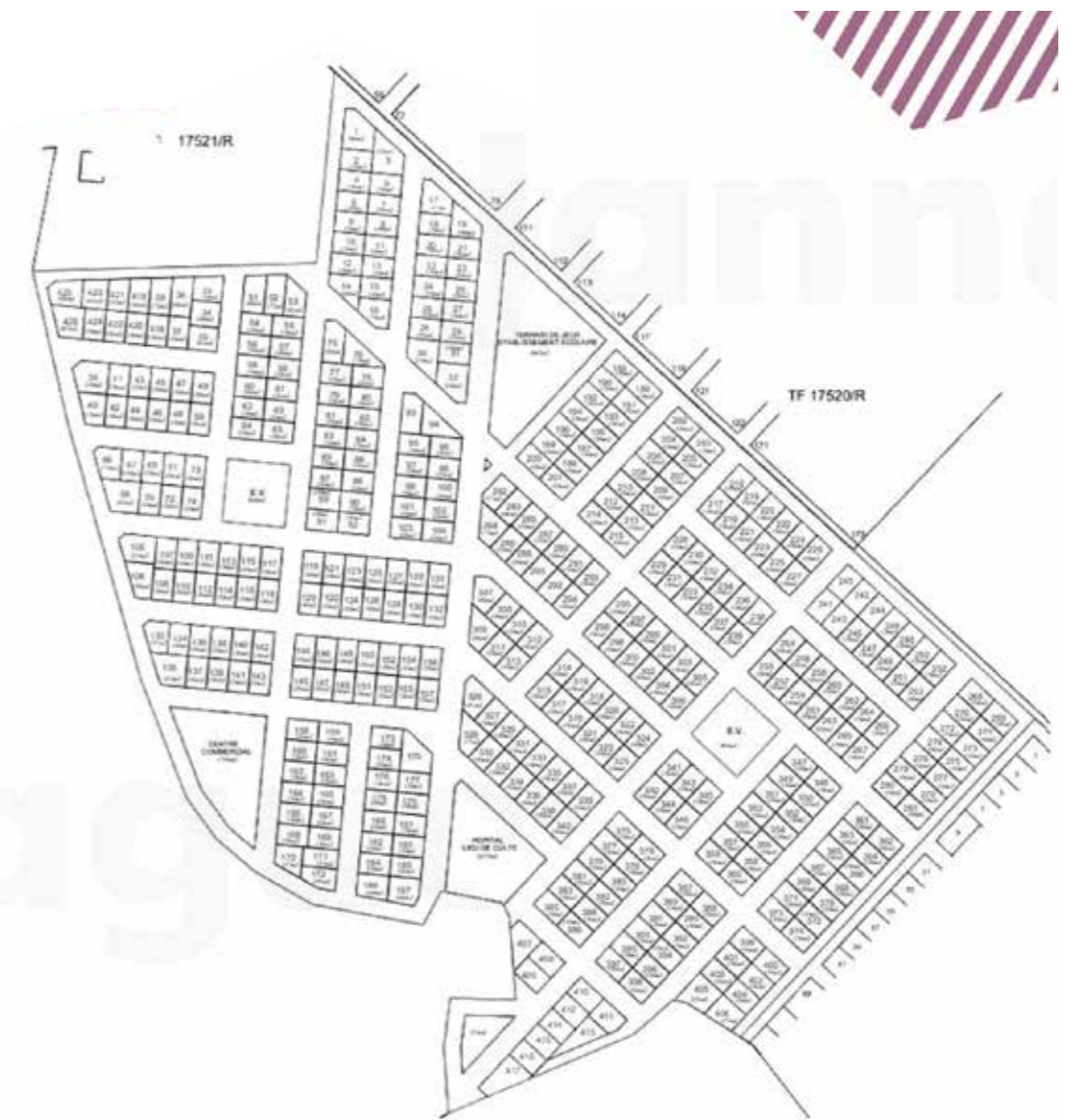
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les acteurs du foncier ont, dans leur grande majorité, constaté que l'imprécision dans la définition de certaines limites entre communes, constitue la première contrainte à la mise en œuvre du NICAD. Il s'y ajoute la non matérialisation physique par bornes ou repères fixes des limites administratives. Il ne faut pas non plus occulter le défaut de mise à jour à

temps réel de l'information cadastrale et la gestion manuelle des NICAD depuis l'attribution jusqu'à la délivrance des CIC en passant par les étapes de mise à jour.

Il urge donc de trouver remèdes à ces problèmes visés supra par :

- La matérialisation sur le terrain par des bornes ou repères rattachés au RRS04 de tous les sommets de limites entre communes ;



- L'extension de la couverture cartographique en attendant le cadastrage national ;
- L'automatisation du processus de mise en œuvre du NICAD.

- 12 octobre 2017 relative à la transcription du NICAD sur les documents délivrés par les services du Cadastre;
- Note de service n°053 MFB/DGID du 22 avril 2020 portant rappel de la procédure d'instruction et d'établissement des baux.

Le règlement de ces trois (03) questions pourrait sans aucun doute améliorer la disponibilité et la sécurisation du NICAD.

TEXTES DE RÉFÉRENCE :

- Décret n°2012-396 du 27 mars 2012 instituant le Numéro d'Identification cadastrale (NICAD) et précisant ses modalités de mise en œuvre;
- Note cadre n°165 MEF/DGID/DCAD du 11 avril 2013 fixant les modalités d'application du décret n°2012-396 du 27 Mars 2012 ;
- Note de service n°082 MEF/DGID/PAGEF du 03 juillet 2014 portant sur la mise en œuvre effective du NICAD;
- Note de service n°954 MEFP/DGID/DCAD du



François NDIAYE
 Chef du Bureau des Etudes et des Travaux techniques (BETT) de la Direction du Cadastre / DGID



BUDGET 2023

BUDGET 2023 : PLUS DE 6 400 MILLIARDS POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES SÉNÉGALAIS

Sur le plan macroéconomique, le projet de loi de finances est bâti sur une prévision de croissance de 10,1% en 2023, contre 4,8% en 2022. Pour le déficit budgétaire, il est projeté à 5,5% contre 6,2% en 2022. Mais, notre objectif est de le ramener et de le contenir, à terme, en dessous de 3%, à la faveur des réformes engagées sur la fiscalité et la gestion budgétaire.

Au total, le projet de LFI 2023 est arrêté à 6 411,5 milliards de FCFA. Pour les dépenses, elles s'établissent à 5 141,9 milliards de FCFA, contre 4 702,9 milliards de FCFA pour l'année 2022, soit une augmentation de 439 milliards de FCFA (+9,3%). Elles se répartissent comme suit :

- Dépenses sur ressources internes : 4 297,1 milliards de FCFA ; représentent 84% des dépenses totales. Cette prédominance des ressources internes, comme vous pouvez le constater, témoigne de l'avancée significative vers une véritable souveraineté budgétaire ;

- Dépenses sur ressources extérieures : 667,9 milliards de FCFA ; - Dépenses des comptes spéciaux du Trésor : 176,9 milliards de FCFA ; - Amortissement de la dette : 1269,6 milliards de FCFA. À cet égard, si on devait jeter un coup d'œil dans le rétroviseur, pour comparer le projet de LFI 2023 à celui de la LFI de 2012 qui était arrêtée à 2 344,8 milliards de FCFA, on verrait que le budget a quasiment triplé.

En ce qui concerne les recettes du projet de loi de finances pour 2023, elles sont arrêtées à 4 096,4 milliards de FCFA, contre 3 647,8 milliards de FCFA pour l'année 2022, soit une augmentation de 448,6 milliards de FCFA (+12,3%). Elles se décomposent comme suit :

- Recettes internes : 3 640,5 milliards de FCFA contre 3231,1 milliards de FCFA en 2022 ;

- Dons budgétaires et en capital : 279 milliards de FCFA contre 266 milliards de FCFA en 2022 ;

- Recettes des comptes spéciaux du Trésor : 176,9 milliards de FCFA ;

Le PLF 2023 revêt, au regard des bonnes pratiques de transparence budgétaire et de gouvernance, une empreinte particulière, voire historique. En effet, il prend sa source dans cette innovation majeure que constitue le concept « JOKKO AK MACKY », initiative qui a permis au Chef de l'État d'avoir un dialogue direct avec nos compatriotes, surtout les jeunes, et de mieux prendre en compte leurs préoccupations. L'élaboration du PLF a été nourrie également par l'étape solennelle du débat d'orientation budgétaire à l'Assemblée nationale, sur la base du Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP), qui a permis à la représentation nationale de participer, en amont, au processus budgétaire. Il s'y ajoute des échanges avec les organisations de la société civile, à la suite du débat d'orientation budgétaire ; Échanges qui ont permis de partager les orientations du budget, dans le but de garantir son caractère participatif et inclusif et de mieux tenir compte des besoins réels des populations et de notre économie.

Conformément aux orientations du Président de la République, ce projet de budget traduit la ferme volonté du Gouvernement de poursuivre, consolider et amplifier les actions déjà engagées.

Le nouveau budget intervient dans un contexte dans un contexte marqué par :

1. Un environnement géopolitique international plein d'incertitudes ;

2. La persistance des turbulences de l'économie mondiale occasionnées par un renchérissement des coûts des transactions internationales ;

3. Une désorganisation ainsi que des goulots d'étranglement au niveau des chaînes d'approvisionnement ;

4. Des pressions inflationnistes sur les cours des produits alimentaires et énergétiques, qui existaient déjà avant la crise russo-ukrainienne mais qui sont amplifiées par celle-ci, et

5. La persistance d'incertitudes liées à la gestion de la pandémie, un fléau que notre pays est certes arrivé à maîtriser, mais qui n'est pas encore totalement vaincu.

Prenant en compte les contraintes liées à ce contexte national et international, le PLF a fait le choix de se concentrer sur une stratégie ambitieuse et des réponses concrètes permettant de juguler, dans les meilleurs délais et de la meilleure manière possible, les effets néfastes du coût élevé de la vie, tout en parachevant les chantiers en cours et en créant les conditions d'une dynamisation des activités de production, indispensables pour la croissance, la création de revenus et d'emplois décents.

En fait, il s'agit là d'un « budget pour apporter des solutions » et qui permet, en premier lieu, de protéger les ménages et de contenir l'inflation : le Gouvernement a fait le choix d'agir, en même temps, sur la maîtrise, voire la baisse des prix, et sur l'amélioration des revenus, afin de préserver au maximum le pouvoir d'achat des citoyens.

Le budget 2023 prévoit, pour le soutien aux prix et aux couches vulnérables :

- Un montant de 35 milliards de FCFA de cash transfert dans le cadre du programme des bourses de sécurité familiale ;

- Un montant de 450 milliards de FCFA pour la subvention à l'énergie ;

- Et enfin un montant de 100 milliards de FCFA pour que les prix des denrées de première nécessité restent accessibles à la majorité de nos compatriotes.

Toutefois, des mesures sont prévues à travers une feuille de route en vue d'une maîtrise des subventions, pour éviter des dérapages susceptibles de porter atteinte aux équilibres budgétaires. Concernant les denrées alimentaires, la bataille contre la vie chère et pour le bien-être des populations sera également gagnée à travers, notamment :

- Le renforcement des mesures de soutien à la filière rizicole, pour booster la production ainsi que la mise en œuvre de mesures et actions destinées à stimuler les différentes filières, afin de consolider les bases de notre souveraineté alimentaire ;

- Une meilleure valorisation de nos produits et une promotion du « consommer local » ;



- Le renforcement des moyens de surveillance des marchés ;
- L'assainissement des circuits de distribution et le suivi du respect des règles liées à la concurrence ;
- La simplification des procédures d'importation, le décongestionnement du Port de Dakar et la maîtrise des droits et frais de passage portuaires qui ont un impact aggravant sur les prix intérieurs.

Le « budget de solutions », c'est aussi le budget qui permet de bien tenir les finances publiques : pour cela, le Gouvernement s'imposera la rigueur dans l'exécution de la loi de finances, aussi bien pour ce qui est de la mobilisation des ressources que pour ce qui concerne la gestion des dépenses.

Enfin, le « budget de solutions » est avant tout un budget de consolidation des bases d'une économie résiliente, capable de sécréter une croissance plus vigoureuse et plus inclusive. Il s'agira de poursuivre la réalisation des projets phares du Plan d'Actions prioritaires ajusté et accéléré (PAP2A) du PSE, dont le but est d'améliorer substantiellement les conditions de vie de nos concitoyens et de placer le Sénégal dans une trajectoire d'émergence.

Le projet de budget contient quelques projets d'envergure parmi lesquels :

- Le projet d'électrification rurale de 2000 villages ;
- Le programme d'acquisition de 100 000 lampadaires ;
- Le Programme de modernisation des villes (PROMOVILLES) ;
- Le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC) ;
- Le Programme d'Urgence pour la Modernisation des Axes frontaliers (PUMA) ;
- Les opérations d'aménagement hydroagricole et de création de fermes agropastorales ;
- Le programme national de Bourses de sécurité familiale ;
- Les projets de désenclavement des terroirs ;
- Les projets d'infrastructures sanitaires dont l'hôpital de Tivaouane et le projet de reconstruction de l'hôpital Le Dantec ;

- Le projet de construction d'une Unité de Vaccins contre la Covid-19 / Madiba ;
- Les projets de construction et d'équipement d'infrastructures scolaires et universitaires ;
- Les projets dédiés à l'amélioration du cadre de vie, à l'approvisionnement en eau potable des populations et à la lutte contre les inondations ;
- Le Fonds national pour l'entrepreneuriat rapide et les différents fonds dédiés au financement des activités génératrices de revenus des femmes et des jeunes ;
- L'entretien routier ;
- Le projet Pilote « Bus Rapid Transit » (BRT) ;
- Le projet de construction de la Desserte ferroviaire Dakar-AIBD avec la seconde du TER Diamniadio-AIBD ;
- Le programme de modernisation des infrastructures judiciaires.

La réalisation de ces initiatives est nécessairement conditionnée par l'existence d'un cadre macroéconomique sain et de moyens financiers conséquents. Les bonnes perspectives en matière de recettes internes en 2023 sont expliquées par l'accélération de la mise en œuvre de la Stratégie des Recettes à Moyen Terme (SRMT), qui fédère et coordonne l'action des services de l'État pour une mobilisation efficiente des ressources publiques. Ainsi, la mise en œuvre des chantiers de réforme des administrations fiscale et douanière, notamment par l'atteinte de la maturité digitale à partir de 2023, devrait porter ses premiers fruits.

De même des efforts substantiels seront fournis pour une rationalisation des dépenses fiscales, à travers une réduction graduelle des exonérations les plus régressives, tout en veillant à éliminer l'impact de cette élimination sur les couches les plus vulnérables de la population.

L'ambition du Gouvernement est d'asseoir une fiscalité simple et efficace, incitative et juste, moderne et transparente, organisée autour d'une utilisation accrue des technologies numériques.

Enfin, il est important de souligner que 2023 sera la première année de collecte de ressources fiscales directement issues de l'exploitation des ressources d'hydrocarbures appartenant au Sénégal. Sur les 51,6 milliards de FCFA attendus, 33,7 milliards de FCFA vont abonder le budget général, 5,2 milliards de FCFA iront au Fonds intergénérationnel et 12,7 milliards de FCFA reviendront au Fonds de stabilisation.

Pour ce qui concerne la dette publique, à l'instar de ce qui se fait partout dans le monde, le Sénégal a recours à l'endettement pour contribuer au financement de son développement ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie de sa population. Le Sénégal continue de bénéficier de la confiance de la communauté financière internationale et présente, contrairement à la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, un profil de risque modéré grâce à une gestion prudente de son endettement, grâce à ses performances économiques, avec des taux de croissance appréciables, grâce aussi à la bonne tenue de ses finances publiques ainsi qu'à la qualité de ses politiques publiques qui le placent sur la voie de l'émergence.

Toutefois, notre pays maintient une politique d'endettement privilégiant les ressources concessionnelles, le recours au marché financier régional tout en favorisant les partenariats public-privé, afin de maintenir l'endettement sur une trajectoire soutenable et viable. Le recours aux financements non-concessionnels ne sera retenu que pour financer les projets présentant un taux de rendement interne élevé. L'amélioration significative des recettes résultant de la mise œuvre de la Stratégie de Recettes à Moyen Terme devra permettre de limiter, à terme, le recours à l'endettement.

S'agissant des moyens dévolus aux institutions constitutionnelles, pour la Présidence de la République dont le budget s'élève à 71 682 309 408 FCFA en 2023 contre 72 231 549 548 FCFA dans la LFI 2022, soit une baisse de 549 240 140 FCFA en valeur absolue et 0,8% en valeur relative. Cette baisse s'explique essentiellement par l'arrivée à terme des projets d'investissement tels que le Programme d'Acquisition d'un Patrouilleur et l'Acquisition de vedettes.

En ce qui concerne le budget de l'Assemblée nationale, il va s'élever à 20 758 105 137 FCFA en 2023 contre 17 215 015 137 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 3 543 090 000 FCFA en valeur absolue et 20,58% en valeur relative. Cette hausse s'explique fondamentalement par les indemnités forfaitaires de transport et l'acquisition des véhicules pour les membres de bureau et les Présidents de commissions.

Le budget du Conseil économique, social et environnemental est de 7 541 040 284 FCFA en 2023 ; il ne connaît donc pas

de variation par rapport à la LFI 2022.

Le budget du Haut Conseil des Collectivités territoriales s'élève à 9 160 000 000 FCFA en 2023 contre 8 550 000 000 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 610 000 000 FCFA en valeur absolue et 7,1% en valeur relative. La hausse s'explique essentiellement par l'allocation d'une indemnité forfaitaire de transport d'un montant global de 1 260 000 000 FCFA, atténuée par la baisse des dépenses d'investissement d'un montant de 650 000 000 FCFA.

Le budget du Conseil Constitutionnel s'élève à 1 144 028 000 FCFA en 2023 contre 1 233 583 600 FCFA dans la LFI 2022, soit une baisse de 89 555 600 FCFA en valeur absolue et 7,3% en valeur relative. Cette baisse s'explique uniquement par la réduction des dépenses de personnel, suite à une mise à jour des effectifs.

Le budget de la Cour Suprême s'élève à 3 315 088 622 FCFA en 2023 contre 2 452 252 000 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 862 836 622 FCFA en valeur absolue et 35,2% en valeur relative. La hausse s'explique principalement par la mise en place du Fonds d'intervention de 500 000 000 FCFA qui fait suite au décret n°2022-1582 du 1^{er} Septembre 2022 portant régime financier de la Cour Suprême.

- Le budget de la Cour des Comptes s'élève à 10 530 981 575 FCFA en 2023 contre 8 595 066 136 FCFA dans la LFI 2022, soit une hausse de 1 935 915 439 FCFA en valeur absolue et 22,52% en valeur relative. L'évolution positive du budget s'explique essentiellement par la prise en charge des indemnités de contrôle et de fonction des magistrats et autres personnels de la Cour, pour un montant de 1 487 200 000 FCFA.

- Enfin, le budget de la Primature s'élève à 29 451 920 235 FCFA en 2023 contre 27 029 796 583 FCFA pour le Secrétariat général du gouvernement qui conduisait pratiquement les mêmes missions.

En définitive, le présent budget a l'ambition d'apporter plusieurs solutions concrètes de nature à avoir des répercussions sur le quotidien des citoyens et de relever les défis induits par les tensions géopolitiques à l'échelle mondiale et sous-régionale, pour une relance économique. Bâti de manière prudente et orthodoxe, il sera exécuté avec engagement et diligence.

Ce projet de LFI s'efforce de traduire notre ambition commune de faire de notre pays un territoire où il fait bon vivre tout en étant ouvert sur le monde extérieur, un havre de paix et de sécurité. C'est ensemble que nous affrontons les défis. C'est aussi ensemble, que nous les relèverons pour la consolidation des bases d'un progrès économique et social pour notre cher Sénégal.

APPEL À L'ACTION DE DAKAR



Un programme d'actions pour sortir des crises et réaliser la transformation économique

Suite au Sommet des Chefs d'États et de Gouvernements du Cap Vert, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, de l'Égypte, de l'Éthiopie, de la Gambie, de la Guinée Bissau, de la Guinée Équatoriale, du Kenya, du Liberia, de Madagascar, de la Mauritanie, du Malawi, du Nigeria, de la République du Congo, de la République Démocratique du Congo, du Rwanda, du Sénégal, de la Sierra Léone, de la Tanzanie, du Togo, de l'Union des Comores et du Zimbabwe

Dakar, le 07 juillet 2022

Déclaration conjointe des Chefs d'État et de Gouvernement pour mobiliser les pays africains en vue de soutenir un programme ambitieux de développement à travers le Continent

Préambule

1. Nous, chefs d'État et de Gouvernement du Cabo Verde, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, de l'Éthiopie, de la Gambie, de la Guinée Bissau, de la Guinée Equatoriale, du Kenya, du Liberia, de Madagascar, de la Mauritanie, du Malawi, du Nigeria, de la République du Congo, de la République Démocratique du Congo, du Rwanda, du

Sénégal, de la Sierra Léone, de la Tanzanie, du Togo, de l'Union des Comores et du Zimbabwe, sommes réunis le 7 juillet 2022 à Dakar pour discuter de nos défis de développement et tracer une voie commune pour une utilisation optimale des financements octroyés par le Groupe de la Banque mondiale afin d'assurer le développement durable et la transformation économique du continent.

Nous remercions S.E.M. Macky Sall, Président de la République du Sénégal et Président en exercice de l'Union africaine, pour l'initiative de cette importante réunion. Nous remercions, également, S.E.M. Alassane Ouattara, Président de la République de Côte d'Ivoire, pour avoir porté notre plaidoyer commun en faveur du succès de la vingtième reconstitution des ressources de l'IDA (IDA20) pour le financement de projets et programmes du Groupe de la Banque mondiale.

2. La Déclaration d'Abidjan du 15 juillet 2021 établissait trois priorités pour l'Afrique : (i) l'amélioration du capital humain, (ii) la création d'emplois par des politiques de développement du secteur privé, et (iii) la relance économique. En un an, la persistance de la pandémie de la Covid-19 a fortement contribué à la fragilisation de nos économies. À cela, viennent s'ajouter les conséquences de la crise entre l'Ukraine et la Russie.

3. Sur l'évolution économique et sociale récente Nous saluons les efforts entrepris par l'ensemble de nos

pays pour lutter contre la pauvreté. Nous reconnaissons que, malgré ces efforts, la pauvreté en Afrique augmente pour la première fois depuis une génération, déclenchée par les conséquences de la pandémie du Covid-19 et aggravée par de nombreux chocs internes et externes, notamment le changement climatique, et les conflits. Nous constatons également que la plupart des pays du continent n'ont pas connu de progrès significatifs dans les domaines tels que la réduction de la pauvreté, l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODDs) et l'accumulation de capital humain.

L'impact disproportionné de ces chocs sur les populations les plus vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les populations déplacées, constitue, pour nous, une vive préoccupation.

4. Depuis 2020, les conséquences de la pandémie à Coronavirus (Covid-19) et les tensions géopolitiques nées de la guerre entre l'Ukraine et la Russie ont fortement réduit les marges budgétaires à moyen terme et ont exacerbé les vulnérabilités liées à la dette publique. À fin mai 2022, vingt-trois (23) pays de notre continent présentent un risque élevé de surendettement ou sont en surendettement.

5. Dans ce contexte critique pour l'Afrique, nous nous félicitons du succès de la reconstitution record des ressources de l'IDA, pour un montant total de quatre-vingt-treize (93) milliards de dollars US. Nous remercions, vivement, l'ensemble de nos partenaires qui ont contribué à la mobilisation de ce montant historique.

À travers la présente Déclaration, en rapport avec les entités du Groupe de la Banque mondiale chargées du financement des secteurs public et privé, nous nous engageons à définir et rendre opérationnels, de façon urgente et optimale, les projets et programmes qui permettront de relever nos défis de développement.

Appel à l'action de Dakar

6. Cet appel à l'action exprime notre engagement en faveur d'une relance forte et d'une transformation durable et inclusive de nos économies, en partenariat avec l'IDA.

À cet effet :

7. Nous nous engageons à accélérer la transformation économique de l'Afrique pour atténuer les chocs futurs. À travers un leadership politique fort et des actions volontaristes, notamment dans les domaines de la bonne gouvernance, de la sécurité et de la paix ainsi que dans la préparation aux crises, nous prenons l'engagement de réussir le défi de la reprise post Covid-19 et de modifier nos

trajectoires de développement. Nous réaffirmons que ces actions sont des prérequis indispensables au développement de nos économies.

8. L'Afrique est confrontée à une crise alimentaire et nutritionnelle majeure pour la troisième année consécutive, et nous devons de toute urgence renforcer nos mécanismes de réponse pour faire face à cette situation. Avec les ressources de l'IDA20, nous investirons dans les domaines prioritaires de développement pour surmonter les défis structurels - tels que la fragilité, le changement climatique et la dégradation de l'environnement. Nous prenons l'engagement d'améliorer la productivité agricole par l'innovation dans les chaînes de valeur alimentaire et de développer une agriculture adaptée au changement climatique afin de réduire notre dépendance à l'égard des importations de produits alimentaires.

Nous rappelons à la Communauté internationale la nécessité critique et urgente de prendre des mesures immédiates pour lutter contre le changement climatique en Afrique. Reconnaisant que le plus grand atout de l'Afrique pour relever le défi climatique est son capital naturel inégalé, qui assure la subsistance de plus de soixante-dix (70) % des Africains, nous intensifierons nos efforts pour revitaliser les écosystèmes, en encourageant la restauration des paysages et la gestion durable des forêts à travers des programmes tels que l'Initiative pour la forêt de l'Afrique centrale (CAFI), le Fonds bleu pour le Bassin du Congo et le Fonds vert pour le climat.

9. La croissance économique, la création d'emplois et les réponses au changement climatique dépendent toutes d'une transition énergétique juste et équitable. Nous réaffirmons notre engagement à prendre des mesures pour assurer l'accès universel à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous d'ici à 2030.

Cela nécessite la fourniture de l'électricité à quatre-vingt-cinq (85) millions de personnes supplémentaires par an au cours des huit prochaines années, ce qui exigera une mobilisation sans précédent des investissements publics et privés. Nous encouragerons, également, les efforts visant à investir dans l'énergie à faible émission de carbone, notamment les énergies renouvelables, le gaz qui constitue pour le continent une énergie de transition afin d'atteindre les objectifs d'accès universel à l'électricité, de réduction des tarifs, d'industrialisation et de création d'emplois.

10. La protection, l'amélioration et l'augmentation de l'investissement dans notre capital humain sont fondamentales pour réaliser la transformation structurelle de nos économies. Nous nous engageons à combler l'écart de développement du capital humain. Cela impliquera des investissements importants pour renforcer les filets sociaux, la sécurité alimentaire ainsi que des dépenses accrues



dans l'éducation, notamment en procédant à la création de Centres d'Excellence. Dans le domaine de la santé, nous réaliserons des investissements substantiels pour faire face aux chocs dont les pandémies, tout en améliorant la qualité des services rendus aux populations ainsi que les systèmes nationaux de collecte de données qui permettront de suivre les progrès en matière de capital humain.

11. Nous intensifierons nos efforts pour accélérer le développement de l'économie numérique et viser l'accès universel à la connectivité à haut débit d'ici 2030. Pour ce faire, nous augmenterons les investissements dans la connexion à large bande, les infrastructures de données ainsi que les réformes qui renforcent la concurrence pour accroître l'accès, la qualité et l'accessibilité financière des services numériques. Nous prenons l'engagement fort d'utiliser les ressources de l'IDA20 pour atteindre ces objectifs, qui permettront de renforcer l'inclusion financière, d'augmenter le taux moyen de croissance annuelle du PIB par habitant de 1,5 pour cent et de réduire le taux de pauvreté de 0,7 pour cent par an.

12. Nous réaffirmons que les projets transversaux à financer par l'IDA20 doivent favoriser une forte implication du secteur privé et requièrent un accompagnement de celui-ci par la Société Financière Internationale (SFI). À cet effet, nous nous engageons à renforcer la mise en œuvre de politiques publiques et réformes visant à accroître les investissements privés, tout en favorisant le contenu local en vue de positionner des entreprises africaines. Nous soulignons l'importance de développer les chaînes de valeur dans les domaines clés de la production et de la transformation agricole, de l'économie numérique qui sont des maillons essentiels dans la création d'emplois pour les jeunes et les femmes.

13. Nous réaffirmons notre engagement dans la mise en œuvre de la Zone de libre-échange continentale (ZLECAf) et mettrons un accent fort sur le commerce intraafricain, en

éliminant les goulots d'étranglement et en favorisant les investissements transfrontaliers dans les infrastructures de transport et d'énergie.

Nous estimons indispensable de soutenir le développement de projets régionaux pour relever les défis communs du continent, notamment grâce à la mobilisation des ressources de l'IDA20, et en particulier par la mise en œuvre du Programme de Développement des Infrastructures en Afrique (PIDA) du NEPAD dans l'interconnexion des réseaux routiers et électriques.

14. Nous appelons nos partenaires à améliorer la concessionnalité et les conditions de décaissement de leurs ressources afin de permettre de limiter les risques de surendettement public. Nous réitérons notre volonté de renforcer la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales et d'améliorer la gestion et la transparence de la dette. Nous considérons que les actifs et les passifs du secteur public doivent, désormais, constituer le socle de l'analyse des risques propres à chaque pays, au-delà des modèles traditionnels d'analyse de viabilité de la dette.

Nous reconnaissons la nécessité d'augmenter et de mieux cibler nos allocations budgétaires nationales dans les domaines clés du développement, de renforcer nos capacités d'absorption des ressources IDA par une meilleure préparation et une gestion plus efficiente des projets, d'améliorer la gestion financière et de créer un environnement propice pour attirer les financements du secteur privé, y compris les partenariats public-privé (PPP).

15. Cet appel à l'action nécessitera un leadership et un engagement politique forts. Dans ce cadre, nous appelons à renforcer les mécanismes de coordination à l'échelle continentale pour une utilisation optimale et équitable des ressources de l'IDA20 pour atteindre nos objectifs de développement.

Fait à Dakar, le 07 juillet 2022



RACINE BA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA HAUTE AUTORITÉ DU WAQF

Titulaire d'un MBA en Finance, option Marché des capitaux, de l'École Supérieure de Gestion de Paris et d'un Master 2 en Gestion Financière et Fiscale de l'Université de Poitiers, en France, M. Racine BA a d'abord travaillé dans ce pays auprès de banques d'affaires comme Société Générale Asset Management et Natixis Asset Management. Il a ensuite intégré la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest où il a servi pendant une dizaine d'années. Nommé en février 2021, par décret, Directeur général de la Haute Autorité du Waqf, il revient, dans cet entretien avec Echos Finances, sur les missions, les réalisations et les perspectives de l'institution.

Pouvez-vous revenir sur les missions de la Haute Autorité du waqf ?

La Haute Autorité du *Waqf* est une institution autonome et indépendante, rattachée à la Primature dès sa création en 2015.

À la suppression de la Primature, elle a d'abord été rattachée au Secrétariat général du Gouvernement, puis au ministère des Finances et du Budget, à la faveur du dernier remaniement ministériel.

La Haute Autorité du *Waqf* a été créée par la loi de 2015 relative au waqf et a démarré ses activités en 2018. Elle a deux principales missions : Promouvoir le développement des *waqf* et superviser les *waqf* privés. Le soubassement de sa création part de la volonté de l'État de faire du *waqf* un levier innovant d'investissement au Sénégal, à l'image de son succès dans le monde arabo-musulman où le *waqf* représente une part importante de l'économie sociale et solidaire avec des impacts extrêmement importants pour les couches vulnérables en particulier.

L'État du Sénégal a également fait le constat que cet instrument de la finance sociale et islamique a été utilisé par notre pays dans le passé mais n'a pas connu le succès escompté. En effet, il ressort des enseignements tirés des expériences dans le reste du pays que le développement du *waqf* a été freiné par le dévoiement des vœux du constituant imputable, principalement, à des gestionnaires à qui les constituants des *waqf* avaient confié leurs biens ou à leurs descendants qui méconnaissent la portée du *waqf*. C'est la raison pour laquelle l'État a mis en place une loi qui protège les constituants des *waqf* en leur offrant une sécurité juridique afin de permettre au *waqf* d'avoir l'impact voulu et recherché en faveur des personnes vulnérables.

Pourquoi le concept des waqf est si peu connu et pas encore développé au Sénégal, contrairement dans les autres pays islamiques ?

Le *waqf* n'est pas connu car son essor a été freiné, en un moment donné de l'histoire, pour les raisons que j'ai évoquées dans mes propos liminaires d'une part, mais d'autre part, le Président de la République l'a rappelé lors d'une conférence sur la finance islamique, c'est un mot

arabe qui n'est pas facile à prononcer pour nos concitoyens. À cet égard, le rôle de la Haute Autorité du *Waqf* est de promouvoir, et de vulgariser son concept et son utilisation en relation avec des acteurs de l'écosystème du *waqf* et de la finance islamique. La méconnaissance du *waqf* trouvait, jusque-là, toute sa justification, cependant depuis la création de la Haute Autorité, les actions de communication qui ont été faites au cours des cinq dernières années, ont permis de mieux faire connaître le *waqf*. À ce jour, au niveau institutionnel, le concept du *waqf* est devenu plus familier, mais nous travaillons depuis 2022 pour sa vulgarisation auprès des populations, avec une plus large diffusion.

Dans le cadre de cette vulgarisation, vous avez organisé un colloque scientifique avec des universitaires. Pouvez-vous revenir sur les principales recommandations et conclusions de ces travaux ?

Avant de revenir sur les conclusions, permettez-moi de rappeler le contexte et l'objectif qui était visé.

« L'AFFECTATION DU SITE DE L'ANCIENNE ÉCOLE AMADOU ASSANE NDOYE AU PROJET WAQF PUBLIC DES DAARA MODERNES TÉMOIGNE D'UN ENGAGEMENT RENOUVELÉ DU PRÉSIDENT MACKY SALL EN FAVEUR DE LA COMMUNAUTÉ DES DAARA »

Il faut savoir que des campagnes de communication avaient été menées mais, au regard de la spécificité de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar et de l'écosystème autour de ce temple du savoir, il était plus opportun d'organiser un colloque pour susciter la réflexion auprès du monde universitaire, des enseignants, des chercheurs et des étudiants. Ainsi, au cours de cet événement de deux jours, une vingtaine de thèmes ont été abordés et des recommandations sont ressorties des différents échanges et ateliers qui ont été organisés.

Les principales recommandations ont tourné sur l'organisation périodique de tels événements parce qu'au-delà de sa vulgarisation, il s'agit davantage de donner de la place aux acteurs universitaires, partager et recevoir des réflexions pointues. Également, parmi les recommandations, il est ressorti qu'il faut travailler davantage avec les universités du Sénégal pour la mise en place de *waqf*. A ce titre, des propositions ont été faites par l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar à travers sa fondation, pour la mise en place de projets *waqf* qui viendraient soutenir le financement de l'université.

En effet le mécanisme du *waqf* est assez usité dans le monde universitaire. À l'occasion de ce colloque, la Turquie a été citée en exemple, avec près de 77 universités *waqf* et où des

étudiants bénéficient de bourses à travers le mécanisme du *waqf*.

L'une des principales recommandations qui a retenu tout particulièrement l'attention de la *haw* c'est la mise en place d'un fonds *waqf* monétaire, pour la simple raison que nous y travaillions déjà.

Aussi, il était louable de constater la présence du secteur privé lors du colloque scientifique. À cette occasion, le secteur privé a rappelé l'opportunité que peut représenter le *waqf* pour les entreprises du Sénégal en termes d'image. Il faut savoir que le Sénégal avait très tôt compris que le financement des projets *waqf*, notamment des projets publics, pouvait se faire par le concours de l'État mais également par le canal des entreprises à travers des donateurs. Pour rappel, par arrêté du ministre des Finances, sont exonérées d'impôts à hauteur de 0,5% de leur chiffre d'affaires les entreprises qui font des donations auprès des *waqf* publics. Il est tout heureux pour la Haute Autorité du *Waqf* de constater que le développement soit une préoccupation partagée avec des acteurs tels que ceux du secteur privé.

Spécifiquement pour ce projet, le Président de la République a pris une décision le 16 septembre dernier, à travers un décret pour la mise en place d'un *waqf* monétaire. Dans les semaines à venir, de concert avec le ministère des Finances et du Budget, nous allons matérialiser ce projet et procéder à son lancement pour le bonheur des Sénégalais, des personnes vulnérables en particulier.

Voilà en résumé quelques propositions et recommandations qui sont ressorties de ce colloque et qui font l'objet de mise en œuvre.

Monsieur le Directeur général, quelles sont les relations que vous entretenez avec le ministère des Finances et du Budget ?

Il faut savoir que la Haute Autorité du *waqf* est née des flancs du ministère de l'Economie et des Finances qui a eu à travailler, par le biais de la direction de la Monnaie et du Crédit, sur le projet de mise en place de la loi relative au *waqf*, mais également de la Haute Autorité du *Waqf*.

Quelles sont les retombées auxquelles l'État, les populations en général peuvent s'attendre avec la mise en œuvre des activités de la Haute Autorité du Waqf ?

Comme je l'ai rappelé, la première mission de la Haute Autorité du *Waqf* est une mission de contrôle et de supervision. Je disais précédemment que l'État était parti du constat que le frein à l'essor du *waqf* était lié principalement à certains

goulots, du fait d'abord d'acteurs qui méconnaissaient la portée des projets *waqf*, contrairement aux constituants qui les avaient mis en place. À leur décès, ce sont soit des héritiers qui réclament le patrimoine à hériter ou des gestionnaires qui dévoient la mission. Et donc le premier paravent que l'État a mis en place, c'est l'institutionnalisation avec la Haute Autorité du *Waqf*, en dotant cette structure de missions liées au contrôle et à la supervision. En clair, nous menons des missions de contrôle et de supervision auprès des *waqf* privés et des *waqf* de famille.

Pourquoi ces missions de contrôle ?

Il s'agit de s'assurer que les vœux du constituant qui ont été formalisés auprès d'un notaire sont respectés scrupuleusement du vivant du constituant comme après son décès, de sorte à pouvoir pérenniser les vœux et souhaits du constituant. Dorénavant, avec la loi relative aux *waqf* et la mission de contrôle et de supervision de la Haute Autorité du *Waqf*, tout constituant de *waqf* peut être assuré que son bien *waqf* sera préservé tel qu'il l'aura mis en place de son vivant, comme après sa mort. Ce qui est d'un enjeu capital.

Je rappelle souvent l'exemple du *waqf* de Saint-Louis, de feu Ahmed Gora Diop qui avait mis en place un *waqf* et qui avait eu la clairvoyance, en 1907, de formaliser ce *waqf* auprès d'un notaire, en l'occurrence Me Guillabert à l'époque. Il s'agit de deux maisons qu'il avait mises à la disposition de personnes en situation de vulnérabilité, la communauté musulmane de Saint-Louis. Ces *waqf*-là demeurent jusqu'à aujourd'hui, parce qu'il les avait formalisés auprès d'un notaire. Cela justifie, à plus d'un titre, le choix stratégique de l'État du Sénégal à travers la formalisation auprès d'un notaire.

Depuis la mise en place de la Haute Autorité du Waqf, qu'est-ce que vous avez réalisé concrètement ?

D'abord des actions de communication ont été menées dans le cadre de notre mission de contrôle et de supervision. L'instrument étant plus ou moins nouveau aux yeux d'acteurs institutionnels et techniques, il nous fallait une communication de proximité à leur endroit, pour les familiariser aux tenants et aboutissement de l'institutionnalisation du *waqf* dans notre pays. Les mêmes démarches ont été opérées auprès d'acteurs religieux pour qu'ils soient nos relais auprès des communautés.

Sur la mission relative à l'investissement public en matière de *waqf*, la Haute Autorité du *Waqf* a eu à investir durant deux ans dans des projets d'exploitations agricoles au nord du Sénégal. Cependant, à la faveur du décret portant création du *waqf* agricole de septembre 2022, il a été retenu de limiter



nos interventions à l'investissement sur des projets agricoles et non dans l'exploitation. Dorénavant, en matière agricole, la Haute Autorité viendrait comme investisseur sur des projets sélectionnés.

Sur les principaux projets, il y'a celui des *daaras* modernes pour lequel il s'agit de construire un immeuble de 16 étages sur le site de l'ancienne école Amadou Assane Ndoye. L'immeuble sera mis en location et les revenus générés vont servir au financement des *daaras*. Il s'agit d'un projet structurant auquel le Chef de l'État, Son Excellence Macky Sall accorde une attention particulière, notamment en procédant à la signature de deux décrets. Le premier est relatif à l'affectation dès septembre 2018 en pleine propriété en faveur de la *haw* du terrain qui abritait le site de l'établissement scolaire susmentionné. Le second décret, en date du 16 septembre 2022, est celui déclarant le projet *waqf* public au profit des *daaras*. Ces décisions témoignent à suffisance d'un engagement renouvelé du Président de la République pour une pérennisation des ressources en faveur de la communauté des *daara* du Sénégal.

Au titre des composantes relatives à ce projet, l'État du Sénégal, à travers son partenaire, la Banque Islamique de Développement, a construit des *daaras* au niveau du Sénégal, dont 32 publics et 32 autres privés. Ces *daaras* ont pour vocation de recueillir les enfants et de les former. Afin d'assurer leur pérennité, une composante *waqf* a été intégrée dans ce projet et confiée à la Haute Autorité du *Waqf*. Donc,

nous avons mené les négociations avec la Banque Islamique de Développement et cela a abouti à la signature d'une convention de financement le 17 avril dernier, avec des conditions préalables qui ont été toutes satisfaites. Nous sommes heureux de noter que le ministère de l'Économie a transmis à la Banque Islamique de Développement tous les documents qui étaient requis et nous attendons, sous peu, le financement pour pouvoir réaliser ce projet qui est le projet phare de la Haute Autorité du *Waqf*.

Quels sont les projets futurs de la *haw* ?

Nous avons plusieurs projets mais cinq projets majeurs figurent dans notre plan stratégique. Ils portent sur le projet de *daaras* modernes qui est en cours de réalisation. Un second projet immobilier est également prévu au niveau de Diamniadio où l'État du Sénégal a attribué à la Haute Autorité du *Waqf* trois hectares. Les études de faisabilité sont en train d'être réalisées. Nous avons commencé à discuter avec des partenaires aux Émirats Arabes Unis, dans d'autres pays du Golfe également comme le Qatar, le Koweït. Ces discussions sont en cours pour pouvoir venir en appui à la Haute Autorité du *Waqf* pour le financement de ces projets qui consistent à ériger des immeubles multifonctionnels à usage de bureaux mais également de logements. Nous apportons donc en même temps notre contribution au rayonnement de Diamniadio à travers des projets sociaux et des centres commerciaux à l'image des *Souk Waqif* que l'on retrouve dans le Golfe. Nous avons également un autre projet immobilier à

Dakar-Plateau. Pour ce dernier aspect, des discussions sont en cours avec l'agence en charge de la gestion du Patrimoine Bâti de l'État pour pouvoir ériger également un immeuble dont les revenus générés serviront au retrait des enfants de la rue principalement.

Comme vous le voyez, ce sont trois projets immobiliers dont l'objectif est de doter la Haute Autorité du *Waqf* d'un patrimoine permettant de générer des revenus qui serviront à soutenir des actions sociales telles que le retrait des enfants de la rue et également la construction de cantines scolaires. Parallèlement à ces trois projets immobiliers, nous avons deux autres projets de *waqf* direct. Ce sont notamment des projets qui sont réalisés pour soutenir directement des couches défavorisées. Le premier de ces deux projets est celui de construction d'un centre de formation et d'insertion dédié, exclusivement, aux sortants des *daaras*. Nous partons du constat que, dans notre pays, il y a une bonne frange de la population qui est captée par l'enseignement coranique et au terme de ces formations, généralement, la vocation qui leur est ouverte, c'est l'enseignement coranique ou l'imamat. Nous voulons les recueillir dans ce centre de formation pour les former à des métiers afin de faciliter leur insertion et leur permettre, également, de pouvoir capter les ressources que l'État met en place en faveur des jeunes et des femmes. Je peux citer la DER et PROMISE (PROGRAMME DE LA PROMOTION DE LA MICROFINANCE ISLAMIQUE). Cette dernière attribue des financements islamiques, à travers plusieurs mécanismes. Toutefois, ces populations-là, généralement, ne sont pas suffisamment outillées pour pouvoir déposer des business plans. Aussi, ce centre aura pour vocation de les former à travers des formations de courte durée, à les préparer à la création d'entreprises, afin de pouvoir bénéficier de ces ressources au même titre que les autres franges de la société. Par ailleurs, le dernier projet social porte sur la construction d'orphelinats publics. Il faut savoir que, dans notre pays, jusqu'à présent, nous avons des initiatives de type privé. Des orphelinats privés, c'est bien mais nous comptons, à travers nos partenaires financiers et techniques, accompagner l'Etat et soutenir ce type de projet avec la construction (au moins dans les 14 voire 15 régions du Sénégal) d'orphelinats publics qui viendraient compléter les initiatives privées. Et pour cela, nous avons déjà entamé les discussions avec le Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, ainsi que nos partenaires.

Est-ce que vous avez une idée du nombre de personnes qui ont bénéficié des bienfaits du *waqf* depuis sa mise en place ?

Je rappelle, souvent, la première mission de la Haute Autorité du *Waqf*. Il s'agit d'abord de contrôler et de superviser les *waqf* privés, ensuite de faire de l'investissement public. Pour ce dernier aspect, les choses sont en balbutiement. Le projet

de *daaras* modernes va démarrer dès cette année. Le projet de Diamniadio est assez avancé. Cependant, il faut dire que la mission de contrôle et de supervision a toute son importance parce qu'elle permet de renforcer les effets des investisseurs sociaux en matière de *waqf*. Beaucoup d'initiatives assez modestes ont été prises par le passé mais si vous regardez, ces dernières années, vous voyez des projets *waqf* de plus grande envergure. Je peux citer, sur l'avenue Bourguiba, le projet de la famille Abass Sall, le *waqf* immeuble Al Khairiya qui est un projet assez gigantesque et cela a été suscité par la mise en place de la loi sur le *waqf* parce que les promoteurs ont compris qu'il y a un mécanisme que l'État a mis en place et qui permet, aujourd'hui, de sécuriser ces types d'investissement.

Il y a également un autre enjeu autour de la mise en place de la Haute Autorité du *Waqf*, et ceci nous le voyons avec quelques ONG qui avaient, quelquefois, des difficultés à capter des ressources de l'étranger du fait des lois sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Mais maintenant, leurs partenaires leur suggèrent de mettre en place des projets *waqf* pour plusieurs raisons. D'abord ce sont des projets sociaux mais également des projets pour lesquels il y a une certaine durabilité de l'action qui est mise en œuvre dans les pays bénéficiaires. Nous l'avons vu lorsqu'il y a eu la Covid-19, les frontières étaient fermées et beaucoup d'ONG en ont souffert parce que les fonds qui venaient d'ailleurs n'arrivaient plus.

Également, à cause des mécanismes de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, beaucoup de fonds ne sont plus disponibles. Toutefois, lorsque vous mettez en place votre *waqf* et que vous avez l'onction et l'accompagnement de la Haute Autorité du *Waqf* qui est également celui de l'État du Sénégal, cela favorise l'attrait des donateurs étrangers à faire encore plus et mieux. Cet impact est extrêmement important et nous pensons, à la Haute Autorité du *Waqf* comme au niveau de l'État du Sénégal que le rayonnement du *waqf* passe nécessairement par celui des *waqf* privés, à travers les populations qui s'en approprient, et non exclusivement par le biais de *waqf* publics. Et tout l'enjeu se trouve à ce niveau.

Les projets que l'État met en place, qui sont des projets d'envergure visant des couches vulnérables de façon générale, permettent de montrer la voie aux constituants potentiels. L'objectif principal est de donner des exemples sur comment faire un *waqf* qui permettrait d'avoir le maximum possible des impacts considérables pour les couches vulnérables.

**Propos recueillis par
Mbaye Thiam et Ballé Preira**

DR AHMED LAMINE ATHIE, DIRECTEUR DES WAQF ET DU PARTENARIAT : « LE WAQF EST UN INSTRUMENT INNOVANT DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ »



Titulaire d'un doctorat en droit des affaires islamiques, M. Ahmed Lamine Athie assure la fonction de Directeur des waqf et du Partenariat à la Haute Autorité du Waqf. Dans cet entretien, il explique ce qu'est le waqf, son organisation juridique, entre autres, au Sénégal.

Qu'est ce que le waqf ?

Le waqf est l'acte par lequel, une personne physique ou morale immobilise un bien lui appartenant et en affecte l'usufruit à des œuvres de charité et de bienfaisance publiques ou privées. C'est une définition technique certes mais on peut l'éclater pour mieux la faire comprendre. Il s'agit de plusieurs éléments.

C'est d'abord le constituant, donc l'initiateur de l'acte de constitution du waqf. Celui-ci peut être une personne physique ou morale et doit être propriétaire du bien constitué en waqf, et ce bien doit être licite au regard des principes de la Finance islamique.

Ensuite, l'acte de constitution du waqf, une fois réalisé, revêt

un certain nombre de caractéristiques. C'est d'abord un acte irrévocable, ce qui veut dire que le constituant ne peut pas se rétracter et ses héritiers ne peuvent pas remettre l'acte en cause. Donc, le bien constitué en waqf devient inaliénable, autrement dit, il ne peut être ni vendu, ni hypothéqué, ni hérité.

Enfin, la durée du waqf est une caractéristique importante, avec le principe de la continuité ou de la perpétuité. Cependant, quand on jette un regard sur les textes qui régissent le waqf au Sénégal, on voit que le législateur sénégalais a retenu une option stratégique qui consiste à permettre à ceux qui le souhaitent, de constituer des waqf qui sont limités dans le temps pour en faire bénéficier les couches vulnérables.

Ainsi, on peut parler de deux types de waqf : le waqf perpétuel et le waqf temporaire applicable assez souvent aux waqf privés ou waqf de famille.

Voilà de manière globale ce qu'est le waqf. Pour résumer, je dirais que le processus de constitution du waqf est composé

de trois étapes essentielles.

C'est d'abord la formalisation ou l'enregistrement qui se fait devant un notaire, donc par un acte notarié ou un acte sous seing privé authentifié auprès d'un notaire.

Ensuite, il y a l'étape de fructification ou l'investissement du bien dans des secteurs licites et rentables pour maximiser les profits. La troisième étape quant à elle consiste à la redistribution des profits, des revenus et les dividendes auprès des bénéficiaires qui sont préalablement désignés par le constituant.

Par ailleurs, le bien constitué en waqf peut prendre plusieurs formes. Cela peut être un waqf immeuble, donc des biens immobiliers, des terrains, des bâtiments ou même des périmètres agricoles, etc. Il peut également porter sur des biens meubles, tels que des équipements, des véhicules et des bibliothèques ou bien encore des actifs financiers ou monétaires. Par ce dernier, on parle de fonds waqf monétaires qui est un produit innovant du waqf et développé actuellement dans la plupart des pays de référence en matière de waqf.

Le waqf est une composante de la Finance islamique. A votre avis, est-ce qu'il peut contribuer à combattre la pauvreté car aujourd'hui, beaucoup d'États africains parlent de lutte contre la pauvreté. Est-ce que le waqf peut lutter efficacement contre la pauvreté ?

C'est une question pertinente dans la mesure où on parle, effectivement, de lutte contre la pauvreté et il faut savoir

que le waqf vient répondre à cette préoccupation et prendre en charge les besoins de la catégorie des "économiquement faibles". En effet, le waqf est dans la catégorie de ce qu'on appelle les instruments de la Finance sociale islamique, en raison du caractère transversal de cet outil, avec ses deux volets à savoir l'investissement et le social. Ce sont les deux éléments qui composent essentiellement l'activité du waqf. D'abord, dans l'investissement, vous avez l'entreprise, la création d'emplois et de la richesse, et ensuite, l'aspect social portant sur la redistribution des revenus au profit des couches vulnérables. On peut dire qu'il s'agit d'un instrument innovant de lutte contre la pauvreté et c'est d'ailleurs l'un des principaux motifs pour l'institutionnalisation du waqf au Sénégal.

De manière générale, les institutions en charge des waqf sont considérées comme des investisseurs. Par conséquent, l'importance du waqf dans l'économie s'apprécie en termes de volume d'actifs contrôlés par les waqf, de dépenses sociales, du nombre de personnes qu'elles emploient, ainsi que de leur contribution significative au développement économique.

Quels sont vos partenaires pour la vulgarisation du waqf ?

La Haute Autorité du Waqf compte sur plusieurs partenaires. D'abord, c'est l'État. Il faut le rappeler, la haw est un investisseur public qui gère des actifs et des projets publics de l'État. Donc, le premier partenaire de la haw c'est l'État. L'accompagnement de l'État se matérialise à travers une subvention budgétaire, une mise à disposition d'actifs fonciers pour le compte de la haw en plus de la mise en place



d'un cadre juridique favorable aux *waqf*.

Il y a aussi d'autres partenaires techniques et financiers, notamment la Banque Islamique de Développement, un partenaire privilégié, qui accompagne la *haw* dans son projet phare, en l'occurrence le projet *daaras* modernes qui sera construit au centre-ville de Dakar et qui a pour but d'accompagner le Projet d'Appui à la Modernisation des *Daaras* (PAMOD), initié par l'État du Sénégal. À cela s'ajoute l'assistance technique que la BID accorde à la *haw*. Il y a également les institutions sœurs dans le monde arabomusulman dont les axes de partenariat tournent autour de l'accompagnement technique, d'échanges d'expériences et d'exécution de projets sociaux. Au plan local, nous avons les institutions financières et surtout le secteur privé qui est un partenaire privilégié de la Haute Autorité du *Waqf* pour plusieurs raisons. D'abord dans la mise en place de projets d'investissement, étant entendu que la *haw* est appelée à initier des projets d'investissement pour lesquels il y aura appel à l'investissement. Ainsi, le secteur privé est un acteur essentiel sur ce volet. D'autre part, on compte sur la contribution du secteur privé en tant que potentiel donateur dans le cadre de la mise en place d'un fonds *waqf* monétaire dont l'une des sources de financement est le don déductible de l'assiette des impôts sur les revenus. Il y a aussi la place prépondérante du secteur privé pour la réalisation par l'intermédiaire de la *haw* de certains projets sociaux dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Vous rencontrez des goulets d'étranglement. Où en êtes-vous avec la législation et les autres textes qui réglementent le *waqf* ?

L'institutionnalisation du *waqf* au Sénégal s'inscrit dans le contexte de la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent

qui traduit la vision de son Excellence le Président de la République en termes de projets de société. Donc cette vision du Président de la République explique un peu la mise en place de plusieurs instruments pour assurer le volet social. C'est dans ce cadre que la Haute Autorité du *Waqf* a été mise en place et le législateur n'a pas oublié de le mentionner dans le rapport de l'exposé des motifs de la loi dite *waqf*. Ce qui a abouti à l'adoption de la loi 2015-11 du 06 mai 2015 relative au *waqf* et aussi la création du décret 2016-443 du 14 avril 2016, modifié aussi par le décret n°2020-1803 du 24 septembre 2020 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de la Haute Autorité du *Waqf*. Il s'agit là des deux principaux textes qui ont créé le *waqf* au Sénégal. Il s'y ajoute d'autres textes, notamment le décret portant sur les conditions et les modalités de reconnaissance d'utilité publique au *waqf* d'intérêt public sans oublier les dispositions dans le Code général des Impôts relatives aux avantages fiscaux accordés aux *waqf* publics et *waqf* d'intérêt public. De même que l'arrêté ministériel, fixant la liste des organismes pouvant bénéficier de dons déductibles de l'assiette des impôts sur les revenus qui inscrit le *waqf* public et le *waqf* d'intérêt public parmi les institutions bénéficiaires. Toutefois, on peut dire que depuis la création de la Haute Autorité du *Waqf* jusqu'à ce jour, nous sommes à sept années de mise en œuvre de ces textes et nous avons constaté qu'il faudra aussi aller vers une amélioration. C'est ce qui a motivé la Haute Autorité du *Waqf* à initier une démarche inclusive avec les acteurs concernés, notamment les magistrats, les notaires et les experts en Finance islamique, pour une relecture approfondie des textes relatifs au *waqf* afin de pouvoir proposer un projet de loi révisé sur le *waqf*. Ce qui a abouti à un avant-projet que nous comptons soumettre aux institutions concernées, dans un avenir proche, pour une appréciation. Cela permettrait d'intégrer d'autres dispositions pertinentes pour le rayonnement du *waqf* au Sénégal.



L'ARCHIVISTE À L'ÉPREUVE DE SON SERMENT

La loi 2006-19 du 30 juin 2006 relative aux Archives et aux documents administratifs dispose en son article 10 que : es Archivistes et agents travaillant dans les services d'archives publiques sont tenus au secret professionnel et doivent, à ce titre, prêter serment devant le tribunal régional du lieu d'exercice siégeant en audience publique ordinaire avant leur entrée en fonction. Ledit serment est prêté dans les termes suivants :

« Je jure de garder secrètes les informations auxquelles de par mes fonctions, je pourrais accéder, et de ne rien publier qui soit contraire aux lois, aux règlements, à l'ordre public, aux bonnes mœurs, à l'honneur des familles et des individus, à la sûreté de l'État, et à la sécurité publique même après cessation de mes fonctions ».



Propos recueillis par
Mbaye Thiam et Ballé Preira

Qu'il s'agisse du serment d'Hippocrate (médecine), de Galien (pharmacie), de Bourgelat (vétérinaire), d'Archimède (sciences et techniques), des experts judiciaires (justice) ou des chiffreurs (Service du Chiffre), le serment est un rituel juratoire qui engage la responsabilité de celui qui le prête et l'oblige à s'y conformer pour la vie.

À l'image des professions citées supra, le serment des Archivistes, voire de tout agent travaillant dans les services d'archives pèse sur leurs épaules. Il les engage en toutes circonstances, et constitue pour eux une charge dont, leur vie durant, ils ne peuvent se départir.

C'est donc un fardeau qu'ils doivent porter avec fierté et dignité d'autant que les religions révélées et la morale tout court recommandent aux personnes de garder secret les informations obtenues dans l'exercice de leurs fonctions. En ma connaissance, le serment n'a jamais souffert d'une quelconque violation par les Archivistes dans l'exercice de leur fonction. Dans le contexte actuel de facilitation de la diffusion et de l'accès à l'information, au savoir et à la culture qu'offrent les TIC, un tel comportement mérite d'être souligné.

En dépit du fait qu'ils manipulent à longueur de journée des documents estampillés «SECRET» ou «CONFIDENTIEL» dans lesquels sont consignés des secrets d'État, jamais de mémoire de professionnel de l'information documentaire, il n'a été reproché, dans ce pays, à un Conservateur ou un Archiviste d'avoir trahi son serment.

Cela prouve, à suffisance, qu'ils ont été à bonne école et se sont incontestablement approprié les règles de déontologie leur interdisant de ne pas mettre sur la place publique le contenu des documents classifiés. À l'image de grands Commis de l'État leurs devanciers, ils respectent leur serment et continueront de le faire. Force est de reconnaître qu'après la collecte et le traitement des dossiers, ils sont aussi assujettis à l'obligation de les communiquer aux utilisateurs autorisés.

Face à ces deux situations apparemment contradictoires, les professionnels de l'information documentaire doivent agir avec tact et professionnalisme. In fine, ils sont astreints au respect du triptyque ci-après: i) collecter; ii) traiter; iii) communiquer.

En tout état de cause, les professionnels de l'information documentaire doivent être clairvoyants et faire la différence entre ce qu'il faut communiquer et ce qu'il importe de garder secret. Ils veilleront à ne pas enfreindre la loi en portant atteinte à l'honneur et à la dignité des individus et des familles ou à la sûreté de l'État.

Les audiences de prestation de serment des Archivistes sont souvent empreintes de solennité et de ferveur et confèrent aux professionnels de l'INFODOC un pouvoir qui en dit long sur l'importance de leur profession dans les administrations publiques et privées. En revanche, la prestation de serment investit la responsabilité de ces derniers et les engage à ne pas outrepasser les lois et règlements en vigueur.



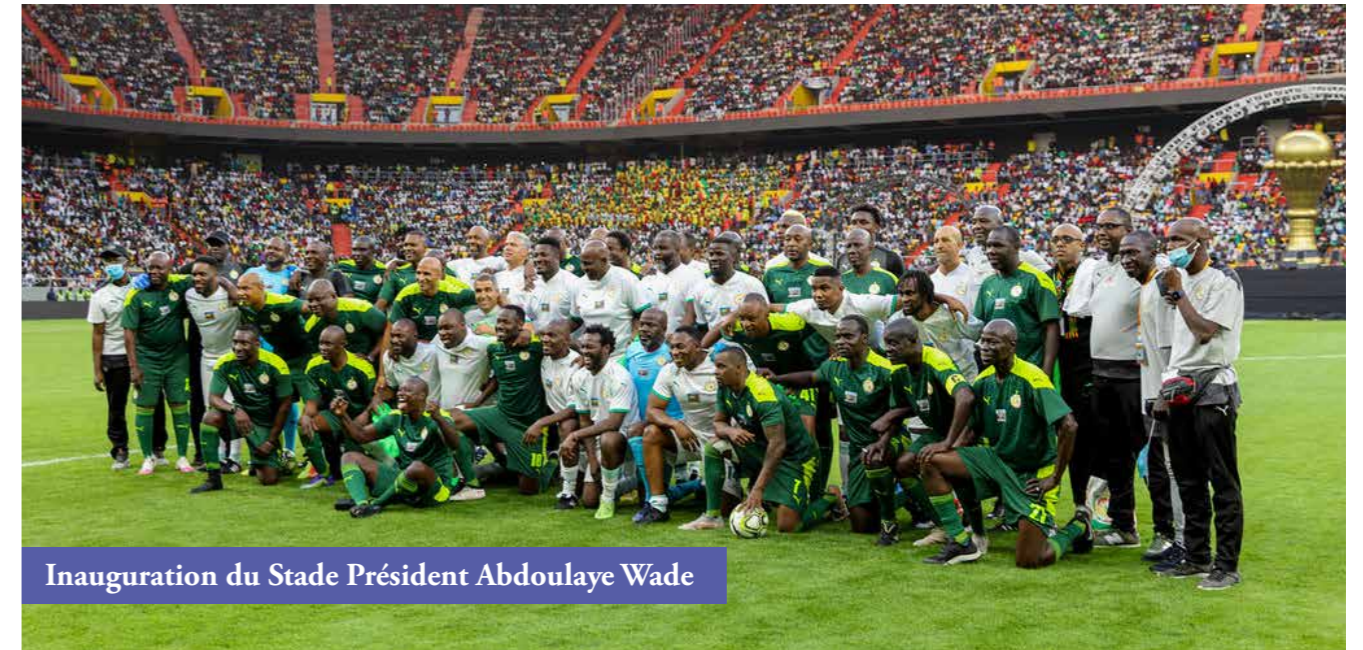
EBAD, l'école de formation des archivistes

En résumé, l'information documentaire est la « sève nourricière » de toute administration qui aspire au développement et à la bonne gouvernance. Par conséquent, elle doit être bien conservée pour servir l'administration dans ses trois phases successives : courante (pour le déroulement de l'action gouvernementale), intermédiaire (pour servir à la référence ou à l'éclairage par rapport aux actions passées) et historique (pour la recherche ou pour sa valeur patrimoniale).



Ndiakhate CISSE,
Conservateur d'Archives
Inspection générale des Finances

LE TOURISME SPORTIF : UNE NICHE POUR L'ÉCONOMIE NATIONALE



Inauguration du Stade Président Abdoulaye Wade

L'économie sénégalaise repose essentiellement sur les secteurs primaire, secondaire et les services. Après la pêche, le tourisme demeure une des principales recettes budgétaires. Son apport de 6% dans la formation du PIB est une bouffée d'oxygène pour notre balance commerciale. Au regard de ses nouvelles infrastructures sportives et les prochains jeux olympiques de la jeunesse, le Sénégal offre une opportunité pour le développement du tourisme sportif.

Le tourisme demeure un des secteurs les plus dynamiques de notre économie. Il draine des recettes financières considérables et porte la création de milliers d'emplois (100000) dans l'hébergement, la restauration et le transport.

Les autorités se fixent un objectif de 3 millions de visiteurs orientés essentiellement vers :

- Le tourisme balnéaire avec les stations de Saly, Cap-Skirting et Pointe Sarene
- Celui de découvertes, de circuits de visite de sites
- Et enfin, le tourisme d'affaires et les congrès avec les rencontres internationales.

De nos jours, le tourisme sportif se positionne de plus en plus, dans le cadre de la diversification des produits touristiques. L'apparition de cette nouvelle forme du tourisme fait son chemin, avec le développement des industries du sport et

de loisirs.

- De même, à la demande croissante des touristes, des circuits de découvertes, de visites de parcs nationaux, de randonnées pédestres, promenades à cheval et à vélo sont proposés dans leur carte de séjour.

- Les infrastructures aidant, des groupes comme le Club MED, les tours opérateurs, les fédérations et clubs privés organisent des compétitions de plongée sous marine, de voile, de natation et de canoé kayak.

- Aussi, les grandes stations balnéaires réservent une grande place importante aux activités sportives comme le volley beach, le beach soccer, l'équitation, la nage et l'aquagym.

Mieux, les récentes infrastructures sportives de dernière génération offrent aux visiteurs, une kyrielle d'opportunités pour la pratique de certaines disciplines.

Ainsi, le golf, l'escrime et le tennis sont présents au Club MED, aux stations balnéaires, hôtels de luxe et villages de vacances.

Le stade Abdoulaye Wade avec ses installations ultra modernes abrite des événementiels comme le Meeting International d'athlétisme de Dakar, le foot et des activités annexes comme le fitness, la musculation et le sauna.

D'ailleurs, les lions champions d'Afrique y ont validé leur ticket pour la prochaine Coupe du Monde de foot au Qatar.

L'Arène Nationale est l'ancre de la lutte. Une discipline où se mêlent le sport, la culture et le folklore. À ce titre, les touristes s'y bousculent, pour assister aux chocs des gladiateurs et à leurs chorégraphies de danse.

Par ailleurs, la Piscine Olympique, la traversée Dakar-Gorée, le marathon de Dakar, le circuit automobile de Sindia, le tournoi international de Judo de Saint-Louis, demeurent des produits attractifs et attirent beaucoup de touristes.

Nous ne saurons passer sous silence, le mythique rally-auto Paris-Dakar, aujourd'hui disparu des tablettes des grands événementiels du sport au Sénégal.

Sur un autre plan, le Sénégal s'apprête à recevoir les Jeux Olympiques de la jeunesse en 2026. Une bonne perspective pour le tourisme sportif où vont s'affronter

4.000 athlètes dans 35 disciplines.

Cette grande messe mondiale permettra de montrer aux nombreux visiteurs, les multiples facettes de la culture sénégalaise.

Le pays de la téréngara, sera, de facto, le point de ralliement de la jeunesse mondiale pour ces jeux de sport, de culture et de convivialité.

L'Afrique va accueillir à Dakar, la jeunesse des autres continents pour un brassage dans la communion et la paix. Le tourisme et le sport seront la toile de fond de ce grand rassemblement d'échanges, de dialogue et d'amitié.

En tout état de cause, de nouvelles niches doivent être explorées, à l'instar du tourisme sportif pour faire face aux chocs imprévus comme la Covid-19 et la Guerre en Ukraine.

Ceci, pour consolider les bases de notre économie et atteindre un taux de croissance à deux chiffres.



Alioune SAMB,
Spécialiste en management du sport.



République du Sénégal

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTÈRE DES FINANCES
ET DU BUDGET (MFB)**

Financer le bien-être des Sénégalais !

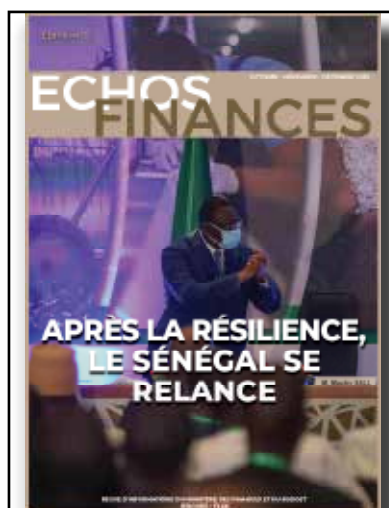
**Notre page
change de
visage**

www.finances.gouv.sn 

twitter.com/mfb_sn 

[Minfinancesn](https://www.facebook.com/Minfinancesn) 

ÉCHOS FINANCES



Ministère des Finances et du Budget
Rue René Ndiaye X avenue Carde, Dakar Sénégal
BP 4017 (221) 33 889 21 00
Email : infos@minfinances.sn
facebook : Minfinancesn
twitter : @Mfb_sn
www.finances.gouv.sn