

DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES

Magazine trimestriel - N°27 - juillet - août - septembre 2020

LA DGID SUR LA RAMPE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR),

LE YAATAL EN MARCHÉ



DELLO NDIYOUKEUL

MME AÏSSITOU DIENG SARR,
INSPECTEUR PRINCIPAL DES IMPÔTS ET DES DOMAINES À LA RETRAITE
“ÉTANT CITOYENNE DE CE PAYS, LA POLITIQUE EN
TANT QUE ART DE GÉRER LA CITÉ, M'INTÉRESSE,
CONTRAIREMENT À LA POLITIQUE POLITICIENNE.”



SERVICE À LA UNE

ZOOM SUR LE CENTRE DES PROFESSIONS
RÉGLEMENTÉES (CPR)

**Le CPR, un centre particulier,
une réussite de la réforme**



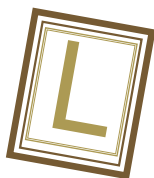
ADOPTONS DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

Est dit tôt

Par Alain Paul SÈNE
Chef du Bureau de la Communication
et de la Qualité



Le niveau d'exigence des populations en matière de couverture des besoins publics met à la charge de l'État l'obligation d'accroître ses ressources et de justifier de leur utilisation optimale. Le citoyen affirme et assume son désir de surveiller et de participer à la gestion des affaires publiques pendant longtemps recouvertes du sceau du secret et de l'opacité. L'enjeu de cette problématique est, pour les pouvoirs publics, de restaurer la relation de confiance avec les citoyens. Pour ce faire, l'administration publique doit nécessairement éradiquer sa réputation routinière, souvent symbolisée par des processus et procédures itératifs, complexes et inintelligibles.

Dans cette optique, l'intégration économique des pays de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) permet de s'inscrire dans une dynamique d'efficacité et de performance. En effet, en s'inspirant des meilleures pratiques de gestion pour mettre en place un cadre communautaire harmonisé de gestion des finances publiques, les réformes initiées à cet égard ont fait évoluer la politique budgétaire d'une logique de moyens à une finalité de résultat.

Les réformes budgétaires entreprises à cet effet sont intégralement entrées en vigueur au Sénégal depuis le 1er janvier 2020. Ainsi, avec l'avènement du budget programme, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a initié le Programme « YAATAL » qui correspond au Programme n°3 intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier ». Après la conception inclusive et le lancement populaire de ce programme, la mise en œuvre est en marche. Le Directeur général a signé un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) avec chacun des directeurs de la DGID. « *Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat* » suggérerait Winston Churchill.

La synergie d'actions entretenue par la Direction du Cadastre et la Direction des Services fiscaux matérialise l'esprit et la structure de la redistribution des compétences, de la responsabilisation des acteurs et du dispositif d'évaluation des performances. De ce fait, la rénovation systémique du travail collaboratif impacte positivement la qualité du service rendu aux usagers et le niveau d'équité fiscale. De plus, elle contribue à consolider la bonne administration, en repositionnant le rôle d'impulsion, de coordination et d'animation des activités dévolu au Chef de centre.

Au centre des préoccupations actuelles de ce monde, la Covid-19 poursuit son épopée macabre. L'État du Sénégal fait face avec le Programme de résilience économique et sociale (PRES) dont le troisième axe porte sur la sauvegarde de la stabilité macroéconomique et financière. Les importantes mesures fiscales que la DGID est chargée d'opérationnaliser visent à soutenir les ménages et les entreprises, à maintenir les emplois et à promouvoir l'investissement. À cet égard, plusieurs textes normatifs ont été pris pour permettre aux entreprises de mieux affronter la crise liée à la pandémie de la Covid-19.

Hélas ! Il faut vivre avec ce virus qui impose la distanciation. La DGID s'adapte. La mise en service de l'application SEN-ETAFI, le lancement de la phase test du Timbre fiscal électronique et l'extension des fonctionnalités de la solution « Mon espace perso » procèdent de cette adaptation, conformément à la deuxième composante du programme YAATAL qui porte sur la digitalisation.

Le temps de l'action, la marche du YAATAL. Malgré le contexte peu favorable, la dynamique observée suscite raisonnablement un grand espoir.

Bonne lecture

Des idéologies à la GAR, la qualité de la gestion publique au cœur des enjeux de développement

La qualité de la gestion publique est un enjeu crucial dans le fonctionnement d'un État. Au fil des décennies et suivant l'influence des idéologies politico-économiques, cette gestion a évolué dans le sens de mieux prendre en charge les besoins de tous les acteurs sociaux et économiques. Cependant, la tradition administrative est très marquée par le conservatisme, avec ses avantages et ses inconvénients, de sorte que les processus de réforme prennent souvent du temps à s'implémenter et à se consolider.



marche des choses. Cependant, en se focalisant sur les règles et les procédures plutôt que sur leur finalité, on aboutit à une inefficacité qui peut devenir structurelle.

C'est pourquoi, l'administration publique française a amorcé une évolution à la fin des années 60, en s'inspirant du PPBS (*Planning Programming Budgeting System*) américain pour mettre en place la RCB (*Rationalisation des Choix Budgétaires*).

Au demeurant, Bachir Mazouz et Jean Leclerc (2011 p. 8) soulignent que « *Les déficits démocratique et budgétaire auront fini par discréditer tous les acteurs œuvrant au sein de la sphère publique, y compris l'État lui-même, ses élus, ses fonctionnaires, ses politiques, ses programmes et ses projets comme toutes ses actions. Contre toutes les administrations publiques du monde, le mal était fait! Désormais, des préjugés, voire une dénonciation avant le fait d'incompétence technique, frappent des millions d'employés de l'Administration publique partout dans le monde. La mise en œuvre des politiques publiques est jugée trop coûteuse, même celle des politiques qui s'avèrent les plus vitales et les plus stratégiques pour les pays concernés* ». Dès lors, un réajustement s'est imposé à l'État.

Les exigences citoyennes à la charge de l'État se sont accrues, notamment avec le rôle joué par la société civile. Dans ce sillage, les règles de gestion du secteur privé jugées plus efficaces ont été progressivement adoptées. C'est ainsi qu'est né le New Public Management (NPM) au début des années 80.

Selon Annie Bartoli (A. Bartoli, 1977), le NPM est « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs*



Avec l'avènement de la gestion axée sur les résultats (GAR), le management administratif est désormais tourné vers l'efficacité et la performance qui sont devenus un leitmotiv stratégique dont l'enjeu de l'appropriation demeure, néanmoins, un défi à relever.

L'ÉVOLUTION DE LA GESTION PUBLIQUE CONTEMPORAINE DANS L'ÉTAU DES CONFLITS IDÉOLOGIQUES ET DES CRISES

Le contenu et l'influence de la gestion des affaires publiques dans la vie socioéconomique sont en grande partie à l'origine de la controverse idéologique sur le rôle et la place de l'État. De l'État providence à l'idéologie néolibérale, plusieurs approches et théories se sont confrontées. De manière tout à fait ironique, les crises économiques ont souvent arbitré cette confrontation. De 1930 aux années 70,

l'État interventionniste a permis de juguler les effets dévastateurs des crises militaires et économiques par son imixtion volontariste dans les sphères sociales et économiques. Avec les crises pétrolières des années 70, les théories néolibérales, qui rejettent l'interventionnisme de l'État, ont repris le dessus, pour propager leur influence à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte de triomphe de l'idéologie néolibérale, l'administration publique, dénommée sous le vocable péjoratif de la bureaucratie, s'est souvent vu reprocher son immobilisme, sa lourdeur et son inefficacité. Max Weber souligne que la bureaucratie administrative est une forme d'organisation dans laquelle les règles et les procédures sont appliquées de façon impersonnelle par des acteurs spécialisés (fonctionnaires). Ainsi, Weber met l'accent sur la dimension institutionnelle de l'administration et néglige voire dénie aux acteurs la possibilité d'influer, par leur initiative et leur créativité, sur la

performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Le NPM va insister sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions (ex ante et ex post). Il se focalise sur l'efficacité et la mesure de la performance tant dans la définition des stratégies et dans les modalités de leur mise en œuvre que dans la gestion budgétaire et comptable. À cet égard, il ne s'agit plus simplement de bien faire son travail mais de mesurer la qualité du travail accompli à travers la réalisation de sa finalité : l'atteinte des objectifs assignés.

Avec cette approche, plusieurs formes de l'administration publique aboutiront à la GAR.

LA GAR OU LE CAP DE LA PERFORMANCE IMPULSÉ AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE

Avec la propagation de l'idéologie néolibérale qui s'est notamment traduite par le concept de mondialisation, la GAR s'est véritablement structurée et répandue à partir des années 90. C'est une approche de management public qui met le focus sur la performance et le résultat comme justification exclusive des moyens et ressources utilisés. Ainsi, c'est un procédé de planification et de gestion qui privilégie la définition inclusive des résultats escomptés et des ressources nécessaires afin d'optimiser les processus de décisions et de favoriser la créativité, le tout pour l'atteinte d'objectifs précis. À ce titre, la gestion des risques et le suivi des résultats à travers des indicateurs adaptés sont essentiels dans le processus.

Les principes de la GAR ont été adop-

tés et diffusés par plusieurs organisations internationales dont l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

En effet, dans le but d'améliorer l'efficacité de l'action publique, pour le bénéfice de tous et d'instaurer une véritable transparence dans la gestion publique, l'UEMOA a initié une grande réforme qui a abouti à l'adoption par le Conseil des ministres, en 2009, de six (6) nouvelles directives remplaçant celles de 1997. Cette réforme pose des principes et orientations visant à mettre en œuvre le cadre harmonisé des finances publiques, avec plus de transparence et une meilleure comparabilité des données financières conformément au Pacte de convergence.

Parmi ces six (6) directives, il y a la directive n° 06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances, internalisée par la loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances (LOLF), dont l'entrée en vigueur intégrale était initialement prévue le 1er janvier 2017. À partir des principes de transparence, cette directive encadre le contenu, le périmètre, les procédures d'élaboration, de vote, d'exécution et de contrôle des budgets publics.

L'entrée en vigueur intégrale des réformes budgétaires a été repoussée au 1er janvier 2020, en particulier concernant la déconcentration de l'ordonnement des dépenses, la comptabilité patrimoniale en droits constatés et les programmes budgétaires. La loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 a abrogé et remplacé la loi n° 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n°2016-34 du 23 décembre 2016. La

nouvelle loi organique et son décret d'application ont permis de mettre en cohérence le dispositif normatif et de véritablement lancer l'ère du Budget-Programme impliquant une réforme de la gestion budgétaire stricto sensu mais également un changement de paradigme dans l'organisation et le fonctionnement de l'administration.

LA SUBDIVISION DU BUDGET EN PROGRAMMES, UNE OPTION D'IMPUTABILITÉ ET DE REDDITION DE COMPTES

Il est indiqué à l'article 12 de la LOLF que les crédits des ministères sont décomposés en programmes. Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une politique publique clairement définie et déclinée en une action ou un ensemble cohérent d'actions dans une perspective de moyen terme. Chaque programme est assorti d'objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin d'exercice par les ministères et institutions constitutionnelles concernés.

De ce fait, le responsable de programme (RPROG) est un nouvel acteur dans le pilotage des crédits budgétaires et de l'action de l'État. Le RPROG est chargé de déterminer les objectifs spécifiques du programme dont il a la charge suivant les orientations du ministre. Il élabore la stratégie et le budget puis affecte les moyens à l'intérieur du programme, contrôle les résultats des services chargés de sa mise en œuvre et met en place un dispositif de contrôle interne et de gestion.

Dans ce cadre, le Directeur général des Impôts et des Domaines est responsable (RPROG) de l'exécution du Programme n°3 intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier », également dénommé Programme « YAATAT », dont l'élaboration est basée sur les orientations du ministre des Finances et du Budget, en particulier la Stratégie de Recettes à moyen Terme (SRMT). Ce programme se conforme aux nouvelles règles de la gestion des finances publiques orientées vers le résultat. Le YAATAT est en marche.

A.P. SENE

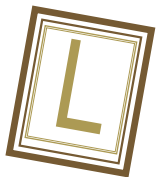


Signature du COP de la Direction de la Législation et de la Coopération internationale

Les contrats d'objectifs et de performance (COP), une matérialisation novatrice de la GAR



Les directeurs de la DGID à l'occasion de la cérémonie de signature des contrats d'objectif et de Performance



a mise en place du cadre harmonisé des finances publiques institué au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) postule le passage d'une

logique de moyens à une logique de gestion axée sur les résultats (GAR).

Conformément à ce nouveau dispositif, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a initié le Programme « Yaatal » qui correspond au **Programme n°3 intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier »**. La mise en œuvre de ce programme se traduit par la responsabilisation des acteurs avec l'imputation d'actions précises. C'est pourquoi, le Directeur général a signé un contrat d'objectifs et de performance (COP) avec chacun des directeurs de la DGID.

RAPPEL DE LA STRUCTURE ET DU CONTENU DU PROGRAMME YAATAL

Dans le cadre du processus inclusif d'élaboration d'une Stratégie de Recettes à moyen Terme (SRMT), dont l'objectif est de porter le taux de pression fiscale à 20% à l'horizon 2024, la

DGID est assignataire de très grandes responsabilités. Celles-ci tiennent à la problématique de la mobilisation des recettes qui met en exergue l'immensité des besoins et priorités de notre pays par rapport au nombre limité de contributeurs.

À cet égard, pour engager l'ensemble des citoyens à contribuer au chantier de construction nationale, la DGID a initié le programme YAATAL qui se traduit par des mesures de promotion du consentement à l'impôt. L'approche du programme YAATAL est de recentrer tout le dispositif fiscal sur le citoyen, en tant qu'acteur principal qui contribue et qui est destinataire, in fine, de la collecte des impôts. En effet, la légitimité de l'impôt dépend fondamentalement de la réalisation de sa finalité, à savoir le financement du bien commun et de l'intérêt général, dans le cadre d'un système démocratique et en vue d'un développement solidaire et durable.

En pratique, la mise en œuvre du programme YAATAL assure l'intégration cohérente de tous les métiers de la DGID et la promotion du civisme fiscal, dans le but d'élargir significativement l'assiette fiscale, de maîtriser les as-

siettes foncières et d'améliorer la qualité de service à tous les niveaux d'intervention.

Ainsi, le programme YAATAL s'inscrit dans la mouvance des orientations et exigences du nouveau cadre harmonisé des finances publiques qui institue le budget-programme. Il constitue la feuille de route opérationnelle de la DGID pour l'atteinte des résultats qui lui sont fixés.

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET LA STRUCTURATION DES COP

La réalisation des objectifs dans les conditions définies dans le Programme « YAATAL » implique la mise en place d'un cadre adapté et performant précisant les rôles des différents acteurs ainsi que les conditions et modalités de mesure des résultats et de leurs impacts.

Sous ce rapport, le Coordonnateur de la DGID, Monsieur Abdoul Aziz GUEYE, a supervisé les échanges qui ont permis à l'équipe de pilotage du programme YAATAL de préparer les projets de COP et de mener les discus-



Au centre le Directeur général, à gauche le Coordonnateur, à droite le CT Mouhamadou SY

sions nécessaires avec chaque direction. Des séances de validation ont été tenues pour stabiliser le diagnostic de base de chaque direction, ressortir les forces, faiblesses et opportunités et retenir les objectifs opérationnels ou spécifiques.

À partir de ce travail de base, un tableau des actions a été élaboré pour chaque direction pour l'engager à réaliser un certain nombre de diligences et d'activités prioritaires qui correspondent à des résultats précisément visés et attendus et dont le niveau de réalisation est mesurable. En effet, les actions sont assorties de délais et d'indicateurs précis pour faciliter le

suivi et l'évaluation des résultats enregistrés. Leur mise en œuvre relève des compétences des directions, bureaux rattachés et projets qui prendront, chacun en ce qui le concerne, les mesures nécessaires à leur déclinaison en activités à réaliser pour l'atteinte des objectifs fixés.

Sur la base des indicateurs, des extraits et du budget prévisionnel correspondant aux actions retenues, il appartient à chaque direction de préparer et de mettre en œuvre son plan de travail annuel (PTA), présenté selon un modèle fourni en annexe du COP. Le cadre de pilotage et les dispositions particulières ont également été parta-

gés et validés et il est annexé à chaque contrat le Tableau de bord opérationnel (TBO).

À la suite de ce travail inclusif, le Directeur général a réuni tous les directeurs, le jeudi 28 mai 2020, pour la cérémonie symbolique de signature des COP. Il a expliqué à quel point cette démarche contribue à l'approfondissement de la dynamique de performance entretenue à la DGID. Cette innovation est donc destinée à l'amélioration des pratiques des services de la DGID afin de recentrer leurs actions sur les objectifs opérationnels poursuivis dans le cadre de l'exécution du Programme YAATAL.

Au total, les COP matérialisent le dialogue de gestion initié par le Directeur général, conformément à la logique de gestion axée sur les résultats, pour faciliter la mise en œuvre du Programme. Ce contrat constitue la transposition et l'imputation à chaque direction d'une partie des engagements souscrits par la DGID, devant le Ministre des Finances et du Budget, dans le cadre du Programme « YAATAL ». Grâce à ce travail méthodique, participatif et soutenu, la DGID affiche l'ambition d'être pionnière en matière de mise en œuvre aboutie des nouvelles règles de gestion publique. Au surplus, l'objectif décisif de cette ambition est d'atteindre effectivement les résultats escomptés, à savoir les finalités de service public et d'intérêt général de son action.



Echange du COP entre le DG et le Directeur des moyennes Entreprises

A.P. SENE

La DCAD et la DSF, les piliers du YAATAL : La cohérence d'une démarche

L'élargissement de l'assiette est le principal objectif du programme YAATAL. Il passe par la maîtrise des assiettes foncières et fiscales.

La terre est le principal support des activités, transactions et opérations économiques devant être appréhendées du point de vue fiscal. Dès lors, la maîtrise des assiettes foncières apparaît comme un préalable à la maîtrise des assiettes fiscales et permet d'offrir un service d'une meilleure qualité. La collaboration et la synergie d'actions entre la Direction du Cadastre (DCAD) dirigée par Mme Demba DIENG et la Direction des Services fiscaux (DSF) dirigée par Mme Ndeye Aïssatou NDAO révèlent la bonne compréhension que ces deux autorités ont du programme YAATAL.



A gauche, le Directeur des Services fiscaux Mme Ndèye Aïssatou NDAO à droite, le Directeur du Cadastre, Mme Demba DIENG

LE FONCIER, UN INTRANT INDISPENSABLE À LA MAI- TRISE DE L'ASSIETTE FISCALE

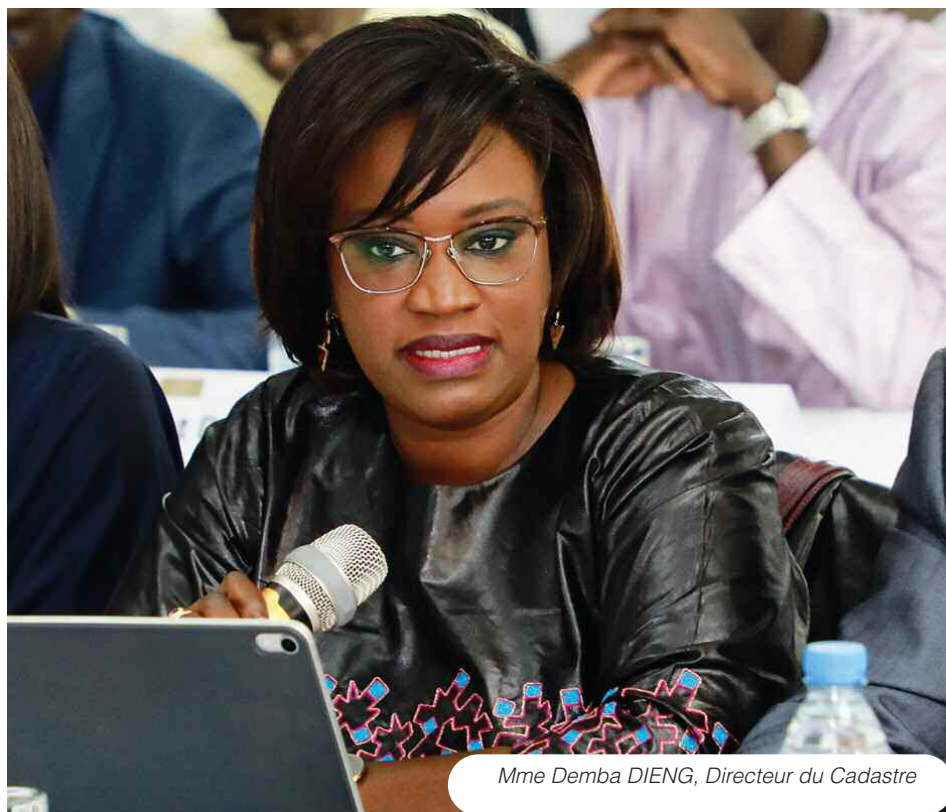
La technique fiscale peut être définie comme l'ensemble des opérations permettant d'établir et de percevoir l'impôt. Bien entendu, il ne s'agit pas d'une technique uniforme mais d'un principe général répondant à des critères de territorialité et adapté selon l'objet imposable (le revenu, le capital ou la consommation) et la personne imposable. Ainsi, la liquidation de l'impôt consiste à évaluer puis appréhender la matière imposable, encore appelée assiette fiscale,

par l'application d'un taux ou d'un tarif.

De ce fait, sous réserve de toutes les théories sur la pertinence des orientations qui définissent les politiques de prélèvement obligatoire, le rendement de l'impôt dépend essentiellement de deux facteurs : l'assiette fiscale et le taux d'imposition. Dès lors que le taux est fixé par la loi, le rôle de l'administration fiscale porte sur l'assiette fiscale qu'il lui appartient d'identifier, de maîtriser et d'imposer.

Cette assiette est principalement constituée du patrimoine, notamment foncier, et de l'activité économique, c'est à dire les opérations de production, d'échange, de création de reve-

nus et de transmission de capital de tous ordres. Le foncier est un intrant indispensable à la réalisation de ces opérations car il est souvent le support ou l'objet de l'activité économique et des différentes opérations et transactions servant d'assiette fiscale. Il en résulte que la première manière d'élargir et de maîtriser l'assiette fiscale consiste à maîtriser l'assiette foncière. Cette maîtrise doit se traduire par des données fiables sur la situation géographique, la consistance superficielle, l'appartenance juridique, la nature de l'occupation ou de l'exploitation des parcelles et sa valeur cadastrale. Toutes ces informations relèvent des compétences de base du cadastre et sont fondamentales pour un traitement



Mme Demba DIENG, Directeur du Cadastre

fiscal optimal.

Ainsi, le cadastre est un maillon essentiel de tout processus structurel d'élargissement et de maîtrise de l'assiette fiscale. C'est ce qui explique la place centrale de la Direction en charge de cette matière au cœur du dispositif du programme YAATAL.

LE CADASTRE, SOCLE DE LA QUALITE DES SERVICES FONCIERS ET DE LA MAITRISE DE L'ASSIETTE FISCALE

Le cadastre peut être défini selon les critères fonctionnel et organique. D'un point de vue fonctionnel, il est un ensemble d'activités et d'opérations administratives et techniques qui concourent à établir, y compris sur support dématérialisé, des documents graphiques (les cartes et plan), un registre (la matrice cadastrale) et plusieurs documents portant sur l'état de la situation foncière sur un territoire, la constatation de la nature de leurs produits et l'évaluation de leur revenu. Du point de vue organique, le cadastre désigne l'administration chargée de constituer, de préserver et de transmettre les informations contenues dans ces documents suivant des procédures déterminées.

Ainsi, le cadastre est le bras technique de l'État en matière de gestion foncière et domaniale mais également le support incontournable des services d'assiette. C'est en raison de cette relation fonctionnelle et structurelle tout à fait cohérente entre le foncier et la fiscalité que l'État du Sénégal a retenu l'option stratégique de réunir les fonctions cadastrales, domaniales et fiscales au sein d'une même administration.

Le programme YAATAL permet aujourd'hui de consolider cette option et d'optimiser les bénéfices qu'elle procure. En effet, dans le cadre de la définition de ses objectifs et de son plan de travail annuel, la DCAD a beaucoup mis l'accent sur la qualité de service et la finalité fiscale des travaux qu'effectuent ses services. Pour elle, il s'agit notamment de participer significativement :

- à l'élargissement de l'assiette fiscale ;
- au renforcement de la sécurité juridique en matière foncière ;
- et à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.

En effet, à partir de la cartographie des activités dévolues au cadastre, un tableau de diligences a été établi. Pour chaque activité, les incidences fiscales et domaniales ont été identifiées et des diligences précises ont été fixées en

termes d'informations documentaires à transmettre aux services d'assiette et aux services des domaines et de la conservation foncière.

S'agissant des services fonciers, cette démarche permet de garantir un service de qualité et un meilleur suivi du traitement des requêtes des usagers.

Concernant les services d'assiette, le dossier transmis comporte les informations recueillies sur les personnes et les biens au cours d'une opération donnée. Un modèle de fiche de renseignement a été élaboré à cet effet. Dans les bureaux où les registres des affectations sont détenus, une copie dématérialisée est aussi transmise aux services d'assiette.

Désormais, les bureaux de cadastre sont évalués sur leurs performances dans l'exécution de ces directives. De surcroît, un dispositif de suivi du traitement du stock de chaque bureau par type d'activité (morcellements, immatriculations, réalisation des sections cadastrales, régularisations, cessions définitives, etc.) permet d'apprécier l'évolution des réalisations. Sur le potentiel fiscal, un tableau comparatif entre le nombre de parcelles avec NICAD et le nombre de parcelles effectivement imposées dans le répertoire du Système intégré de Gestion unifiée des Impôts locaux (SIGUIL) permet de fixer des objectifs précis à chaque bureau.

La résorption des stocks de morcellement et la maîtrise du traitement des flux font partie des principaux défis pour les bureaux de cadastre. 80 % du stock de dossiers sont répertoriés essentiellement dans trois CSF : Rufisque, Pikine et Dakar Liberté. Pour permettre une gestion efficace de l'en-cours, il est projeté d'organiser une opération coup de poing qui mobilisera toutes les ressources, aussi bien humaines que matérielles.

Du point de vue de l'utilisateur, la mise en œuvre de ces mesures induira une plus grande célérité dans la délivrance des documents requis avec des effets positifs sur la qualité de service en matière foncière. Du côté de l'administration, les difficultés liées à l'adressage et à la localisation des biens impossibles seront dépassées grâce à l'identifiant cadastral qu'est le NICAD.

La DCAD ambitionne aussi de mettre

en place un outil permettant de détecter sur une carte les parcelles imposables et de mener des enquêtes ciblées sur les biens non imposés.

LE DISPOSITIF DE COLLECTE, DE TRAITEMENT ET D'EXPLOITATION DES DONNÉES

La maîtrise du fichier des contribuables garantit l'efficacité et l'équité. Elle permet de collecter le montant approprié d'impôt à la date voulue, tout en évitant la double imposition et la non-imposition involontaire. C'est pourquoi les sections « services aux contribuables » et « traitement des données » jouent un rôle fondamental au sein du bureau en charge de la gestion dans les centres des services fiscaux (CSF).

Pour donner un nouvel élan aux opérations d'élargissement de l'assiette, la Direction des Services fiscaux a fortement misé sur la redynamisation de ces sections et sur la redéfinition de leur rôle.

Les agents en service dans la section « services aux contribuables » sont principalement chargés de :

- **l'immatriculation des contribuables** (ouverture du dossier fiscal physique) qui consiste à recueillir et à traiter toutes les informations et tous les renseignements permettant d'identifier le contribuable et la nature des activités qu'il exerce ; il leur est demandé d'accorder une attention particulière aux données de localisation (adresse complète), de contact (numéro de téléphone et mail) et au régime fiscal applicable (CGU, CGF, réel simplifié ou réel normal) ;
- **la mise à jour des fichiers**, c'est à dire renseigner les applications informatiques en cas de changement des données d'immatriculation, dresser la liste des contribuables en cessation définitive ou provisoire d'activités à transmettre à la fin de chaque mois au chef de section ;
- **l'accueil, l'assistance aux usagers et la délivrance des imprimés** : ces actions concernent essentiellement les services personnalisés offerts aux contribuables, tels que :
 - l'accueil, l'orientation et la fourniture des informations relatives à l'accomplissement des obligations fiscales ;



Mme Ndèye Aïssatou NDAO, Directeur des Services fiscaux

- la remise des différents imprimés nécessaires à la déclaration des impôts et taxes ;
- la réception, le traitement et la transmission au chef de section des déclarations reçues des contribuables.

Les agents de la section « traitement des données » sont notamment chargés de :

- procéder au chargement intégral de toutes les informations et données du contribuable dans le système d'information en liaison avec la Direction des Systèmes d'Information (DSI) ;
- immatriculer le contribuable (ouverture du dossier électronique) dans le système d'information avec les identifiants (NINEA, compte utilisateur, etc.) délivrés par la DSI, après la détermination par le chef de section du régime fiscal et des natures d'impôts auxquels le contribuable est assujéti ; la création des contribuables dans les applications informatiques consiste notamment à les enregistrer dans l'application SIGTAS et à valider des demandes de compte dans Mon Espace Perso et dans MTax.

Concernant le dispositif de collecte des données dans les centres, la note de service n°946/MFB/DGID/DSF du 23 avril 2020 donne des indications claires sur les diligences attendues des services. Il est souligné que « la gestion réussie de la stratégie de mas-

sification du portefeuille de contribuables implique (...) une bonne exécution des activités indispensables à une exploitation efficace des sources de renseignement internes et externe des services ». Ainsi, la DSF a fixé un canevas de collaboration interne visant la mise en cohérence et l'optimisation des activités de collecte et de traitement des informations.

En définitive, la dynamique impulsée par la DCAD et la DSF, en plus de prendre en charge les objectifs du programme YAATAL, permet de recentrer l'activité des centres des services fiscaux sur les fondamentaux de la bonne administration. En effet, la structuration des fonctions du chef de centre tend à éviter l'existence de cloisons entre les services. C'est pourquoi l'article 120 alinéa 2 de l'arrêté n°100122 du 14 juin 2017 portant organisation de la DGID précise que « Les Chefs de Centre des Services fiscaux exercent les fonctions de coordination, d'animation et de surveillance générale des services placés sous leur autorité. Ils veillent à la centralisation de toute la documentation relative à un même contribuable dans un dossier unique. Ils connaissent du contentieux et assurent la garde de dossiers des contribuables ». C'est aussi cela le YAATAL interne pour un service de qualité.

A.P. SENE

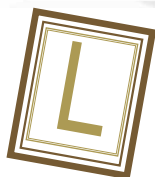
RENCONTRE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AVEC LE BUREAU DE LA COOPÉRATIVE D'HABITAT DE L'AMICALE DES AGENTS DU CADASTRE (COHAMAC)

Une Coopérative d'habitat aboutie, un exemple de citoyenneté à suivre

Le Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, a rencontré le Bureau de la Coopérative d'habitat de l'Amicale des Agents du Cadastre, le mardi 26 mai 2020, en présence de Mme Demba DIENG, Directeur du Cadastre. Cette rencontre traduit le dialogue permanent entre la Direction générale et les organisations sociales de la DGID (Amicales, Syndicats, Coopératives...) pour un meilleur épanouissement du personnel. La rencontre a porté sur l'évolution des projets de la coopérative d'habitat, les acquis, les difficultés rencontrées et les perspectives.



Le Directeur général en compagnie de Mme Demba DIENG, Directeur du Cadastre



A COOPÉRATIVE D'HABITAT DU CADASTRE, UNE MISE EN PLACE DIFFICILE SOUTENUE PAR LA DÉTERMINATION DES INITIATEURS

Après la présentation des différents participants à la rencontre, le Président de la Coopérative d'Habitat de l'Amicale des Agents du Cadastre (COHAMAC), Monsieur Abdou Karim KANE, a rappelé l'historique de cette structure. Il a indiqué que la coopérative est née en 2017 lorsque qu'au sein de l'Amicale regroupant les agents du Cadastre, créée depuis les années 70, ils ont

voulu prendre en charge de manière spécifique le besoin d'accès à la terre. En effet, malgré le travail quotidien sur la matière foncière qui pourrait laisser penser à un accès aisé, cette coopérative d'habitat est une réponse à la préoccupation réelle d'accès à un logement décent pour chaque agent du Cadastre. La coopérative d'habitat a été créée avec 205 adhérents. Elle a très tôt fait le choix stratégique d'acquérir un terrain faisant l'objet d'un titre foncier. De ce fait, un projet a été élaboré, des cotisations individuelles ont été fixées et des contacts engagés avec une banque de la place pour l'obtention d'un prêt.

Le processus a été laborieux et plu-

sieurs difficultés ont dû être surmontées. Mais, grâce à la détermination de l'équipe dirigeante et au soutien de la Direction du Cadastre, la COHAMAC a acquis, par achat devant notaire, un terrain objet d'un titre foncier, d'une superficie de quatre hectares (4ha), situé à Niaga, dans la commune de Sangalkam. La COHAMAC a ainsi démontré qu'il est possible de compter sur ses propres moyens, d'investir et d'apporter des solutions durables aux besoins de ses membres.

Après l'obtention de l'autorisation de lotir, la coopérative a procédé à la pose de la première borne du lotissement, le lundi 25 mai 2020, sous la présidence effective de Mme Demba DIENG, Di-



La pose de la première borne du lotissement de la COHAMAC en présence du Directeur du Cadastre, Mme Demba DIENG

recteur du Cadastre, qui a constamment apporté un grand soutien aux initiatives de la COHAMAC. Le lotissement compte 162 parcelles de 150 m², il a été bouclé le même jour par les membres de la coopérative.

Après cette présentation, le Directeur général a commencé par saluer l'initiative des membres de l'Amicale des Agents du Cadastre de mettre sur pied une coopérative d'habitat pour permettre à chacun d'avoir un toit. Il a remercié les membres du Bureau de la coopérative pour la stabilité et la constance dans leur gestion, ce qui fait que malgré les difficultés, elle est parvenue à des réalisations très appréciables. Le Directeur général a souligné que le mérite de la COHAMAC est d'autant plus accentué que ses membres auraient pu faire le choix de profiter de leur domaine de prédilection, qu'est la terre, pour acquérir des assiettes foncières sans bourse déliée. C'est donc un exemple de citoyenneté et un modèle d'engagement pour toutes les entités qui nourrissent le projet de faciliter l'accès à la terre à leurs membres. L'exemple de la coopérative d'habitat de l'Amicale des Agents du Cadastre est à suivre pour montrer à tout le monde qu'il est possible de travailler sur le foncier et de l'acquérir sur le marché, à ses frais, nonobstant la poursuite de l'exploration des canaux d'attribution à titre gratuit ouverts à tous les citoyens.

UN PROCESSUS ANNONCIATEUR DU REPOSITIONNEMENT DU CADASTRE ET DE L'AGENT DU CADASTRE AU SEIN DE LA DGID

Après avoir fait le point sur l'état d'avancement du projet, la COHAMAC a évoqué les actions qui doivent encore être exécutées. Le président de la coopérative a notamment sollicité l'appui du Directeur général pour ce qui est de l'installation du réseau électrique, de l'adduction d'eau et de l'aménagement des pistes.

Exprimant sa grande satisfaction à l'endroit de tous les membres de la COHAMAC, le Directeur général a assuré la COHAMAC de son appui, de son soutien et de son accompagnement pour la réalisation de ce projet qu'il cite comme un exemple à suivre. Séance tenante, il a contacté, par téléphone, des personnes ressources aptes à apporter des solutions et facilitations à la COHAMAC.

Le Directeur général a profité de l'occasion pour rappeler l'intérêt qu'il accorde au cadastre. En effet, il a indiqué que l'élargissement et la maîtrise des assiettes fiscales, qui sont le principal objectif du Programme Yaatal, tiennent fondamentalement à la maîtrise des assiettes foncières. Autrement dit, le challenge se situe au niveau de la maîtrise de l'assiette foncière. Cela revient à dire que le cadastre est la base et le fondement de la chaîne de travail qui permet-

tra d'aboutir à la réalisation des objectifs. Dès lors, le Yaatal est d'abord un état d'esprit qui engage chaque acteur à raisonner et à agir pour l'intérêt de toute l'équipe. C'est pourquoi toutes les actions du cadastre doivent intégrer les enjeux fiscaux (assiette, recouvrement et contrôle).

Le repositionnement auquel il appelle le cadastre doit permettre de recentrer cette entité au cœur de la mise en œuvre du Programme Yaatal. L'état d'esprit du Yaatal permet de connecter le cadastre, les domaines et la fiscalité pour créer une synergie d'ensemble, parce que c'est sur le foncier qu'on a les activités économiques que la fiscalité doit appréhender et, au bout du compte, chaque assiette foncière doit correspondre à une assiette fiscale.

Sous ce rapport, le Directeur général a insisté sur le partage de l'information entre les différentes structures de la DGID. Parce que l'évolution du monde tend vers des contingences, la collaboration entre les différents services composant la DGID est devenue inéluctable.

En définitive, les membres de la COHAMAC ont salué l'exposé du Directeur général qui les a requinqués et ragaillardis. Pour clore son propos, le Directeur général a réitéré son soutien et a terminé par leur souhaiter plein succès pour la suite.

A. FAYE

CÉRÉMONIE DE SIGNATURE DE LA CONVENTION
DE PARTENARIAT ENTRE LA DGID ET L'AGENCE NATIONALE DE
L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (ANAT)

L'ANAT, UN ALLIÉ DE TAILLE POUR UNE GESTION EFFICACE DU FONCIER

Le mercredi 20 mai 2020, a eu lieu la cérémonie de signature du partenariat entre la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) et l'Agence nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT) dans les locaux du bloc fiscal, sis rue Thiong X Vincens. La séance s'est déroulée en présence de Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, de son homologue Monsieur Mamadou DJIGO, de Madame Demba DIENG, Directeur du Cadastre, ainsi que de hauts responsables des deux structures respectives



Le Directeur général Bassirou Samba NIASSE et M. Mamadou DJIGO, Directeur général de l'ANAT signant la convention de partenariat



u même titre que les autres structures de l'Etat, les travaux de l'ANAT sont majoritairement financés par les ressources publiques, notamment mobilisées par la DGID. À cet effet, les missions des deux entités restent indissolublement liées : d'un côté la DGID est chargée de mobiliser les recettes nécessaires à la couverture des charges publiques et d'un autre côté l'ANAT a pour mission d'améliorer le cadre de vie des populations sénégalaises. Par conséquent, force est de constater que l'ANAT et la DGID tendent à une même finalité, celle de la satisfaction de l'utilisateur.

Ainsi, le protocole signé détermine les termes conventionnels de partenariat entre la DGID et l'ANAT dans les domaines de la cartographie et du foncier. L'accord repose principalement sur les points ci-après :

- la mutualisation des données relatives aux plans d'aménagements des territoires du Sénégal, utiles à la DGID pour une meilleure localisation des usagers et l'identification précise de leurs activités ;
- la mise en œuvre du Plan national d'Aménagement et de Développement territorial (PNADT).

En rappelant les deux volets du programme « YAATAL », à savoir : la mobilisation des recettes fiscales et la gestion du foncier, Monsieur Bassirou Samba NIASSE a attiré l'attention sur les insuffisances notées dans la gestion du foncier au Sénégal et l'urgence de les corriger. En ce sens, l'ANAT constitue un partenaire stratégique pour la DGID, car elle dispose d'une banque de données conséquente, nécessaire à la mise en place d'un système de cadastrage universel et fiable. Dans le même sillage que les administrations partenaires, la DGID pourra s'appuyer sur l'expertise de l'ANAT pour corriger les dysfonctionnements notés dans le foncier et par la même occasion réaliser l'objectif d'élargir l'as-



Le Directeur général des Impôts et des Domaines et celui de l'ANAT échangeant les conventions de partenariat à l'occasion de la cérémonie de signature

siette fiscale et foncière décliné dans le programme « YAATAL ».

Pour sa part, la DGID s'engage à fournir à l'ANAT la documentation ayant trait spécifiquement aux données issues des travaux de levés aériens et terrestres, ainsi que les travaux de densification du Réseau de Référence du Sénégal (RRS04) réalisés par la Direction du Cadastre, pouvant permettre à la structure de mener à bien sa mission de service public.

D'autre part, Monsieur Mamadou DJIGO, Directeur de l'ANAT s'est félicité du partenariat entre les deux structures, qui marque le début d'un nouvel axe de collaboration. D'après lui, cet acte s'inscrit dans la logique de réaliser le projet ambitieux du Président de la République de mettre sur pied « un plan qui organise le Sénégal et qui développe le pays ». Il a également salué la démarche inclusive de la DGID consistant à travailler en synergie avec d'autres administrations à l'image de la Délégation générale à l'Entrepreneuriat rapide

des Femmes et des Jeunes (DER/FJ), de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et de l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE) pour aboutir, ensemble, au désir commun d'épanouissement des populations.

Reprenant la parole, Monsieur NIASSE a tenu à remercier le Directeur général de l'ANAT et son équipe pour leur engagement aux côtés de la DGID. Dans la même lancée, il a mentionné la confiance placée en elle dans cette période de pandémie de la COVID 19 qui a entraîné un changement dans la nature des relations humaines et un ralentissement des échanges professionnels. Il a également félicité le Directeur du Cadastre pour le travail abattu.

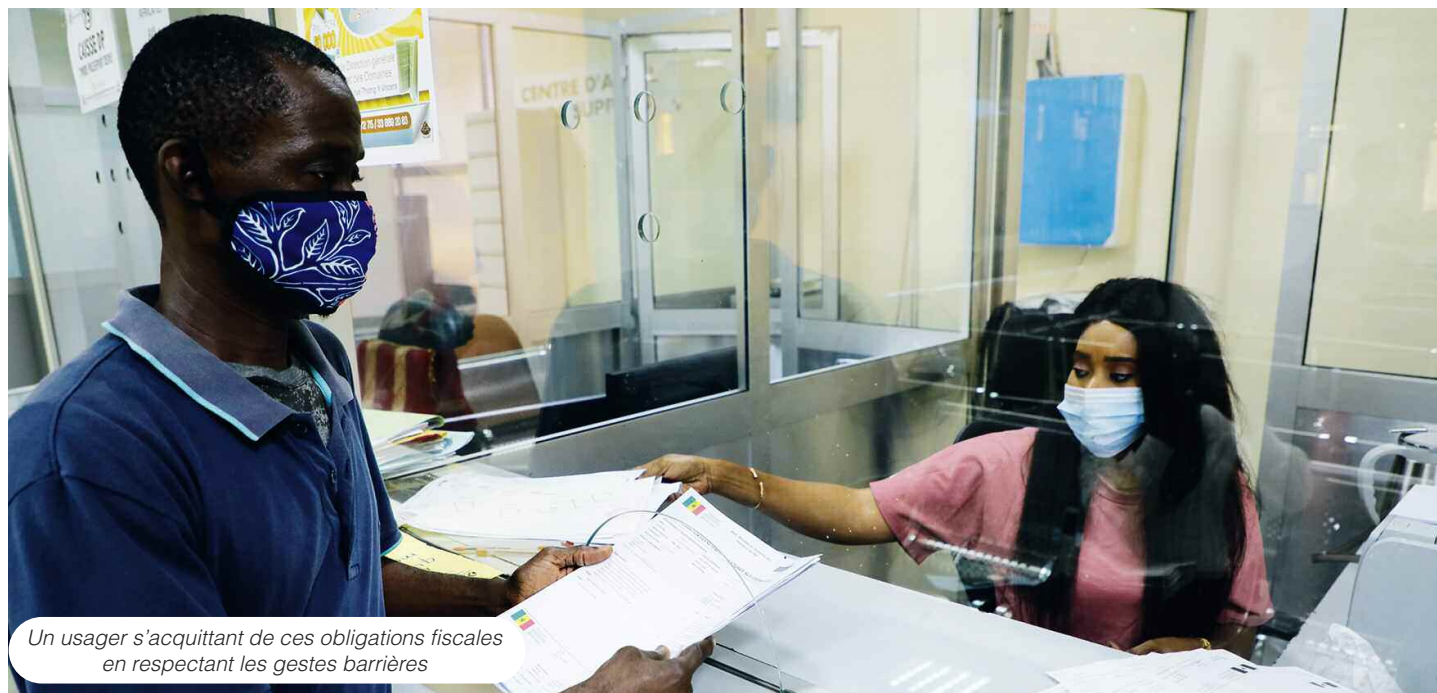
La rencontre s'est soldée par la signature du protocole d'accord qui lie la DGID et l'ANAT. En clôturant la séance Monsieur Bassirou Samba Niasse a exhorté ses collaborateurs à continuer d'assurer la continuité du service public dans le respect des mesures barrières de prévention édictées par le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS), pour lutter contre la maladie de la COVID 19. Allant dans la même veine que son partenaire, Monsieur DJIGO a soutenu qu'il est possible de « combattre le virus en faisant marcher l'économie ».

S. A. L. M. DIOP



Vue de la salle lors de la signature de convention

Plan de Résilience économique et sociale (PRES) : mesure de fiscalité intérieure



Un usager s'acquittant de ces obligations fiscales en respectant les gestes barrières

En réponse à la pandémie de Covid-19, l'État du Sénégal a mis en place un Programme de résilience économique et sociale décliné en quatre (4) axes dont le troisième porte sur la sauvegarde de la stabilité macroéconomique et financière, pour soutenir le secteur privé et maintenir les emplois, à travers l'injection de liquidités et des mesures fiscales et douanières destinées à renforcer la trésorerie des entreprises et des particuliers et à promouvoir l'investissement.

Pour matérialiser ces mesures de mitigation des impacts de la Covid-19 se traduisant par des avantages particuliers et des facilités de trésorerie accordés aux contribuables, le Président de la République a pris l'ordonnance n°002-2020 du 23 avril 2020 relative aux mesures fiscales en soutien aux entreprises dans le cadre de la pandémie de Covid-19.

Cette ordonnance institue notamment une remise partielle de la dette fiscale due au 31 décembre 2019 et une allocation sous forme de subvention égale aux retenues d'impôts et taxes exigibles sur les traitements et salaires payés pendant la durée de la crise. Elle prévoit aussi une prorogation des délais de déclaration et de paiement

des différents impôts et taxes dus par les entreprises affectées par les conséquences de la pandémie, ainsi que les petites et moyennes entreprises dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas cent millions (100 000 000) de francs CFA. Les contribuables impactés peuvent également bénéficier, durant cette période, d'une suspension du recouvrement de leur dette fiscale antérieure.

Le Ministre des Finances et du Budget a pris des actes réglementaires en application de l'ordonnance susvisée et des circulaires permettant l'opérationnalisation des mesures édictées. Il s'agit de :

- l'arrêté n°010330 du 5 juin 2020 fixant les modalités d'application des dispositions de l'article 706 bis du CGI relatif à la remise partielle de la dette fiscale due par les contribuables au 31 décembre 2019 ;

- l'arrêté n°010331 du 5 juin 2020 précisant la notion d'activité directement impactée par la crise liée à la pandémie de Covid-19 et les modalités d'allocation de la subvention prévue par l'article 185 bis du CGI ;

- la Circulaire n°017/MFB/DGID du 17 avril 2020 relative au délai de liquida-

tion et de paiement de la Taxe sur la Valeur ajoutée (TVA) suspendue dans le Code des Investissements ;

- la Circulaire n°018/MFB/DGID du 17 avril 2020 relative à la procédure de traitement des demandes de restitution de crédits de TVA ;

- la Circulaire n°019/MFB/DGID du 17 avril 2020 portant interprétation du 4 de l'article 9 du CGI ;

- la Circulaire n°20/MFB/DGID du 28 avril 2020 relative à la réduction des délais de traitement des demandes de restitution de crédit TVA prévus au point 2 de la Circulaire n°018/MFB/DGID du 17 avril 2020 ;

- la Circulaire n°3071/MFB/CAB du 29 mai 2020 relative au traitement en matière de Taxe sur les activités financières (TAF) des prêts garantis par l'État sous le régime de l'assistance aux entreprises impactées par la pandémie de Covid-19.

La Direction générale des Impôts et des Domaines a pris toutes les mesures idoines pour mettre en œuvre tous les avantages institués par ces actes.

La Rédaction

TABLEAU SYNOPTIQUE DES MESURES FISCALES PRISES DANS LE CADRE DE LA COVID-19

N°	MESURES	CRITERES D'ELIGIBILITE		PROCEDURE
		Critères matériels	Critères personnels	
1	Subvention correspondant aux retenues d'impôts et taxes sur les traitements et salaires	Les impôts et taxes concernés sont : - l'impôt sur le revenu assis sur les traitements et salaires, pensions et rentes viagères (IR) ; - la taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal (TRIMF) ; - la contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE).	Les personnes physiques et les personnes morales dont l'activité est directement impactée par la crise liée à la pandémie de Covid-19, notamment : - cas général : entreprises dont les activités sont directement impactées, quel que soit le secteur ; cas spécifiques : à titre indicatif et sous réserve du respect des conditions édictées, les entreprises évoluant dans les secteurs du tourisme et des activités connexes, de la restauration, de l'hôtellerie, du transport, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, du bâtiment et des travaux publics, de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de la culture et de la presse - exclusions : les entreprises en difficulté avant la survenance de la pandémie et les entreprises créées ou immatriculées postérieurement à la déclaration de l'état d'urgence.	Pour bénéficier de la subvention, les entreprises éligibles doivent : - souscrire la déclaration de retenues à la source prévues par l'article 186 du CGI ; - déposer pour chaque mois un état de salaire sur le modèle de l'état annuel prévu par l'article 191 du CGI (état 1024) en y spécifiant les salariés maintenus en activité et ceux en chômage technique bénéficiant de traitement et salaires ; - fournir l'acte d'engagement écrit de maintenir les travailleurs ou de payer plus de 70% du salaire des employés mis en chômage technique pendant toute la durée de la crise liée à la pandémie de Covid-19 ; cet acte doit être dûment visé par les services compétents de l'inspection du Travail et de la Sécurité sociale du lieu de ressort du principal établissement de l'entreprise ; - renseigner le formulaire délivré par l'Administration fiscale.
2	Report des déclarations et paiement d'impôts et taxes jusqu'au 15 juillet 2020	Tous les impôts et taxes sont concernés : TVA, retenues sur salaires, retenues sur les tiers, retenues sur les loyers, acomptes et solde de l'impôt sur le revenu et de l'impôt sur les sociétés, contribution économique locale, contribution globale unique, etc.	- les particuliers et des petites et moyennes Entreprises (PME), dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 100 millions de francs CFA ; - les entreprises évoluant dans les secteurs les plus impactés par la pandémie de Covid-19	Lorsque que c'est requis, l'administration met à la disposition du requérant un formulaire de demande. Toutefois, l'entreprise bénéficiant de la mesure est tenue de procéder au paiement des impôts et taxes dès la fin de la période de différé.
3	Suspension du recouvrement des dettes fiscales	Toutes les dettes constatées avant l'entrée en vigueur de la mesure : titres de perception, déclarations en impayé, avis d'acomptes et solde de l'impôt sur les sociétés et de l'impôt sur le revenu 2020.	Les entreprises impactées par la crise liée à la pandémie de Covid-19.	les mêmes conditions et engagements que pour bénéficier du report d'échéance de déclaration et de paiement des impôts et taxes jusqu'au 15 juillet 2020.
4	Remise partielle de dette fiscale	Les dettes fiscales des personnes physiques ou morales constatées au 31 décembre 2019 par des titres exécutoires établis à la suite d'un contrôle ou issus de déclarations faites par le contribuable, tels que prévus à l'article 643 du CGI. La remise partielle peut porter sur tous les impôts, droits, taxes, et redevances destinés aux budgets de l'État ou des Collectivités territoriales, à l'exclusion des impôts et taxes qui ont effectivement fait l'objet de retenue à la source ou de collecte.	Les contribuables dont l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19 sur l'activité de l'entreprise a conduit à l'une des situations retenues comme critères de caractérisation de cet impact	Demande en ligne ou par courrier adressé au Directeur général des Impôts et des Domaines, accompagnées de : - un formulaire spécial dûment renseigné ; - un engagement écrit, signé du gérant de l'entreprise, tendant à : o conserver les emplois existants avant le début de la pandémie ; o ne pas procéder à des distributions de dividendes ; - une copie des états financiers du dernier exercice clos. Demandes à formuler sur la période de mai à juillet 2020 avec possibilité de réintroduire les demandes antérieures pour lesquelles le débiteur n'a pas reçu

TABLEAU SYNOPTIQUE DES MESURES FISCALES PRISES DANS LE CADRE DE LA COVID-19

N°	MESURES	CRITERES D'ELIGIBILITE		PROCEDURE
		Critères matériels	Critères personnels	
				une notification de décision.
5	Prorogation du délai général de paiement de la TVA suspendue	La TVA suspendue sur les achats locaux de biens et services au titre du Code des Investissements et la TVA suspendue sur les opérations d'importation.	Les entreprises en phase d'investissement	Pour la révision des moratoires en cours, l'intéressé doit se rapprocher du Bureau de recouvrement compétent ; pour les nouveaux moratoires, la procédure habituelle s'applique pour l'application de cette mesure.
6	Remboursement du crédit de TVA dans des délais raccourcis	TVA	Les contribuables disposant d'un crédit de TVA datant d'au moins trois mois	Demande de restitution sur la base d'un courrier adressé au service fiscal de rattachement ou par voie électronique à l'adresse remboursement.tva@dgid.sn. La demande doit comporter : - une description sommaire de l'activité de l'assujetti avec l'indication de l'adresse électronique à laquelle les demandes de renseignement peuvent lui être adressées ; - le motif du crédit dont la restitution est demandée ; - le relevé et les états prévus par l'article 392 du CGI ; - les copies des justificatifs du chiffre d'affaires exonéré ou exempté ouvrant droit à déduction, éventuellement présentées sous format numérique.
7	Déductibilité des dons au Force Covid-19	Impôt sur les sociétés (IS) et impôt sur le revenu (IR) des personnes physiques	Contribuables assujettis à l'IS et l'IR	Déclaration fiscale
8	Exonération de TAF des commissions et intérêts sur les prêts garantis par l'État dans le cadre de la Covid-19	Mécanisme de financement mis en place par l'État et garanti par une enveloppe de 200 milliards, sous forme de crédits de trésorerie ou d'investissement, en vue de permettre la sauvegarde de la stabilité macroéconomique et la relance des entreprises	Secteurs d'activités les plus impactés par la crise liée à la pandémie de Covid-19	- renseigner une ligne spéciale sur la déclaration de TAF précisant le montant des intérêts et commissions perçus sous ce régime au cours de la période déclarée ; - fournir les informations dans un état détaillé ; - enregistrer distinctement les produits des opérations concernées dans la comptabilité

Le Centre des Services fiscaux de Mbour au chevet de la pouponnière de Mbour

Les agents du Centre des Services fiscaux de Mbour ont fait, le mercredi 22 janvier 2020, un don de vivres, de produits d'entretien et d'autres articles pour enfant à la pouponnière « vivre ensemble » de Mbour.

Cette action entre dans le cadre d'une campagne de solidarité au profit de la pouponnière de Mbour qui assure depuis plus d'une décennie une mission d'accueil des tout petits enfants privés de mère et des enfants de la rue exposés à divers dangers.

En effet, les pensionnaires de la pouponnière de Mbour sont des orphelins dès la naissance ou des enfants issus de famille démunies qui peinent à leur assurer les besoins vitaux.

Ces denrées alimentaires et d'autres produits sont le fruit d'une solidarité des agents du CSF de Mbour.

S'exprimant, le Chef de Centre, à cette époque M. Baye Moussa NDOYE, a expliqué que le but poursuivi dans cette activité est de cultiver le partage et de soutenir les enfants orphelins ou abandonnés.

Pour sa part, la représentante de la directrice de la pouponnière de Mbour, s'est félicitée de la visite des agents du centre pour prêter main forte à leur structure.

« C'est un geste noble qui nous va droit au cœur », a-t-elle fait valoir.

Par **Cherif SOUMARE**



M. Baye Moussa NDOYE (costume gris), Chef de Centre sortant du CSF de Mbour entouré de ses collaborateurs, lors de la remise de don.



Les agents du CSF de Mbour, à l'occasion de la remise de don

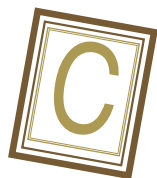
LA DÉMATÉRIALISATION DU DÉPÔT DES ÉTATS FINANCIERS DE SYNTHÈSE : MISE EN PLACE DE LA PLATEFORME SEN-ETAFI

« Sen-etafi », le nouveau bébé numérique de la DGID

Après l'institution de l'obligation du visa des états financiers par l'arrêté n°1954 du 05 février 2018 en vue de renforcer la fiabilité et la transparence de l'information financière, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a déployé un dispositif de dépôts en ligne des états financiers, pour faciliter, selon le besoin de chaque acteur, le dépôt, l'accès et l'exploitation des états financiers.



Plateforme de dépôt des états financiers



Conformément à la Directive n°04/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 qui a institué un Guichet unique de Dépôt des États financiers (GUDEF)

et vu la décision n°010468 du 11 juin 2020 portant sur le dépôt électronique des états financiers, la DGID a mis en service la plateforme « Sen-etafi » dédiée au dépôt électronique des états financiers par les contribuables. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du processus de généralisation progressive des télé-procédures fiscales, qui vise à offrir aux usagers une meilleure qualité de services.

Ce projet a été réalisé grâce à une étroite collaboration entre la DGID, le prestataire Gaïndé 2000 et l'Ordre national des Experts Comptables et Comptables agréés (ONECCA) du Sénégal. Initialement prévue pour 2021, la dématérialisation du GUDEF a été finalement lancée en 2020 sous l'impulsion volontariste du Directeur général des Impôts et des Domaines. Cette accélération du processus est notamment motivée par le contexte de la pandémie de la Covid-19 qui suggère l'usage privilégié des télé-procédures. L'équipe projet qui a été montée a été pilotée par les conseillers techniques en charge de l'informatique et de la modernisation des processus, qui ont collaboré étroitement avec la DSI. L'apport

de M. Hassan FALL, technicien supérieur du PROMAF, a été décisif.

Cette plateforme représente un cadre d'échanges pour les principaux utilisateurs (les usagers, les comptables ou experts comptables membres de l'ONECCA et les agents fiscaux) qui sont les cibles du projet. Pour rendre possible cette interaction, trois (3) profils, respectivement dédiés au contribuable, au comptable et à l'agent fiscal, ont été créés. Chaque utilisateur joue un rôle spécifique dans le processus.

En premier lieu, à partir de son profil, le comptable a la possibilité de rendre disponible les états financiers de l'exer-

cice concerné, accompagnés de l'attestation de visa, sur la plateforme « **Sen-etafi** ».

En deuxième lieu, le contribuable dispose des fonctionnalités suivantes :

- la demande d'inscription à la plateforme ;
- la consultation des documents délivrés par le comptable (états financiers et attestation de visa) ;
- la demande de rectification des états financiers adressée au comptable ;
- le dépôt des états financiers conformément aux obligations fiscales.

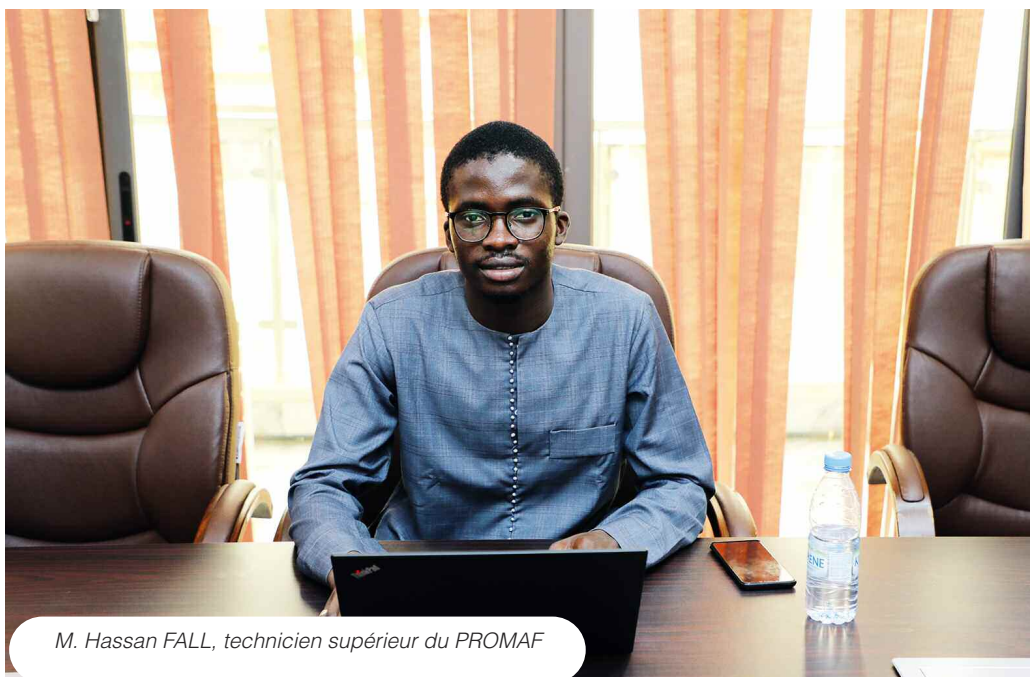
Globalement, le contribuable peut procéder à la vérification de l'exactitude des données et avoir une visibilité sur l'ensemble des documents envoyés. Lorsqu'il est satisfait des documents mis à sa disposition par le comptable via la plateforme « **Sen-etafi** », il les dépose formellement pour que la DGID y accède et lui délivre un accusé de réception.

De ce fait, cette plateforme simplifie largement le processus de dépôt des états financiers.

Enfin, concernant l'administration fiscale, un système d'habilitation permet d'organiser les agents et d'assurer le suivi des opérations. « **Sen-etafi** » permet à l'agent fiscal compétent d'interagir avec les usagers. Il peut effectuer les actions ci-dessous :

- la validation ou le rejet motivé des demandes d'inscription formulées par l'utilisateur ;
- la consultation de l'historique des dépôts ;
- la consultation des rapports de dépôts renseignant sur l'état des dossiers.

Cette évolution remarquable permet un traitement automatisé des états financiers par les services de la DGID. De même, elle améliore la qualité de l'information financière et garantit sa fiabilité et la transmission sécurisée des états financiers aux autres administrations parties prenantes au GUEF : la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et le Greffe du tribunal de commerce. La mise en place de « **sen-etafi** » participe donc de l'amélioration de l'environnement des affaires par la simplification des procédures administratives. Un ensemble de mesures ont



M. Hassan FALL, technicien supérieur du PROMAF

été prises pour accompagner les utilisateurs dans la mise en service de la plateforme et leur permettre de se familiariser avec ce nouvel outil. En plus des actions de communication, un guide d'utilisation et une vidéo servant de guide ont été élaborés. Un dispositif

Entreprises (DME), de procéder au dépôt de leurs états financiers par voie électronique via la plateforme « **Sen-etafi** ». S'agissant des usagers rattachés à la Direction des Services fiscaux (DSF), l'usage de cette plateforme est optionnel mais fortement re-

Figure 2 : Identification de l'entreprise

3.1.2 Saisie des renseignements sur le déclarant :

Le contribuable doit fournir les informations sur son déclarant en prenant le soin de mentionner une adresse électronique et un numéro de téléphone mobile valides et actuels pour permettre au système de lui envoyer un courriel et/ou un sms l'informant de son inscription.

de support par mail est également mis à la disposition des différents acteurs.

Il faut préciser que la décision n°010468 susvisée institue l'obligation, pour les contribuables (personnes physiques ou morales) immatriculés à la Direction des grandes Entreprises (DGE) et à la Direction des moyennes

commandé.

En définitive, la mise en service de la plateforme « **Sen-etafi** » constitue un grand pas dans le processus de modernisation des procédures fiscales de la DGID.

Par Mme DIOP,
Sokhna Aminata Lô Mbacké

« MON ESPACE PERSO », PLATEFORME D'OUVERTURE ET DE TRANSPARENCE DES DONNÉES FISCALES ET FONCIÈRES

Un outil qui matérialise l'esprit du Programme Yaatal dans le contexte de la Covid-19



La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a mis en place un ambitieux programme dénommé Yaatal. Ce programme

visait à créer une émulation collective de promotion d'un civisme fiscal vecteur d'un mieux-être commun. Cela implique l'enrôlement de nouveaux contribuables en leur facilitant des conditions d'accomplissement de leurs obligations. « Mon Espace Perso » est une innovation majeure de la DGID qui a été lancée en 2018 pour permettre à certains contribuables de suivre leurs transactions fiscales en ligne.

DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19 « MON ESPACE PERSO » POUR LA DÉCLARATION EN LIGNE DES IMPÔTS ET TAXES

Pour rappel, la plateforme « Mon Espace Perso » a été déployée pour permettre aux particuliers et aux entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'accéder et de suivre en ligne leurs transactions fiscales. En effet, cette plateforme est une solution qui permet d'avoir un compte en « T » consultable en ligne qui affiche les déclarations en débit et les paiements en crédit.

Le contexte de la Covid-19 a justifié l'élargissement accéléré des fonctionnalités de cette application pour permettre la déclaration des impôts et taxes en ligne. À cet égard, l'objectif principal est de réduire au strict minimum les contacts physiques nécessités par l'accomplissement des transactions fiscales.



pour le suivi de mes transactions fiscales

Rappelons que l'article premier alinéa 4 de l'ordonnance n°002-2020 du 23 avril 2020 relative aux mesures fiscales en soutien aux entreprises dans le cadre de la pandémie de Covid-19 proroge les échéances de déclaration et de paiement des impôts et taxes dus, au titre de la période allant de mars à mai 2020, par les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 100 millions de francs et celles dont l'activité est directement impactée par la crise liée à la pandémie de Covid-19. Cette échéance est fixée au 15 juillet 2020. En raison de l'évolution notée dans la propagation de la Covid-19, il est apparu le risque que les services de la DGID soient assaillis et submergés avec des rassemblements de contribuables venant honorer leurs obligations à cette échéance.

C'est pour éviter une telle situation que l'application « Mon espace perso » a évolué vers une plateforme transactionnelle permettant au contribuable de procéder au dépôt en ligne des déclarations fiscales, en plus de l'option de consulter l'historique de ses transactions qui était déjà offerte.

« MON ESPACE PERSO », UNE PLATEFORME DE FACILITATION ET DE PROMOTION DU CONSENTEMENT À L'IMPÔT DANS LE SILLAGE DU PROGRAMME YAATAL

Il convient de souligner que la plateforme « Mon espace perso » est une solution qui s'intègre à un ensemble cohérent visant l'amélioration de la qualité des services rendus aux contri-



Mme le Directeur des Services fiscaux et Mme le Directeur des Systèmes d'Information

buables par la dématérialisation des procédures. Cette application est une innovation technologique issue du Hackathon organisé en novembre 2016, en collaboration avec le Fonds monétaire international (FMI) et qui est complémentaire à la plateforme etax.

Dans le cadre du Programme Yaatal qui est la feuille de route opérationnelle de la DGID et qui est arrimé à la Stratégie de Mobilisation des Recettes à moyen Terme (SRMT), dont l'objectif principal est de porter le taux de pression fiscale à 20%, « Mon espace perso » permet de garantir l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale et foncière en facilitant aux contribuables les conditions d'acquittement de leurs obligations fiscales.

En effet, l'ambition de « Mon espace perso » est de pousser le maximum, sinon tous les usagers relevant de la

catégorie de contribuables utilisateurs, à souscrire à la plateforme pour en découvrir les bénéfices, notamment en termes de facilitation, de transparence et de gain de temps.

L'esprit du Programme Yaatal est justement de fidéliser les usagers par l'amélioration de la qualité de services et, ainsi, élargir et maîtriser l'assiette fiscale. La composante intitulée « parachèvement de la transformation digitale de la DGID par la mise à niveau du système d'information et la poursuite de la dynamique de généralisation des télé-procédures » participe de cette volonté. Cette application est donc un excellent outil de simplification des procédures mis à la disposition des usagers.

L'utilisation de la plateforme est simple, sécurisée et gratuite. L'accès se fait via le lien www.monespaceperso.dgid.sn

ou à travers le site web de la DGID www.impotsetdomaines.gouv.sn. Un guide d'utilisation est disponible pour orienter l'utilisateur sur la procédure d'inscription jusqu'à la réception des informations de connexion initiale par e-mail ou par SMS.

En définitive, « Mon Espace Perso » est une pierre essentielle dans la construction de l'édifice ou du dispositif de digitalisation complète de la DGID conformément aux objectifs du Programme Yaatal. Ce dispositif sera bientôt abondé par une application mobile dénommée Mtax et dont les développements sont bien avancés. Cette dynamique de digitalisation traduit la volonté d'être toujours plus proche des usagers pour apporter des réponses à leurs préoccupations.

Par **Abdou FAYE**,
Chef Section Communication interne

LA DÉMATÉRIALISATION DU TIMBRE FISCAL

Un processus de digitalisation pour une meilleure qualité de services

Le timbre fiscal est souvent matérialisé par une marque, une figurine ou un morceau de papier dont une face représente un montant ou un symbole. Il permet de prouver qu'un administré s'est acquitté d'un prélèvement public. *On appelle d'ailleurs certaines taxes droit de timbre, mais des timbres du même type peuvent être utilisés pour acquitter d'autres impôts, des taxes et redevances, des droits de douane voire des amendes ».*



M. Adama Mamadou SALL, Directeur du Recouvrement et ses collaborateurs, lors de la visite d'un point de vente de timbres fiscaux électroniques.

Le timbre physique en papier comporte une symbolique historique particulière. Toutefois, dans le cadre de la politique de dématérialisation des procédures et documents de travail adoptée par l'État du Sénégal, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) poursuit son processus de digitalisation pour une meilleure qualité de services. Pour cela, la DGID a mis en place une plateforme permettant la dématérialisation des timbres.

POURQUOI DÉMATÉRIALISER LES DROITS DE TIMBRE ?

L'historique du droit de timbre au Séné-

gal révèle que celui-ci existe depuis la colonisation. Tous les codes des impôts qui se sont succédés ont eu tantôt à apporter des retouches tantôt des réformes profondes. Les plus saillantes sont les suivantes : le visa pour timbre, le timbre sur les billets d'avions, la quittance de passeport, la machine à timbrer, le timbre sur état, ainsi que la vignette automobile qui est aujourd'hui supprimée.

Aux termes des dispositions de l'article 512 de la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des Impôts, la contribution du timbre est établie sur tous les papiers destinés aux actes civils et judiciaires et aux

écritures qui peuvent être produites en justice et y faire foi. Cependant, la gestion du timbre comporte des lourdeurs importantes relatives à la commande, au transport, à la distribution à l'intérieur du pays, au stockage, etc. De surcroît, les charges d'exploitation et d'administration sont importantes.

En ce qui concerne la vente des timbres, y compris les quittances de passeport, il est établi qu'elle s'opère avec un coût d'administration relativement élevé, une qualité de service peu satisfaisante, un rendement budgétaire mitigé et une complexité avérée de la gestion des approvisionnements.

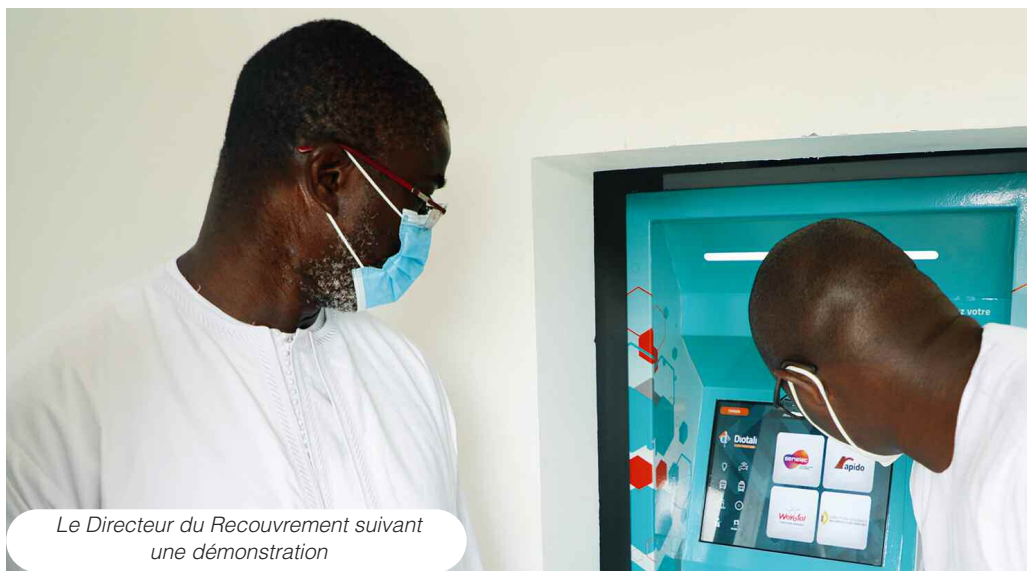
C'est pourquoi, la DGID a mis en place un groupe de travail au sein de son réseau comptable pour examiner les options de modernisation du dispositif de gestion des timbres fiscaux, en déterminant les quotités exigées pour chaque acte, en identifiant les services intervenant dans la délivrance de ces actes et en proposant des solutions de dématérialisation.

Ce groupe de travail a formulé plusieurs recommandations dont celle de dématérialiser le timbre par la mise en place d'une plateforme dédiée.

LE TIMBRE FISCAL, UNE DÉMATÉRIALISATION BÉNÉFIQUE POUR LES ACTEURS

Le Ministre en charge des Finances a pris la **Décision n°010332/MFB du 05 juin 2020 autorisant l'acquittement des droits de timbre par télépaiement, conformément à l'article 634 de la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des Impôts (CGI) modifiée**. La décision stipule en son article premier que les droits de timbre peuvent être acquittés par voie de télépaiement. L'article 2 précise que la décision s'applique aux droits de timbre prévus aux articles 512 et 513 du CGI.

Dans ce sillage, la réflexion initiée a permis de développer l'application Timbre fiscal électronique (TFE) qui permet d'éditer un document contenant un « QR code » à usage unique. Cette édition se fait soit au niveau des guichets de caisse de la DGID soit par l'utilisation des bornes interactives d'auto-service installés sur plusieurs



Le Directeur du Recouvrement suivant une démonstration

sites.

Une phase test a été lancée le 1^{er} juillet 2020 pour une durée de trois (3) mois, afin d'éprouver l'application et de l'améliorer. Elle ne concernera que les actes, documents, livres, registres ou répertoires pour lesquels il est fait usage du timbre de dimension et du timbre passeport, il s'agit précisément :

- des quittances réclamées par la Direction de la Police des Étrangers et des Titres de Voyage pour l'établissement des passeports ;
- des timbres mobiles utilisés au Guichet unique de l'Automobile (GUA) installé à la Direction des Transports routiers pour l'établissement des titres et documents de transport ;
- et des timbres mobiles nécessaires à l'enregistrement des documents soumis à la formalité de l'enregistrement dans les services de la DGID à Dakar.

Dans un premier temps, seuls les paiements cash seront activés. La possibilité d'acheter le timbre par carte bancaire ou mobile-money sera ouverte dans une seconde phase.

La dématérialisation des timbres fiscaux présente des avantages comme la simplification des démarches des usagers avec un achat à des points de vente de proximité. Les agents de l'administration ne seront plus aussi sollicités par rapport à la gestion du timbre papier. La digitalisation va permettre aussi de faire des économies financières importantes induites par la suppression du support papier et une réduction significative des coûts de gestion et de distribution. Elle présente aussi l'avantage de l'éradication du phénomène des vendeurs à la sauvette clandestins de timbres et apporte une solution à la problématique de la gestion des commandes et des ruptures de stock.

Au total, cette nouvelle application matérialise les options de modernisation de la DGID pour mieux satisfaire les contribuables. Cela participe de la volonté d'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers menée par la DGID et qui est, du reste, une des composantes du Programme Yaatal qui constitue le document de référence de l'administration fiscale. La dématérialisation des timbres fiscaux permet la simplification des procédures et offre un gain de temps énorme tout en étant bénéfique pour tous les acteurs.



Le Directeur du Recouvrement et ses collaborateurs à l'occasion de la visite

Par **Abdou FAYE**,
Chef Section Communication interne

Gestion des domaines au Sénégal : au revers de l'immobilisme, focus sur les dernières évolutions.



Par **Mamadou NDAO**, Inspecteur des Impôts et des Domaines, en service à la Direction de la législation et de la Coopération internationale (DLCI)

« Il y a plusieurs sujets qui font partie de l'essentiel, à propos desquels on peut réfléchir à l'idée de les rendre essentiels. »

De par ses fonctions ontologique¹ et économique, la terre est à la fois un puissant levier de rééquilibrage social et un baromètre de sonde des relations opposant une élite, titulaire d'une forme de propriété dite administrative, à une masse, de plus en plus exigeante sur les normes de célérité et de transparence requises pour sa gestion. Au Sénégal, c'est par une trajectoire longue et complexe, parsemée de multiples réformes liées à sa tenure et aux procédures relatives à son accès que s'est forgée cette gestion. Adossée au

¹ MBAYE Kéba: in journal le « soleil » P 4 du 8 et 9 Novembre 1980 disait: « Dans la pensée négro-africaine, la terre n'est pas un bien patrimonial. Si elle n'est DIEU, elle est à DIEU, aux dieux et aux ancêtres suivant les croyances. Elle a une fonction ontologique. Elle abrite les morts, assure la subsistance des vivants et permet la survie de l'espèce. Elle est insusceptible d'appropriation privée. »

début de l'accession à la souveraineté internationale à une politique d'orientation socialisante, la gouvernance foncière ne pouvait occulter au fil des années, les logiques incontournables de l'investissement privé dictées par la marche de l'ordre économique mondial.

La prise en charge de toutes ces sensibilités a été, entre autres, à la base du souci légitime du législateur de vouloir garantir une sécurité juridique aux principaux droits consacrés. C'est l'objet de la loi n°76-66 du 02 juillet 1976 portant Code du Domaine de l'Etat. Cette motivation a toutefois encouragé l'aménagement d'une série de procédures et formalités jugées lourdes et contraignantes après peu d'années de mise en œuvre.

De multiples réflexions et contributions produites dans ce sens ont alerté sur la nécessité d'une amélioration du

cadre normatif régissant l'administration des terres au Sénégal. Elles continuent encore aujourd'hui d'insister sur le facteur handicapant de certaines lenteurs et incongruités qui contrastent avec la mise en place d'une politique d'incitations à l'investissement, soutenue par une administration qui se veut moderne et modèle.

Fort heureusement, au revers de cet immobilisme tant décrié et à l'analyse de la récente décennie 2010-2020, des évolutions notoires peuvent être relevées. Elles ont trait, d'une part, à une amélioration significative de la législation (I) et, d'autre part, à la mise en place d'efficaces mesures de gestion (II).

I - LES AVANCÉES D'ORDRE LÉGISLATIF

Il s'agit chronologiquement:

1 - De l'avènement de la loi n°2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière

L'adoption de cette loi a répondu aux nombreuses alertes sur la nécessité d'une révision du décret foncier du 26 juillet 1932 portant réorganisation du régime de la propriété foncière en Afrique occidentale française. Ce décret qui était déjà en désharmonie avec certaines règles constitutionnelles ne s'accommodait plus aux réalités économiques et sociales du pays. On peut noter à la faveur de la 2011-07, l'aménagement d'un cadre tendant à une amélioration de la célérité dans les procédures et une conformité aux dispositions combinées des articles 43, 67 et 76 de la Constitution qui exigent que ce soit la loi qui détermine les principes fondamentaux du régime de la propriété foncière et des droits réels.

Elle a, par ailleurs, révisé dans le fond, les incohérences contenues dans le décret foncier en les mettant en harmonie avec les textes en vigueur, pris après les indépendances. Il en est ainsi entre autres de:

-l'institution de l'obligation d'immatricu-

lation pour la validité des conventions constitutives ou translatives de droits réels ;

- la soumission des immeubles immatriculés et droits y afférents aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;

- la suppression de l'opposition à immatriculation et, conséquemment, de la demande d'inscription ;

- la confirmation du principe d'intangibilité du titre foncier et celui de l'inexistence de droit réel sans inscription.

2 - De la suppression du régime de l'autorisation préalable pour les opérations de transfert de propriété.

La loi n°77-85 du 10 août 1977 a institué le régime de l'autorisation préalable pour les transactions immobilières ayant pour objet le transfert de propriété lorsque le prix de cession augmenté des frais et charges de toute nature est au moins égal à dix millions (10 000 000) de francs CFA. Cette obligation était motivée par une volonté de lutter contre les capitaux impropres investis dans le secteur commercial et occasionnant une aggravation des prix des immeubles. Elle traduisait ainsi l'expression du socialisme des autorités politiques de l'époque, soucieuses d'assurer à la fois une protection économique et un certain équilibre social.

Toutefois, sa mise en œuvre a généré des lourdeurs et des lenteurs, impactant sur les délais de transfert de propriété. Ce qui contrastait avec la volonté affichée de mise en place d'un système foncier adapté à l'environnement des affaires. De même, on pouvait noter que l'obligation d'autorisation était dans une certaine mesure une atteinte à l'un des attributs du droit de la propriété, dans la mesure où elle restreignait la portée de l'abus.

C'est dans cette perspective que la loi n°2013-04 du 08 juillet 2013 est adoptée. Elle peut à juste titre être qualifiée de loi révolutionnaire dans la mesure où elle met fin au régime de l'autorisation, qui a connu plus de trente ans d'application, qu'elle remplace par celui de la simple déclaration préalable, plus souple et mieux adapté au besoin de célérité sur les opérations de transfert. Elle gagne, au demeurant, le mérite de chercher à se conformer aux exigences du « Doing Business » par

une réduction significative des procédures et délais de traitement des transactions relatives à la cession, à l'échange, au partage et à l'apport en société.

3 - De la gratuité et de l'extension du champ de la cession définitive pour usage d'habitation

Cette volonté s'était d'abord exprimée à travers l'adoption et l'entrée en vigueur de la loi n°2011-06 du 30 mars 2011 autorisant la transformation des permis d'habiter et titres similaires en titres fonciers. Cependant, le bilan de cette initiative reste très peu reluisant. Les raisons de cet échec sont à trouver dans le fait que les détenteurs de ces titres ne virent pas d'avantage à recourir à cette procédure qui engage au moins l'acquit de frais pour la délivrance du plan parcellaire mais surtout la reprise des dépenses engagées par l'État au titre de la transformation, en cas d'aliénation.

Ce constat a orienté les efforts vers la mise en place d'un dispositif apte à garantir la gratuité sur toute la chaîne de procédures, avec une extension du périmètre des titres et des terrains domaniaux éligibles. C'est à cet effet que la loi n°2017-31 du 15 juillet 2017 est prise. Elle étend le champ jusque-là connu de la gratuité de la cession définitive aux terrains domaniaux à usage d'habitation situés dans les zones dotées d'un plan d'urbanisme approuvé ou ceux résultant d'un lotissement approuvé par l'administration. Par ailleurs, la grande innovation de cette loi réside dans la suppression des conditions contraignantes relatives notamment à la clause d'inaliénabilité et au rappel des frais engagés par l'État en cas de cession.

À cette liste non exhaustive de grandes avancées, on pourrait adjoindre beaucoup d'autres évolutions sur le plan réglementaire qui fixent les conditions d'application de ces réformes et la mise en place de structures phares de pilotage².

Parallèlement, de remarquables mesures d'ordre pratique sont expérimentées. Elles contribuent à simplifier et à accélérer les procédures.

² Décret n°2012-396 instituant le NICAD, décret n°2012-1419 relatif à la création de la Commission nationale de réforme foncière, textes de création des pôles urbains entre autres.

II - LES MESURES D'AMÉLIORATION DU CADRE DE GESTION

Il s'agit essentiellement de mesures de facilitation et de simplification déclinées ainsi qu'il suit :

1 - Le recueil des textes fonciers et domaniaux

Il existe une multiplicité de textes régissant l'organisation foncière et domaniale au Sénégal. Dans leur hétérogénéité et en dehors des instruments juridiques internationaux non spécifiquement destinés à la matière mais contenant des dispositions y relatives, il y avait une urgence, à défaut de parfaire l'harmonisation des textes nationaux d'application, de procéder à leur rassemblement dans une sorte de code foncier unique, afin de permettre leur mise en application cohérente et transparente. Ce vœu cher exprimé à toutes les occasions de rencontres et d'échanges intellectuels a été une recommandation phare des institutions non gouvernementales finançant des programmes de recherches sur la gouvernance foncière au Sénégal.

Ce sont les préoccupations d'une telle envergure qui sont satisfaites avec l'édition d'un recueil de textes fonciers et domaniaux, fruit d'un long processus de modernisation. Avec l'apport du Projet d'Appui à la Réforme de la Gestion du Foncier urbain (PAGEF) et le concours de l'Union européenne (UE), la Direction générale des Impôts et des Domaines a réussi à élaborer le premier document du genre réparti en quatre tomes suivant une logique qui facilite à l'utilisateur la recherche du texte voulu. Les quatre tomes traitent respectivement :

- du Domaine national et du Domaine de l'Etat ;
- des Immeubles et droits réels appartenant aux particuliers ;
- des autres textes du Domaine national et du Domaine de l'Etat.
- des autres textes relatifs aux Immeubles et droits réels appartenant aux particuliers.

Dans une logique dynamique et prospective, cette entreprise s'inscrit dans l'engagement d'une mise à jour progressive qui intègre les réformes fu-



tures à travers notamment l'édition de volumes annexes aux livres concernés.

2 - Le transfert du recouvrement des recettes domaniales aux bureaux de recouvrement

Le recouvrement des recettes domaniales a toujours relevé de la compétence du Chef du Bureau des domaines, anciennement appelé Receveur des domaines. Cette situation ne cadrerait plus avec la réforme des structures qui attribue la plénitude des pouvoirs de recouvrement aux chefs des bureaux y dédiés. Par ailleurs, préposé exclusif à l'exécution des formalités d'enregistrement, le Chef du Bureau de Recouvrement (CBR) est de facto le plus à même d'assurer cette mission si l'on se réfère aux dispositions de l'article 57 du Code du Domaine de l'État : « le recouvrement des produits de toute nature du domaine de l'État est poursuivi dans les formes déterminées en matière d'enregistrement ».

Le transfert du recouvrement des produits domaniaux aux bureaux de recouvrement est un acte fort qui va dans le sens de relever le niveau de mobilisation des redevances domaniales

assez souvent réglées dans le but d'obtenir une autorisation³ pour laquelle la présentation de la quittance est exigée. À présent, leur défaut de paiement peut entraîner l'engagement d'actions de poursuite à l'endroit des débiteurs sur les montants compromis avec les mêmes moyens et procédés conférés au CBR pour le recouvrement des créances de l'État.

3 - La délégation de l'approbation de certains actes au DGID

Dans le but d'alléger les procédures et de gagner en célérité, l'approbation des actes subséquents aux avis favorables émis par la Commission de Contrôle des Opérations domaniales et relevant des attributs du Ministre en charge des Domaines est depuis quelques années déléguée au Directeur général des Impôts et des Domaines, suivant un seuil de compétence arrimé à la superficie du lot. Il s'agit là d'une mesure salubre inspirée de l'ancien système de prise en charge des demandes d'autorisation de transactions immobilières.

³ Il s'agit principalement des autorisations de céder ou d'affectation hypothécaire dont l'instruction exige la présentation de la quittance de règlement des redevances.

Pour conclure, soulignons que l'énumération de ces notes positives pourrait être allongée. Nous avons choisi dans le cadre de nos réflexions, de faire le focus sur les réponses apportées aux demandes qui étaient les plus pressantes. Elles montrent à suffisance que la dernière décennie est productive en réformes qui impactent positivement la mise en œuvre de la politique foncière dans son ensemble.

Cependant, des chantiers non moins importants peuvent être investis. Ils tiennent globalement dans le renforcement des moyens de contrôle destinés à la gestion du Domaine de l'État. Cela pourrait passer par la prise d'un décret portant application du Code du domaine de l'État en ce qui concerne le domaine public et la révision du chapitre premier du décret n°81-557 du 21 mai 1981, relatif à l'organisation et au fonctionnement de la CCOD.

Il est de constat que l'insuffisance de moyens efficaces de surveillance du respect des procédures relatives à la délivrance des droits et des conditions y attenantes n'est pas gage de préservation des ressources de l'État. Ce qui exige la consolidation du dispositif de contrôle des services préposés à cette mission. La prise du décret d'application du CDE en ce qui concerne le domaine public, plus de quarante ans après l'entrée en vigueur de la loi permettrait d'harmoniser les procédures tacitement appliquées, sans base juridique solide et donnant lieu à des déviances. Au demeurant, la CCOD qui doit continuer à jouer un rôle primordial dans le dispositif pourrait être dotée d'une cellule chargée de suivre, en amont, le déroulement des opérations sur lesquelles elle est appelée à se prononcer au cours de ses séances. Ses délibérations méritent à cet effet d'avoir plus de consistance que la simple valeur d'avis.

Enfin, pour garantir une meilleure qualité de service et entretenir une meilleure relation de confiance avec tous les acteurs intervenant dans la gestion, les défis de la transparence et de la célérité se posent avec acuité. C'est pourquoi de grandes attentes sont placées dans le système de gestion foncière (SGF) qui est en cours de développement.

Par **Mamadou NDAO**,
Inspecteur des Impôts et
des Domaines à la DLCI

« Changer de paradigmes : matérialiser le contrat psychologique de travail au sein de la DGID »

La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) se trouve, aujourd'hui, à la croisée des chemins. Malgré une progression régulière dans la collecte de recettes fiscales, les attentes à son endroit sont de plus en plus élevées dans une perspective d'assurer la contribution intérieure pour le financement du Plan Sénégal Emergent dans sa phase II. Dans ce cadre, la Gestion des Ressources humaines (GRH) est un enjeu de taille dans l'évolution de la DGID.



Par **Souhaïbou DIAGNE**,
Contrôleur des Impôts et des Domaines à la DGE
Maître en Administration publique ENAP,
Université du Québec.

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale (la COVID-19), qui va lourdement impacter les économies des pays en développement, la DGID se doit d'être au front du combat, car les défis sont énormes en termes d'élargissement de l'assiette fiscale, d'amélioration de la qualité des services rendus et de modernisation des systèmes de gestion et d'information.

Pour relever ces défis, la DGID dispose de véritables forces motrices que sont, entre autres, la qualité de ses ressources humaines et un système de motivation intéressant.

Cependant, pour optimiser l'apport de ces forces motrices, il apparaît nécessaire de réviser la politique de gestion des ressources humaines.

Cette nécessité est dictée par l'évolution de la structure elle-même, en rapport avec ses défis actuels. La DGID, de ses origines à nos jours, n'a connu qu'un seul mode de gestion des ressources humaines fondé essentiellement sur le sous-système de gouvernance de la relation d'emploi (Bureau de l'Administration, du Budget et de l'Équipement (BABE), Di-

rection de l'Administration du Personnel). Ce mode de gestion du personnel axé fondamentalement sur la résolution de l'équation « contributions / rétributions » peut, dans une certaine mesure, convenir aux administrations de taille moyenne, sans diversité d'offres de services impliquant différents blocs d'équipes.

En revanche, pour une grande administration telle que la DGID qui compte près de 1500 agents, 11 directions et plusieurs métiers liés, un tel mode de gestion du personnel présente des limites eu égard aux niveaux de performances souhaités.

Au surplus, à l'heure du programme YAATAL¹, qui ambitionne de relever à 20% le taux de pression fiscale, en vue d'améliorer significativement la contribution de la DGID dans la mobilisation des financements de la phase II du PSE, une réforme organisationnelle conviendrait dans le champ de la Gestion des Ressources humaines (GRH).

Celle-ci serait axée sur une approche plus systémique de la GRH qui, à côté du sous-système de gouvernance sus évoqué, regroupe, d'une façon logique, tous les sous-systèmes qui composent le système de la relation d'emploi, à savoir le système d'adaptation à la production et le système d'aide.

La combinaison de ces sous-systèmes produit une approche sociocognitive de la relation d'emploi, laquelle approche peut-être illustrée par la métaphore du contrat psychologique de travail qui s'intéresse aux attentes et promesses implicites liant le travailleur à son employeur.

Au demeurant, il faut souligner qu'il y a des contraintes liées à la réglementation administrative en matière de GRH qui limitent l'autonomie de la DGID dans ce domaine. Ainsi, l'idée est de s'inspirer des bénéfices de cette approche pour une réforme interne à la mesure de ce que permet cette réglementation.

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DE TRAVAIL, UN STABILISATEUR DE LA DYNAMIQUE DE PERFORMANCE

Connu depuis des décennies, grâce aux travaux du pionnier Barnard (1938), d'Agyris, de Levinson et al. et de Schein dans les années 1960-1970, le concept de contrat psychologique a fait l'objet de recherches en sciences sociales pendant une cinquantaine d'années. Mais, ce n'est que récemment que les chercheurs en comportement organisa-

¹ Référentiel opérationnel de la DGID sur la période 2020-2023

tionnel, en GRH et en psychologie organisationnelle ont commencé à s'y intéresser.²

Par contrat psychologique, il faut entendre un ensemble d'attentes réciproques et de promesses respectives qui lient les salariés à leur employeur. Ces attentes peuvent revêtir une forme tacite³.

Il apparaît donc nécessaire, pour préserver ces accords, que les principaux acteurs, en l'occurrence les employés et les gestionnaires (responsables RH, Direction supérieure), développent des stratégies permettant, d'une part, de prévenir les éventuelles situations de rupture/violation du contrat et, d'autre part, d'anticiper sur les différentes réactions et les comportements qui en découlent.

Il y a rupture ou violation du contrat psychologique de travail lorsque les réalisations notées lors du cheminement ne sont pas conformes aux attentes et promesses initialement exprimées.

Le degré de déception ou d'insatisfaction de l'employé devant le non-respect d'un contrat psychologique dépend de l'importance de l'attente affectée⁴.

Pour le cas spécifique de la DGID, ce contrat se matérialise par le dialogue social entretenu par l'équipe dirigeante et les organisations syndicales. Il en résulte des engagements réciproques tendant principalement, d'une part, à l'amélioration des conditions de travail et d'existence des agents et, d'autre part, à l'atteinte des objectifs assignés à la DGID. Toutefois, les risques de rupture ou de violation du contrat existent et se manifestent par diverses formes d'atteintes sur :

- l'image de marque de l'Administration fiscale : déficit de modernisation ;
- l'efficacité organisationnelle : non atteinte des objectifs, faible qualité des services rendus aux usagers ;
- la notion d'échange social et de réciprocité : la détérioration des relations interpersonnelles ; en effet, selon Alvin W. GOULDNER, (1959) « *la norme de réciprocité doit être vue comme un mécanisme de démarrage d'une interaction sociale* ».

Les conséquences de ces atteintes réelles ou potentielles se manifestent différemment, selon que l'on se situe du côté des employés ou de l'organisation :

- chez les employés, la réponse la plus courante au sentiment de rupture du contrat psychologique c'est la volonté de quitter le service ; en effet, les enquêtes⁵ menées auprès des du personnel révèlent une nette progression du nombre d'employés désireux de changer d'organisation ;
- chez les agents de hiérarchies B et C, à l'entrée, 99% des personnes interrogées souhaitent terminer leur carrière à la DGID, au bout de 10 années de service, 51,6% des agents interrogés envisagent de la quitter avant la retraite ;
- pour les agents de la hiérarchie A, même si les problèmes de carrière et/ou de satisfaction psychologique ne se posent pas avec la même acuité, l'on note, de plus en

plus, des tentatives de sortie vers d'autres sphères publiques ou privées, en particulier avec une tendance accrue à participer à des concours ouvrant l'accès à certains corps de contrôle. ;

- du côté de l'organisation, malgré une dynamique appréciable de performance en matière de mobilisation des recettes, il apparaît un déficit d'appropriation des orientations stratégiques (Plan de développement stratégique de l'Administration fiscale, note d'orientation annuelle, plans d'actions, etc.) qui symbolise peut-être les difficultés à mobiliser les agents autour des intérêts et enjeux suffisamment attractifs pour maintenir l'envie et la motivation de s'y consacrer sans réserve pendant toute leur carrière.

Les spécialistes de la mobilisation (McDonald et Gandz, 1992) trouvent que celle-ci repose essentiellement sur deux piliers : d'une part, les valeurs productivistes (efficacité, économie, effort, rendement) et, d'autre part, les valeurs humanistes (collaboration, justice organisationnelle, confiance, initiative etc.).

Sans ignorer l'importance des valeurs productivistes, les études ont montré que la mobilisation repose avant tout sur les valeurs humanistes⁶. C'est tout un chantier.

LA CONSOLIDATION DES VALEURS HUMANISTES POUR LE RENFORCEMENT DE LA MOTIVATION ET DU SENTIMENT D'APPARTENANCE

Le renforcement de l'efficacité opérationnelle des services de la DGID par l'amélioration de la GRH et l'acquisition d'infrastructures et d'équipements modernes constitue une composante essentielle du programme YAATAL.

À cet effet, la réussite de ce programme sera notamment mesurée à l'aune du niveau de promotion des valeurs humanistes dans sa mise en œuvre. Plusieurs actions peuvent concourir à la réalisation de cet objectif.

Renforcer le processus de socialisation

Il s'agit, pour le top management d'apporter des réponses adaptées aux besoins d'encadrement, d'information et de stimulation des nouveaux agents, tout en favorisant l'alignement de leurs valeurs individuelles sur les principes organisationnels établis.

Une telle approche vise à éviter le choc de la réalité pouvant directement mener à une atteinte psychologique de l'employé.

Tenir compte des transitions de carrière

Les évolutions qui surviennent dans la carrière des employés ne laissent pas inchangée la nature du contrat psychologique de base. Olivier Roques⁷ (2004) soutient qu'il est d'autant plus pertinent de lier la notion de contrat psychologique à celle de la transition de carrière que, de nos jours, les organisations modifient souvent unilatéralement les conditions du contrat et mettent ainsi en péril la pérennité

² Louise LEMIRE, Gaetan MARTEL et Eric CHAREST, *Approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques*, (2^{ème} édition, Page 96).

³ Bélanger et Mercier, (2006, p.163-200)

⁴ Louise LEMIRE, et al. (*Approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques*, 2^{ème} édition, Page 143)

⁵ Souhaïbou diagne (Questionnaire du séminaire d'Intégration - Maîtrise en Administration Publique – ENAP- Québec, 2019)

⁶ Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005)

⁷ Olivier Roques (2004, p.93-94)

des contrats psychologiques.

Il s'agit donc, pour la DGID, d'éviter en pareille occurrence, suite aux pressions de toutes parts (environnement externe, conjoncture politique, etc.), de privilégier, par exemple, les contrats transactionnels au détriment des contrats relationnels. En effet, de l'avis des praticiens, ce dernier type est le plus à même de maintenir la motivation et la mobilisation des parties au contrat de travail.

Réviser le processus de recrutement et de sélection des agents

S'agissant du recrutement, il est important de s'attarder sur la cartographie des postes et des emplois pour offrir un aperçu réaliste et crédible aux postulants. Un dispositif particulier doit leur permettre de comprendre clairement les attentes de la DGID et les obligations et sujétions qui en découlent.

Suivant le principe de l'égalité des citoyens devant les emplois publics, il est également judicieux de privilégier le concours pour toutes les offres de postes ; les autres modes de recrutement devant être utilisés à titre véritablement exceptionnel.

Veiller à l'épanouissement professionnel dans le déroulement de la carrière

Un plan de carrière doit être élaboré pour chaque métier. En effet, le potentiel de progression verticale ou horizontale de l'agent est un déterminant important de la motivation sur la durée.

De même, la gestion du stress et les facilitations d'ordre social (intégration interpersonnelle, activités sociales, rencontres récréatives, etc.) et familial peuvent aussi être décisifs dans le comportement et le rendement de l'agent.

Une administration comme la DGID est attendue sur le terrain de la performance continue. À cet égard, la reconnaissance du mérite est une source d'émulation permettant de maintenir le flambeau des bons résultats. Cela peut se traduire par la remise de distinctions et/ou médailles aux travailleurs méritants. Pour ce faire, les critères doivent être connus d'avance par tous. Il s'agit de promouvoir le sentiment d'utilité et de compétence.

La gestion de la communication organisationnelle est un maillon important dans la mobilisation du personnel sur les enjeux à prendre en charge et les objectifs à atteindre. À cet effet, il convient de privilégier la rétroaction par le biais des réunions d'échanges périodiques, d'impliquer davantage tous les agents dans les différentes activités, projets, programmes concernant la DGID et de réduire la portée des barrières hiérarchiques notées dans la conduite des différents processus de changement adoptés.

Enfin, la socialisation organisationnelle doit permettre la mise en place d'une culture organisationnelle partagée par tous les acteurs.

TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RÔLES

Pour réaliser ou approfondir ces changements, il est attendu des différents acteurs les rôles suivants :

Direction générale (DG)	Responsable RH (DAP)	Employé (tous les agents)
Leadership transformationnel : crédible, compétent, communiquant et visionnaire	Conduire un processus de recrutement adéquat et conforme aux objectifs de l'organisation	Clarifier ses attentes avant et en cours d'emploi
Placer la GRH au cœur des missions stratégiques	Assurer un contact permanent avec les employés	Être loyal et franc dans sa relation d'emploi
Mettre en œuvre des pratiques de recrutement et de gestion des personnes conformes à la performance	Veiller à la sauvegarde et à la transmission des valeurs et attitudes de l'organisation	Avoir une capacité d'adaptation aux changements voulus et/ou imposés à la DGID
Mettre en place un système de rétention et de transmission des compétences	S'assurer du suivi des opportunités de développement des employés	Satisfaire les attentes de l'organisation aux plans professionnel et humain
Assurer les conditions d'épanouissement au travail	Détecter les talents et bonnes pratiques à partager	S'approprier les plans de développement définis par l'organisation
Veiller à la santé physique et psychologique des employés	Prévenir les atteintes à la relation d'emploi	Maintenir l'obligation de redevabilité envers l'organisation
Combinaison d'objectifs organisationnels et stratégies d'emploi	Recueillir, solutionner et/ou transmettre les préoccupations des agents	Être rationnel dans ses choix et demandes

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRON Richard (2002). *Le changement Organisationnel théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 191p.

LEMIRE Louise, MARTEL Gaétan et CHAREST Éric (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^{ème} siècle*, 2^{ème} édition (2015), Presses de l'Université du Québec, 408p.

FALL Amar (2014) « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles*, vol.69, n°4 (automne), p.709-731.

CHARBONNEAU, M. (2012). « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca

DIAGNE Souhaïbou (2019), *l'amélioration de la gestion des ressources humaines pour l'atteinte des objectifs de la DGID*, travail final du séminaire d'intégration pour l'obtention du grade de maître en administration publique ENAP, Université du Québec.

Par Souhaïbou DIAGNE,
Contrôleur des Impôts et des Domaines à la DGE
Maître en Administration publique à l'École nationale
d'Administration publique (ENAP),
Université du Québec.

MME AÏSSITOU DIENG SARR,

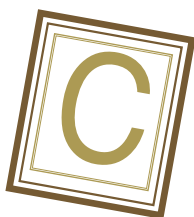
INSPECTEUR PRINCIPAL
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES,
À LA RETRAITE



**“ ÉTANT CITOYENNE DE CE PAYS,
LA POLITIQUE, EN TANT QUE ART
DE GÉRER LA CITÉ, M'INTÉRESSE,
CONTRAIREMENT À LA POLI-
TIQUE POLITICIENNE. ”**



Entretien réalisé par
Abdou FAYE, Chef Section
Communication interne



Le numéro de votre revue ID rend hommage à un fonctionnaire émérite. Très respectée pour son sens du devoir et sa rigueur professionnelle, Mme Aïssitou DIENG SARR, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, a eu un parcours très honorable à la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID).

Profitant aujourd'hui de sa retraite, Mme SARR a accepté de s'ouvrir à nous.

Qui est Aïssitou Dieng Sarr ?

Je suis née à Thiès, de parents saint-louisien, qui ont quitté Saint-Louis pour s'installer à Thiès où mon père travaillait à la Régie des Chemins de Fer. Je suis l'aînée de ma famille, mais j'ai été éduquée par ma tante. Je suis mariée et mère de six enfants.

Racontez- nous un peu votre jeunesse. Quel genre de fille étiez-vous ?

J'étais enfant unique dans la maison de ma tante, qui m'a éduquée dans la pure tradition saint-louisienne, dans laquelle la discipline stricte est érigée en mode de vie. J'étais une jeune fille timide, réservée mais sportive.

Quel est votre parcours académique ?

J'ai fréquenté l'école primaire du quartier Diamaguène de Thiès et le Lycée **Malik SY** où j'ai obtenu le BEPC (BEFM) en 1969, année à laquelle je me suis mariée et rejoins mon époux à Dakar. Mon cycle secondaire s'est terminé au Lycée **JOHN F. KENNEDY**, où j'ai obtenu le BAC. A4 en 1973.

Je me suis inscrite à la Faculté des Sciences Juridiques et Economiques, j'ai obtenu la maîtrise en sciences juridiques en juillet 1977. Ensuite, j'ai passé le concours d'entrée à l'Ecole nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**), actuelle ENA. Je suis devenue Inspecteur des Impôts et des Domaines au bout de deux années de formation.

Quelle appréciation faites-vous de la formation des énarques ? À votre époque comme aujourd'hui.

Je pense que les énarques, de notre époque comme d'aujourd'hui, reçoivent une formation de qualité, leur permettant d'être opérationnels dès la sortie de l'école.

En quelques mots, quel est votre parcours professionnel ?

Il s'est déroulé principalement au sein de la DGID. J'ai débuté ma carrière d'Inspecteur des Impôts et des Domaines au poste d'Adjoint au Chef du Service de la Retenue à la source en 1979. Ensuite, j'ai fait un long séjour à la Direction des Vérifications et Enquêtes fiscales (DVEF) de l'époque entre 1982 et 1990. J'ai eu une paren-



Mme Aïssitou Dieng SARR en compagnie de M. Cheikh Ahmed Tidiane BA, ancien Directeur général des Impôts et des Domaines lors d'un séminaire.

thèse de quatre ans hors de la DGID, comme Directrice des Études de la Division économique et financière de l'ancienne ENAM. De retour à la DGID, j'ai été Inspecteur des services entre 1999 et juillet 2002, avant de retourner à la DVEF en tant que Chef de Brigade. En 2005, j'ai été nommée Chef du Bureau du Recouvrement du Centre des grandes Entreprises de l'époque jusqu'en 2011. Enfin, pendant mes deux dernières années de service, j'étais Chargée de mission auprès du Directeur général des Impôts et des Domaines. Depuis 2012, je profite d'une retraite paisible auprès de mes proches.

Qu'est-ce qui vous plaît dans le métier d'Inspecteur des Impôts et des Domaines ?

Je crois que j'ai attrapé le virus de la vérification lors de ma participation à la Brigade-École, mise en place au niveau de la DGID peu de temps après ma sortie de l'ENAM. Ainsi, aller faire des vérifications sur place était pour moi plus stimulant.

Je dois ajouter que la transversalité du métier offre de grandes opportunités de formation, de renforcement de capacités et de connaissances. De ce fait, les multiples stages et séminaires qui ont ponctué ma carrière ont été une

belle expérience pour moi.

Comment appréciez-vous les ressources humaines et les relations à la DGID ?

La DGID dispose de ressources humaines de valeur et j'ai eu à nouer d'excellentes relations de travail avec tout le personnel.

À votre avis, quelles sont les valeurs qu'il faudrait cultiver pour garantir l'excellence et la cohésion sociale

L'humilité, la générosité et le partage.

Au titre des relations personnelles, qu'elles sont les qualités d'un collègue idéal ?

Sincérité et loyauté.

En tant qu'ancienne Chef du Bureau du Recouvrement du CGE, comment appréciez-vous l'administration fiscale sénégalaise ?

L'administration fiscale sénégalaise assure une part importante des recettes fiscales du budget de l'État. À ce titre, le processus de mobilisation des recettes fiscales et non fiscales implique la prégnance de son rôle, d'où le volume important et la complexité de ses missions. D'excellentes réformes sont mises en œuvre, pour accroître les per-



Mme Aïssitou Dieng SARR serrant la main de M. Abdoulaye DIOP, ancien Ministre de l'Economie et des Finances, en compagnie de M. Amadou BA, ancien Directeur général des Impôts et des Domaines.

formances, simplifier les procédures et assurer une qualité du service à l'usager.

Vos principales satisfactions dans votre carrière, y compris en tant que Chef du Bureau du Recouvrement du CGE ?

La principale satisfaction dans ma carrière, c'est d'éprouver le sentiment d'avoir donné le meilleur de moi-même dans tous les postes que j'ai eu à occuper. En tant que Chef de Bureau au CGE, malgré le stress des objectifs à atteindre, la réussite de la mise en œuvre du SIG-TAS, ainsi que celle du transfert du recouvrement des Impôts directs du Trésor à la DGID, ont été des challenges satisfaisants pour moi.

Quelles sont les chantiers qui vous ont tenu à cœur et que vous n'avez pas pu mettre en œuvre ?

Néant !!!

Avez-vous un regret ?

On regrette toujours quelque chose dans sa vie. Mais un regret particulier, non, je n'en ai pas.

Comment voyez-vous la DGID du futur

et quel message pour la jeune génération ?

Je pense que la DGID, dotée aujourd'hui d'une jeune génération, dynamique et motivée, sera une a d m i -



nistration moderne et performante.

Est-ce que vous vous intéressez à la politique ?

Étant citoyenne de ce pays, la politique en tant que art de gérer la Cité, m'intéresse, contrairement à la politique politicienne.

Comment appréciez-vous l'architecture politico-administrative de l'État du Sénégal ?

L'administration doit être républicaine.

Quelle est votre principale source de motivation ?

Le bien-être de ma famille (famille au sens large) a toujours été ma source de motivation.

L'argent est aussi une source de motivation et avec votre carrière assez fournie, vous devez être fortunée...

Je rends grâce à Dieu de m'avoir permis de me suffire de ce que je gagnais légalement pour garder ma fierté et ma dignité.

À quelle valeur accordez-vous le plus d'importance dans la vie ?

L'honneur.

Quelle est la meilleure résolution que vous ayez prise dans votre vie ?

Poursuivre mes études tout en étant mère de famille.

En dehors de votre famille, quel personnage, figure ou héros vous a inspiré le plus dans votre vie ? Votre référence.

Les femmes de NDER, dans le WALO, en raison de leur courage, de leur dignité et leur fierté, préférant mourir que d'être déshonorées.

Quelle valeur accordez-vous à la famille et à l'amitié ?

Pour moi, la famille est sacrée mais j'accorde une très grande importance à l'amitié.

Avez-vous des amis à la DGID ?

Oui j'ai beaucoup d'amis à la DGID, mais ma moitié (kharite) est Mme Ma-deleine Pinto SENE.

Votre époux, M. SARR, que pouvez-vous nous dire sur lui ?

J'ai connu mon époux au Lycée Malick SY où il était instructeur d'éducation physique et sportive. Nous nous sommes mariés juste après ma réussite au BEPC (actuel BEFM). Je lui suis reconnaissante de m'avoir toujours encouragée et soutenue dans mes études et dans ma carrière professionnelle. En tant que dirigeant sportif, sa vie de famille est loin d'être monotone.

25-Que pensez-vous de la Polygamie ?

Je suis contre la polygamie. Mais étant donné que c'est une recommandation religieuse, et en tant que musulmane, on ne peut que se soumettre.

Vous devez être de la vieille école, savez-vous cuisiner ?

Oui

Vous excellez dans la préparation de quel menu ?

Le Thiébou Diene Penda Mbaye (rire).

28-Quel est votre modèle d'éducation et comment transmettez-vous vos valeurs à vos enfants ?

J'essaie d'inculquer à mes enfants, par l'exemple, une éducation à cheval entre la religion, ce qu'il y a de meilleur dans nos traditions et la modernité.

Quel est votre passe-temps favori ?

M'informer par la lecture, la télévision et le Coran.

Maintenant que vous êtes à la retraite, quels sont vos projets ?

Découvrir le monde, faire du tourisme religieux et profiter de mes petits-enfants.

Et s'il vous restait un jour sur terre, que ferez-vous ?

Rendre grâce à Dieu.

Votre mot de la fin.

L'administration fiscale a été ma deuxième famille. J'y ai passé une grande partie de ma vie (33 ans). Je rends hommage aux différentes autorités et aux collaborateurs avec qui j'ai eu à cheminer. Je souhaite pleins succès aux agents et aux autorités de la DGID pour la mise en oeuvre du programme YAATAL. Une pensée pieuse aux collègues décédés et à leur famille. Une pensée pieuse à mon défunt père décédé très tôt et toute ma gratitude à ma chère mère.

Qu'Allah lui prête longue vie.

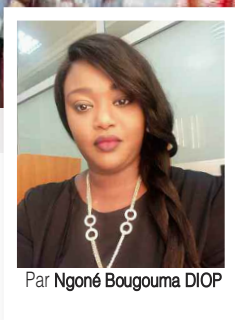
Je vous remercie d'avoir pensé à moi dans cette rubrique de DELLO NDIYOUKEUL.

A. FAYE



ZOOM SUR LE CENTRE DES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES (CPR)

Le CPR, un centre particulier,



Par Ngoné Bougouma DIOP

Le Centre des Professions réglementées (CPR) est l'un des trois (3) centres de la Direction des moyennes Entreprises (DME). Le CPR est un centre fiscal particulier. Son champ de compétence s'apprécie à deux niveaux : une compétence territoriale circonscrite dans les limites géographiques de la région de Dakar et une compétence matérielle relative à la nature spécifique de ses contribuables (ordres professionnels, missions diplomatiques, projets, établissements publics, etc.).

Pour son numéro 27, le Magazine « ID » est allé à la découverte de ce centre atypique qui joue un rôle important dans l'accompagnement des professions réglementées et la collecte des recettes fiscales.

I - HISTORIQUE, STRUCTURATION, MISSIONS ET COMPÉTENCES DU CPR

Le CPR va bientôt boucler ses vingt (20) ans d'existence depuis sa forme originelle. Ce jeune âge cache une montée en puissance qui en a fait un service stratégique avec un personnel aguerri et engagé.

1 - Rappel historique

Le CPR a été créé en 2012, suite à la suppression du Centre des Professions libérales (CPL) qui a existé de 2002 à 2012. Il dépendait initialement de l'ancienne Direction des Impôts (DI). À partir de 2013, avec la création de la Direction des Services fiscaux spécialisés (DSFS) par arrêté

n°20287/MEFP/DGID du 31/12/2013, le CPR a migré vers cette direction.

C'est à la faveur de la dernière réforme des structures de la DGID, consacrée par l'arrêté n°10012 du 14 Juin 2017 portant organisation de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), qui a donné naissance à la Direction des moyennes Entreprises (DME), que le CPR est devenu l'un des trois (3) centres spécialisés qui composent cette direction.

Le centre (CPL et CPR) a été respectivement dirigé par :

- M. Mamadou Makhtar DIAGNE : ancien Directeur de l'Appui au Secteur Privé 2002 à 2004;
- M. Cheikh Ahmed Tidiane BA an-

cien Directeur général des Impôts et des Domaines de 2004 à 2007;

- M. Abdou Aziz GUEYE actuellement Coordonnateur de la DGID de 2007 à 2011;

- M. Mor Diarra DIOP actuellement Directeur du Contrôle interne de 2012 à 2013;

- M. Alioune THIOUNE actuellement à l'UEMOA de 2014 à 2016;

Depuis juin 2016, le CPR est dirigé par Mme Eva Abès NIANG SARR, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines.

une réussite de la réforme



Photo de famille du CPR

2 - CONFIGURATION DU CENTRE : LES DIFFÉRENTS BUREAUX ET LA SITUATION DU PERSONNEL

Le CPR, contrairement aux autres centres de la DME (CME Dakar-1 et CME Dakar-2) qui se trouvent sur le site de Mermoz, est logé au rez-de-chaussée du siège de la DGID (Bloc fiscal, Rue de Thiong X Vincens).

Le centre comporte trois (03) bureaux avec des missions différentes.

- Le Bureau de Gestion, des Services aux Contribuables et du Contentieux (BGSCC)

Ce bureau est dirigé par Mme SECK Adama TAMBEDOU, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines. Les attributions du Bureau de Gestion sont définies par l'arrêté portant organisation de la DGID qui distingue les tâches de gestion et de services aux contribuables et celles liées aux opérations de contrôle fiscal.

Comme l'indique son nom, les missions

du bureau tournent autour de :

- la gestion, s'entendant de la procédure allant de la production des formulaires de déclaration, la réception des déclarations renseignées, le contrôle formel de celles-ci, leur saisie ou codification et l'établissement des avis d'imposition ;
- les services aux contribuables qui portent sur la prise en charge des besoins d'accueil, d'orientation et de conseil des usagers ainsi que le traitement des différentes requêtes formulées (délivrance de quitus, de certificat d'imposition ou de non-imposition et autres attestation) et du contentieux issu du contrôle.

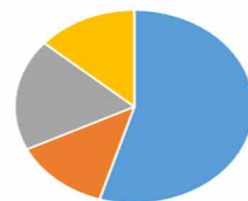
Le Bureau a un portefeuille de 2453 contribuables repartis entre :

- les professions médicales (médecins, pharmaciens spécialistes, cliniques, laboratoires) au nombre de 1 342 dossiers dont 941 pharmacies, soit plus de 75% des professions médicales répertoriées ;

- les professions juridiques (avocats, notaires, huissiers) au nombre de 320 dossiers ;

- les autres professions (experts fiscaux, experts maritimes, experts comptables, architectes etc.) au nombre de 458 dossiers ;

- et, enfin, les agences, les organisations non gouvernementales (ONG), les structures publiques, les projets et programmes, les missions diplomatiques et assimilés, pour un total de 333 dossiers.



■ PM ■ PJ ■ AUTRES ■ AGENCES PROGRAMMES PROJE

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'organisation du travail au niveau du Bureau de Gestion a nécessité des réajustements pour limiter les



Mme SARR, Éva Abès NIANG, Chef du Centre des Professions réglementées

risques afférents aux interactions fréquentes et permanentes avec les contribuables. C'est pourquoi les échanges par courriels ont été privilégiés et renforcés. Cette option était déjà une pratique assez bien ancrée avant la Covid-19. En effet, le CPR procède à l'envoi systématique des formulaires de déclarations par mail avant chaque échéance. De plus, ce centre incite fortement ses usagers à s'inscrire à la plateforme ETAX qui permet la dématérialisation de la déclaration et du paiement des impôts et taxes.

Par ailleurs, pour le traitement des requêtes notamment les demandes de quitus, la démarche a consisté à effectuer des relances par téléphone pour les compléments de dossiers, et éviter ainsi les déplacements.

En règle générale, le service a pu malgré le contexte particulier assurer les tâches essentielles dans le respect des droits des contribuables, notamment grâce à la tradition informatique de ce centre.



M. Moussa NGOM,
Chef du Bureau du Contrôle fiscal

- Le Bureau du Contrôle fiscal (BCF) avec comme Chef de Bureau, M. Moussa NGOM, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines

Le BCF du CPR a un effectif de dix (10) agents composés de six (6) Inspecteurs des Impôts et des Domaines dont le Chef du Bureau et de quatre (04) Contrôleurs des impôts et des Domaines. Il est dirigé depuis le mois de juin 2018 par Monsieur Moussa NGOM, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines (promotion 2003-2005), par ailleurs diplômé d'Expertise comptable et financière de l'UEMOA.

Au titre des activités de contrôle de l'année 2019, le BCF a bouclé vingt-six (26) dossiers de vérification générale de comptabilité dont cinq (5) sur le reliquat du programme de 2018 et sept (7) dossiers de contrôle ponctuel, sans compter les réalisations en matière de contrôle sur pièces (CSP).

Afin d'atteindre les objectifs de recettes assignés au CPR, tous les agents du BCF, sous la direction du chef de bureau, restent déterminés à jouer pleinement leur rôle pour honorer les engagements pris par Madame le Chef de Centre dans le cadre des objectifs assignés au CPR dans l'exécution du contrat d'objectifs et de performances (COP) signé par le Directeur des moyennes Entreprises (DME) et le Directeur général, malgré le contexte lié à la pandémie de COVID 19.

C'est dans ce contexte que les vérifications générales de comptabilité, suspendues en mars dernier du fait de la crise sanitaire, ont redémarré, en privilégiant les échanges de données et de documents sous forme dématérialisée

avec les contribuables vérifiés.

En effet, des requêtes et réponses par courriels électroniques se font en lieu et place d'une présence physique des vérificateurs en entreprise. Cette présence n'intervenant qu'en cas de nécessité extrême.

- Le Bureau du Recouvrement (BR)

Le BR du CPR est dirigé par M. Makhtar TRAORÉ, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines.

Le BR est divisé en deux (2) sections : la section « Caisse, suivi des paiements et enregistrement » qui comporte quatre (4) unités et la section « Gestion des prises en charge » qui comporte également quatre (4) unités de gestion des prises en charge (UGPEC), à savoir l'unité des professions juridiques, l'unité des professions médicales, l'unité des autres professions et l'unité des Agences et établissements publics. En raison de son enjeu particulier, cette dernière unité est gérée par un Contrôleur des Impôts et des Domaines et fait l'objet d'un suivi très rapproché qui demande beaucoup de minutie. En effet, cette or-



M. Makhtar TRAORE,
Chef du Bureau du Recouvrement

ganisation permet d'être en contact permanent avec les ACP (Agents comptables particuliers) afin de cerner et de lever ensemble les éventuelles difficultés liées aux reversements des impôts retenus à la source.

Le défi au niveau de la section Caisse est d'arriver à effectuer tous à encaissements via SIGTAS et à régulariser, par la saisie, les quittances manuelles qui tendent vers une suppression totale.

La section Gestion des poursuites est gérée par des Agents d'assiette qui officient à la fois en tant que gestionnaires d'unité de gestion et Agent de poursuite (fonction(s) à dissocier).

3 - SITUATION DU PERSONNEL : NOMBRE D'AGENTS DU CENTRE, RÉPARTITION DU TRAVAIL

Le CPR a un effectif de 36 agents et 2 coursiers chargés de l'acheminement du courrier sur toute l'étendue de la région de Dakar. Le personnel se décompose ainsi qu'il suit :

- neuf (09) Inspecteurs des Impôts et des Domaines (dont le Chef de Centre et les 3 Chefs de Bureaux) ;
- neuf (09) Contrôleurs des Impôts et des Domaines ;
- dix-huit (18) Agents.

L'organigramme du centre est présenté dans le schéma suivant :

4 - LE CHAMP DE COMPÉTENCE DU CPR : DES CONTRIBUABLES PARTICULIERS



Mme SECK, Adama TAMBÉDOU,
Chef du Bureau de Gestion et
des Services aux Contribuables

Le CPR gère les dossiers fiscaux des professions réglementées à travers un ordre ainsi que ceux des agences, des ONG, des missions diplomatiques, des établissements publics etc.

Les métiers faisant l'objet d'un ordre professionnel (notaires, avocats, médecins, chirurgiens-dentistes, huissiers, commissaires-priseurs, experts

comptables, experts fiscaux, experts maritimes, experts immobiliers, pharmaciens...etc.) relèvent de la catégorie des Bénéfices non commerciaux (BNC) pour l'imposition à l'impôt sur le revenu avec un système de déclaration contrôlée (régime du réel). Les Agences et structures publiques, les projets, et programmes et autres, déclarent principalement des impôts et taxes collectés ou retenus à la source (TVA, RAS/SALAIRES, RAS/TIERS).

Il est important de préciser que le niveau du chiffre d'affaires, qui est le principal critère de segmentation des contribuables, n'est pas déterminant dans le cas du CPR. En effet de grandes entreprises, de moyennes et de petites se côtoient dans l'environnement du CPR.

Le CPR collabore avec les services du Trésor dans la conduite des procédures de recouvrement forcé. Des axes de collaboration sont également explorés avec certains ordres professionnels afin de les sensibiliser sur les obligations déclaratives. En ce qui concerne les Agences et Établissements publics, les ACP, qui sont pour la plupart des collègues et (ou) promotionnaires du Trésor sont des interlocuteurs privilégiés.

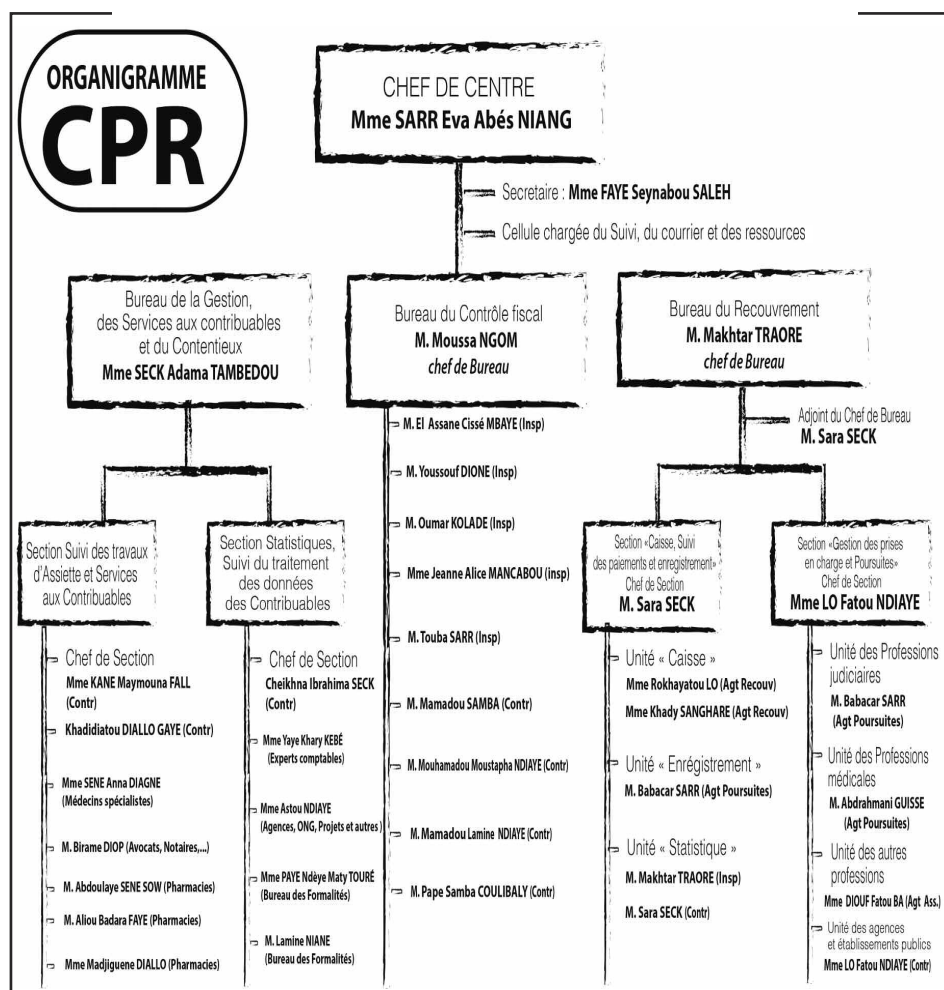
II - UN CENTRE SPÉCIFIQUE EN PLEINE EXPANSION SUR LA LANCÉE DE LA PERFORMANCE

L'évolution du CPR révèle une dynamique soutenue de performance. L'activité et les résultats par bureau confirment cet état de fait.

1 - Des résultats honorables en matière de recouvrement grâce à une approche méthodique

La réforme des structures intervenue en 2017 a donné lieu au transfert des dossiers des Agences et Établissements publics de la Direction des grandes Entreprises vers le CPR. Avant ce transfert, les recettes du CPR se situaient dans la fourchette des 15 à 17 milliards avec un pic en 2017 de 19 milliards (plus-value de 2 milliards en glissement annuel).

À partir de 2018, avec la hausse substantielle des objectifs assignés qui sont passés à 48 milliards, le Bureau du Recouvrement a entrepris de sortir des





M. Lamine NIANE et Mme Paye Ndeye Maty TOURÉ (Bureau des Formalités)

sentiers battus pour prendre à bras le corps la problématique de la gestion des nouveaux contribuables transférés. Cette problématique est en grande partie liée au défaut de reversement des impôts retenus à la source.

L'année 2018 a donc été une année charnière parce qu'ayant permis de jauger la capacité d'adaptation du service face aux attentes grandissantes des autorités. Le CPR a réalisé des résultats très satisfaisants de l'ordre de 73 milliards, soit une plus-value de 25 milliards sur l'objectif de 48 milliards.

Ces résultats s'expliquent par une bonne coordination entre le Bureau de Recouvrement et les services du Trésor, ce qui a permis de capter tous les crédits non consommés par les établissements publics et positionnés dans leurs comptes de dépôts. Les ordres de paiement (OP) reçus, d'un montant de 23 milliards, ont permis de solder une bonne partie des prises en charge (PEC) des établissements publics et agences, souvent très anciens, à la fin de l'année 2018.

C'est dans cette lancée positive que l'année 2019 a débuté avec des objectifs assez considérables de 56,46 milliards. Avec l'engagement du personnel, l'objectif a pu être réalisé à hauteur de 91%, avec à la clé un glissement annuel de 101% noté sur les PEC.

En 2020, les objectifs de recettes du CPR sont fixés à 54,28 milliards. Au titre du premier trimestre, les objectifs ont été atteints, avec un glissement annuel de 24%. À partir du mois d'avril, l'impact de la crise liée à la pandémie de la Covid-19 a commencé à se faire sentir, se traduisant par une moins-value de 1,3 milliard en avril et de 1,6 milliard en fin mai. Toutefois, comparativement à la même période de l'année 2019, le cumul du CPR en fin mai 2020 affiche un glissement annuel positif de 2,2 milliards, soit 10% de progression.

S'agissant des recouvrements sur PEC, en fin mai 2020, le CPR réalisait une progression significative de 333 737 061 francs CFA, soit 97% en valeur relative, comparativement à la même période de l'année 2019.

2 - un contrôle fiscal performant ponctué d'une assistance au recouvrement

Le Bureau du Contrôle fiscal a réalisé des chiffres exceptionnels en 2019, autant en termes de notifications, de titres de perceptions (TP) qu'en termes d'assistance au recouvrement. En effet, à titre d'exemple, les titres de perception émis durant l'exercice 2019 se chiffrent à plus de seize (16) milliards de francs CFA (droits simples et pénalités légales) contre un montant d'environ un (1) milliard en 2018. Par ailleurs, le BCF

a contribué, au titre de l'assistance au recouvrement sur les dossiers contrôlés lors du dernier trimestre de 2019, à faire encaisser un total de 2 milliards 300 millions F CFA.

À fin avril 2020, les TP soumis au visa de l'autorité (DME) s'élèvent à un total de 6,68 milliards contre 1,31 milliard sur la même période de l'année 2019, soit une progression de 408%.

3 - Une gestion axée sur la qualité de service à consolider par un repositionnement du centre

Le CPR a un portefeuille de presque 2 500 contribuables. La gestion de ce portefeuille est très appréciable. Malgré le personnel limité, le service en-



M. Babacar SARR, Agent de poursuite

voie chaque mois plus de 1500 mails (formulaires déclarations principalement). Certains contribuables ont souscrit aux télé procédures (télé déclaration et télépaiement). Cette obligation est pour le moment optionnelle, donc non obligatoire. Eu égard au volume de son portefeuille de contribuables, le parachèvement du processus de dématérialisation par l'instauration de l'usage obligatoire des télé-procédures est devenu un enjeu crucial.

La généralisation de la dématérialisation des procédures permettra d'ouvrir de grandes perspectives en matière de collecte, de recoupement et d'exploitation des données. En effet, la spécificité des professions gérées par le CPR nécessite l'adaptation du système déclaratif et du contenu des éléments de déclaration. La gestion intégrée des fonctions sectorielles (assiette, recouvrement, contentieux et contrôle) sera également plus aisée et efficace avec le traitement informatique des informations recueillies avec des outils de contrôle de cohérence permettant de



Mme Rokhayatou LO et Mme Khady SANGHARE (Caisses CPR)

procéder à des analyses comparatives tenant compte des données internes et externes.

De même, la problématique du défaut de reversement des impôts et taxes retenus à la source par des agences et établissements publics ou para-publics sera mieux prise en charge avec la maîtrise des données. En plus des avancées fonctionnelles qui seront induites par la dématérialisation, des axes de simplification et de réajustement du dispositif normatif et procédural sont identifiés.

L'un des plus grands enjeux pour le repositionnement du CPR se situe dans la reconfiguration de ses locaux voire leur délocalisation. Le Directeur général a déjà affiché une forte ambition à cet



M. Abdrahmani GUISSÉ, Agent de poursuite

égard. En effet, du fait de la spécificité des contribuables relevant du CPR, l'autorité veut en faire un centre de référence, en ce qui concerne la qualité du personnel, la structuration et les moyens de son fonctionnement, de même que la consistance symbolique des locaux.

En définitive, le CPR est un modèle d'organisation propre au Sénégal et qui n'est retrouvé dans aucun autre pays, à l'état actuel de nos recherches. L'idée d'un centre spécialisé uniquement dédié aux métiers relevant d'ordres professionnels est une innovation typiquement sénégalaise. Sa mise en œuvre à travers l'ex CPL et l'actuel CPR offre plusieurs avantages, notamment une uniformité dans la gestion des dossiers fiscaux relevant de plusieurs activités libérales, mais aussi des services de qualité rendus à des usagers exigeants. Une mine de renseignements également disponibles font du CPR un centre pilote dans le cadre de plusieurs partenariats entre la DGID et d'autres entités.

Parcours du Chef de Centre



Madame SARR, Eva Abès NIANG, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, Chef du Centre des Professions réglementées (CPR) est de la promotion 2005 du cycle A de l'Ecole nationale d'Administration (ENA). Auparavant, elle a obtenu le brevet du cycle B de la 26ème promotion de l'ENA en 1992, elle a donc été Contrôleur des Impôts et des Domaines pendant 11 ans (1992-2003) avant d'être Inspecteur.

Madame SARR a servi au Service d'Assiette du Centre des Services fiscaux (CSF) de Dakar Plateau 2, de juin 2006 à juin 2008. Elle a aussi été Chef du Bureau de la Fiscalité du CSF de Dakar Plateau 2, de juin 2008 à février 2009, avant de migrer vers la Section Commerce et Industrie du Centre des grandes Entreprises, de février 2009 à avril 2011.

En avril 2011, Madame SARR a été nommée Chef du Bureau de Recouvrement du CSF de Rufisque-Bargny (avril 2011-juin 2012). Ensuite, elle est passée Chef du Bureau de Recouvrement du CSF de Ngor-Almadies (juin 2012-février 2014), puis Chef du Bureau du Contentieux de la Direction des Services fiscaux spécialisés (février 2014-juin 2016).

Elle est Chef du Centre des Professions Réglementées depuis le 28 juin 2016.

PARCOURS ACADÉMIQUE ;

Brevet Cycle B ENA : 26ème promotion

Brevet Cycle A ENA : promotion 2003-2005

PARCOURS PROFESSIONNEL.

Contrôleur des Impôts et des Domaines de 1992 à 2003 ;

Formation Cycle A ENA 2003-2005 ;

Inspecteur au service d'assiette du Centre de Dakar Plateau 2 : juin 2006 à juin 2008

Chef Bureau Fiscalité du CSF Dakar –Plateau 2 : juin 2008 à février 2009

Inspecteur à la Section Commerce et Industrie du Centre des grandes Entreprises : février 2009 à avril 2011

Chef du Bureau de Recouvrement du CSF de Rufisque –Bargny : avril 2011 à juin 2012

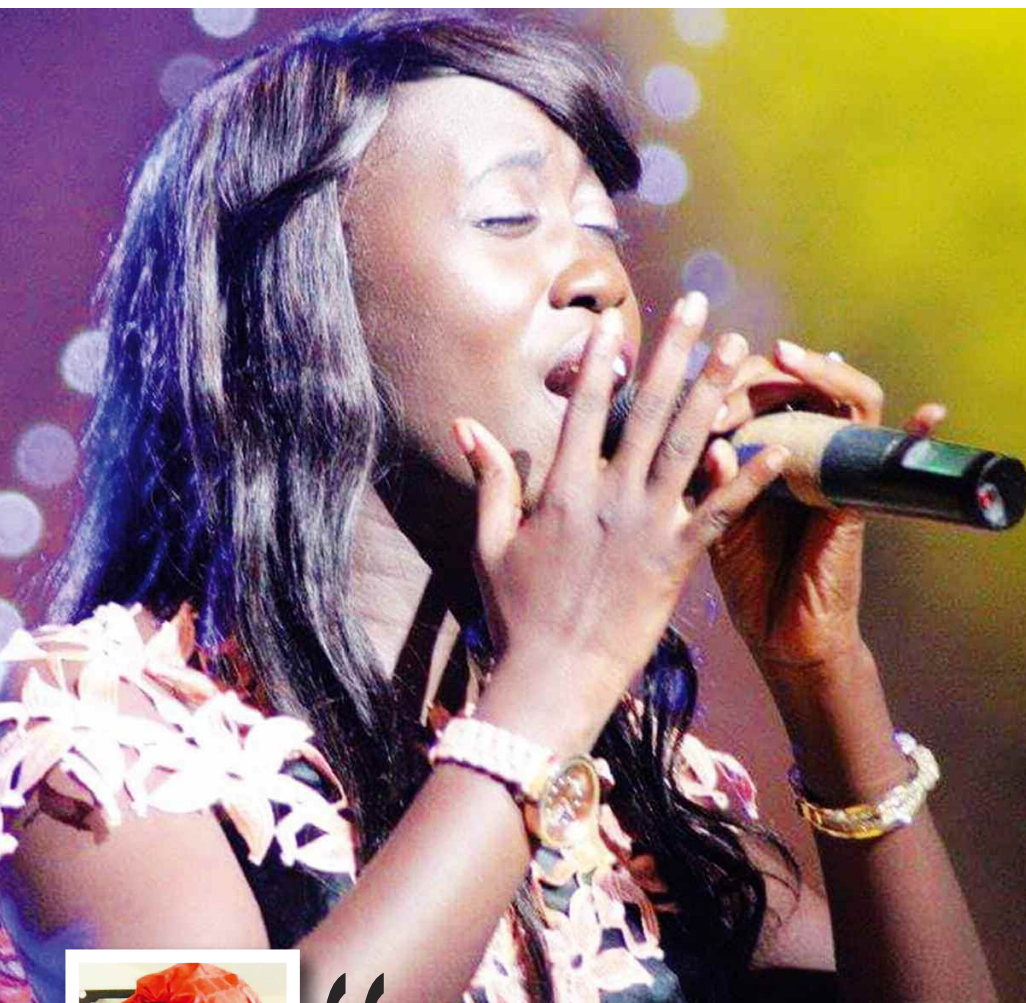
Chef du Bureau de Recouvrement du CSF de Ngor-Almadies : juin 2012 à février 2014

Chef du Bureau du Contentieux de la Direction des Services Fiscaux Spécialisés : février 2014 à juin 2016

Chef du Centre des Professions Réglementées : juin 2016 à nos jours

MME MONGBO, MADELEINE AWA GUINIANE DIOP

CONTRÔLEUR DES IMPÔTS ET DES DOMAINES, CHANTEUSE



Par Mme NGOM
Soukeyna DIALLO

“ Être un professionnel de la musique demande du temps, du travail, de la passion et de la persévérance ”

Bonjour et merci d'avoir accepté cette interview. Pour commencer, parlez-nous un peu de votre personne, qui est Madeleine Awa Guiniane DIOP ?

Bonjour et merci à vous de m'avoir choisi pour la rubrique « talent caché ».

Alors, Madeleine est une jeune femme mariée, maman d'un petit garçon, Contrôleur des Impôts et des Domaines de la promotion 2011-2013.

Parlez-nous de votre parcours : enfance, études, hobbies ?

J'ai grandi avec mes parents, que je salue et remercie au passage, à Ouakam. J'étais dans un « club », groupe d'amies avec lesquelles j'ai appris à faire des recettes simples qu'on trouvait par ci par là. Nous fabriquions aussi pas mal de choses, notamment des ballais décorés que nous mettions en vente. Je me rappelle que l'animateur Pape DIOP nous a une fois invitées à la radio pour que nous racontions des contes. En plus de cela j'étais dans le mouvement Scouts et Guides du Sénégal. Bref, j'ai eu une enfance

remplie.

J'ai fait mes études secondaires au Lycée Lamine GUEYE où j'ai eu mon Baccalauréat S2 en 2007. Puis je me suis inscrite à la Faculté des Sciences économiques et de Gestion de l'UCAD où j'ai obtenu ma Licence avant de réussir au concours de l'ENA cycle B. Présentement, je prépare mon mémoire de fin de deuxième cycle (Master 2 en Economie).

Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre l'administration fiscale après votre réussite au concours de l'ENA ?

J'avoue que je ne connaissais pas l'administration fiscale. Mais après ma réussite au concours, j'ai eu à demander conseil auprès de mes parents mais aussi, auprès d'inspecteurs du Trésor avec qui je partageais une classe pour l'obtention d'un diplôme comptable à Saint Michel. La majorité m'a conseillé Impôts et Domaines. Je me suis donc dit qu'il doit y avoir quelque chose dedans (rires).

Quel est votre parcours professionnel depuis que vous avez pris service à la DGID ?

Sortie de l'ENA en 2014, j'ai pris service au Centre des services fiscaux de Grand Dakar où j'ai été pendant trois années, puis j'ai été affectée au Centre des moyennes Entreprises Dakar 2. Présentement, je viens de prendre service à la Direction des grandes Entreprises, à la Division de la Gestion et du Contentieux.

Nous avons appris que vous avez une passion : la musique, pouvez-vous nous en parler ?

Effectivement. En dehors des impôts, je suis active dans des chœurs où je chante. J'aime beaucoup la musique, particulièrement la musique religieuse. Je joue également du piano.

Comment une telle passion vous- est venue ?

Depuis toute petite, j'ai toujours aimé écouter de la musique et chanter. Chaque dimanche, à l'église, j'aimais entendre la chorale de ma paroisse, pendant la messe, chanter en toute harmonie, et je chantais aussi avec tout le monde.

Quel est votre genre musical ?

Le gospel. C'est un genre de musique chrétienne avec des dominantes vocales qui varient selon la culture. Il s'est développé en même temps que le blues primitif. Les artistes modernes

de gospel ont aussi intégré des éléments de musique soul. C'est un style qui s'inspire des chants chrétiens américains.

En tant que musicien où situerez-vous vos influences ?

Je dirai que j'écoute beaucoup le gospel américain, mais aussi le gospel français.

Vous êtes agent de l'État et en même temps artiste ; comment arrivez-vous à allier ces deux situations ?

Je ne me considère pas comme une artiste en tant que telle puisque je n'en fais pas un métier, mais comme un « service » que je rends à Dieu. Chez nous, nous appelons cela un ministère. Mais si on considère que faire de la musique est un art, on peut le dire ainsi.

Pour répondre à votre question, je définis clairement mes priorités. Mes activités personnelles n'influent jamais sur mon travail. Donc, si je fais une activité, je la tiens en fin de semaine, ou bien en week-end pour ce qui concerne l'église (la chorale).

À votre avis combien de temps faut-il se consacrer à la musique pour être un professionnel ?

A mon avis, cela dépend de chaque personne car les talents et les dons diffèrent d'une personne à une autre. Un tel, qui a un don inné, ne fera pas trop d'effort ; tandis qu'un autre devra travailler plus dur. Et au fil du temps, le travail paie.

Mais dans tous les cas, être un professionnel de la musique demande du temps, du travail, de la passion et de la persévérance.

Et quel est votre secret pour bien faire de la musique ?

Alors, j'avoue que comme vous pouvez



Mme MONGBO, Madeleine Awa Guiniane DIOP au bureau

l'imaginer, le temps me manque pour vraiment me perfectionner. Mais le secret c'est la prière, surtout quand on fait de la musique religieuse, et l'humilité. Cela permet de toujours se dire qu'on a encore des choses à apprendre et de ne pas se croire au top. Et, enfin, la persévérance.

Vous jouez en solo ou vous avez un groupe ?

Ces derniers temps je joue en solo par moments, mais je suis aussi dans deux groupes : le Chœur diocésain de Dakar et le chœur national du Sénégal dans lequel je suis l'adjointe de la responsable. Nous animons les activités du Renouveau charismatique catholique du diocèse de Dakar et également celles au niveau national. Tous les deux ans, nous représentons le Sénégal dans un pays de la sous-région, où nous nous retrouvons avec les autres chantres de la sous-région francophone. En 2019, nous étions en Côte d'Ivoire.

Vous produisez-vous devant un public, dans des spectacles ?

Oui. Pendant mes directs sur ma page Facebook « Chantre Madolina ». Parfois, je suis aussi invitée à des concerts qu'organisent d'autres chantres où groupes de prière.

Pouvez-vous nous donner quelques détails de spectacles auxquels vous avez participé en tant qu'artiste ?

Il s'agit en fait de concerts religieux (chrétiens). J'ai été invitée à Sorano et également au Grand Théâtre par d'autres amis artistes chantres (Fulgence Gackou, Urbain Nassalang) pour chanter.

Quels sont vos projets à court et long terme ?

Bon, disons que je vais bientôt sortir un single qui ne sera pas payant, je précise. Dans le long terme, d'autres singles pourraient aussi voir le jour. Je continue également mes « live » sur facebook chaque vendredi à 22h.

Est-ce que vous envisagez de chanter pour la DGID ?

Rires. Puisque mon registre c'est le gospel, je ne l'avais pas vraiment envisagé. Mais c'est faisable si on me le demandait. La musique est un très bel outil pour véhiculer un message.

Votre mot de la fin ?

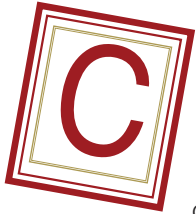
Tout d'abord, je tiens à vous remercier vivement pour cette interview. Beaucoup de collègues m'interpellent dans les couloirs en me disant qu'ils me voient chanter sur les réseaux sociaux, d'autres m'encouragent. Eh bien oui, Madolina, comme on m'appelle, est un chantre qui ne fait pas que de la fiscalité (rires).



En noir, Mme MONGBO, Awa Madeleine Guiniane DIOP en action lors d'un concert au Grand Théâtre

La Chronique de DIW

Mbass



C'est ce que signifie au pays de Senghor, une pandémie et plus précisément le virus couronné ou Covid-19 qui domine le monde. Autant dire que la traduction littérale de Wolof NDIAYE voudrait que cela soit le synonyme d'une esquivé réfléchie, d'une feinte bien conçue!

Inspiration en berne, très certainement ou encore impossibilité de cerner les contours de forme ou de fond d'un mal jusque-là invincible ? Dans tous les cas, voilà bien un curieux paradoxe car qui a réussi à "Mbass" ce funeste Coronavirus? Aucun continent n'en est sorti indemne. Depuis plusieurs mois déjà, le monde entier cogite pour lui trouver une parade, en vain. Aucune barrière ne lui est infranchissable, aucune forteresse ne lui est imprenable. Face à son œuvre sinistre de destruction de la race humaine, cette "esquivé" ou « Mbass » redoutable se gausse certainement dans son monde face aux gesticulations de l'Humanité qui peine à lui trouver un antidote efficace nonobstant les multiples remèdes miracles agitées ça et là comme des panacées.

De l'Artémisia malgache à la chloroquine marseillaise, en passant par la décoction de gingembre mixée à l'ail et au citron, les spécialistes et autres esprits éclairés manquent à peine de jeter l'éponge, essoufflés qu'ils sont de ne parvenir à venir à bout de ce sinistre virus qui nargue le monde sans que personne n'arrive à empêcher que les cas ne s'ajoutent indéfiniment aux cas. Presque invincible, "imperturbable", le Coronavirus n'arrête pas de poursuivre sa course effrénée, semant inexorablement la mort par monts et par vaux. S'il a un unique "mérite", c'est bien celui de traduire en froide réalité la démocratie à l'état pur ou encore l'égalité de tous devant la mort. Il peut s'introduire sans sourciller autant dans les plus augustes palais que dans les taudis les plus insalubres, s'insinuer dans les organismes aseptisés des rois, aussi bien que dans des corps repus de microbes propres aux sujets les plus démunis.

Il a semé la peur et la mort, il a décimé des familles surtout en Occident, en Orient et aux Amériques, il a fermé les ports et les aéroports, les commerces et entreprises, les lieux de culte et les écoles, il a barricadé jeunes et vieux, il a prohibé la socialisation sous toutes ses formes, même dans la plus petite cellule familiale : plus de rencontres, plus de « khèwes », plus de matchs, plus de soirées, plus de voyages, le "restez chez vous" s'érige comme une règle universelle. Les personnes âgées en ont payé le plus lourd tribut en Europe et en Amérique, où le virus s'est plu à se promener dans les

couloirs des maisons de retraite. Dans le continent des "fiers guerriers dans les savanes ancestrales" cependant, il a déjoué tous les pronostics funestes alors que l'hécatombe était prévue ou même attendue eu égard aux déclarations alarmistes sur fond de "prémonition-souhait" servis par certains Grands de ce monde. Ils se voyaient déjà occupés à s'attendrir face aux millions de cadavres en putréfaction jonchant à qui mieux mieux nos « roukh » et nos boulevards ou nos « mbalites » débordants. Heureusement que Dieu n'a point besoin de leurs conseils ni de leurs suggestions...

Avec le Corona, un nouveau jargon a vu le jour. Les conversations ne tournent plus qu'autour des "cas" "communautaires" par ci, "contacts" ou "importés" par là, "confinement", "quarantaine", "gestes barrières", "distanciation sociale" etc. Et tandis que les élèves sont en "vacances corona", les masques prolifèrent sous toutes leurs formes, grossièrement ou artistiquement fabriqués. Reconnaître un ami, un parent ou même un collègue en est devenu un exercice de haute voltige car tout le monde est masqué depuis qu'il a été préconisé partout "d'apprendre à vivre avec le virus", au total d'en faire son compagnon de galère.

Alors que, partout ailleurs, l'urgence est à la réflexion, la recherche pour trouver des solutions, organiser les dépistages, réduire au maximum la propagation ou le nombre de cas avérés, dans ce cher Sénégal, cette magnifique patrie de Ndiadiane NDIAYE où rien ne se fait comme ailleurs, les préoccupations des uns ont plus tourné autour du...riz, de l'huile ou sucre à recevoir comme un dû, quand d'autres s'appliquent à un SOS public adressé aux plus hautes autorités pour payer leurs factures ou pour ne pas être omis dans la distribution des espèces sonnantes et trébuchantes. Et pour mieux se faire entendre, les groupes n'arrêtent pas de s'ajouter aux associations, même les flagorneurs patentés réclament à cor et à cri leurs droits à flagorner même en temps d'état d'urgence. Pour d'autres, malgré les morts annoncées, il ne s'agit que d'une fausse maladie qui n'existe que dans la tête de ceux qui en parlent tandis que les plus irréductibles s'insurgent contre les mesures comme le couvre-feu institué pour sinon en ralentir la propagation, du moins en réduire les effets, allant jusqu'à organiser des manifestations de rue ou à brûler des...ambulances. Il est dommage que ceux pour qui l'on s'inquiète ne prennent que rarement la pleine mesure des risques qu'ils encourent. Le "restez chez vous" tant chanté donne l'air d'un vœu pieux que personne n'applique ou ne respecte, les marchés sont bondés comme jadis avant que Corona ne quitte son Wuhan natal pour envahir le monde.

L'espoir de voir le soleil d'été terrasser le virus couronné a fondu puisque les rayons ne sont même pas parvenus à l'affaiblir. Il ne reste plus qu'à prier, toujours prier, encore prier pour que ce virus quitte ce bas monde, définitivement.

DIW



Par Mme Maguette Fall
THIANDOUM

DE L'ARTÉMISIA ANNUA AU COVID ORGANICS Les vertus médicinales



L'Artemisia annua ou armoise annuelle est une plante médicinale réputée efficace contre le paludisme. Cette plante connue en Chine depuis plus de 2000 ans, est entrée dans l'histoire pendant la guerre du Vietnam (1959-1975), où Hô Chi Minh demandait de l'aide à la Chine car ses hommes périssaient plus de la malaria que des balles des soldats américains. Les chinois envoyaient aux troupes vietnamiennes (les Viêt-Cong) des stocks d'artémisia annua pour les secourir de la malaria. La réapparition de l'armoise annuelle dans l'actualité, est due au "Covid Organics". Un remède controversé, élaboré par l'Institut Malgache de Recherches Appliquées (IMRA) contre le Coronavirus. Ce remède censé guérir la Covid 19, n'a pas encore reçu l'approbation de l'Organisation mondiale pour la Santé (OMS).

Il existe près de 400 variétés d'Artemisia dans le monde, mais celle qui nous intéresse est l'artémisia annua, appelée aussi armoise annuelle. C'est une plante de 50 à 150 cm de haut. L'armoise est facile à identifier grâce à ses tiges fleuries élancées, rougeâtres, un peu velues et striées. Ses feuilles allongées, découpées en segments sont de couleur vert foncé sur la face et blanc cotonneux sur le revers. Ses petites fleurs dégagent une odeur très forte, parfois désagréable. Les parties de la plante utilisées en thérapie sont notamment les feuilles et les tiges fleuries. Le principe actif de l'artémisia annua est l'artémisinine, la plante contient aussi de nombreux oligo-éléments tels que le calcium, le potassium, le zinc, le magnésium, le phosphore, le soufre et l'iode. Les vertus médicinales de l'artémisia annua sont sans conteste réelles.

L'ARTÉMISIA ANNUA POUR PRÉVENIR ET LUTTER CONTRE LE PALUDISME

Cette plante médicinale est réputée capable de bloquer la reproduction du parasite responsable du paludisme, grâce à la présence d'artémisinine dans sa composition. Il est conseillé la prise quotidienne de 5 g de plante sèche d'artémisia annua ou 25 g de plante fraîche en infusion de quinze minutes pendant une semaine. Pour la prévention contre le paludisme, il faut diluer les 5 g dans un litre d'eau et la prise de l'artémisia annua se fait deux fois par semaine pendant la saison des pluies.

L'ARTÉMISIA ANNUA CONTRE LES DOULEURS MUSCULAIRES

Les feuilles d'armoise séchées sont utilisées en décoction pour soulager les douleurs musculaires. Près de 20 g de cette plante sont à infuser pendant 15 minutes dans 1 litre d'eau chaude. Il est recommandé de prendre 2 ou 3 tasses de la solution obtenue, à n'importe quel moment de la journée. L'huile essentielle d'armoise s'utilise en friction sur les parties douloureuses du corps, douleurs dues à la fatigue, aux contractions des muscles ou à une affection particulière telle que le rhumatisme. Il est important de la diluer dans de l'huile végétale pour éviter d'irriter la peau. La posologie à respecter est de 30% d'huile essentielle et 70% d'huile végétale.

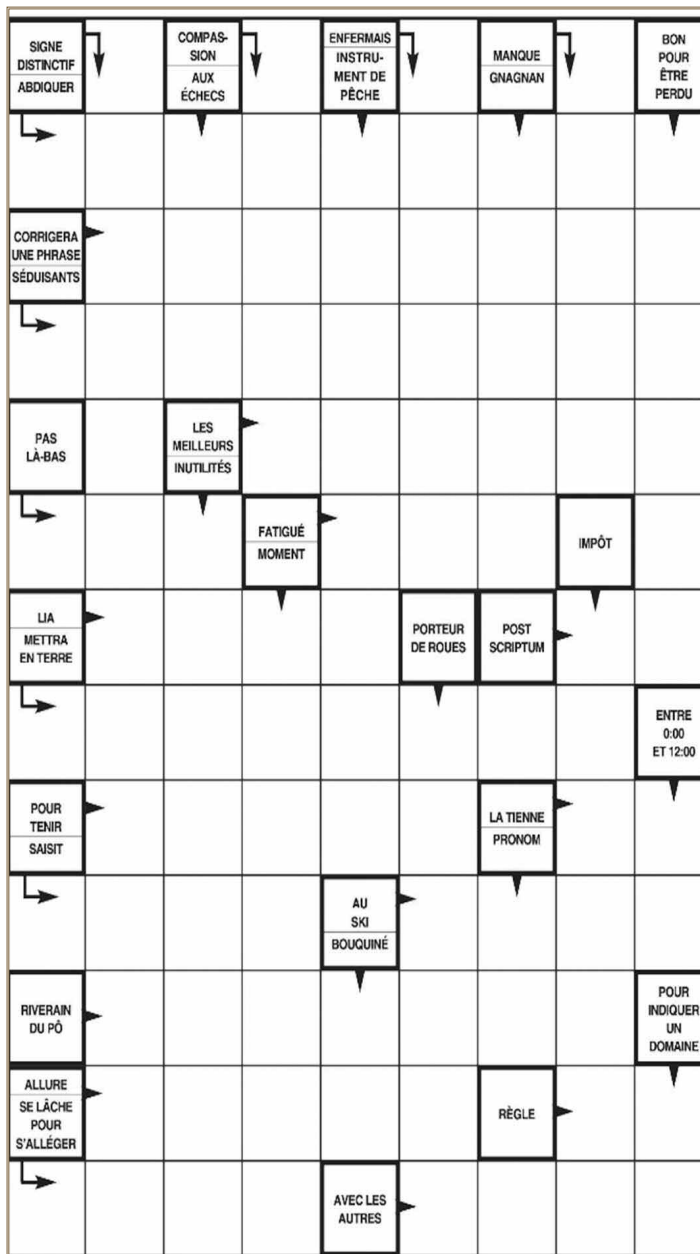
LE RÔLE DE L'ARTÉMISIA ANNUA DANS LE COVID ORGANICS

L'artémisia annua nourrit l'espoir et la controverse depuis que le président de Madagascar, Andry Rajoelina, l'a présentée comme un remède africain susceptible de stopper la pandémie meurtrière de Covid-19.

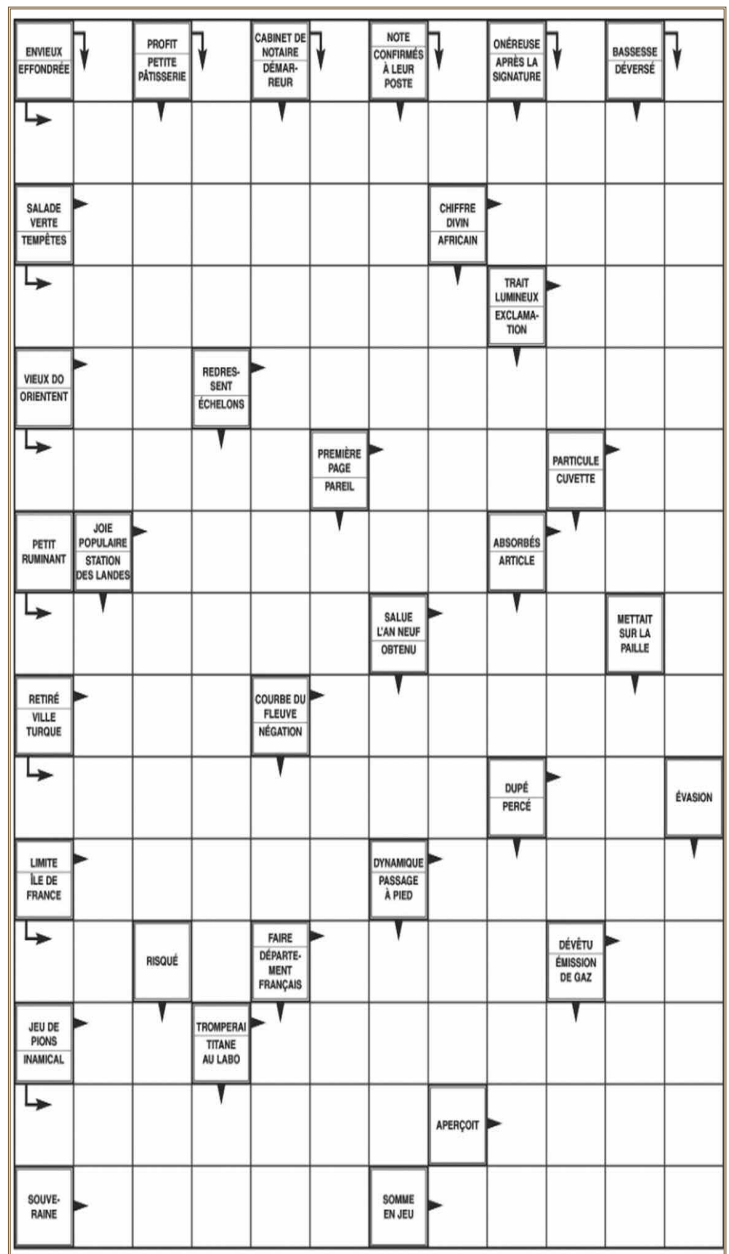
L'artémisia annua qui est la base du « Covid Organics » a des principes actifs. Et ces derniers permettent de stimuler l'immunité du corps humain. Même si elle ne soigne pas la Covid-19, l'armoise annuelle peut aider l'organisme à se renforcer et à se montrer plus résistant face aux maladies et allergies saisonnières (bronchites, rhumes, rhinites et maux de gorge).

***NB : En espérant un remède rapide et efficace contre le coronavirus, respectons les mesures barrières : le lavage des mains, la distanciation physique et le port du masque.**

MOTS FLECHÉS 1



MOTS FLECHÉS 2



SUDOKU 1

6			4					
4		8		1	6			7
	9	1	2					
						3	8	
3		7				5		9
	5	2						
					9	6	3	
9			7	6		2		4
					1			5

SUDOKU 2

			9				2	8
3	7			4				
5				2			7	4
	1			6		8		
4								3
		7		5			4	
1	8			4				7
			7				9	6
7	3				2			



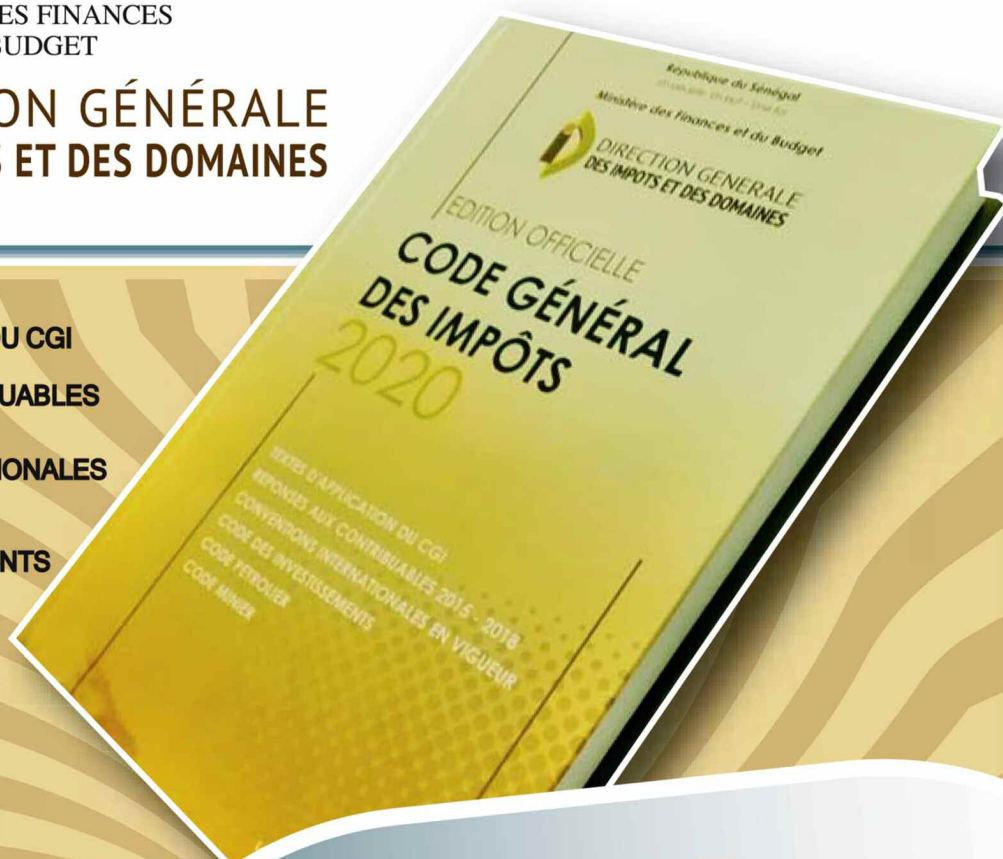
REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTRE DES FINANCES
ET DU BUDGET



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

- TEXTES D'APPLICATION DU CGI
- REPONSES AUX CONTRIBUABLES 2015 - 2018
- CONVENTIONS INTERNATIONALES EN VIGUEUR
- CODE DES INVESTISSEMENTS
- CODE PETROLIER
- CODE MINIER



édition officielle
du CODE GÉNÉRAL
des IMPÔTS 2020

Prix: FCFA

50 000

En vente à la Direction générale
des Impôts et des Domaines

Adresse : Bloc fiscal rue Thiong X Vincens



Contact : 33 842 72 75 / 33 889 20 83





REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTRE DES FINANCES
ET DU BUDGET



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES



Programme Yaatal
YAATAL natt, teggi YOKKUTÉ