



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES

Magazine trimestriel - N°29 janvier - février - mars 2021

MOBILISER LES RESSOURCES POUR BOOSTER LE YAATAL



SERVICE À LA UNE

ZOOM SUR LE CENTRE DES SERVICES
FISCAUX (CSF) DE NGOR-ALMADIES

**La réalisation des objectifs
du YAATAL, un sacerdoce pour
le CSF de Ngor-Almadies**

DELLO NDIUKEUL



HOMMAGE, À TITRE POSTHUME,
À ALIOUNE BADARA MBAYE

**UNE RÉFÉRENCE,
PARTIE À LA FLEUR
DE L'ÂGE**



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTÈRE DES FINANCES
ET DU BUDGET



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES



Programme Yaatal
YAATAL natt, teggi YOKKUTÉ

La diversification des plateformes de télé-procédures



etax

*Plateforme des télé-procédures pour
les grandes et moyennes entreprises*



Mon
espace
Perso

*MEP : Plateforme de déclaration en ligne des impôts
et taxes pour les particuliers et les petites entreprises*



sen-etafi

*Plateforme de dépôt en ligne
des états financiers*

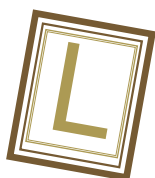
Infos : www.impotsetdomaines.gouv.sn ou 818 00 11 11

Est dit tôt

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



La ressource !



Le Larousse définit la ressource comme « *ce que l'on emploie dans une situation difficile pour se tirer d'embarras...* ». Elle peut aussi être entendue comme une énergie, des moyens

d'existence, des éléments de richesse ou de puissance...

Dans le cadre de l'administration, les ressources sont les moyens mis à la disposition du manager pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés. La logique comptable qui préside à la relation entre les « ressources » et les « emplois » établit un lien de cause à effet qui fonctionne dans les deux sens. La gestion rationnelle de ce lien est fondamentale au sein d'une organisation, d'une administration, car les ressources sont des déterminants de la productivité et vice versa.

Il appartient donc aux managers de trouver la meilleure articulation des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles pour obtenir le rendement optimal, y compris par leur capacité à motiver et mobiliser le capital humain. À ce propos, Dwight Eisenhower a déclaré que « *le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un, parce qu'il a envie de le faire* ». Dès lors, aucune vision stratégique, aucune réforme structurelle et aucune ambition volontariste ne pourraient se concrétiser avec plénitude sans les ressources.

À la DGID, la gestion des ressources a connu une évolution erratique avant de se consolider et de se stabiliser avec l'institution de la Direction de l'Administration et du Personnel.

Avec cette assise institutionnelle, le programme YAATAL accorde une attention particulière au renforcement et à la rationalisation des ressources, pour qu'elles répondent pleinement à la profonde aspiration de modernisation et d'amélioration de la

qualité des services rendus aux usagers. C'est pourquoi, les nouvelles constructions, les rénovations et le renouvellement des équipements s'inscrivent dans cette dynamique et s'accompagnent d'initiatives de formation et de capacitation du personnel.

Dans ce cadre, un dispositif de collecte et d'exploitation des renseignements internes est mis en place avec un réseau de points focaux. De même, la DGID a initié un processus de mise à niveau des applications *Sen-etafi* et *E-services*. Toutes ces activités visent à donner de l'envergure et de la robustesse au système d'information, d'où, en même temps, le lancement des travaux d'audit de la sécurité des ressources informatiques de la DGID.

Au demeurant, la montée en puissance du système d'information de la DGID n'a pas suffisamment intégré la gestion foncière. Pour corriger cette insuffisance, deux projets ambitieux sont mis en place pour refonder l'administration et la gestion des biens et services fonciers. Il s'agit du Projet Cadastre et Sécurisation foncière (PROCASEF) et du Programme de Modernisation de la Gestion foncière (PROMOGEF).

Les relations humaines qu'entretiennent les femmes et les hommes de la DGID se développent au fil du temps et se prolongent en dehors du cadre professionnel. Mais, hélas, l'année 2020 a profondément éprouvé la famille DGID, du fait de la disparition d'illustres serviteurs, encore en activité ou à la retraite. En particulier, le rappel à Dieu de nos collègues Alioune Badara MBAYE et Alhousseynou KALLO a provoqué une immense tristesse. Les témoignages recueillis sur eux sont illustratifs des valeurs et qualités humaines et professionnelles qu'incarnaient ces deux hommes qui demeureront des ressources mémorielles de la DGID.

Bonne lecture !

Magazine ID
N°29



Directeur de Publication
Alain Paul SENE

Coordonnateur
Abdou FAYE

Comité de Rédaction

Sokhna Aminata LÔ MBACKE DIOP
Ngoné Bougouma DIOP
Maguette Fall THIANDOUN
Mame Soukeyna Diallo NGOM
Fatoumata ANE GUEYE
Awa NDIAYE NDOYE

ont collaboré dans ce numéro

Rama DIOP SY
M. Mouhamadou SY
M. Alpha NGOM
M. Abdoul Aziz DIAGNE
M. Ibrahima BOP
Mbaye THIAM

Infographie/Photos
El Hadji Abdou GUEYE
Fatimata LY

Imprimerie
GAEL IMPRIMERIE

LE DOSSIER

- La typologie et la gestion des ressources de la DGID
- L'évolution de l'administration institutionnelle des ressources de la DGID
- La DAP, le moteur du YAATAL
- Quatre questions au DAP
- VOX POP sur la rénovation et la réfection des locaux de la DGID

ACTU DGID

- Atelier de partage sur l'amélioration de la plateforme Sen-etafi
La DGID prête une oreille attentive aux utilisateurs de la plateforme !
- Réunion de la Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF) avec les points focaux renseignements
La collecte et l'exploitation des renseignements, une composante essentielle du Yaatal
- Réunion avec le cabinet KPMG sur l'audit du système d'information, du système informatique, des ressources humaines informatiques et de l'environnement de travail
Un système informatique performant pour une prise en charge convenable des flux informationnels
- **Un système d'information performant pour une valorisation de la fonction informatique**
- Cadre de collaboration entre le Bureau des Collectivités territoriales (BCT) et la Direction des Services fiscaux (DSF) pour la mise en œuvre des activités du PACASEN
Une convention pour une meilleure mobilisation des ressources à travers la mise en place de Commissions de la Fiscalité locale (CFL) fortes

INTERNATIONAL

- Monsieur Amadou Abdoulaye BADIANE, élu membre du Groupe de Pilotage du Cadre inclusif BEPS
La reconnaissance du leadership du Sénégal
- **La lutte contre le chalandage fiscal : une préoccupation fiscale internationale**

ACTU FINANCES

- Le FMI approuve sans débat la deuxième revue du programme ICPE avec le Sénégal
- L'inclusion financière

E-SERVICES

- ### ● Séance de démonstration de la plateforme E-service Un outil de pointe pour les usagers

CONTRIBUTION

- **Hommage à ALIOUNE BADARA MBAYE**
- **Pour Alioune Badara MBAYE, in memoriam**

DELO NDIIOUKEUL

- ④ **Hommage, à titre posthume, à Monsieur Alioune Badara MBAYE, Inspecteur des Impôts et des Domaines**
- ④ **Hommage, à titre posthume, à Monsieur Alhousseynou KALLO, Contrôleur des Impôts et des Domaines**

SERVICE À LA UNE

- Zoom sur le Centre des Services fiscaux de Ngor – Almadies
- Présentation du Chef de Centre

TALENT CACHÉ

- Monsieur EL Hadji Abdou GUEYE, Agent d'assiette au Bureau de la Communication et de la Qualité**
Un sportif, infographiste plein de génie

[illegible]

CHRONIQUE

- Le Migrant P52

SANTÉ & BIEN ÊTRE

-
- La Randonnée pédestre**
- P53



DETENTE

- Mots fléchés
- Jeux P54

La typologie et la gestion des ressources de la DGID

Diriger une administration c'est dégager des orientations stratégiques suivant les missions assignées et assurer la mobilisation optimale d'un ensemble de ressources, en tenant compte des contraintes de toute nature. De fait, la disponibilité, la qualité et la quantité des ressources constituent une contrainte de base dans toute administration, notamment dans un pays en développement.



Les locaux de la DGID remis à neuf

C'est pourquoi, le management de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) engage les ressources humaines dans une démarche stratégique intégrant les ressources financières, matérielles et immatérielles disponibles.

LE CAPITAL HUMAIN, LA RESSOURCE DE BASE

Theodore William Schultz et Gary Becker, tous deux prix Nobel et économistes américains, ont mené des travaux fondateurs sur le capital humain. À partir de leurs travaux, ce concept peut être défini comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances acquises par les

ressources humaines d'une organisation, ainsi que la personnalité, l'apparence et la réputation de cette organisation. Il convient de préciser que ces travaux ont été menés dans une perspective d'analyse économique. Avec l'évolution des théories sur le concept de capital humain, il est devenu fondamental en sciences de gestion.

Ainsi, au-delà du nombre d'agents ou de salariés, le capital humain doit être entendu comme le principal actif et le premier facteur de production de l'entreprise ou de l'administration. Il est irremplaçable et comporte une structure objective (qualifications académiques

et professionnelles) et une structure subjective (motivation, sentiment d'appartenance...).

Dans ce cadre, la gestion du personnel est une fonction complexe qui embrasse un large champ d'action. Celui-ci porte sur la formation, le respect de la réglementation du travail, la gestion de la rémunération, l'analyse prospective, etc.

Quant à la gestion des Ressources Humaines, elle englobe la communication, la gestion des carrières, l'assistance sociale, la motivation et tous les procédés tendant à améliorer les conditions de travail et la producti-



Le bâtiment du Centre des Services fiscaux de Thiès

tivité. À cet égard, l'administration du personnel est un ensemble de tâches administratives qui concourent à la bonne gestion des ressources humaines.

Dans l'administration d'État, c'est le Président de la République, chef de l'administration, qui détient le pouvoir de nomination, d'administration et de gestion de tous les personnels relevant

du statut général des fonctionnaires. Toutefois, des aménagements dérogatoires sont prévus dans les statuts particuliers. De même, par le mécanisme de la délégation des pouvoirs réglementaires, le ministre en charge de la fonction publique, les ministres utilisateurs et les présidents d'institutions exercent ou délèguent des compétences d'administration et de gestion des personnels visés. Cette même lo-

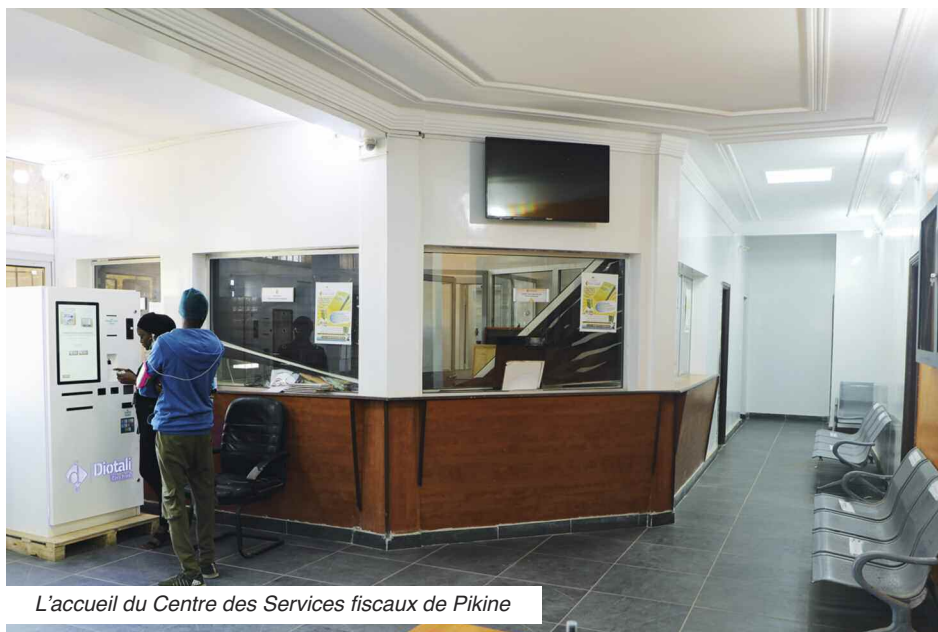
gique de délégation de pouvoirs préside à la répartition des compétences en matière de sanctions disciplinaires.

S'agissant spécifiquement du personnel de la DGID, il est composé d'agents fonctionnaires, d'agents non fonctionnaires et d'agents recrutés par les collectivités territoriales et mis à la disposition des services.

Les agents fonctionnaires sont régis par la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires. Ils sont nommés dans un emploi permanent et sont titularisés dans un grade de la hiérarchie des corps de l'Administration. Parmi les agents fonctionnaires, il existe deux (2) cadres institués par :

- le décret n°77-882 du 10 octobre 1977 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires des Impôts - et des Domaines qui vise quatre (4) corps ;
- le décret n°77-931 du 27 octobre 1977 portant statut particulier du cadre de la Topographie et du Cadastre qui concerne cinq (5) corps.

Les agents non fonctionnaires sont notamment régis par la loi n° 97-17 du 1^{er}



L'accueil du Centre des Services fiscaux de Pikine

décembre 1997 portant Code du travail, modifiée, par le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'État, modifié, et par l'Instruction n° 6 du 10 septembre 2002 relative au régime spécial applicable aux personnels des services informatiques de l'État.

Pour permettre au personnel de la DGID de s'acquitter des missions qui lui sont assignées, l'État déploie des moyens financiers et matériels utiles au fonctionnement des services.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET IMMATÉRIELLES, DES SUPPORTS DE PERFORMANCE

Le fonctionnement des services publics est à la charge de l'État. À cet effet, la DGID dispose de ressources publiques destinées à assurer son fonctionnement.

Pour le fonctionnement des services et l'investissement, les ressources de la DGID proviennent principalement :

- du Budget de l'Etat décliné en crédits de fonctionnement et en crédits d'investissement : les premiers permettent d'assurer le fonctionnement courant des services au quotidien alors que les seconds, comme leur nom l'indique, sont le moyens de réaliser des investissements c'est-à-dire des biens durables qui impactent le patrimoine ;

- du Fonds d'Équipement (FE) qui est constitué de recettes de trésorerie : il est alimenté par un pourcentage sur les amendes et pénalités ; le FE constitue un levier important pour la modernisation de la DGID car permettant d'assurer la couverture financière de plusieurs marchés relatifs notamment à l'acquisition de mobiliers, de matériels informatiques et bureautiques, de construction et de réhabilitation des bâtiments.

La place stratégique de la fiscalité dans l'environnement des affaires et la soutenabilité des politiques publiques capte naturellement l'intérêt des bailleurs de fonds.

C'est ainsi que plusieurs projets ont été mis en place et financés avec ou sans une contrepartie de l'État. Dans un passé récent, il y avait le PAMOCA (Projet d'Appui à la Modernisation du



Le bâtiment flambant neuf du Centre des Services fiscaux de Pikine

Cadastre) financé par la Banque africaine de Développement (BAD).

Les projets en cours sont constitués du Projet de Modernisation de l'Administration fiscale (PROMAF), du Projet d'Appui Institutionnel pour la Mobilisation des Ressources et l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI financé par la BAD, du Projet d'Appui à la Modernisation de la Gestion du Foncier urbain (PAGEF), financé par l'UE avec une contrepartie de l'État) et du Projet de Modernisation de la Gestion foncière (PROMOGF) qui est en train d'être mis en place.

La gestion des ressources humaines nécessite également des ressources financières.

Hormis les dépenses de personnel relevant de la Direction de la Solde, la DGID mène une politique sociale qui a donné lieu à la mise en place du Fonds des Œuvres sociales. Ce fonds permet d'accompagner les agents à faire face aux vicissitudes et épreuves qui marquent leur carrière. Le Fonds accompagne également, sur une durée définie, les retraités éligibles par l'octroi d'une aide trimestrielle.

La gestion de toutes ces ressources obéit aux principes et orientations du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) qui a consacré le passage d'une logique de moyens à une logique de gestion axée sur les résultats (GAR). Ainsi, les crédits des ministères sont décomposés en programmes. Chaque 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.

La gestion des ressources financières de la DGID obéit à ce nouveau dispositif. Le Programme n°3 intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier », encore appelé « programme YAATAL », est assigné à la DGID. Le Directeur général des Impôts et des Domaines en est le responsable.

La DGID assure le maillage du territoire national à travers les services déconcentrés. De ce fait, elle dispose de plusieurs sites pour héberger ses services. Les moyens logistiques et matériels, le parc automobile, le mobilier et les ressources immatérielles font l'objet d'une gestion et d'un suivi spécialisés. Les locaux professionnels et techniques, les magasins et tous les espaces de services nécessitent un entretien, une extension, une rénovation suivant les nouveaux besoins.

La gestion des deniers et valeurs ajoute une dose de complexité et de sensibilité à la gestion des ressources. De plus, la digitalisation donne lieu à de nouveaux aménagements physiques et à une nouvelle approche de gestion des ressources immatérielles (logiciels, brevets, licences, data center, etc.)

En ce qui concerne le mobilier et les fournitures diverses, la comptabilité matière s'entend du dispositif de suivi régulier des entrées, des sorties et des quantités des articles en stocks. Elle permet la gestion prévisionnelle des approvisionnements.

Avec ces ressources importantes mais encore insuffisantes, la DGID impulse sa dynamique de YAATAL.

Par Alain Paul SÈNE

L'évolution de l'administration institutionnelle des ressources de la DGID

Pour avoir été le siège de la capitale de l'Afrique occidentale française (AOF), le Sénégal a une grande expérience administrative et une tradition de réglementation assez poussée. Depuis la nomination de M. Alioune Dembel SOW à la tête de la Direction des impôts pour la Circonscription de Dakar et dépendances, en 1957, l'administration fiscale a beaucoup évolué. La gestion des ressources utiles à son fonctionnement a également donné lieu à l'adaptation de son dispositif organisationnel.



Le couloir réfectionné de la DAP

L'ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE DE LA GESTION DES RESSOURCES AVANT LA CRÉATION D'UNE DIRECTION

L'organisation actuelle de la DGID est consécutive à une suite de mutations plus ou moins profondes des anciennes régies financières dont l'évolution, au fil des années, est marquée par

différentes périodes.

La Direction des Impôts et des Domaines (DID) a été créée par le décret n°63-795 du 9 décembre 1963 portant répartition des services nationaux entre la Présidence de la République et les ministères. Elle était centrée sur la gestion des anciennes contributions, des contributions diverses, de l'enregistre-

ment, des Domaines et du Timbre. Le service du cadastre est venu élargir son champ de compétence en 1965.

Au demeurant, de 1966 à 2008, les services de l'administration fiscale chargés de la gestion des ressources ont connu des organisations et des appellations différentes.

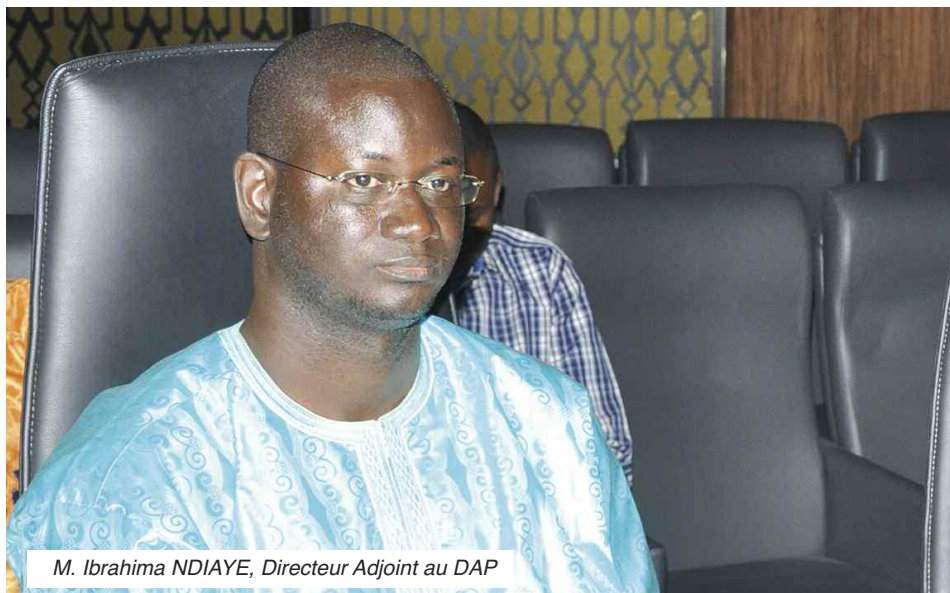
En effet, l'arrêté n°2580 du 23 février 1966 portant organisation de la DID a institué cinq (5) services centraux parmi lesquels la **Division de l'Administration générale** et cinq (5) services extérieurs. C'est à cette date qu'apparaît pour la première fois sur l'organigramme de l'administration fiscale une entité dédiée à la gestion des ressources.

Cette option sera consolidée avec la création de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) par le décret n°73-808 du 28 août 1973 portant organisation du Ministère des Finances et des Affaires économiques (MFAE).

En 1973, le **Service de l'Administration générale et de l'Équipement** avait remplacé la Division de l'Administration générale, et faisait partie des quatre services rattachés à la Direction générale.

En 1983, l'arrêté n°11609 du 3 septembre 1983 institue le **Bureau administratif et financier** et la Division de la Formation et du Perfectionnement qui figuraient parmi les services centraux de la DGID.

Les fonctions de gestion des ressources sont maintenues parmi les services centraux mais l'arrêté n°013426/MEF/DGID du 30 novembre 1990 portant organisation de la DGID les confie au **Bureau de Gestion du Personnel, du Budget et du Matériel**.



M. Ibrahim NDIAYE, Directeur Adjoint au DAP

Cette dénomination ne durera pas longtemps puisque l'arrêté n°8169/MEFP/DGID du 26 septembre 1991 la remplacera par le **Bureau des Affaires générales et de la Documentation (BAGDOC)**. Ce dernier étant logé à la Division de la Législation, des Études et du Contentieux (DLEC) nouvellement créée.

La mise en place de cette nouvelle structuration a permis d'asseoir une meilleure définition des tâches, une répartition judicieuse de la charge de travail intégrant une doctrine d'emploi et un plan de carrière des agents.

Entre 1996 et 2000, les tentatives de réforme ont buté sur des résistances internes qui ont empêché leur mise en œuvre effective.

L'arrêté n°009843/MEF/DGID du 27 octobre 2000 portant organisation de la DGID apporte une réforme majeure qui se traduit, du point de vue de la gestion des ressources, par la création du **Bureau de l'Administration, du Budget et de l'Équipement (BABE)**. C'était un service rattaché autonome, détaché de la Division de la Législation, des Études et du Contentieux.

De 2000 à 2008, les différentes réformes institutionnelles¹ ont maintenu le Bureau de l'Administration, du Budget et de l'Équipement comme service rattaché, avec un renforcement de ses missions dans le sens d'une meilleure prise en charge de la gestion du personnel et de la logistique.

Pour plus d'efficacité, le décret n°2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances a conduit le département à opérer des réajustements techniques à l'intérieur de la DGID avec, notamment, la transformation du Bureau d'Administration du Budget et de l'Équipement (BABE) en une Direction de l'Administration et du Personnel (DAP).

À l'époque, la DAP comprenait :

- le Bureau du Suivi ;
- le Bureau des Finances et de la Lo-



M. Ousseynou Samba, Chef du Bureau des Ressources matérielles et financières de la DAP

gistique ;

- le Bureau du Personnel, du protocole et des Affaires sociales ;
- le Bureau de la Formation ;
- le Centre de Perfectionnement et de la Formation professionnelle.

LA NOUVELLE DIMENSION IM- PRIMÉE PAR L'ÉRECTION DE LA DIRECTION DE L'ADMINIS- TRATION ET DU PERSONNEL

La gestion des ressources humaines, financières et matérielles a été élevée au rang de Direction en 2008 et le Bureau des Archives et de la Documentation (BADOC) érigé en service autonome rattaché à la Direction générale.

Cependant, ce bureau a été repositionné au sein de la DAP en 2011 par l'arrêté n°014693 du 23 décembre 2011 modifiant certaines dispositions de l'arrêté n°00591 du 2 février 2009 portant organisation de la DGID.

Avec l'arrêté n°20287 du 31 décembre 2013 portant organisation de la DGID, les services de la DAP ont évolué. En effet, cette réforme a donné lieu à la création de deux cellules chargées du suivi et de l'informatique, au rattachement du centre de formation au bureau de la formation, à la transformation du Bureau des Finances et de la Logistique en bureau des ressources matérielles et financières.

La nouvelle structuration issue de la réforme de 2013 avait consacré deux cellules et quatre bureaux :



M. Mandoye NDOYE, Chef du Bureau des Ressources humaines de la DAP

¹ Il s'agit respectivement des arrêtés n°003471/MEF/DGID du 22 mai 2002, n°007619/MEF/DGID du 15 septembre 2004, n°955 MEF/DGID du 19 février 2007 portant organisation de la DGID.



Le couloir rénové de la DLCI

- la Cellule « Suivi et Dialogue de gestion » ;
- la Cellule « Informatique » ;
- le Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières ;
- le Bureau de la Formation ;
- le Bureau des Ressources matérielles et financières ;
- le Bureau des Archives et de la Documentation.

À la faveur du décret n°2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, modifié par le décret n°2017-480 du 3 avril 2017, la DGID a connu une réforme majeure de ses structures. Celle-ci est matérialisée par l'arrêté n°10 012 du 14 juin 2017

portant organisation de la DGID.

Il ressort de cette réforme que la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP) est chargée de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, y compris la gestion du patrimoine mobilier et immobilier, la préparation des budgets et la gestion des crédits. Elle définit les besoins en recrutement et en formation et assure la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières des agents.

La DAP gère les archives et la documentation, en relation avec les services, coordonne l'accueil des officiels et des visiteurs étrangers, prépare et organise les voyages et les missions des agents de la DGID ainsi que les



M. Fayal NIANG, Chef de la Section Infrastructures et Equipements de la DAP

conférences, séminaires, réceptions et cérémonies.

La DAP est ainsi structurée depuis 2017 :

- le Bureau des Ressources matérielles et financières ;
- le Bureau des Ressources humaines ;
- le Bureau de la Formation ;
- le Bureau des Archives et de la Documentation ;
- la Cellule de Suivi ;
- la Cellule du Protocole et des Réceptions.

Il faut souligner le passage du Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières au Bureau des Ressources humaines (BRH). Ce changement de dénomination traduit aussi de nouvelles orientations telles que la gestion des relations sociales et des conditions de travail des agents, la mise en place d'outils de suivi de la politique sociale de l'administration fiscale, la création et la gestion d'un fonds des œuvres sociales. Le protocole et les réceptions relèvent d'une cellule dédiée et ne font plus partie des missions du BRH.

Par Alain Paul SÈNE



La Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) dans ses nouveaux habits



M. le Directeur de l'Administration et du Personnel en compagnie de M. le Directeur général (en bleu) lors d'une réunion.

LA DAP, LE MOTEUR DU YAATAL

Dans le cadre du programme « YAATAL », la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP) s'est engagée à contribuer activement à la transformation digitale, à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers et au renforcement de l'efficacité opérationnelle de la DGID. À cet effet, le contrat d'objectif et de Performance de la DAP comporte plusieurs activités de support et d'appui aux services qui ont pour dénominateur commun l'amélioration des

conditions de travail des agents et d'accueil des usagers.

De ce fait, la DAP a entrepris un ambitieux programme de rénovation, d'équipement et de dotation en matériel.

En matière d'équipement des services, des avancées ont été déjà notées en 2019 avec des investissements substantiels en mobilier, matériels informatiques, climatisation, fournitures de bureau etc.).

Au cours de la première année de mise en œuvre du programme « YAATAL », les travaux de rénovation d'infrastructures ont consisté à :

- aménager des parkings couverts pour les agents et les usagers de

l'administration fiscale ;

- renouveler les installations électriques et le câblage informatique ;
- rénover la menuiserie bois, la menuiserie aluminium, le staff décoratif et le carrelage ;
- refaire l'étanchéité des terrasses de bâtiments ;
- poser des équipements de plomberie et des matériels sanitaires neufs ;
- décorer les principaux couloirs des bâtiments qui abritent les services ;
- accroître l'éclairage dans les couloirs et les bureaux ;
- améliorer l'approvisionnement en eau des différents sites ;



M. Massamba DIA, Chef de la Cellule Suivi de la DAP

- construire le restaurant du site de Mermoz qui abrite la Direction des Moyennes Entreprises (DME).

Il faut également souligner que les Centres des Services fiscaux de Thiès et Pikine étrennent, chacun, un bâtiment spacieux et moderne depuis quelques mois.

À ces travaux d'envergure s'ajoutent le renouvellement du mobilier de bureau (tables, fauteuils, chaises, salon...), du matériel informatique (ordinateurs, im-

primantes, copieurs...) et des équipements divers (splits, frigo bar...). À titre indicatif, les matériels et équipements¹ ci-après ont été alloués aux services en 2020 :

- 371 ordinateurs ;
- 182 imprimantes ;
- 49 photocopieurs (simples ou multifonctions) ;
- 169 splits ;

- 82 bureaux ;
- 335 fauteuils etc.

Entre 2021 à 2023, les perspectives en matière de modernisation des infrastructures et de renforcement de l'efficacité opérationnelle des services tourneront autour de la réalisation des projets suivants :

- la poursuite des travaux de rénovation, notamment dans les services du cadastre ;
- la construction du nouveau siège de la DGID ;
- l'achèvement et la réception du nouveau CSF de Diourbel ;
- la finalisation et la réception du bâtiment devant abriter le Bureau de la Conservation de la propriété et des droits fonciers et le Bureau des domaines de Grand Dakar au niveau du site de Bourguiba ;
- la rénovation des CSF des régions ;
- la construction de nouveaux CSF à Matam, Fatick et Ziguinchor ; sur ce point précis, une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée entre la DGID et l'Agence de Construction des Bâtiments et Edifices publics (ACBEP) est en instance de signature pour un meilleur suivi des travaux ;
- le renforcement de la sécurité des personnes et des biens à travers un important programme d'installation de paratonnerres, de parafoudres, de Robinets Incendie armés (RIA), d'équipements de lutte contre les incendies (extincteurs, détecteurs d'incendie...), de caméras de surveillance et de projecteurs ;
- l'aménagement de voies d'accès pour les personnes à mobilité réduite...

Pour rappel, dans le cadre du pilotage opérationnel du programme YAATAL, les objectifs spécifiques sont déclinés en actions et en activités qui constituent le plan d'action pluriannuel de la DGID pour la période 2020-2023. Les actions et activités retenues pour la DAP sont accompagnées de délais et d'indicateurs précis pour faciliter le suivi et l'évaluation des résultats fixés dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) signé à cet effet.

Par Alain Paul SÈNE



Mme Fatou Ngom NDIAYE, Chef du Bureau des Archives et de la Documentation de la DAP

4 questions à...

M. MAHAMADOU DIAITE**DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION
ET DU PERSONNEL****COMMENT SE POSITIONNE LA
DAP PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS
DU PROGRAMME YAATAL ?**

Depuis le début de l'année 2020, le Ministère des Finances et du Budget (MFB) a démarré la gestion budgétaire sous le format du budget-programme qui est le cadre d'exécution de la gestion par la performance ou gestion axée sur les résultats (GAR).

Celle-ci induit une programmation pluriannuelle des activités et des crédits budgétaires nécessaires à leur mise en œuvre et offre plus de visibilité aux services de gestion, notamment dans la

planification des acquisitions.

Dans le cadre de l'exécution Programme n°3 du MFB intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier » également dénommé Programme « YAATAL » au titre de la période 2020-2023, la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP), en sa qualité de service responsable d'actions, a pour mission, outre celles relevant de son propre Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), d'accompagner tous les autres signataires de contrats, Directeurs et Chefs de Centre, dans la mise en œuvre de leurs engagements.

La DAP se positionne ainsi comme un service central dans la mise en œuvre du programme « YAATAL », vu le rôle de premier plan qu'elle joue dans la réalisation des actions et activités de toutes les directions de l'administration fiscale en tant que service de soutien.

**QUELLES SONT LES PRINCIPAUX
AXES D'INTERVENTION RETENUS
DANS VOTRE CONTRAT
D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP) ?**

L'objectif général du programme « YAATAL » est de contribuer au relèvement du taux de pression fiscale du



Sénégal à 20% en 2023. Les principaux axes d'intervention retenus dans le COP de la DAP pour l'atteinte de cet objectif général portent sur :

- le parachèvement de la transformation digitale ;

- l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers et ;

- le renforcement de l'efficacité opérationnelle des services.

Les actions relatives à ces axes d'inter-

vention vont de la rénovation des systèmes de câblage électrique et informatique à la dotation de tous les services en matériels et équipements adéquats en passant par l'appui à la dématérialisation des procédures.

Toutefois, comme je viens de le rappeler, les missions de la DAP sont transversales et ses services interviennent, de près ou de loin, dans l'exécution des actions et activités retenues dans les cinq (5) objectifs spécifiques du programme « YAATAL ».

CONCERNANT LES RH ET LE CLIMAT SOCIAL À LA DGID, QUELLE EST LA SITUATION ?

Le climat social est stable grâce aux relations de travail sincères et aux conditions de travail relativement bonnes. Les partenaires sociaux (syndicats, associations, mutuelle) jouent pleinement leur rôle et contribuent, par divers canaux, à l'amélioration des conditions de travail. En effet, c'est à travers les propositions concrètes et les alertes des syndicats que certains périls ont pu être maîtrisés.

D'ailleurs, à la DGID, les partenaires sociaux sont souvent impliqués, en amont, dans les réflexions et cadres de travail devant aboutir à des décisions stratégiques.

À moyen ou long terme, quelles sont les ambitions infrastructurelles de la DGID ?

Les ambitions infrastructurelles de la DGID découlent naturellement des grandes orientations définies dans les précédents outils de pilotage stratégiques et réaffirmés dans le programme « YAATAL ». Il s'agit de renforcer l'efficacité opérationnelle des services à travers un rapprochement de l'administration fiscale de ses usagers.

Au-delà des travaux de rénovation, d'extension et de modernisation, le Directeur général a une vision très ambitieuse pour la DGID en matière de construction de nouvelles infrastructures. Les projets sont en train d'être ficelés, avec une planification très rationnelle, et des axes de financement. Je peux simplement vous annoncer que le Bloc fiscal a fait son temps le « YAATAL » sera aussi infrastructurel.

Propos recueillis par **Alain Paul SÈNE**

La rénovation et la réfection des locaux de la DGID



Par Mme NDOYE,
Awa NDIAYE

Un des objectifs du Programme YAATAL est d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers. Pour réussir cette mission, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a mis en place une stratégie de rénovation de ses locaux pour mettre les agents dans de bonnes conditions de travail et améliorer les conditions d'accueil des usagers. Ainsi, la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP) exécute un programme de modernisation comprenant la rénovation et la réfection de plusieurs locaux, notamment au profit des services installés au bloc fiscal. De ce fait, vu l'importance de cette stratégie, le Magazine « ID », pour son numéro 29, a tendu son micro aux agents des services remis à neuf, afin de recueillir leurs avis et impressions relativement à leur nouvel environnement travail.

M. Mamadou Élimane SALL,
Agent d'assiette au Bureau de
la Gestion de la Direction
des grandes Entreprises (DGE)



Concernant les nouvelles réfections réalisées au niveau de la DGID, plus particulièrement au niveau de la DGE, elles nous ont permis d'avoir un cadre plus accueillant. En effet, les contribuables qui viennent à la DGE sont les plus gros contributeurs de la DGID et, à cet égard, ils méritent un traitement qui se rapproche de celui que les banques réservent à leurs gros clients. Après la réfection, nous avons eu écho que ces derniers sont satisfaits de la nouvelle plateforme et de l'accueil. C'est à cet effet qu'on a créé notre front office qui accueille les contribuables et leur permet de ne plus s'égarer au niveau de la DGE.

Nous, agents de la DGID, avons eu la chance d'avoir de nouveaux bureaux plus accueillants, plus valorisants, parce que si les contribuables viennent et trou-

vent que nos conditions de travail sont améliorées, ils vont nous respecter davantage.

Avec ces réfections, je vois que la DGID est en train de faire de nouveaux pas en avant, d'inciter les contribuables à payer leurs impôts et d'avoir le courage d'avancer avec nous sur cette lancée.

Cependant, il faut poursuivre la dynamique pour améliorer le réseau informatique, en particulier pour l'utilisation aisée de SIGTAS et etax.

M. Habib SEMBENE,
Agent administratif au Bureau
de la Gestion de la DGE

Le changement que nous avons eu au niveau de notre espace de travail a permis de montrer un meilleur cadre de l'administration aux contribuables. En effet, il est important d'offrir aux contribuables comme aux agents de l'administration un cadre convivial et épanouissant.

De ce fait, en plus de la mutation digitale survenue (etax, Mon Espace perso, E-services, etc.) le changement stratégique attendu du programme YAATAL dans son ensemble sera mieux mis en évidence.

Pour les recommandations ou suggestions, nous pouvons souligner la nécessité de renforcer l'accessibilité de l'application etax, surtout pendant les jours d'échéance.

Mais je crois en l'amélioration permanente de l'administration fiscale dans le futur.

M. El hadj Mamadou DIOUF,
Agent d'assiette au Bureau de la Ges-
tion, du Contrôle et des Services aux
Contribuables du CSF de Dakar Plateau



La réfection des locaux marque une réelle volonté de faire du service un cadre répondant aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. Pour nous, personnel du service, c'est avec un grand enthousiasme que nous accueillons cette initiative. Elle prouve l'intérêt particulier accordé au cadre de travail du personnel. Quant aux usagers, l'appréciation est aussi favorable. L'innovation est toujours un plus qu'il faut encourager. Les conditions de travail sont idéales pendant les heures passées dans la structure. Le nouveau matériel informatique et l'installation des nouveaux climatiseurs contribuent favorablement à notre épanouissement professionnel et donnent au cadre une atmosphère agréable à la bonne exécution du travail avec la commodité, la rapidité, le maximum d'efficacité et le minimum de fatigue et d'erreurs. En somme, toutes ces améliorations contribuent toujours à la bonne marche et seront toujours les bienvenues pour nous les agents de la DGID.

M. Birame DIOP, Agent d'assiette
au Bureau de Gestion du Centre
des Professions réglementées (CPR)

Les travaux de réfection du CPR ont nettement amélioré le cadre esthétique. En effet, le cadre est devenu plus joli et son prestige est renforcé par le tapis du couloir principal.

Par conséquent, sur la forme, il y a une nette amélioration et nos conditions de travail sont meilleures. Sur le fond, s'agissant de la gestion quotidienne des dossiers, on gagnerait à procéder à un renforcement du personnel et à augmenter nos moyens de fonctionnement. Cela rendrait la gestion plus efficace.

Mme KANE, Yaye Aïta NGOM,
Secrétaire de Direction en service
à la Direction de la Législation et de
la Coopération internationale (DLCI)

Pour la réfection des couloirs et bureaux de la DLCI, je trouve que c'est une bonne initiative prise par nos autorités. Vu l'importance de cette structure, le Directeur a jugé utile de créer une salle d'attente pour nos hôtes venant de la sous-région et des institutions internationales. Concernant les couloirs, des améliorations ont été faites pour un cadre plus accueillant. Par contre, dans l'avenir, nos autorités devraient s'investir davantage dans la modernisation du bâtiment du bloc fiscal dans son ensemble. Il y a également lieu d'augmenter les aérations et issues de sorties.



Rokhaya Dieng GUEYE,
Agent d'assiette en service
au Centre des Services fiscaux
de Guédiawaye



Tout d'abord c'est le lieu de remercier les autorités de la DGID pour la bonne initiative de procéder à l'érection de Pikine en Centre à part entière et à l'édification d'un bâtiment neuf pour désengorger l'ex Centre des Services fiscaux de Pikine-Guédiawaye qui, il faut le signaler, avant 2020 était dans un état de délabrement avancé, n'offrant pas les conditions de travail souhaitées dans

une administration moderne.

En effet, le nouveau Centre présente un cadre beaucoup plus accueillant, plus attrayant pour de meilleures conditions de travail.

Toutefois, nous souhaitons la construction d'un restaurant, l'aménagement d'un parking et un hall d'accueil permettant un meilleur accueil des usagers.

ATELIER DE PARTAGE SUR L'AMÉLIORATION DE LA PLATEFORME SEN ETAFI

LA DGID, PRÊTE UNE OREILLE ATTENTIVE AUX UTILISATEURS DE LA PLATEFORME !

La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a organisé, le 05 novembre 2020, un atelier de partage sur l'évaluation de la plateforme sen-etafi et les axes d'amélioration. La cérémonie a été présidée par Monsieur Cheikh Mouhamed Hady DIEYE, Directeur du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal, en présence de Monsieur Mor FALL, Coordonnateur du Programme d'Appui institutionnel à la Mobilisation des Ressources et à l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI). Ont également pris part à l'atelier, les utilisateurs de la plateforme, notamment les services d'assiette, les membres de l'Ordre national des Experts comptables et Comptables agréés (ONECCA), et les représentants des usagers.



Le présidium de l'atelier

AMÉLIORATION DE SEN-ETAFI : UN DÉFI MAJEUR POUR LES AC- TUEURS DE LA PLATEFORME

Pour rappel, la Directive n°04/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 est à l'origine de l'institution du Guichet unique de Dépôt des États financiers (GUDEF). Cette norme communautaire a été transposée dans le Droit interne sénégalais par l'article 31 du Code général des Impôts (CGI) qui

confie à la DGID l'administration du GUDEF. Cet organe a pour objet de mettre en place une structure d'accompagnement du dispositif national du Système comptable Ouest africain (SYSCOA).

Dans le cadre de la dématérialisation des procédures, la mise en application du GUDEF a connu une grande évolution. En effet, le Ministre des Finances et du Budget a autorisé le dépôt des

états financiers par voie électronique via la plateforme sen-etafi, par décision n°010468 du 11 juin 2020. Ainsi, cette plateforme, acquise grâce au financement du PAMRAI, a été expérimentée pour la première fois par les utilisateurs au courant de l'année 2020. L'atelier a donc été organisé dans le but de recueillir les préoccupations des utilisateurs de la plateforme afin d'y apporter des améliorations.

En prononçant son discours, Monsieur DIEYE a insisté sur la consolidation de la collaboration entre acteurs publics et privés et la nécessité de la recentrer dans la perspective de l'efficacité et de la qualité du service. Dans ses propos, il a rappelé que la mise en service de l'application sen-etafi est l'occasion de moderniser les procédures fiscales et de se conformer aux exigences de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA). Il a ensuite invité les participants à exposer leurs observations et leurs retours d'expérience après l'expérimentation de la première version de l'application, afin de dégager des axes d'amélioration de la prochaine version.

DIAGNOSTIC DE LA PLATEFORME ET ÉCHANGES FRUCTUEUX AVEC LES UTILISATEURS POUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Dans le cadre de l'évaluation de la première version de l'application, Monsieur Abdoulaye NIANE, agent de la DGID et support technique, a procédé à la présentation de l'application, des résultats de la première campagne, des difficultés rencontrées par les acteurs et des propositions d'amélioration. Il a révélé que l'application compte 2396 inscrits depuis sa mise en service en juin 2020 et 1.789 dépôts ont été effectués et répartis ainsi qu'il suit :

- 552 pour les grandes entreprises (DGE) ;
- 1085 pour les moyennes entreprises (DME) ;
- 152 pour les particuliers et petites entreprises (DSF).

Un sondage a été effectué auprès des utilisateurs pour réaliser un diagnostic de l'application. Les résultats ont révélé que les difficultés rencontrées par les utilisateurs de sen-etafi portent principalement sur l'inscription à la plateforme, l'exploitation du fichier Excel des états financiers, le transfert des documents aux contribuables par les experts comptables et l'assistance par le support sen-etafi. Des axes d'amélioration ont été proposés pour pallier ces dysfonctionnements, il s'agit notamment : d'améliorer le formulaire d'inscription ; de modifier l'unicité de l'adresse email pour permettre au comptable d'inscrire plusieurs contri-



Vue de la salle lors de la cérémonie d'ouverture de l'atelier

buables à partir de son compte ; d'améliorer le mode de transmission des données comptables, et de raccourcir les délais de traitement des requêtes.

À la suite de cette présentation, Monsieur Mor FALL a proposé la constitution de trois groupes de travail pour favoriser une démarche inclusive. L'objectif était de valider les termes de référence en prenant en compte l'ensemble des préoccupations des contribuables ainsi que des autres parties prenantes et réfléchir sur un moyen d'optimisation du processus d'exploitation de la plateforme.

À cet égard, la plupart des préoccupations ont été prises en compte dans le projet de termes de référence. Toutefois, les participants ont souligné d'autres difficultés, notamment, les blocages rencontrés par les contribuables dans l'utilisation de l'application. De ce fait, les requêtes formulées ont porté principalement sur l'automatisation du fichier Excel de la DGID, afin d'éviter la saisie manuelle des données, le redimensionnement du support, et la réduction du délai de traitement des demandes.

Les autres parties prenantes, notamment la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), principaux destinataires des états financiers au même titre que la DGID, se sont prononcées sur l'amélioration de la qualité des états financiers en demandant de meilleures précisions sur la raison sociale de l'entreprise et son secteur d'activité.

Par ailleurs, certains participants ont

proposé, d'une part, l'intégration d'un module permettant de procéder aux déclarations fiscales, en particulier l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur le revenu et contribution économique locale (CEL). Cette demande vise à permettre aux contribuables de s'acquitter de toutes leurs obligations fiscales à partir de la même plateforme. D'autre part, ils ont demandé la prise en compte des annexes de la liasse fiscale.

Relativement à la question de la conformité du fichier administré par les contribuables, Monsieur Serge MANI, Conseiller technique et spécialiste des questions informatiques, a émis la proposition de mettre en place un autre environnement en dehors de sen-etafi pour la préparation et l'adaptation du fichier, avant son transfert vers la plateforme.

Globalement, les préoccupations des différents acteurs et autres parties prenantes ont été intégrées dans les termes de référence pour une meilleure prise en charge, par le prestataire, dans la seconde version de sen-etafi dont la mise en œuvre est prévue en 2021.

Au final, le coordonnateur du PAIMRAI s'est réjoui du bon déroulement de l'atelier. Il a remercié l'ensemble des partenaires pour leur disponibilité et leur engagement à accompagner la DGID dans le parachèvement du processus de digitalisation des procédures fiscales, composante fondamentale du programme YAATAL.

Par Mme DIOP
Sokhna Aminata Lô MBACKÉ

RÉUNION DE LA DIRECTION DU RENSEIGNEMENT ET DES STRATÉGIES DE CONTRÔLE FISCAL (DRESCOF) AVEC LES POINTS FOCaux RENSEIGNEMENTS

La collecte et l'exploitation des renseignements, une composante essentielle du YAATAL



Par Abdou FAYE,
Chef Section
Communication interne

M. Cheikh Mouhamed Hady DIEYE, Directeur du Renseignement
et des Stratégies de Contrôle fiscal, lors de sa présentation

Le 25 novembre 2020, la DRESCOF a tenu une réunion avec les points focaux renseignements pour faire le point sur l'état de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de collecte et d'exploitation des renseignements. La collecte des données internes et externes, ainsi que leur bonne exploitation, participent de l'objectif du programme YAATAL portant sur l'élargissement de l'assiette à tous les niveaux et sur l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. Dans ce cadre, la rencontre a permis de présenter l'état de la collecte des données externes et d'échanger sur l'exécution du dispositif au niveau interne.

LES RENSEIGNEMENTS EXTERNES, UN MOYEN D'ÉLARGIR L'ASSIETTE FISCALE

À l'entame de la rencontre, M. Cheikh Mouhamed Hady DIEYE, Directeur du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal, a fait une brève présentation sur la collecte des données externes relativement aux renseignements de la Douane, du Trésor et des sommes versées aux tiers. En effet, il a souligné l'importance d'avoir une vue à 360° du contribuable. Cela passe par l'exploitation et la maîtrise du contenu des déclarations fiscales, l'exercice du droit de communication et le recoupement des renseignements portant sur les exportations, les importations, les mandats du Trésor et les sommes versées aux tiers. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme YAATAL, cela permet à la DRESCOF de s'appuyer sur l'exploitation et le recoupement des données pour contribuer aux défis de l'élargissement de l'assiette fiscale.



Vue de la salle à l'occasion de la réunion

La présentation du Directeur DIEYE a ressorti la revue des critères d'extraction des données. Il a aussi parlé du reporting relativement à la visibilité des réalisations des services, etc. Il a mis en exergue des statistiques par Centre des Services fiscaux au niveau national. Par ailleurs, une campagne d'appels téléphoniques est exécutée, en étroite collaboration avec le Bureau de la Communication et de la Qualité (BCOMQ) via le Centre d'appels. Elle concerne les contribuables qui sont immatriculés par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) mais qui ne figurent pas sur le fichier de la DGID, donc inconnus de celle-ci. Cette campagne d'appels téléphoniques est effectuée pour un enrôlement massif de contribuables qui seront accompagnés et fidélisés.

Après cet exposé, d'intéressants échanges ont suivi. Les discussions ont surtout porté sur les contribuables qu'il faut rattacher au Centre des Services fiscaux compétent selon leur adresse et sur le discours à tenir aux usagers qui sont sur le répertoire de l'ANSD. Les échanges ont aussi soulevé l'adaptation du traitement des renseignements au programme annuel de contrôle sur pièces et / ou sur place, ainsi que le groupage de marchandises. Sur ce dernier point, il faut identifier les différents propriétaires et les tracer afin de les assister dans l'accomplissement de leurs obligations fiscales. À la suite des échanges, les points focaux renseignements ont fait la situation de la collecte des données au niveau interne.



Les participants à la réunion

LA COLLECTE DES DONNÉES INTERNES, UN POINT À DYNAMISER

La collecte des données internes est un point important à dynamiser. C'est pourquoi, le rôle assigné aux points focaux renseignements est très important dans le dispositif mis en place. La rencontre a été l'occasion, pour chaque point focal, de présenter l'état d'avancement de la collecte des données dans son Centre fiscal. Ainsi, certains centres ont mis en place une bonne organisation de la collecte des données en désignant un agent préposé à la prise en charge des contribuables contactés par le BCOMQ. De ce fait, les formalités sont faites en un temps record, avec un gain de temps énorme pour l'utilisateur. Cela contribue à un élargissement rapide de la base de données. La collaboration entre les différents segments d'un centre fiscal favorise aussi une exploitation optimale des données. Cela permet d'agréger tous les renseignements et d'avoir un fichier unique constituant la base de données du centre et utilisable par ses différents démembrés.

Néanmoins, certains centres doivent être remobilisés afin de les aider à mettre en place un véritable dispositif de collecte et d'exploitation des renseignements, cela faciliterait le travail et contribuerait à la bonne marche du service. C'est pourquoi, l'alerte a été donnée pour que le dispositif de renseignement soit revu dans ces centres, en insistant sur le travail en synergie pour une bonne collecte des données. L'objectif est que toutes les structures de la DGID soient à un niveau optimal de collecte et d'exploitation des données. En somme, pour certains, la collecte se passe globalement bien, pour d'autres la machine doit-être huilée davantage afin d'obtenir les résultats escomptés.

Au total, le Directeur DIEYE s'est réjoui de la rencontre tout en demandant aux services de collaborer davantage pour consolider la base de données de la DGID. Pour cela, il faut enrôler plus de contribuables, les assister, les accompagner et les fidéliser. Avant de clore son propos, Monsieur DIEYE a remercié et encouragé tous les participants, en leur demandant de redoubler d'efforts et de maintenir le cap afin d'atteindre les objectifs du YAATAL.

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

RÉUNION AVEC LE CABINET KPMG SUR L'AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION, DU SYSTÈME INFORMATIQUE, DES RESSOURCES HUMAINES INFORMATIQUES ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Un système informatique performant pour une prise en charge convenable des flux informationnels

La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) est à l'ère du numérique. Pour parachever sa maturité digitale, elle a opté pour l'audit de son système d'information, du système informatique, des ressources humaines informatiques et de l'environnement de travail. Dans ce cadre, M. Abdou Aziz GUEYE, Coordonnateur de la DGID, a présidé la réunion de lancement officiel de la mission d'audit, le lundi 21 décembre 2020, avec le cabinet KPMG qui va conduire l'audit du système. Le Projet d'Appui institutionnel à la Mobilisation des Ressources et à l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI) assure le financement de l'audit. Cette rencontre a permis au cabinet de faire une présentation de son équipe et de son approche pour dérouler le programme de l'audit.



UNE ÉQUIPE QUALIFIÉE, UN PLANNING ACCEPTABLE ET UNE APPROCHE RASSURANTE

Le Coordonnateur M. Abdou Aziz GUEYE a ouvert les travaux en soulignant l'importance de la rencontre et

en magnifiant son objet. La présentation du cabinet KPMG a commencé par son équipe. Il faut souligner la participation, à cette réunion, du personnel de KPMG qui est à l'étranger, par audioconférence. L'équipe de réalisation est composée d'éminents consul-

tants experts et de consultants d'appui. Le cabinet a aussi procédé à l'identification des interlocuteurs clés pour chaque volet de la mission.

Le planning proposé par le cabinet est décliné en 5 phases. La première est



Les agents de la DGID participant à la réunion

consacrée au cadrage de la mission, la deuxième au diagnostic de l'existant, la troisième à l'évaluation de la performance, la quatrième à la définition d'un plan stratégique informatique et la cinquième à la restitution.

Dans ce sillage, le cabinet a présenté une approche détaillée des différentes phases. Ainsi, pour la première phase (Cadrage et lancement de la mission), les objectifs sont de mieux fixer les contours de la mission, la vision et les objectifs à court, moyen et long terme de la DGID ; de mettre en place les éléments permettant un déroulement efficace des travaux pour l'atteinte des objectifs de la mission et la maîtrise des risques... Les travaux prévus, les modalités d'exécution et les livrables ont aussi été exposés. Le cabinet a adopté la même démarche pour toutes les autres phases en précisant que le respect du planning proposé dépendra fortement de la disponibilité des interlocuteurs et de la mise à disposition des documents.

Ainsi, le cabinet KPMG a exposé une requête documentaire préliminaire re-

lativement à l'audit des ressources humaines informatiques (RHI) avec une liste assez exhaustive de documents visés. Il s'agit, entre autres, d'un schéma directeur RH, des fiches de postes des principaux responsables, de la liste du personnel, de manuel des procédures RH, de la procédure de gestion des projets informatiques, de la liste des projets informatiques/digitaux en cours sur la période 2021-2022, etc.

Les étapes suivantes sont relatives à la collecte et à l'analyse de la première documentation et à l'élaboration d'un projet de note de cadrage de la mission, etc.

UNE DÉMARCHE CONSENSUELLE, UN LANCEMENT SUR DE BONNES BASES

Après les présentations du cabinet KPMG, le Coordonnateur a fait des commentaires relatifs à la gouvernance du système d'information, à l'environnement de travail et demandé au cabinet de fournir un agenda précis pour

la mission au-delà du planning. Il a fait noter que des dispositions spécifiques seront prises pour faciliter les interactions du cabinet avec les services de la DGID. À cet égard, suite aux demandes formulées par le cabinet KPMG, le Directeur général a institué deux comités :

- un comité de suivi des travaux d'audit du système d'information de la DGID mis en place par la note de service n°5/MFB/DGID du 5 janvier 2021 : il est le principal point focal de l'équipe de la mission d'audit et il facilite ses interactions et la prise en charge de ses requêtes par les services de la DGID ;
- un comité de pilotage des travaux d'audit du système d'information de la DGID mis en place par la note de service n°7/MFB/DGID du 7 janvier 2021 : il est présidé par le Coordonnateur de la DGID et est chargé de surveiller le bon déroulement de la mission d'audit et le respect des orientations et des échéances fixées.

D'autres préoccupations ont été soulevées et débattues au cours de la réunion, relativement à l'indisponibilité des documents de base pour la mission d'audit, mais aussi aux risques liés à la mission et aux clés du succès.

Concernant la question afférente à la nature de l'audit, il a été précisé que l'audit, c'est faire un état des lieux qui permet de ressortir les points forts, les points faibles et le potentiel, en ayant en ligne de mire les objectifs stratégiques en matière de maturité digitale et les attentes des usagers. La mission d'audit sera donc sanctionnée par des recommandations. Les participants ont soulevé d'autres interrogations auxquelles des réponses ont été apportées. Les échanges ont ainsi permis d'harmoniser les positions et de partir sur des bases claires et consensuelles.

Pour conclure, M. Abdou Aziz GUEYE, Coordonnateur de la DGID, s'est dit satisfait de la rencontre qui lance officiellement la mission d'audit et a souhaité que tous les acteurs puissent travailler en synergie pour une réussite totale. Au vu de l'importance de cet audit, il a signifié aux auditeurs les très grandes attentes de la DGID et a insisté sur la nécessité de faire preuve de rigueur et d'objectivité.

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



M. Abdou Aziz GUEYE, Coordonnateur de la DGID

CADRE DE COLLABORATION ENTRE LE BUREAU DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (BCT) ET LA DIRECTION DES SERVICES FISCAUX (DSF) POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DU PACASEN

Une convention pour une meilleure mobilisation des ressources à travers la mise en place de Commissions de la Fiscalité locale (CFL) fortes

Le Bureau des Collectivités territoriales (BCT) et la Direction des Services fiscaux (DSF) ont mis en place un cadre de collaboration matérialisé par la signature d'un contrat, le lundi 11 janvier 2020, dans les locaux de la DSF. Cet engagement mutuel vise à permettre l'exécution optimale des activités du Programme d'Appui aux Communes et aux Agglomérations du Sénégal (PACASEN). Pour rappel, la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des Impôts a institué la Commission de la Fiscalité locale (CFL), et la réforme induite par l'acte 3 de la décentralisation nécessite une meilleure mobilisation des ressources fiscales locales. De même, l'ambition de recrutement massif et de fidélisation des contribuables introduit une approche novatrice de recensement dans le cadre du programme YAATAL.

L'élargissement de l'assiette fiscale est une préoccupation de premier rang au niveau locale. C'est pourquoi, l'objet du contrat met l'accent sur la mobilisation des ressources fiscales locales. Pour ce faire, il est capital de mettre en place et d'animer les CFL, de multiplier les opérations de recensement et d'exploiter les données collectées.

DES ENGAGEMENTS DE PART ET D'AUTRE POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE DES TERMES DU CONTRAT

Les deux structures se sont engagées, chacune en ce qui la concerne, à exécuter les engagements résultant du contrat. Concernant le BCT, il est chargé d'assurer la formation des membres des CFL, en collaboration avec le Centre des Services fiscaux (CSF) de rattachement et la Commune. Il est aussi chargé d'accompagner les CSF performants, suivant les besoins exprimés et sous l'arbitrage de l'autorité. Le BCT s'engage aussi à aider aux opérations de recensement par la mise à disposition de moyens logistiques.



M. Mamadou Lamine DIALLO, Chef du Bureau des Collectivités territoriales et Mme Ndèye Aïssatou NDAW, Directeur des Services fiscaux, à l'occasion de la signature du contrat

De son côté, la DSF s'engage à réaliser les objectifs opérationnels assignés aux BCT dans le cadre du PACASEN, qui sont principalement de deux ordres, il s'agit de :

- rendre fonctionnelles au moins 40 CFL (dont 20 déjà installées et 20 autres à installer en 2021) choisies en collaboration avec le BCT ;
- rendre opérationnelles au moins 5 CFL choisies en collaboration avec le BCT.

La DSF est aussi chargée de rendre effective la signature des contrats de performances entre les Maires des Communes éligibles au PACASEN et les Chefs de Centre. Elle s'engage également à, d'une part, accompagner l'animation des CFL et, d'autre part, exploiter et traiter les données de recensement pour améliorer les émissions et élargir l'assiette fiscale, etc.

UN CONTRAT ORIENTÉ SUR LE PRAGMATISME ET LA PERFORMANCE

Dans le cadre de leur collaboration, les décaissements pour l'acquisition de matériels destinés à l'accompagnement des

CSF dans la réalisation des objectifs assignés sont soumis à la validation et à l'autorisation expresse du Directeur général des Impôts et des Domaines (DGID). Une évaluation trimestrielle de performance devra être faite lors des réunions de la DSF. À cet effet, un point relatif à l'évaluation des réalisations dans le cadre de la convention est ajouté à l'ordre du jour de ces réunions. La durée du contrat s'étend sur l'année civile 2021 et ne peut être prorogée.

Les parties se sont aussi accordées sur la date d'entrée en vigueur du contrat et la communication sur les actions du contrat de performance. Elles ont convenu d'informer les différents partenaires de l'existence du contrat. Elles ont retenu d'autres actions de communication et de sensibilisation, notamment à l'endroit des autorités locales et des populations, relativement à toute opération de recensement menée par la CFL.

S'agissant des différends qui surviendraient dans l'exécution du contrat, ils seront soumis à l'arbitrage du DGID. En cas de force majeure, une partie peut différer l'exécution de ses obligations à une date ultérieure. Le cas échéant, les parties devront discuter des modalités de réalisations des activités avec l'impératif de respecter les délais d'exécution du PACASEN.

Au final, les responsables des deux parties sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la convention qui entérine la collaboration des deux services. Par cet acte, les deux structures exécutent une instruction du Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, qui demande aux services de travailler en synergie, d'éviter les asymétries d'information et de lever les cloisons, pour une mise en œuvre efficiente du programme YAATAL.

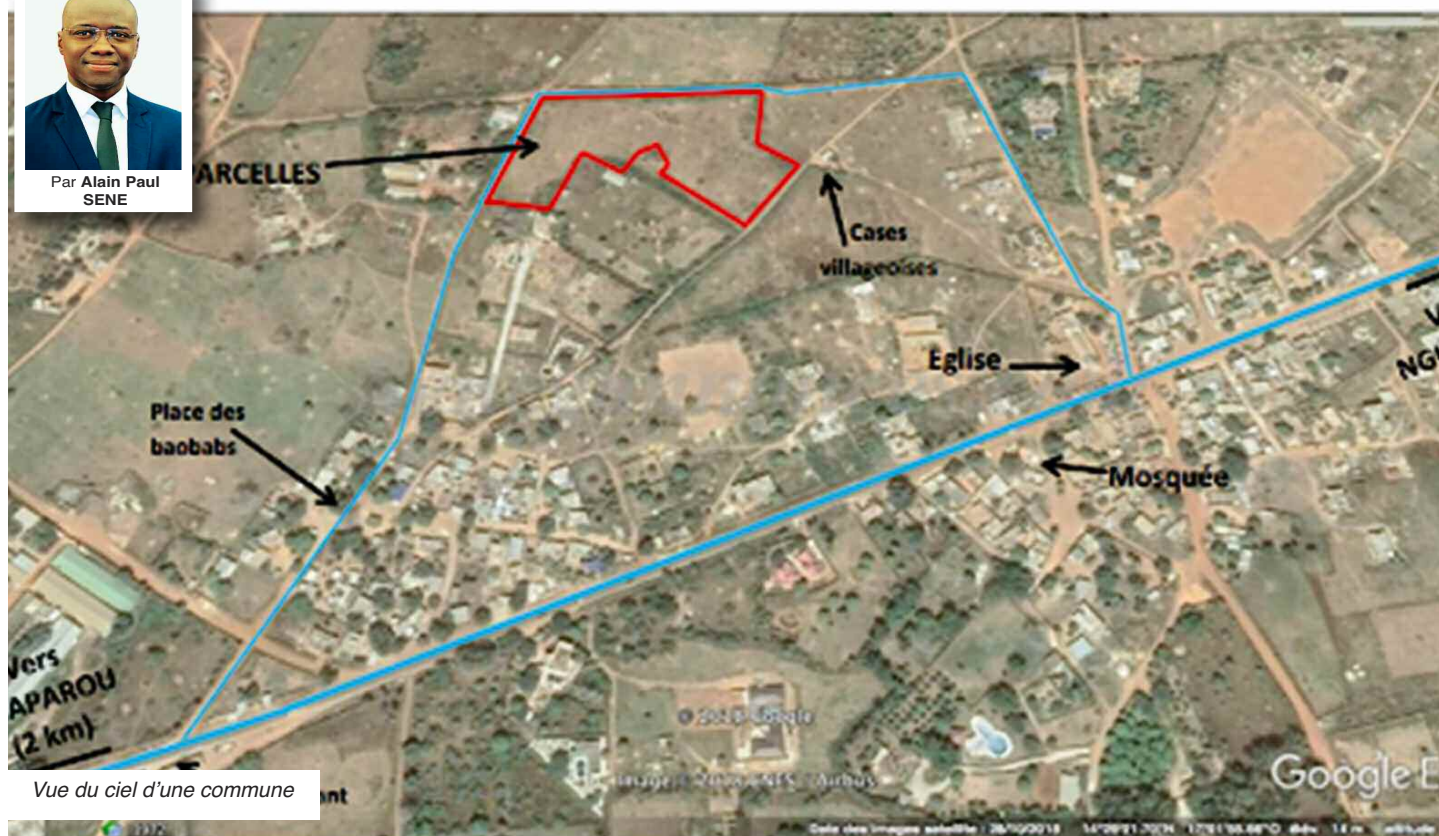
Par **Abdou FAYE**, Chef Section
Communication interne

PROCASEF et PROMOGEF, deux projets pour la réforme structurelle de la gestion du foncier

La gestion foncière constitue un enjeu, un défi et, souvent, une source de préoccupation. Cette situation trouve son explication dans divers facteurs qui engagent plusieurs responsabilités. Pour autant, il ne s'agit pas d'une fatalité. Le Plan Sénégal émergent (PSE) a impulsé des réformes importantes qui visent à améliorer les conditions de vie des populations et à créer un environnement attractif pour les investissements et la création d'emplois. Les partenaires techniques et financiers (PTF) du Sénégal ont manifesté leur adhésion à cette vision et se sont engagés à accompagner ces réformes. C'est dans ce contexte favorable que la Direction générale des Impôts et des Domaines DGID s'est posée en promotrice de deux projets structurants, concourant à révolutionner la gestion foncière au Sénégal : le Projet Cadastre et Sécurisation foncière (PROCASEF) et le Programme de Modernisation de la Gestion foncière (PROMOGEF).



Par Alain Paul
SENE



LE PROCASEF ET LE PROMOGEF : UNE SYNERGIE CONCEPTUELLE VISANT UN IMPACT OPÉRATIONNEL DÉCISIF

À la base, la conception de ces deux projets est le fruit d'initiatives parallèles, mais poursuivant la même finalité de modernisation de la gestion foncière. C'est pourquoi, il a été nécessaire de procéder à un cadrage

permettant de les mettre en cohérence.

Le PROCASEF est un projet de sécurisation foncière en zone rurale et périurbaine. Il est financé par la Banque mondiale à hauteur de 80 millions USD, pour une durée de cinq(5) ans. Logé au Ministère des Finances et du Budget, ce projet fait intervenir plusieurs acteurs, en particulier les communes,

l'Agence nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT) et la DGID.

L'objectif du projet est de garantir la maîtrise des assiettes foncières sur lesquelles les communes exercent leurs prérogatives de gestion et d'affectation. Pour ce faire, il est nécessaire de doter les intervenants d'infrastructures et d'équipements appropriés, de res-

sources humaines qualifiées et en nombre suffisant, de procédures efficaces et transparentes, et de ressources financières garantissant la pérennisation des premiers investissements.

Dans ce cadre, le PROCASEF vise à :

- contribuer à la mise en œuvre d'un cadastre à l'échelle locale ainsi que nationale ;
- accélérer la sécurisation du foncier en milieu rural avec des délibérations sécurisées ;
- améliorer le système d'enregistrement et formaliser les droits fonciers dans les zones sélectionnées ;
- mettre en place un SIF (Système d'information foncière), connecté au SGF de la DGID, dans chaque commune de la zone d'intervention».

Les zones d'intervention correspondent à une centaine de communes répondant aux critères d'une forte pression foncière, d'un fort enjeu économique ou de caractéristiques agro-écologiques. Une première présélection a permis de répartir les communes éligibles en quatre (4) grappes :

- **Grappe du Gand Bassin Arachidier** : 18 communes situées à Fatick et Diourbel (exclusion de Kaolack et Kaffrine qui sont pris en charge par le PROMOGEF) ;
- **Grappe Vallée du Fleuve Sénégal et Ferlo** : 37 communes situées à Saint Louis, Matam et Louga ;
- **Grappe Casamance naturelle**: 27 communes situées à Ziguinchor, Kolda et Sédhiou ;
- **Grappe du Boundou** : 17 communes situées à Kédougou et Tambacounda.

S'agissant du PROMOGEF, c'est le fruit de l'initiative du G20 dénommée « Compact avec l'Afrique » ou « Compact with Africa » (CwA). Son coût global est estimé à 12 milliards, financés par la coopération allemande, par le biais de la KfW (banque de développement), à hauteur de 9,84 milliards et par l'État du Sénégal à hauteur de 2,16 milliards.

Le PROMOGEF a pour objectif de renforcer l'efficacité de la gestion du foncier en rapport avec les collectivités territoriales. À cet égard, la sécurisation et l'accès aux droits fonciers per-

mettront de garantir la transparence et la redevabilité de la gestion foncière. La phase de formulation du projet est en cours de finalisation.

En ce qui concerne la DGID, le projet vise la modernisation de la gestion du foncier, et comporte principalement deux volets : d'une part, la digitalisation de la gestion foncière à travers le renforcement des ressources infrastructurelles du système d'information de la DGID, avec la mise en place du Système de Gestion du Foncier (SGF), et, d'autre part, l'appui à la déconcentration, avec la rénovation ou la construction des sites abritant les centres des services fiscaux (CSF). La première phase du projet concerne les CSF de Dakar-Plateau, de Kaffrine, de Kaolack, de Mbour, de Ngor-Almadies et de Rufisque.

La conception du PROCASEF et du PROMOGEF s'est faite avec une approche synergique ayant pour objectif l'efficacité et l'efficacité opérationnelles. De ce fait, le montage institutionnel de ces deux projets garantit l'harmonisation des interventions et la coordination avec différents acteurs intervenant dans le domaine du foncier.

Les deux projets sont complémentaires pour la modernisation de la gestion du foncier tant pour les communes en ce qui concerne la gestion du domaine national que pour les services de la DGID pour ce qui est du cadastre, de la gestion domaniale et de la conservation de la propriété et des droits fonciers. Il s'agit donc de prendre en charge toute la chaîne de la gestion foncière pour anéantir les cloisons et lourdeurs qui peuvent compromettre la transparence, la bonne collaboration et la célérité dans le traitement des requêtes des usagers.

LE PROCASEF OU L'AMBITION DE REBÂTIR LE SOCLE DE LA GESTION FONCIÈRE

Le PROCASEF met l'accent sur la maîtrise de l'objet de la gestion foncière, à savoir le sol et, conséquemment, la maîtrise de l'information foncière, des procédures y relatives et la formation des acteurs. En effet, la bonne maîtrise des assiettes foncières est un préalable à la bonne administration des terres. Pour rappel, selon certaines estimations, le domaine national couvre environ 95% du territoire national, et il est géré par les communes suivant leur

compétence géographique. Toutefois, la maîtrise cartographique des terres du domaine national demeure une préoccupation cruciale.

Le cadastre peut être défini, du point de vue fonctionnel, comme 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. Ainsi, le cadastre est le bras technique de l'État en matière de gestion foncière et, également, le support incontournable des collectivités territoriales et des services d'assiette.

Sous ce rapport, le PROCASEF vise à moderniser le cadastre et à renforcer les capacités et les moyens des collectivités territoriales pour sécuriser les procédures et les documents en matière de gestion foncière.

Pour opérationnaliser ces objectifs, le PROCASEN interviendra dans les communes à travers (3) composantes :

- **Composante 1 - renforcement des institutions et des investissements dans les infrastructures** : elle comprend le renforcement des capacités de gestion foncière au niveau central et local, la modernisation des infrastructures géo-spaciales et l'assistance technique pour la mise à jour du cadre juridique ; cette composante prend en charge la digitalisation et le développement d'un Système d'Information foncière commun à toutes les communes, la mise en place de bureaux fonciers communaux, l'investissement dans des infrastructures de données géo-spaciales, l'interaction avec le SGF de la DGID, l'assistance aux Sous-Préfets et aux Préfets, la mise en cohérence des données collectées par les différents intervenants (DGID, Plan national géomatique -PNG-, ANAT), etc.

- **Composante 2 - axe opérationnel du projet** comprenant l'appui aux communes pour des campagnes de régularisation des droits d'usage existants : avec une approche de participation citoyenne, le PROCASEF va fournir aux différents acteurs une information géo-référencée sur

les statuts et délimitation des terres du domaine national, établir une couverture cartographique, améliorer la gouvernance de la gestion foncière et améliorer le dispositif de sécurisation et de contrôle de légalité, appuyer la modernisation et la dématérialisation des procédures administratives (données sécurisées, échanges numérisés, étapes redondantes éliminées), mener des Opérations groupées de Régularisations (OGR) à l'échelle d'un village pour arriver à un enregistrement systématique de toutes les terres de la commune;

- Composante 3 - formations aux métiers du foncier, dialogue national, communication et recherche d'accompagnement : le dialogue, la communication et la participation citoyenne sont à la base de la conception du PROCASEF ; à toutes les étapes de la mise en œuvre, la concertation avec les acteurs sera au cœur des activités.

En résumé, le PROCASEF ambitionne de bien fixer les bases de la maîtrise du sol et des actes d'administration des droits d'usage délivrés sur les terres du domaine national. Pour réaliser de cette ambition, la démarche proposée aux différents acteurs repose sur la légitimité (l'acceptation populaire) et l'introduction de la gestion digitalisée. L'unité de coordination et de formulation du projet est déjà mise en place. Elle est dirigée par le Conseiller du Ministre M. Mouhamadou Moustapha DIA. Avec un tel socle, la sécurité de l'édifice sera forcément garantie si le reste de l'architecture est aussi bien pris en charge.

LE PROMOGF OU LA DIGITALISATION DE L'ARCHITECTURE ADMINISTRATIVE DE LA GESTION DU FONCIER.

La DGID est notamment chargée de la gestion du domaine immobilier non bâti de l'État dans les conditions fixées par la réglementation, de la surveillance des opérations sur le domaine national, de l'administration du régime de la propriété et des droits fonciers, de la gestion des biens vacants et sans maître ou placés sous séquestre en conséquence d'une mesure de sûreté générale. Ce large champ de compétences en matière de traitement et d'instruction des procédures portant sur les concessions sur le domaine de l'État place la DGID au cœur de la gestion administrative du foncier.



Des biens fonciers privés

Dans ce cadre, le PROMOGF vise à moderniser les procédures de gestion du foncier. Il est structuré en trois composantes :

- Composante 1 - modernisation de l'infrastructure et équipement de centres des services fiscaux (CSF) :

il s'agit de réhabiliter, d'étendre et de construire des locaux adaptés pour des CSF, de les doter d'infrastructures et d'équipements modernes et de prendre en charge l'architecture informatique (Datacenter) ;

- Composante 2 - digitalisation des procédures de gestion du foncier :

les actions inscrites à ce niveau sont le développement et le déploiement du SGF, et l'acquisition des infrastructures et équipements qui lui sont dédiés (équipement complémentaire du Datacenter) ;

- Composante 3 - mise en œuvre du PROMOGF :

il s'agit des formations techniques, des études, du développement et de l'installation d'un mécanisme de recueil de plaintes ou réclamations des usagers, des campagnes de sensibilisation et de l'assistance technique pour toutes les composantes du projet.

Le projet phare du PROMOGF est donc le SGF. Cette outil sera un référentiel fondamental du système d'information de la DGID. Il concerne le cadastre, les domaines et la conservation foncière. Sa structuration est basée sur le travail collaboratif (Workflow) qui consiste en une chaîne d'opérations effectuées successivement, incluant des étapes d'approbation selon la hiérarchisation des intervenants et des actions, et au terme de laquelle la donnée peut être stockée. Il comporte également des fonctionnali-

tés de gestion électronique de documents et d'interaction avec des acteurs externes, tels que les notaires et les usagers. L'automatisation et l'intégration des autres acteurs qui interviennent dans le processus de délivrance des titres de propriété (urbanisme, collectivités territoriales, Ministère) offre l'opportunité d'améliorer significativement la qualité des services rendus.

Le SGF permettra donc de disposer d'un système d'information centralisé, intégré et sécurisé qui regroupe tous les dossiers fonciers et le plan du parcellaire cadastral. Il intègre la dématérialisation et la sécurisation des transactions foncières, avec une traçabilité des opérations en temps réel.

Les travaux de mise en œuvre de cet outil sont lancés depuis janvier 2020. À ce jour, la modélisation des procédures domaniales, foncières et cadastrales est terminée. Les premiers versions du prototype du SGF ont été présentées en décembre 2020 et le dossier d'étude détaillée est en cours de finalisation. Avec les ressources du PROMOGF, le déploiement du SGF pourra se faire dans des conditions optimales, permettant aux services d'en faire la meilleure utilisation au grand bénéfice des usagers du service public du foncier.

L'approche innovante, la structuration cohérente et le contenu ambitieux de ces projets permettront de matérialiser le YAATAL foncier et d'inscrire la gestion foncière dans un cadre de fonctionnement structurel qui garantit la transparence, l'efficacité et la célérité.

Par Alain Paul SÈNE

MONSIEUR AMADOU ABDOULAYE BADIANE,
ÉLU MEMBRE DU GROUPE DE PILOTAGE DU CADRE INCLUSIF BEPS

La reconnaissance du leadership du Sénégal

L'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) a rendu publics les résultats des élections des membres du Groupe de Pilotage (Steering Group) du Cadre Inclusif du BEPS pour la période 2020 - 2022.

Sur proposition du Directeur général des Impôts et des Domaines du Sénégal, Monsieur Amadou Abdoulaye BADIANE, Directeur de la Législation et de la Coopération internationale, a été élu après une longue procédure de sélection. Il fait partie des 24 personnalités qui vont siéger pendant les deux prochaines années dans ce Groupe de Pilotage. Les membres du Steering Group sont proposés par les Etats-membres. Ils sont formellement élus par l'ensemble des membres du Cadre inclusif, mais participent en leur nom propre.

Pour rappel, le Cadre inclusif du BEPS, établi en 2016 sur l'initiative du G20 afin de définir les nouvelles règles devant régir la fiscalité internationale, compte aujourd'hui 137 membres. Les travaux du Cadre inclusif du BEPS sont dirigés et orientés par un Groupe de pilotage dénommé **Steering Group**.

L'élection de Monsieur BADIANE démontre le leadership du Sénégal et il a la lourde tâche de porter la voix de notre pays et de toute l'Afrique, ainsi que des pays en développement, membres du Cadre inclusif.

Cette élection est une consécration pour M. BADIANE qui bénéficie d'une grande respectabilité dans les milieux fiscaux internationaux.

Plein succès à lui dans cette nouvelle mission exaltante et gratifiante.

La rédaction



La lutte contre le chalandage fiscal : une préoccupation fiscale internationale

Le chalandage fiscal ou « *treaty shopping* » peut être, au sens large, défini comme toute transaction ou arrangement par lequel des personnes tentent d'obtenir indûment les avantages d'une convention fiscale conclue entre deux pays.

Dans la réalité, il repose sur une extension économique des avantages conventionnels à des personnes résidentes d'États tiers, par recours à des entités relais. Cette interposition d'une personne morale entre le payeur et le bénéficiaire effectif du revenu engendre une absence ou une faible imposition au pays source et une imposition privilégiée à la juridiction de résidence de la tierce entité. Une telle planification fiscale agressive présente des retombées fiscales dommageables à la mobilisation des ressources et à la promotion de la coopération fiscale internationale du fait de :

- la création de situations de **non-double imposition** par l'évitement fiscal structuré autour de la tierce entité en violation de l'idée sous-jacente d'une convention fiscale reposant sur le partage des droits d'imposition ou, à défaut, sur son attribution à une juridiction contractante ;
- la remise en cause **du principe de réciprocité** car les avantages prévus par la convention ne doivent profiter qu'aux personnes résidant dans les États contractants ;
- la **dés incitation des juridictions de résidence** des bénéficiaires effectifs des revenus à la conclusion de conventions fiscales avec celles de source d'autant que leurs résidents sont, par recours à des entités relais ou intermédiaires, à même de se procurer des avantages d'une convention sans, en contrepartie, en concéder.

Dans la recherche de solutions à cette menace du système fiscal international, que constitue le chalandage fiscal, il a été consacré, dans le cadre de l'initiative sur l'érosion des bases d'imposition et le transfert des bénéfices (BEPS), en norme minimale¹, les mesures de lutte établies à cette finalité.

En termes de transposition, les États

¹ L'action 6 du programme BEPS de l'OCDE constitue une norme minimale devant obligatoirement être appliquée par les États



sont, en sus du préambule contre le chalandage fiscal, tenus de prévoir, au minimum, dans leurs conventions fiscales l'une des règles ci-après :

- un critère fondé sur les objectifs principaux, uniquement ;
- des règles de limitation des avantages (LOB) complétées par un mécanisme qui traiterait des dispositions relatives aux conduits non déjà traités dans les conventions ;
- la règle des objectifs principaux et une disposition simplifiée ou détaillée de Limitation des Avantages (LOB²).

LA RÈGLE SPÉCIFIQUE D'ABUS DES CONVENTIONS FISCALES : LA LIMITATION DES AVANTAGES (LOB) :

Le terme "avantages conventionnels"³ désigne principalement les règles de répartition et d'allègement de la convention, qui limitent les droits d'imposition des États contractants (*cf. articles 6 à 23 du modèle de l'OCDE*)

La spécificité de cette règle réside dans l'objectif de traiter des situations de chalandage fiscal basées sur la nature juridique, la propriété et les activi-

tés générales des résidents d'un État contractant. Elle vise, en effet, à prévenir certaines formes de chalandage fiscal par l'identification des situations pour lesquelles le bénéfice de la convention est exclu. Ce standard tend à limiter les avantages conventionnels aux seules opérations objectivement réalisées par des personnes admissibles⁴. Ces dernières s'entendent de l'exercice, par des résidents, de véritables activités ayant une substance économique et disposant d'un lien suffisant avec leurs juridictions de résidence.

Ces conditions préalables sont évaluées à l'aide d'une série de tests alternatifs dont la satisfaction est corrélée à l'obtention, par les personnes résidents dans l'un des États contractants, de certains ou de tous les avantages prévus par la convention⁵. En effet, lesdits tests se fixent comme objectif la détection rapide et fiable des structures abusives des conventions fiscales en garantissant, entre autres critères, qu'une majorité des détenteurs de capitaux propres (*évalués par le test de propriété*) et ceux détenant de revenus bruts autres (*évalués par le test d'érosion de l'assiette*) sont des résidents de l'un des États contractants. L'évaluation par ces deux tests permet d'empêcher, du fait de la durée minimale exigée de détention d'actions et du pourcentage de détention retenue pour les personnes admissibles à l'avantage (50%),

² L.O.B est l'acronyme anglais de « Limitation of Benefits »

³ Voir. Lang, BEPS Action 6: Introducing an Antiabuse Rule in Tax Treaties (2014), 74 Tax Notes Int'l 7, 655-664; R. Szudoczky and P. Koch, "Limitation on Benefits: 'Qualified Person' – Article X (1) and (2) of the OECD Model", in M. Lang et al (eds.), *Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)*, 226

⁴ Dans le sens que lui donne le paragraphe 2 de l'article X du rapport sur l'action 6 BEPS

⁵ Voir. J. Bates et al., "Limitation on Benefits Articles in Income Tax Treaties: The Current State of Play" (2013), 41 Intertax 6/7, 395 - 407.

le recours à des stratégies abusives de transfert de dividendes.

D'autres considérations devraient, dans ce processus de limitation des avantages, être prises en compte, notamment le critère des avantages dérivés⁶ et la clause d'activités centrée sur la substance économique.

Toutefois, il convient de préciser qu'une application de l'éventail des règles portant limitation détaillée des avantages ne suffirait pas à l'élimination de toutes les formes de chalandages de conventions fiscales. C'est pourquoi, l'accompagnement de la clause de sauvegarde par un mécanisme visant le financement par des sociétés relais (*anti-conduit mechanism*) par le biais d'un critère de l'objet principal (COP) ou d'une règle anti-abus interne est fortement recommandée.

LA RÈGLE GÉNÉRALE DU CRITÈRE DE L'OBJET PRINCIPAL (COP) :

Cette clause, proposée également par l'Instrument Multilatéral, s'inspire du principe directeur selon lequel « *un avantage au titre d'une convention ne sera pas accordé au titre d'un élément de revenu ou de capital s'il est raisonnable de conclure, compte tenu de l'ensemble des faits et circonstances propres à la situation, que l'octroi de cet avantage était l'un des objets principaux d'un montage ou d'une transaction ayant permis, directement ou indirectement, de l'obtenir, à moins qu'il soit établi que l'octroi de cet avantage dans ces circonstances serait conforme à l'objet et au but des dispositions pertinentes de la présente Convention.* »⁷

L'inclusion de la règle COP confirme que les dispositions des traités ne s'appliquent pas lorsque des transactions ou des arrangements sont conclus afin d'obtenir le bénéfice de ces dispositions dans des circonstances inappropriées.

Cette nouvelle disposition ne modifie, toutefois, pas les conclusions déjà reflétées dans le commentaire de l'article 1⁸ concernant l'interaction entre les trai-

tés et les règles nationales anti-abus.

Comparativement à la clause « LOB » qui est tributaire de critères de rattachement, la règle « COP » dispose d'un champ d'application élargi car conférant aux Administrations fiscales une vue globale sur l'arrangement, la transaction ou le montage entrepris.

Ainsi, la règle COP serait-elle non exempte de subjectivité d'autant que le refus d'accorder l'avantage dépend des conclusions, « **raisonnablement** », formulées par les Administrations fiscales qui, au regard des faits et circonstances pertinents, motiveraient principalement tout arrangement ou toute transaction par l'avantage conventionnel obtenu.

En conséquence, l'analyse des intentions réelles du contribuable demeure, quoique difficile à établir, fondamentale pour une application de la règle du critère des objectifs principaux. D'où la nécessité, pour les Autorités fiscales, d'encadrer et de prévoir des règles propres à son administration aux fins d'écarter **toute application abusive** de ladite règle et de renforcer **la sécurité juridique des contribuables**. Une telle exigence pourrait se traduire par l'attribution d'une considération accrue au critère objectif que renferme, du reste, la règle COP.

Ledit élément objectif est, en effet, véhiculé à travers l'atténuation apportée au paragraphe 1 de l'article 7 de l'Instrument Multilatéral consacrant, en substance, une exception au refus de l'avantage s'il est établi que son octroi, au regard des circonstances, serait conforme à l'objet et au but des dispositions pertinentes de la convention fiscale couverte. En d'autres termes, l'élément objectif de la règle COP impose que l'obtention d'un avantage spécifique par le biais d'une planification fiscale particulière serait appropriée suivant qu'elle soit conforme aux objectifs de la convention fiscale.

En conséquence, il serait déterminant, pour une exécution pertinente de la règle COP, de procéder à **l'examen de la portée et de l'objectif de la convention fiscale** aux fins d'encadrer et, techniquement, d'appuyer les services opérationnels de vérification dans l'analyse des transactions à laquelle ils sont confrontés. La mise en garde expresse

concernant le revenu et la fortune de l'OCDE 2017 et Cf. article 7-1 de l'Instrument Multilatéral de l'OCDE

de l'article 6-1⁹ de l'Instrument Multilatéral contre toute stratégie de « *treaty shopping* » constitue, de facto, un indicateur général à même de servir de base pour la mise en œuvre d'une telle recommandation.

CONCLUSION

Le combat contre l'abus des conventions fiscales à travers le projet BEPS est articulé autour de trois recommandations essentielles : l'inclusion dans le titre des conventions de l'opposition à toute forme d'évitement ou de fraude fiscale par des stratégies de chalandage fiscal, l'établissement d'une règle anti-évitement spécifique (Limitations of Benefits) et l'élaboration d'une règle anti-évitement général (COP).

Ces différentes règles de prévention sont mises en œuvre¹⁰ par le biais de l'Instrument Multilatéral¹¹ agissant comme un amendement aux conventions fiscales couvertes existantes. En termes de respect de norme minimale opposables aux pays signataires, la règle COP constitue la principale norme de prévention des régimes abusifs car comportant, à elle seule, toutes les exigences minimales. Toutefois, elle gagnerait, aux fins de renforcement de la sécurité juridique des contribuables et de substance pour les vérificateurs, à être, davantage, encadrée en se focalisant sur l'objectif essentiel tout en compilant des preuves claires de l'existence d'abus des conventions fiscales.¹²

Par **Alpha NGOM**
Inspecteur des Impôts
et des Domaines
Chef du Bureau de la
Coopération Internationale
Direction de la Législation et
de la Coopération Internationale /
DGID

⁹ En référence au préambule des conventions

¹⁰ Il faut préciser que des options, réserves et amendements s'offrent aux États signataires

¹¹ Le Sénégal est signataire de cet instrument multilatéral dont le projet de ratification est adopté en conseil des ministres le 23 octobre 2020

¹² Cf. commentaire n° 80¹² à l'article 1 du MC de l'OCDE de 2017 « Bien que ces règles n'entrent pas en conflit avec les conventions fiscales, il est admis que les pays membres doivent observer scrupuleusement les obligations spécifiques inscrites dans les conventions fiscales visant à alléger la double imposition tant qu'il n'existe pas de preuve manifeste d'un usage abusif de ces conventions »

⁶ Cf. paragraphe 4 article X rapport action 6 BEPS pour davantage de développements

⁷ OCDE, Empêcher l'octroi inapproprié des avantages des conventions fiscales, Action 6 - Rapport final 2015, op. cit., p. 59.

⁸ Cf. Commentaires modèle de convention fiscal

Le FMI approuve sans débat la deuxième revue du programme ICPE avec le Sénégal

Le Conseil d'Administration du Fonds Monétaire International (FMI) a favorablement conclu le mardi 5 janvier 2021 la deuxième revue du programme économique appuyé par l'Instrument de coordination de la politique économique (ICPE), suivant la procédure de non-objection, c'est-à-dire sans réunion formelle des membres du Conseil. Le FMI salue ainsi les bonnes performances économiques et financières réalisées dans l'exécution du programme.



Cette décision exceptionnelle traduit la confiance accordée au Sénégal dans la mise en œuvre satisfaisante de l'ICPE. Pour 2020, en dépit de la crise sanitaire et économique, l'année a connu une activité intense, à telle enseigne que :

- les objectifs de recouvrement des recettes budgétaires sont à ce jour atteints voire dépassés ;
- les dépenses publiques sont payées à un rythme satisfaisant ;
- les principaux indicateurs quantitatifs de gestion sont atteints : cible de déficit budgétaire, plancher des recettes fiscales, plafond des

instances de paiement, plancher des dépenses sociales, encours de la dette publique ;

- les relations avec les partenaires techniques et financiers sont au beau fixe, comme l'atteste le résultat concluant de la deuxième revue de l'ICPE ;
- les entreprises bénéficient d'un soutien optimal de la part de l'Etat, ce qui nous a permis, de limiter les effets néfastes générés par la Covid-19 sur notre économie.

Ainsi après la première revue concluante du programme ICPE en juillet dernier, le Conseil d'Administration

du FMI décerne de nouveau un satisfecit au Sénégal en dépit de l'impact significatif de la pandémie à coronavirus (COVID-19) sur l'activité économique. Le Président de la République a pris des mesures rigoureuses de riposte dans le cadre du Programme de résilience économique et sociale (PRES) avec l'apparition de l'épidémie au Sénégal.

La décision relative à la conclusion de cette deuxième revue concluante du programme ICPE sera effective à compter du mardi 12 janvier 2021.

Cellule de Communication du
Ministère des Finances et du Budget

L'INCLUSION FINANCIÈRE



Par Mbaye THIAM

L'inclusion financière fait référence au processus permettant aux personnes physiques et aux entreprises d'accéder à des services financiers de base (dépôt et transfert de fonds, paiement, épargne, crédit et assistance) fournis par des institutions financières formelles. L'affirmation selon laquelle, il s'agit d'un mécanisme efficace de lutte contre la pauvreté et de promotion d'une croissance solidaire et robuste, est confirmée par le nombre de pays qui multiplient les initiatives visant à établir de nouveaux mécanismes de financement pour permettre à la population d'accéder plus aisément à des services financiers appropriés.

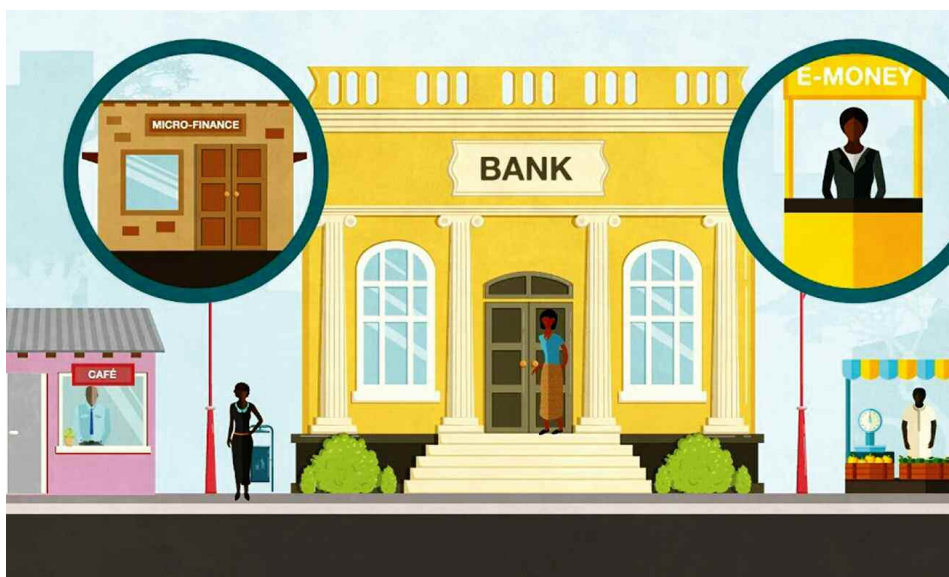
Au sein du Ministère des Finances et du Budget, la problématique de l'inclusion financière est prise en charge par la Direction générale du Secteur financier et de la Compétitivité dirigée par Monsieur Bamba KA. Elle est compétente pour tout ce qui concerne :

- la régulation de l'environnement financier national, notamment les secteurs de la banque, de la microfinance et de l'assurance, en relation, le cas échéant, avec les institutions communautaires compétentes ;
- la gestion des interventions financières de l'État sous forme de prêts et d'avances ;
- la promotion du financement privé de l'économie nationale, avec en particulier le développement des mécanismes innovants ;
- etc.

L'Observatoire de la qualité des services financiers est un des acteurs clés de cette inclusion financière qui demeure toutefois un concept transversal qui irrigue l'ensemble de la Direction générale du Secteur financier composé de services rattachés et de six (6) directions.

L'inclusion financière présente de nombreux avantages pour les personnes physiques et les entreprises. Il s'agit, entre autres, de l'octroi de crédit, de la facilitation, de la consommation et de l'investissement dans le développement (comme la santé et l'éducation). S'agissant des Petites et Moyennes Entreprises (PME), le crédit facilite le financement des fonds de roulement et de l'investissement, par les institutions ou par des offres.

L'épargne permet l'atténuation des chocs et est source d'autofinancement



à faibles risques. Pour les PME, les bénéfices sont surtout utilisés pour le financement. Concernant le volet « assurance » des personnes physiques et des micro-entreprises, celle-ci est un instrument de gestion du risque destiné à la gestion des stocks. Pour les PME, elle permet la réduction du risque lié aux activités.

Concernant le paiement des personnes physiques et des micro-entreprises, ce sont des processus au détail innovant / électroniques et transfert de fonds. S'agissant des PME, c'est le recours à des paiements efficaces pour des opérations efficaces sûres et à faible coût.

En définitive, le défi de l'inclusion reste d'assurer l'accès de toutes les personnes physiques et PME, à un coût raisonnable et à une large gamme de services fournis par des institutions responsables et pérennes. L'accès aux services financiers permet aux ménages, surtout à faible revenu, de tisser un contrat budgétaire et sa consommation. Ce qui leur évite souvent de tomber dans des trappes à pauvreté à la

suite de chocs exogènes.

L'inclusion financière peut également contribuer à réduire la pauvreté de façon indirecte à travers son effet sur la croissance de notre pays. Elle peut aussi encourager l'épargne interne et les entrées de capitaux provenant de la diaspora et diminuer également les coûts de transaction des PME et du secteur privé tout en réduisant le nombre de ménages et d'entreprises exclues du système financier de manière générale et plus particulièrement en Afrique et au Sénégal. Il permet aussi d'augmenter les ressources des administrations centrales et d'assurer une fiscalité plus équitable. Sa promotion demeure l'une des principales activités à mener pour développer les services financiers en liaison avec les réformes envisagées dans les zones régionales, afin de s'aligner davantage sur les meilleures normes internationales.

Par **Mbaye THIAM**,
Journaliste Cellule
Communication du Ministère
des Finances et du Budget

SÉANCE DE PRÉSENTATION DE LA PLATEFORME E-SERVICES UN OUTIL DE POINTE POUR LES USAGERS



Par Fatoumata Ane GUEYE

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) a procédé, le mardi 1er décembre 2020, à la présentation de la plateforme E-services. Cette plateforme permet de dématérialiser le dépôt des états récapitulatifs des retenues à la source sur salaires ou sur sommes versées à des tiers. La séance a été présidée par Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, en présence du Coordonnateur Monsieur Abdou Aziz GUEYE et du Directeur des Systèmes d'Information, Mme Yama KOUYATE DIABY.



M. le Directeur général (en bleu) présidant la séance de présentation, en compagnie de M. le Coordonnateur et de Mme le Directeur des Systèmes d'Information

La plateforme E-Services représente un nouveau bijou, entièrement développé par les experts de la DSI. Elle permet aux usagers de déposer en ligne les états récapitulatifs des retenues à la source opérées sur les salaires ou sur les sommes versées à des tiers ou à titre de loyer. Elle offre des garanties de sécurité et de transparence, et comporte plusieurs fonctionnalités permettant un gain de temps pour les usagers et leur évitant certains déplacements dans le contexte de la pandémie de la Covid-19.

E-SERVICES, COMBINAISON DE LA SIMPLICITÉ ET DE LA TRANSPARENCE

C'est le Chef de la Section Étude et Développement de la DSI, M. Mamadou DIANGAR, qui a procédé à la démonstration des différentes étapes de la soumission d'une déclaration dans E-services.

L'application est accessible à partir

du site web de la DGID via le lien <https://eservices.dgid.sn/formulaire-contribuable>.

L'écran d'accueil de la plateforme propose aux contribuables plusieurs services et permet, notamment, de :

- s'inscrire à l'application etax (formulaire de souscription) ;
- formuler une demande relative aux mesures fiscales Covid-19 (formulaires) ;
- déposer en ligne les états récapitulatifs trimestriels ou annuels des retenues à la source sur les sommes versées en rémunération de prestations de toute nature ou à titre de salaire et de loyer.

La procédure d'inscription se déroule ainsi qu'il suit :

- la demande de création de compte ou souscription : avec le lien de connexion [vices.dgid.sn/formulairecontribuable, le contribuable renseigne le formulaire de demande de création de compte permettant son identification puis clique sur « soumettre » pour envoyer sa demande ;](https://eser-

</div>
<div data-bbox=)

- la réception des accès (login et mot de passe) : la DGID reçoit la demande et génère un login et un mot de passe (par défaut) qui sont notifiés par mail ;

- la connexion à son compte : après la réception des accès, le contribuable change le mot de passe et se connecte à la plateforme.

S'agissant du dépôt des états récapitulatifs des retenues à la source opérées sur les salaires ou sur les sommes versées à des tiers ou à titre de loyer, la plateforme comporte plusieurs possibilités de paramétrage. En effet, l'utilisateur peut créer des profils pour ses employés et son conseiller fiscal, avec un système



Vue de la salle lors de la séance de présentation

d'habilitation lui permettant d'administrer son compte en toute transparence.

Dans le module déclaration, le contribuable peut déclarer, consulter les déclarations, soumettre une demande de rectification, etc. La procédure de déclaration peut se faire par saisie directe ou par importation de fichier. L'application procède à des contrôles automatisés de conformité et de cohérence. À titre d'exemple, le montant global déclaré est forcément égal au total de l'impôt sur le revenu (IR), de la taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal (TRIMF) et de la contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE). Ce dispositif permet de garantir la fiabilité des données et constitue une aide à la saisie pour l'utilisateur.

Après la soumission d'une déclaration, l'utilisateur reçoit une notification sous format PDF lui servant à la fois d'accusé de réception et d'état de sa déclaration.

Mme DIABY a précisé que cette plateforme a été entièrement développée

par la DSI. Elle a souligné le grand potentiel et l'expertise des agents qui sont capables de développer des formulaires dématérialisés. À cet égard, la plateforme E-services va bientôt intégrer d'autres fonctionnalités grâce au travail interne permanent.

UN SUPPORT INFORMATIQUE DE POINTE AU SERVICE DU YAATAL.

Après la présentation, le coordonnateur a félicité la DSI et a relevé son rôle de pierre angulaire dans le dispositif qui engage la DGID dans une quête perpétuelle d'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. M. GUEYE a aussi fait noter que le travail de la DSI permet à l'administration fiscale de minimiser le coût de gestion. Le YAATAL étant un vaste programme qui repose sur les renseignements pour recruter et fidéliser les contribuables, il est nécessaire de s'appuyer sur une ressource informatique robuste.

Le Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, a rappelé qu'il mise

beaucoup sur les systèmes d'information pour la réalisation de ses ambitions pour la DGID. Il estime que l'informatique représente la clé pour la réussite de tous les projets. Donc, elle a une dimension fortement stratégique. Ainsi, le rôle de support que joue l'informatique s'avère fondamental pour relever les défis de la digitalisation et de la modernisation des services. Au-delà de l'application E-Services principalement dédiée aux « états 1024 », la DSI assure d'autres missions en faveur des directions opérationnelles. À cet égard, la problématique de l'immatriculation et de l'enrôlement de nouveaux contribuables est un point essentiel du YAATAL.

C'est pourquoi, le Directeur général a insisté sur la nécessité d'une très grande cohérence globale dans la politique informatique, car, dit-il, il y a un besoin énorme d'articulation et de recoupement des contenus des dossiers fiscaux et fonciers. La DGID a aussi l'objectif d'enlever les cloisons à l'intérieur de ses services, et le meilleur moyen d'y parvenir est de tout dématérialiser.

L'aspect communication est aussi un maillon fondamental pour l'aboutissement du processus de recrutement du maximum de contribuables, afin d'augmenter les souscriptions à la plateforme E-Services. Ainsi, le Directeur général a demandé au Bureau de la Communication et de la Qualité d'appuyer la DSI et les services opérationnels, notamment en vue de faire adhérer tous les contribuables de la Direction des grandes Entreprises à l'utilisation de la plateforme E-Services. C'est avec la souscription et l'utilisation massives de la plateforme que la DGID pourra évaluer la performance de son système. Les feedbacks des entreprises utilisatrices représenteront également un baromètre fiable pour la DSI dans l'évaluation de cet outil.

Enfin, le Directeur général a félicité le Directeur des systèmes d'informations et toute son équipe pour le travail accompli, en particulier la dématérialisation de beaucoup de formulaires et l'élaboration de techniques de digitalisation simples et appropriées à la progression de la DGID et aux besoins du contribuable.

Par Fatoumata Ane GUEYE



M. Mamadou DIANGAR, Chef de la Section Étude et Développement de la DSI, lors de sa présentation

HOMMAGE À ALIOUNE BADARA MBAYE

ADIEU L'AMI...!

Août 2005, à l'École nationale d'Administration (ENA), dans l'une des salles de cours, s'avance vers moi un gars longiligne, pantalon, chemise à fines rayures, le visage avenant, sourire aux lèvres... Il me salua avec beaucoup de chaleur humaine, m'interrogea sur le lieu du cours et me demanda s'il pouvait prendre place à mes côtés. Ce que j'acceptai avec plaisir. Le lendemain, il me rendit la civilité en me réservant la place à ses côtés. Ces échanges quelconques, banals entre deux élèves d'une même classe, marquent le point de départ de la longue et profonde amitié qui m'a lié à Alioune Badara MBAYE



Feu Alioune Badara MBAYE en compagnie de son ami et collègue Abdoul Aziz DIAGNE

Je dois avouer que dès les premiers contacts, nous nous sommes sentis à l'aise, l'un avec l'autre. Très rapidement, nous avons commencé à échanger sur les chemine-ments respectifs qui nous ont menés à l'ENA. Nous nous rendîmes compte qu'on avait beaucoup « d'atomes crochus » et de réelles convergences de vues. Ainsi, au bout de trois mois de présence à l'ENA, ABM, comme il m'arrivait de l'appeler, est devenu un camarade de classe très proche, à qui je faisais toute sorte de confidences. Il ne tarda pas aussi à être le « cousin taquin » qui se mit à rigoler de certains de mes principes qu'il trouvait « rétros » et « indignes » d'un produit du département de philosophie. Il a pris l'habitude de rigoler de ma voix trainante qui, disait-il, lui faisait croire à l'existence d'une quatrième fille dans la classe, alors qu'il n'y en avait que trois...

Bref, entre ABM et moi, il n'y a eu aucun round d'observation. Tout s'est mis en place et en très peu de temps. Cher Alioune Badara, tu as été un ami, un camarade de promotion, un collègue mais aussi et surtout, le plus important est que tu étais devenu un frère. Nous nous sommes ouverts l'un à l'autre, partageant savoirs et avoirs, pleurs et fleurs, doutes et certitudes. J'atteste ici que tu m'as aimé et couvé comme tu l'as fait pour Mbaye, Chérifo ou Ameth, tes frères de sang ou comme tu l'as fait pour ta petite sœur Mame NDIAYE.

Pourquoi et comment avons-nous atteint un tel degré d'affection réciproque ? Je dirais tout simplement, pour paraphraser Mon-

taigne parlant de La Boétie : « parce que c'était lui, parce que c'était moi... » Ton Père Serigne MBAYE, sur son lit d'hôpital, quelques heures avant son rappel à Dieu, nous invita, avec insistance, dans le blanc de l'œil, à continuer à être proches et à nous soutenir mutuellement... J'affirme ici, à travers ces lignes, que tu t'es rigoureusement acquitté de cette recommandation paternelle.

Mieux, tu l'as toujours considérée comme un ordre divin, sorti de la bouche d'un homme de Dieu, arrivé au terme de sa vie. Pour cette raison, tu as considéré notre amitié comme relevant du « Sacré ». Tu as tenu à moi, au propre comme au figuré, jusqu'au dernier souffle de ta vie... Dans tous les moments importants et symboliques de ton existence, tu m'as conféré des rôles et des responsabilités que je ne pense pas avoir mérités. En réalité, tu m'as toujours honoré, élevé et valorisé. En quinze ans de compagnonnage, je peux dire sur toi, comme le Président SENGHOR sur Abdou DIOUF, que je ne t'ai « jamais pris en flagrant délit de déloyauté ».

Mieux, dans notre amitié, à chaque fois, et même plus de fois que de besoin, tu as eu l'obsession de me mettre à l'aise, me faisant passer avant toute chose, y compris dans les cas où je le méritais le moins. Finalement, que dire en hommage à ta personne ? Pas grand-chose, car tout a été dit par tant d'autres, admirablement bien dit, avec un élan de générosité que je ne saurais égaler. Tu étais un fervent musulman, un talibé de Cheikhou Tidiane. Cheikh Al Islam El Hadj Ibrahim NIASS était ton guide ! Ta foi en Dieu était ardente. C'est un fait et tous ceux qui t'ont approché le savent. Tu étais un intellectuel, très attaché au savoir et à sa quête. Les livres étaient tes compagnons de tous les temps. Je suis le dernier à l'évoquer. Tu as été un Gentleman, tout le monde le sait, tout le monde l'a dit. Tu avais l'élégance du cœur, du geste et du verbe, c'est de notoriété publique.

Que puis-je ajouter à ta générosité tant chantée ? Rien de plus, si ce n'est de confirmer que tout ce qui a été dit est vrai et qu'il y'a même des aspects que la plupart des gens ne peuvent imaginer. Tu as été utile à tes parents ; c'est un fait ! J'atteste ici, avoir assisté à des éloges, sur toi, faits par tes Père et Mère. Ces derniers, en diverses occasions

ont littéralement pleuré devant l'énumération toujours plus longue de tes bienfaits à leur endroit. J'en suis témoin oculaire. Si je l'évoque ici, c'est parce que je te l'envie.

Sur toi, tellement de choses peuvent étre dites, mais il s'agit juste pour moi, prenant la plume pour la première fois depuis ton décès, de confirmer que tout ce qu'on a dit sur toi lors de tes funérailles est vrai. J'ose le dire car je t'ai connu et pratiqué. Il ne fait pas de doute qu'avec ton décès, je perds un ami, un frère, un compagnon, un confident, une partie de moi-même... Me manqueront nos échanges sur Tout, ta compagnie agréable et taquine, tes critiques amicales, dignes d'un cousin, et j'en passe. Que deviendront nos diners autour du couscous le vendredi soir, que tu avais finalement assimilés à des « conseils des ministres nocturnes » ? Je sais aussi que je souffrirai de ton absence au Sou-pou Kandia du dimanche...!

Oserais-je retourner à Diakène, ce petit coin paisible de la Casamance naturelle qui a bercé ton enfance et que tu m'avais fait découvrir avec beaucoup de fierté ? Ce voyage que nous effectuions ensemble, tu y tenais et tu lui conférais une place de choix dans ton agenda. Que sera désormais le Gamou à Kaolack sans toi ? Ce fort moment de dévotion auquel tu tenais tant et par lequel ma grande famille t'avait intégré en son sein ? Il était aussi un fort moment de retrouvailles de nos amis communs, de tous bords. Qu'en sera-t-il du petit déjeuner du lendemain, dans la chaleur du cadre familial où tu avais définitivement acquis ta place ? Autant de questions qui m'interpellent et qui me font peur quand je pense à ton absence. Rien ne sera facile. En réalité, je me rends compte que je ne me suis jamais préparé à cheminer sans toi.

En écrivant ces lignes, j'ai naturellement pensé à Mère Fa, ta brave maman, à qui tu tenais tant ! Je suis encore admiratif de sa dignité devant l'épreuve. Je pense aussi à ma fille Mamie Awa, « Yaayaay » comme tu aimais l'appeler...! Je me demande jusqu'à quand tiendront les histoires que je lui raconte pour justifier tes absences. Mes encouragements aussi à ta veuve, ta chère Zeyna que tu as tant chérie ! Enfin, je pense à tous nos amis d'enfance, amis du collège, du lycée, de l'université, que nous avions finalement en partage du fait de notre proximité. Aux autres collègues de la promo, de la DGID, auxquels tu étais si lié !

A tout ce beau monde, je dis courage devant l'épreuve, car nous en aurons besoin pour continuer sans notre ami, notre frère. Mes vœux et prières t'accompagnent. Je convoite du Seigneur (SWT) qu'IL te fasse Miséricorde. Je prie que le Paradis soit ta demeure éternelle. Il nous faudra beaucoup de grâce divine pour vivre de manière apaisée avec ton souvenir. Adieu l'ami.

Par Abdoul Aziz DIAGNE,
Contrôleur des Impôts
et des Domaines,
Direction des grandes Entreprises

Pour Alioune Badara MBAYE, in memoriam

« Et tout homme est un livre où Dieu lui-même écrit.
Chaque fois qu'en mes mains un de ces livres tombe,
Volume où vit une âme et que scelle la tombe,
J'y lis. »



Par Mouhamadou SY

Ces paroles profondes de Victor Hugo (Poème « La vie aux champs » dans le recueil Les Contemplations) me reviennent à chaque fois que le souvenir, encore frais, de la

disparition de mon jeune collègue Alioune Badara MBAYE dit Badou m'étreint, comme si, par delà le vide abyssal de son absence définitive, la force des souvenirs et des actes forgés en commun a creusé une marque indélébile. Pour l'avoir fréquemment approché et avoir bénéficié, de sa part, d'un respect, d'une admiration et d'une affection sans cesse renouvelés, je me devais quelques mots pour porter témoignage d'une jeune existence qui m'a humainement enrichi et qui ne saurait être oubliée ou effacée.

Et pourtant, à titre personnel, je ne suis plus affligé devant cette grande Faucheuse qui avance inexorablement vers nous et dont le voisinage me devient chaque jour plus familier du fait - certainement- de l'âge et des blessures successives de la vie dont la plus cruelle est assurément la mort, la perte des êtres chers.

Mais la nouvelle de la perte de Alioune Badara m'a attristé, parce qu'il s'agit là du destin interrompu d'un jeune homme attachant à qui la vie ouvrait à peine ses bras. De surcroît, dans sa conduite quotidienne, ce garçon offrait déjà ces choses précieuses -et de plus en plus rares-, dont nous avons si besoin, que sont le plaisir vrai d'aimer et de nouer des amitiés fécondes, le bonheur dans le service aux autres et, enfin, la quête de l'Absolu dans une éthique de vie bordée par la foi religieuse. Ce portrait apparaît d'ailleurs, avec plus de netteté, dans l'émouvant texte écrit sur lui par son plus que frère

et condisciple, notre collègue Abdou Aziz DIAGNE.

Mais tous ces constats sur Badou auraient pu également être certifiés par d'autres personnes avec qui je fus témoin d'un compagnonage humain et professionnel très fécond : Youssouf DIONE, Papa Oumar DIALLO, Mathiam THIOUB, Abdoulaye NDIAYE mais aussi Serigne Mabèye FALL, Alfousseyni KELLY, Salif MBENGUE, Oumar DIOP, Seydou FAYE, Athia Touré FALL, Hawa SY DANFAKHA, Ndématy SAMBA, Cheikh Modibo NIANG, Cheikh Oumar



Feu Alioune Badara MBAYE

DRAMÉ, Makhtar TRAORE, Bamba MBAYE, Pape Macodou DIOUF, Ibrahima NIANG et Bocar SECK qui ont tous pu cotoyer, à l'époque du Centre fiscal de la Médina, ce jeune Contrôleur des Impôts compétent, dont la perspicacité intellectuelle et l'engagement pour son métier et son pays perçaient dans les procédures fiscales de qualité qu'il ne cessait de me transmettre.

Pour beaucoup d'entre nous, Alioune Badara MBAYE se distinguait surtout par sa passion de comprendre qu'il ne cessait d'élargir grâce à de multiples ap-

prentissages en droit, en comptabilité mais également en fiscalité, dont la maîtrise des contours rétifs nous valait, à lui et à moi, des échanges réciproquement enrichissants.

Pour ma part, je retiens chez Alioune Badara MBAYE cette timidité qui ne pouvait cacher la gandeur d'âme d'une vie donnée en offrande à sa famille mais aussi et surtout à sa mère. Et durant son oraison funèbre, j'ai été saisi en entendant l'imam de la mosquée raconter que lorsqu'il apprit à son propre fils le décès de Badou, celui-ci s'est écrié consterné : « Mais que va devenir sa mère ? c'est Badou qui la prend totalement en charge !!! ». Cette exclamation venue du cœur du fils de l'imam constitue assurément la meilleure récompense d'une vie trop vite achevée.

Après un digne combat contre la maladie, Alioune Badara MBAYE s'est éteint paisiblement à Dakar le 14 novembre 2020, entouré de l'amour de sa famille et de l'affection de ses amis et collègues. Tout cela n'est pas dû qu'à la chance. L'esprit de cette belle âme éclairera à jamais le cœur de son épouse, de son enfant, de sa famille et de tous ceux qui l'ont connu ou approché et qui sont désormais orphelins de son immense sourire et de sa soif de partager biens et savoirs.

Et comme dirait l'autre, si c'est ainsi que se referme le livre de la vie de Alioune Badara MBAYE, la vie de ses actes vient de s'ouvrir et devra constituer pour nous, ses amis et collègues, une source d'inspiration puissante dans la voie du bien et du juste.

Au revoir, jeune homme, puisse ton âme reposer en paix

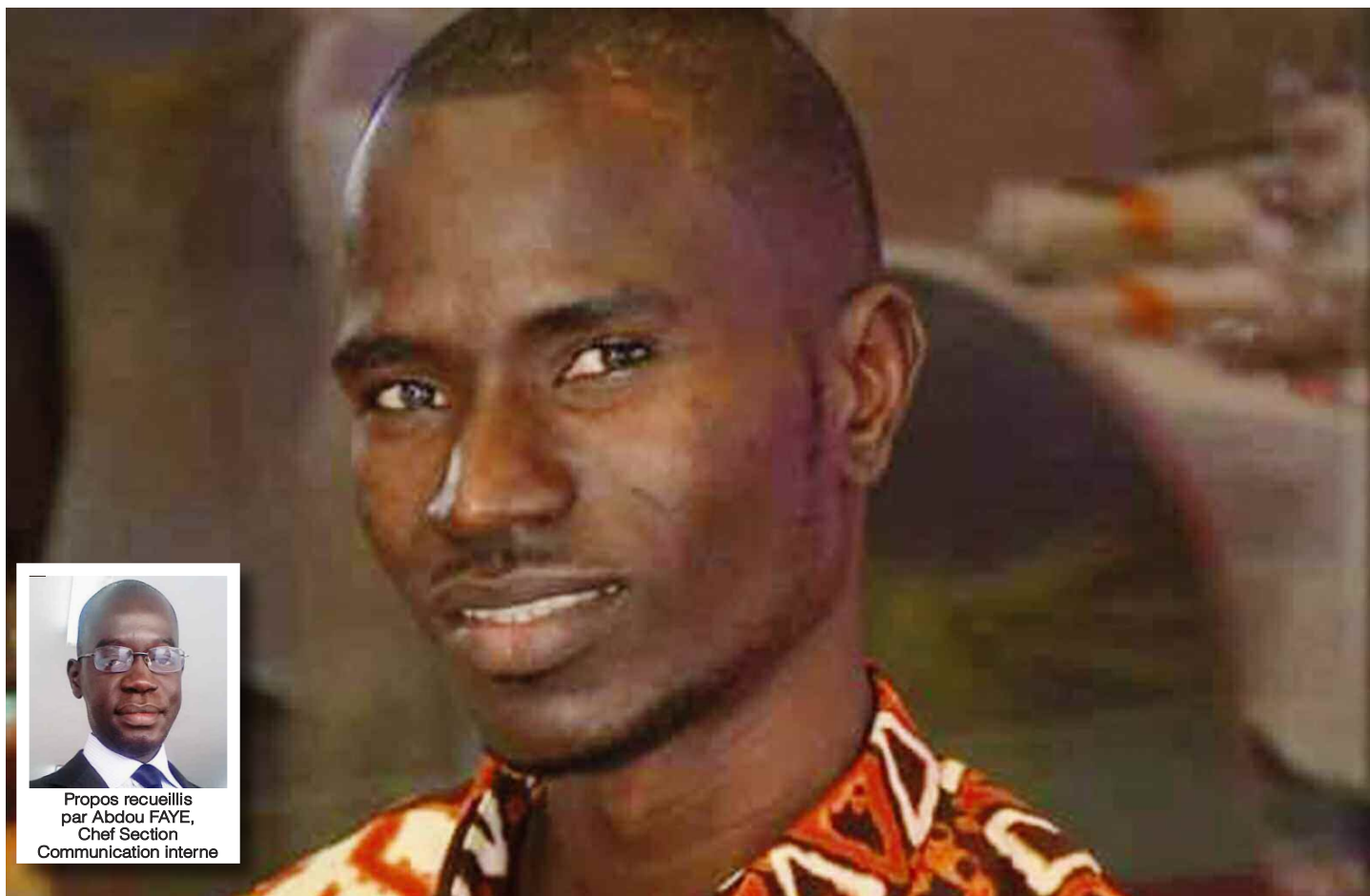
Par Mouhamadou SY,
Inspecteur principal des Impôts
et des Domaines,
Conseiller technique du DG

Hommage, à titre posthume, à Alioune Badara MBAYE

Une référence, partie à la fleur de l'âge

La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) rend un hommage mérité à un illustre fonctionnaire rappelé à Dieu le samedi 14 novembre 2020. M. Alioune Badara MBAYE, Inspecteur des Impôts et des Domaines, était le Chef du Bureau de la Gestion, du Contrôle et des Services aux Contribuables (BGCSC) du Centre des Services fiscaux (CSF) de Ngor-Almadies. Son parcours révèle un homme pétri de qualités humaines et professionnelles. Fiscaliste aguerri, rompu à la tâche, toujours prêt à servir, notre collègue Alioune Badara, dit Badou ou ABM, a marqué la DGID par sa jovialité et son comportement exemplaire. Il était une référence pour sa famille.

La rédaction du Magazine « ID » a recueilli et compilé des témoignages poignants auprès de ses collègues, amis, parents et alliés.



Propos recueillis
par Abdou FAYE,
Chef Section
Communication interne

ALIOUNE BADARA MBAYE (ABM), UN PARCOURS EXCEPTIONNEL, DES QUALITÉS PROFESSIONNELLES EXEMPLAIRES

M. Alioune Badara MBAYE est né un jour de tabaski, le 06 septembre 1984 à Dakar. Son père, M. Alioune MBAYE, est originaire de Ngaye Mékhé et sa mère, Mme Fatou DIOP, de la Basse Casamance. Formé à l'école coranique, il entre à l'école primaire Alioune Badara KABA de Ouagou Niayes.

Après des études au Lycée Mixte Mau-

rice DELAFOSSE, Alioune Badara rejoint l'université Cheikh Anta DIOP de Dakar où il a obtenu une licence 3 en Droit public, option relations internationales. Il est admis à l'École nationale d'Administration (ENA) du Sénégal en 2005, pour le cycle B, puis en 2014 pour le cycle A de la Section Impôts et Domaines.

Pendant sa carrière de Contrôleur des Impôts et des Domaines (2007-2014), il a exercé à l'ex Centre des Services fiscaux (CSF) de la Médina, ensuite au CSF de Mbour et à l'ex Centre des grandes Entreprises.

Avec l'expérience capitalisée, son goût du savoir et son professionnalisme tout son entourage voyait en lui des qualités et un potentiel infinis. Il a confirmé cette impression en réussissant au concours professionnel du cycle A de l'ENA. Ironie du sort, M. Meissa NDIAYE qui était son Chef de Centre à Mbour, s'est retrouvé président du jury de soutenance de son mémoire à son examen de sortie de l'ENA.

En 2017, il sort de l'ENA comme Inspecteur des Impôts et des Domaines et est nommé Chef de la Cellule des Enquêtes fiscales à la Direction du Renseignement

et des Stratégies de Contrôle fiscal (2018 – 2020). De mars 2020 au 14 novembre 2020, jour de son décès, ABM était le Chef du Bureau de la Gestion, du Contrôle et des Services aux Contribuables du Centre des Services fiscaux de Ngor Almadies. Badou avait compris que la relation de travail ne pouvait pas être saine sans la courtoisie, sans le respect de l'autre, sans l'ouverture d'esprit à l'égard de tous les agents, quelle que soit leur position dans la hiérarchie administrative. À ce propos, un agent placé sous son autorité témoigne : « *ton décès m'a fait comprendre que l'on pouvait avancer sans chercher à étouffer autrui, que l'on pouvait appliquer la loi en toute humanité* ». Tel était le choix de vie de Badou, et cela définissait ses rapports avec ses collègues.

ABM, UN MILITANT DE L'HUMANITÉ, TRÈS ATTACHÉ À SA FAMILLE, FIDÈLE EN AMITIÉ

Issu d'une famille modeste, il a très tôt compris la nécessité de réussir sa vie pour aider sa famille. Il a rendu cette famille fière et il était une source de motivation même pour ses aînés.

Alioune Badara MBAYE s'est marié le 14 avril 2019 avec Madame Seynabou BA. Il était un époux dévoué et extraordinaire conformément à la belle âme qu'il fut. « *Dieu a choisi pour moi une excellente épouse en la personne de Seynabou BA* » disait-il souvent. En 2017, dans son mémoire de fin de formation à l'ENA cycle A, il écrivait, « *Je dédie ce travail :*

*à ma précieuse mère qui m'a aidé dans ma réussite scolaire, m'inspirant le goût du labeur de l'humilité qui n'exclut pas l'ambition ;
à la mémoire de mon père rappelé à Dieu, ce travail est le fruit des sacrifices*



M. Alioune Badara MBAYE (en médaillon) avec sa promotion d'inspecteur des Impôts et des Domaines, en compagnie de leur professeur M. Abdoulaye GNINGUE (en tenue traditionnelle)

*qu'il a consentis pour ma formation ;
à la mémoire de mon père adoptif qui m'a inculqué les valeurs fondatrices de l'homme éduqué... »*

Badou était un garçon très attaché à son père et à sa famille. Très tôt il s'est tracé un chemin, celui de la droiture. Il se battait quotidiennement pour soulager sa maman, offrir la joie de vivre à son papa, aider ses parents. La famille ne s'entendait qu'au sens large pour Alioune Badara, c'est la raison pour laquelle il vouait un attachement particulier à son père adoptif qui était également une grande source de motivation pour lui. Si les termes « Reconnaissance » et « loyauté » peuvent traduire avec exactitude le terme Wolof « Koleuré », c'était une valeur cardinale pour lui. C'était un homme bon.

ABM accordait une importance capitale à l'amitié. C'est peut-être pourquoi il était si fidèle en amitié. Il était très à cheval sur les valeurs : l'humilité, la simplicité, l'accessibilité et la discrétion. Avec une foi inébranlable et une très grande piété, il était un optimiste devant l'éternel, à

l'image de candide, malgré les péripéties de la vie « *tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes possible* ». ABM était un militant de l'humanité, car il considérait l'autre comme étant une partie de lui-même et, pour lui, toutes les relations sont d'égale dignité. Un secret confié à Alioune Badara équivalait à un secret confié à une tombe. C'est Pareil pour la reconnaissance, il ne pouvait oublier un bienfait ou une faveur consentis pour lui. Il était d'une extrême générosité. Il mettait l'humain au centre de ses relations. C'est pourquoi le sens de la solidarité s'illustre à suffisance dans cette somme de valeurs qu'incarnait le défunt frère, ami et collègue ABM.

Les relations, qu'elles soient du sang ou amicales étaient sacrées et sincères. Badou était un homme qui ne trichait pas. Il disait : « *j'essaie d'être le plus juste possible, sachant que mes actes ne feront pas l'unanimité* ». C'est aussi quelqu'un qui ne ménageait aucun effort quand il s'agissait d'aider son prochain. Il accordait une attention particulière aux problèmes des autres. Il aimait rendre service, offrir des présents, partager les chagrins et trouver des solutions réconfortantes pour ses amis, quitte à se sacrifier. Ami pour le meilleur et pour le pire, ami un jour, ami toujours, Alioune Badara MBAYE était tout simplement exceptionnel et multidimensionnel.

BADOU, UN AMOUREUX DU SAVOIR, L'AMBITIEUX, LE PERFECTIONNISTE

Perfectionniste, ABM vivait dans et pour l'excellence. Pour ce faire, il se dotait de tous les supports cognitifs de la littérature, de la philosophie et des sciences humaines. Il adorait aussi découvrir d'autres cultures, d'où son amour du voyage qui l'a mené au Rwanda, en



M. Alioune Badara MBAYE en compagnie de ses collègues lors du baptême de la fille de Mamadou Lamine NDIAYE (en jaune)

France, au Canada. Il était un adepte du savoir, toujours prêt à approfondir ses connaissances dans tous les domaines. Il avait le culte du travail dans la rigueur. La lecture était sans doute son passe-temps favori. Il était un geek. Il disait à l'un de ses amis de retour de voyages à Paris, « Mais Aladji Pee (comme il l'appelait affectueusement), fallait passer à la Fédération nationale d'Achats des Cadres (FNAC) et me trouver un livre ! ». Il faisait de l'acquisition de la connaissance un gage de la compétence. Là, il s'agit de la connaissance au sens où l'entend Pythagore, c'est-à-dire la sagesse. Il tenait à sa réputation et soignait bien sa mise. Ambitieux, il était en quête perpétuelle du savoir, du savoir-faire et du savoir-être : un perfectionniste. La lecture et les voyages-découvertes étaient ses plus grandes passions. Il raffolait des livres de tout genre. Badou avait vite compris que le cerveau humain se nourrissait de connaissances (temporelles et spirituelles) et que la Connaissance n'a pas de limites prédéfinies. Il s'intéressait aux textes coraniques, aux sciences juridiques et politiques, aux problématiques stratégiques, institutionnelles et sociétales... Il lisait tous les grands auteurs du monde contemporain. Le parcours et les discours des grands hommes, notamment l'élite intellectuelle, les leaders politiques charismatiques, les fonctionnaires nationaux et internationaux de haut rang, bref les personnalités de valeurs, prenaient une bonne place dans ses lectures et recherches. Les déjeuners entre amis et les discussions autour du thé étaient une passion pour lui. En résumé, en si peu de temps vécu, Badou a pu intégrer, en sourdine, la constellation des grandes sommités. Comme René Descartes, « MBAYE de base¹ » a parcouru le monde des livres et le grand livre du Monde.

ABM s'était toujours attaché à agir sous la dictée de puissants symboles au premier rang. Il s'inspirait de son marabout et guide Cheikh Ibrahima NIASS, du président Abdou DIOUF, pour son parcours, et du Président Barack OBAMA, premier Président noir des États-Unis, pour son charisme. Il aimait également le Président Chirac, dont il a gardé le recueil des mémoires. Au décès de Chirac, il avait partagé ceci : « Jacques Chirac fut le dernier d'une époque, à la charnière du temps, où s'effacent les grands hommes de l'histoire ». M. Papa Oumar DIALLO (POD), ancien Inspecteur des Impôts et des Domaines, Avocat à la cour, était aussi sa référence, son grand frère et son ami.

¹ Surnom qu'il a reçu à l'ENOA en 2016 durant notre formation initiale du combattant (FIC)



M. Alioune Badara MBAYE et son épouse Seynabou BA

teur des Impôts et des Domaines, Avocat à la cour, était aussi sa référence, son grand frère et son ami.

Alioune Badara MBAYE, investi d'un moral d'acier et du sens de l'honneur, tenait à sa dignité et à sa renommée. Humble, il était courageux. Aussi était-il un bon croyant en Dieu, un homme très pieux. Il a vécu dignement et a rendu l'âme dans la dignité.

ALIOUNE BADARA MBAYE !!!

Parti au plus beau de sa jeunesse, laissant derrière lui une famille meurtrie mais qui accepte la volonté divine et prie pour le repos de son âme. Pieux, Respectueux, Travailleur, Digne. Il a été et sera à jamais une référence. Que DIEU le Tout Puissant lui donne une place de choix dans Son Paradis le plus céleste.



Badou à l'occasion de son anniversaire

Que Firdaws soit sa demeure éternelle par la grâce du Prophète Mohamed (PSL). Qu'Allah l'accueille dans Son Paradis céleste auprès de son guide spirituel Cheikh Ibrahima NIASS.

Repose en paix Missionnaire Badou MBAYE !!!

Adieu l'ami, le fils, le frère, le collègue...!

Entretiens réalisés avec :

- M. Babacar SALL, son grand frère, famille maternelle ;
- Mme Khadidiatou MBAYE, sœur de son père, famille paternelle ;
- Mme Seynabou BA MBAYE, son épouse ;
- M. Arona BA, son ami d'enfance ;
- M. Youssouf DIONE, son ami et collègue Inspecteur des Impôts et des Domaines ;
- M. Pape Mamadou NDIAYE, son ami et collègue Inspecteur des Impôts et des Domaines ;
- M. Mamadou NGOM NIANG, son ami et collègue Contrôleur des Impôts et des Domaines ;
- M. Meissa NDIAYE, son ancien supérieur hiérarchique, Inspecteur des Impôts et des Domaines à la retraite
- M. Abdou Aziz DIAGNE, son ami et collègue, Contrôleur des Impôts et des Domaines.

Propos recueillis par **Abdou FAYE**,
Chef Section Communication interne

HOMMAGE, À TITRE POSTHUME, À ALHOUSSEYNOU KALLO

L'élan brisé d'un fiscaliste aguerri

M. Alhousseynou KALLO, Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Centre des Services fiscaux de Kédougou, a été rappelé à Dieu le vendredi 11 décembre 2020. Dans ce numéro 29 du Magazine « ID » nous rendons hommage à un homme pieux, serviable, désintéressé et respectueux de la personne humaine. M. KALLO était un fiscaliste très rigoureux, il avait le souci du travail bien fait, mais aussi très attaché à sa famille et fidèle en amitié. Il entretenait d'excellentes relations avec ses collègues, il était un bon fonctionnaire.



Par Ibrahima BOP

M. Alhousseynou KALLO est né le 29 novembre 1982 à Marsassoum. Il est issu d'une famille modeste ancrée dans la foi en Allah SWT. Il a fait ses études primaires couplées à l'éducation religieuse

islamique. Il a eu son Brevet de Fin d'Études Moyennes (BFEM) au CEM de Marsassoum avant de poursuivre ses études au lycée Djignabo de Ziguinchor et rejoindre, plus tard, sa famille à Mbacké, où son père était nommé Adjoint au Préfet du Département.

Le Bac obtenu, il rejoint l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar. Mais, très vite il opte pour une formation à l'Institut technique de Commerce (ITE-COM). Grâce à son sérieux, il bénéficiera d'une bourse de l'enseignement technique pour parfaire sa formation. Par la suite, il est recruté et affecté comme professeur formateur en gestion au Centre de Formation de *Young Men's Christian Association* (YMKA) de Dakar. De là, il prépare le concours professionnel d'entrée à l'École nationale d'Administration (ENA), Section Impôts et Domaines. Il est de la promotion 2015-2017.

Pendant sa courte carrière à la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), Alhousseynou KALLO s'est affirmé comme un homme de paix, courtois, pieux, serviable, désintéressé,



Feu Alhousseynou KALLO



Feu M. Alhousseynou KALLO (à gauche) en compagnie de son collègue M. Youssouf DIONE

rigoureux pour le travail bien fait et respectueux de la personne humaine.

M. KALLO a atteint le grade de Chef d'Unité. Il a été également nommé analyste d'affaires, avant d'être choisi comme responsable des Formalités et Services aux Contribuables du CSF des Parcelles-Assainies de Dakar. Le 08 mai 2020, il est affecté au CSF de Kédougou où il assurait les fonctions de délégué du Chef de Centre sur toute l'étendue de la région.

Il entretenait d'excellentes relations avec ses collègues, basées sur la collégialité, l'esprit de partage et surtout de professionnalisme. Il mettait toujours en avant la discussion, l'échange avant d'entériner une décision. Ce qui témoigne de son humilité. Il avait le souci du travail bien fait. Il ne ménageait aucun effort pour faire son travail, avec la plus grande perfection possible. Son seul et unique objectif était d'être irréprochable dans le cadre de son travail. Bref, il était un bosseur.

S'agissant de sa référence, c'est sans doute son père, qui était d'ailleurs un ancien Administrateur civil. Ce dernier l'inspirait beaucoup (sauf qu'il n'aimait pas parler de lui, simplement par humilité), mais il demeure, à n'en point douter, sa référence. Il mettait sa famille au centre de ses préoccupations. Lorsqu'il était à Dakar, il ne pouvait pas rester plus de deux semaines sans rendre visite à sa

famille, à Mbacké. Quelques fois même, il s'y rendait après un simple coup de fil de sa fille aînée ou de son père. Pour dire combien il tenait à sa famille.

M. Alhousseynou KALLO était aussi le fidèle et sincère ami sur qui on pouvait compter en cas de difficultés. Il savait pérenniser et fidéliser ses amitiés. L'amitié était pour lui un jardin qu'il fallait cultiver et bien cultiver sans cesse, pour y faire pousser des liens fraternels, solides et durables. À vrai dire, il était l'ami de tout le monde, surtout les camarades de la promotion 2015-2017, plus particulièrement ceux de la Section Impôts et Domaines. Mais, il entretenait une relation très particulière avec Pape Diogoye DIOUF (voisin de chambre à l'ENA) et Ndèye Fatou THIAM de la même promotion. Il me parlait souvent aussi de Youssouf DIONE qui l'avait beaucoup aidé lors des préparations au concours d'entrée à l'ENA. Il me disait qu'il ne le remercierait jamais assez pour tout le soutien qu'il lui a apporté durant ces moments.

Moi même, nous étions devenus inséparables du fait de nos affectations au sein du Centre des Services fiscaux des Parcelles assainies. On partageait beaucoup de choses, on se confiait des secrets également. D'ailleurs, à chaque fois qu'il venait à Dakar, il ne manquait pas de me rendre visite, avant de retourner à Kédougou, quel que puisse être son agenda.

Son passe-temps favori était sans risque de me tromper les TIC. Il adorait surfer pour renforcer ses capacités en la matière. D'ailleurs, c'est ce qui a fait qu'il avait une bonne maîtrise de notre principal outil de travail : SIGTAS. Vraiment un féru de l'ordinateur.

Que ton âme repose en paix KALLO, Amen.

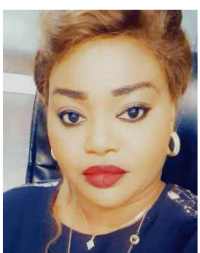
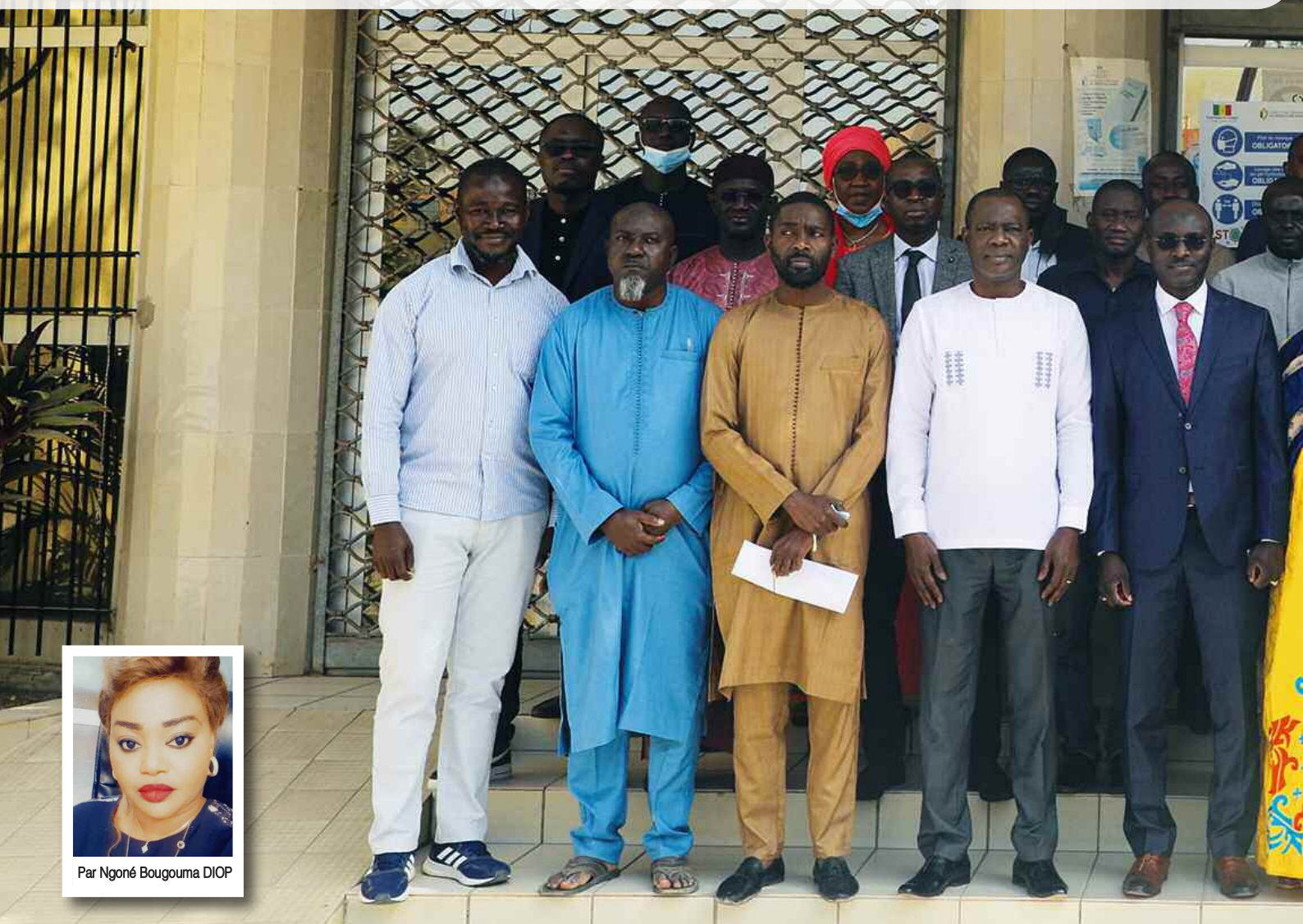
Adieu l'ami, le frère !

Par Ibrahima BOP,
Contrôleur des Impôts
et des Domaines au
Centre des Services fiscaux
des Parcelles assainies



ZOOM SUR LE CENTRE DES SERVICES FISCAUX (CSF) DE NGOR-ALMADIES

La réalisation des objectifs du YAATAL, un sacerdoce pour le CSF de Ngor-Almadies



Par Ngoné Bougouma DIOP

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN

DIRECTION DES IMPOTS ET DES DOMAINES
CENTRE DES SERVICES FISCAUX (DSF)
NGOR-ALMADIES
BOULEVARD DES ARTS ET METIERS

22 000 000 000 - www.impotsetdomaines.gouv.sn



Le Centre des Services fiscaux (CSF) de Ngor-Almadies (NGA) occupe une position stratégique en raison de sa situation géographique. Il exerce les missions fiscales, domaniales, cadastrales et foncières couvrant le territoire géographique des communes de Yoff, de Ngor et de Ouakam. Le CSF de NGA met un accent particulier sur la mobilisation des recettes fiscales, par le canal de l'élargissement de l'assiette et du travail en synergie, en parfaite cohérence avec les orientations du programme YAATAL.

Pour son numéro 29, le Magazine « ID » est allé à la découverte de ce centre.

La photo de famille du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies



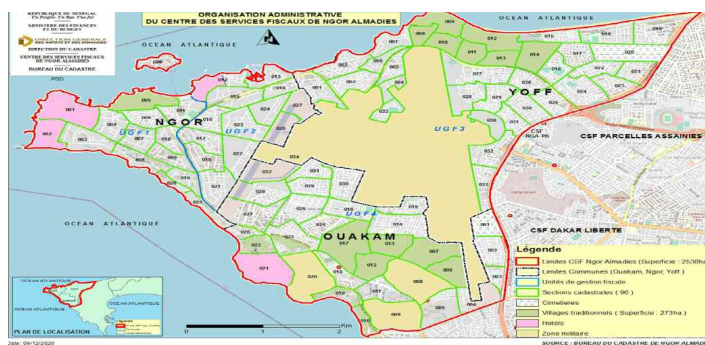
M. Alphousseyni SADIO,
Chef du CSF de Ngor Almadies

HISTORIQUE, MISSIONS ET PRÉSENTATION DU CSF DE NGOR ALMADIES

Le siège du CSF de NGA est situé sur la Voie de Dégagement Nord (VDN), plus précisément au Centre international du Commerce extérieur du Sénégal (CICES), appelé communément Foire, en face du Centre de Formation professionnelle et technique (Sénégal-Japon).

Ce centre fiscal a été créé dans le cadre de la dynamique entretenue par la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), tendant à fournir des services de qualité et de proximité. Avec cette logique, l'arrêté n° 955 MEF/DGID du 19 février 2007 portant organisation de la DGID a consacré la création de nouveaux Centres des Services fiscaux dans la Région de Dakar, dont celui de NGA.

Le CSF de NGA réunit en son sein des services chargés d'opérations afférentes à la fiscalité professionnelle, à la fiscalité des particuliers, au recouvrement, aux domaines, à la conservation foncière et au cadastre.



Couverture cartographique du CSF de NGA

Depuis 2017, le CSF de NGA est dirigé par Monsieur Alphousseyni SADIO, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines. Il assure les fonctions de coordination, d'animation et de surveillance générale des services placés sous son autorité. Il veille à la centralisation de toute la documentation relative à un même contribuable dans un dossier unique. Il connaît du contentieux et assure la garde des dossiers des contribuables.

Les différents Chefs de Centre qui ont précédé Monsieur SADIO sont :

- M. Alioune DJIGO (2007-2008) ;
- Ibrahima GUEYE (2008-2012) ;
- Mohamed Hady DIEYE (2012-2014) ;
- Waly DIOUF BODIAN (2014-2017).

Au 31 décembre 2020, l'effectif du personnel est de 89 agents répartis entre les différents bureaux tel que présenté dans le tableau ci-après :

Service	Effectif	%
Bureau de la Gestion, du Contrôle et des Services aux Contribuables	35	40,22%
Bureau du Recouvrement	11	12,64%
Bureau des Domaines	11	12,64%
Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers	16	18,39%
Bureau du Cadastre	14	16,09%
TOTAL	87	100,00%

Sur le plan organisationnel, le CSF de Ngor-Almadies se conforme à l'organigramme fixé par l'arrêté n° 10012 MEF/DGID du 14 juin 2017 portant organisation de la DGID. Il est composé de plusieurs bureaux.

- Le Bureau de la gestion, du contrôle et des services aux contribuables (BGCSC)

Ce Bureau était dirigé par Monsieur Alioune Badara MBAYE, Inspecteur des Impôts et des Domaines, jusqu'à son décès le 14 novembre 2020. Il compte deux autres inspecteurs, Mme Fatou NIANG et M. Papa Alioune DIOUF, en charge de la fiscalité professionnelle et de la coordination des certaines activités de contrôle, de suivi de la défaillance et de gestion du contentieux.

Le BGCSC est structuré en 4 unités de gestion, chargées, suivant leur compétence territoriale, de l'assiette, de la liquidation, du contrôle et du contentieux des impôts, taxes, droits et redevances.

Ces unités de gestion sont dirigées des Contrôleurs des Impôts et des Domaines :

- **l'Unité de gestion n°1** dirigée par M. Souleymane SENE : elle couvre une partie de la commune de Ngor (Almadies de la zone 1 à la zone 11, Ngor village et extension, île de Ngor et Pointe des Almadies) ;
- **l'Unité de gestion n°2** dirigée par Madame Ramata Sow NDOUR : elle couvre également une partie de la commune de Ngor ;
- **l'Unité de Gestion n°3** dirigée par M. Ameth DIEYE : elle correspond au territoire de la commune de Yoff (Yoff, Cité Djily Mbaye, Yoff village, Ouest Foire, Diamalaye, Khandar, Nord Foire, Biagui, Apepsy 1, 2 et 3) ;
- **l'Unité de gestion n°4** dirigée par M. Aliou Badara SANE, assisté par M. Mamour NIANG : elle couvre la commune de Ouakam (Ouakam, Mamelles, Sacré-Cœur 3 Extension, Batrain).

Ce bureau comporte également des sections :

- une **Section « services aux contribuables »**, chargée de l'immatriculation des contribuables, de la mise à jour des

fichiers, de l'archivage des dossiers, du bon accueil et de l'assistance des usagers, ainsi que de la délivrance des imprimés et déclarations ;

- une **Section « traitement des données »**, chargée de la collecte et du traitement des données statistiques, de la mise à jour des comptes d'impôts, du chargement intégral de toutes les informations et données dans les plateformes de gestion informatisée des opérations d'assiette.

- Le Bureau du Recouvrement



M. Baye Souleymane SAMB, Chef du Bureau du Recouvrement

Il est compétent pour le recouvrement de tous les impôts, taxes, droits et redevances relevant du Centre. Ce bureau est placé sous l'autorité de Monsieur Baye Souleymane SAMB, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines. Il comprend deux (2) sections dirigées, chacune, par un Contrôleur des Impôts et des Domaines :

- la **Section « Gestion des prises en charge et poursuites »** est confiée à Madame Ndèye Marième GNINGUE ;
- la **Section « Caisse, suivi des Paiements, Comptabilité et Enregistrement »** dirigée par M. Maguette SECK.

- Le Bureau des Domaines



M. Amadou DIOP, Chef du Bureau des Domaines

Il est chargé de la gestion des affaires domaniales. Ce bureau est placé sous l'autorité de Monsieur Amadou DIOP, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines.

Le Bureau a la particularité de dépendre de deux CSF : Ngor-Almadies et Parcelles-Assainies. Il exerce ses fonctions sur un territoire divisé en trois sections dirigées, chacune, par un Contrôleur des impôts et des Domaines expérimenté, avec au moins un agent d'assiette pour l'assister dans le travail. Il s'agit de :

- la **Section 1** confiée à M. Younoussa BA : sa compétence

géographique recoupe les communes de Yoff, de Ngor-Almadies (deux des trois communes qui composent la juridiction du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies) ;

- la **Section 2** conduite par M. Ahmed Youssouph BENGELLOUNE : sa compétence géographique correspond à l'aire de la commune de Ouakam (troisième commune dépendant du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies), ainsi que la circonscription territoriale du Centre des Services fiscaux des Parcelles Assainies ;

- la **Section 3** dirigée par Mme LOPY Paulette Boundao MENDY : sa compétence géographique correspond à celle des Centres de Services fiscaux de Grand-Dakar et de Dakar-Liberté.

- Le Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers



M. Ousmane KASSE, Conservateur de la propriété foncière

Ce bureau est dirigé par M. Ousmane KASSE, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines. Il est divisé en quatre (4) sections :

- la **Section « formalités fusionnées »** dirigée par M. Malick MBODJ, Contrôleur principal des Impôts et des Domaines, qui s'occupe de l'enregistrement et des formalités foncières, conformément à l'article 647 du Code général des Impôts (CGI), tout en assurant la centralisation de la comptabilité ;
- la **Section « Formalités au Livre foncier »** dirigée par M. Djim NDOUR, Agent d'assiette ; elle prend en charge le traitement des actes judiciaires et extrajudiciaires ;
- la **Section « Morcellement, création des titres fonciers et relations avec le Cadastre »** dirigée par M. Mansour DIOP, Agent d'assiette ;
- la **Section « Actes administratifs »** dirigée par Mme Hassinatou GUEYE NDIAYE, Contrôleur des Impôts et des Domaines.

- Le Bureau du Cadastre

Compétent pour toutes les opérations cadastrales et le contrôle technique de la conformité des loyers appliqués par rapport à la réglementation en vigueur, le Bureau du Cadastre est dirigé par Monsieur François NDIAYE, Inspecteur principal du Cadastre.

Il est structuré en quatre sections :

- la **Section « Travaux Topographiques »** dirigée par M. Seydina dit Papa DIAW, Ingénieur géomètre et topographe ;



M. François NDIAYE, Chef du Bureau du Cadastre



La plateforme du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies

- la Section « Enquêtes, Évaluations et Contrôle du loyer » sous l'autorité de M. Mamadou GAYE, Géomètre ;
- la Section « Géomatique » avec comme chef M. Papa Sidy DASYLVA, Géomètre ;
- la Section « Archives et Documentation » dirigée par M. Baye Mamadou GUEYE, Géomètre.

NGA, UN CENTRE STRATÉGIQUE AVEC UNE ACTIVITÉ INTENSE

La population fiscale du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies est composée d'une grande variété de contribuables. Cette situation s'explique principalement par la position stratégique du centre qui polarise les communes de Ngor, Ouakam et Yoff où il y a plusieurs opportunités d'affaires (BTP, commerce, immobilier, pêche, tourisme, prestataires de services, etc.).

- Une stratégie de gestion fiscale arrimée à la typologie de la population fiscale

Au dernier 31 décembre 2020, le centre comptait 7 329 contribuables dont les régimes juridique et fiscal sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Dossiers par régime juridique		Dossiers par régime fiscal	
Personnes morales	2 626	Personnes physiques propriétaires FB, FNB, TOM	2 659
Personnes physiques BIC, BNC, RF	4 552	Réel assujettis TVA	3 163
Autres (association, GIE, etc.)	151	CGU	693
7 329		CGF	814
			7 329

L'analyse de la composition de cette population fiscale et de la matière imposable du CSF de NGA révèle que la majorité des contribuables sont soumis à l'impôt sur le revenu (IR). La stratégie globale du centre est axée sur la maîtrise de l'assiette qui passe par la bonne tenue des dossiers. L'un des piliers de cette stratégie est la collaboration avec les partenaires publics et privés du département, notamment les collectivités territoriales. Dans ce cadre, le CSF de NGA a installé des commissions de fiscalité locale des différentes communes se situant dans son périmètre de compétence afin d'assurer la mobilisation efficiente des impôts locaux.

La dynamique de dématérialisation des procédures est bien suivie au CSF de NGA. En effet, le niveau d'immatriculation des contribuables dans le progiciel de gestion fiscale, SIG-

TAS, est très appréciable. De même, le centre est très engagé dans la sensibilisation à l'utilisation des nouvelles applications, en particulier Mon espace perso (MEP) et sen-etafi.

L'élargissement de l'assiette fiscale se fait principalement par le canal du recensement. À titre d'exemple, au cours des deuxième et troisième trimestres de l'année 2018, un programme de recensement a été défini et déroulé par le centre et a permis d'enrôler 578 parcelles. Par ailleurs, le CSF de NGA était également un centre pilote pour les recensements du Projet d'Amélioration de la Gestion des Contributions foncières (PAGCF). Sur les 23 sections ciblées, 7 ont été effectivement recensées pour un nombre total de 1171 parcelles.

Dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, l'accent a été mis, durant l'année 2020, sur l'exploitation des ressources informationnelles internes. La stratégie dénommée renseignement fiscal interne (RFI) a permis au centre de disposer d'une banque de données internes, constituée d'un fichier des baux, d'un fichier des conventions d'abonnement à une police de fourniture en eau, d'un fichier des transactions immobilières, d'un fichier des contrats de location, et d'un fichier des marchés.

- Un contentieux globalement maîtrisé malgré la recrudescence des demandes de restitution

Le traitement diligent et efficace du contentieux est l'un des objectifs majeurs du centre. Conformément aux mesures prises en faveur des entreprises et des ménages dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, un accent particulier est mis sur le respect des délais de traitement des requêtes contentieuses, notamment les demandes de restitution et les remises gracieuses. Ces mesures ont justement occasionné la recrudescence des demandes de restitution. Globalement, les requêtes sont satisfaites dans un délai de 72 heures.

Avec la stratégie de prévention du contentieux menée ces dernières années, le centre observe une forte baisse des procédures contentieuses et un meilleur recouvrement des prises en charges.

- Une approche pédagogique recouvrement

L'objectif du centre pour l'année 2020 était fixé à 24 710 000 000 FCFA.

Les prises en charge (PEC) sont au nombre de 1633 dossiers, pour un montant de 9 822 372 750 francs, réparti en créances recouvrables (6 689 407 638 francs), difficilement

Période	Objectif N	Réalisations N	Écart	% réalisation	Réalisation N-1	Glissement	
						Absolu	Relatif
TRIMESTRE 1	4 894 000 000	5 886 887 728	992 887 728	120%	6 529 584 702	-642 696 974	90%
TRIMESTRE 2	7 160 000 000	6 210 155 549	-949 844 451	87%	6 520 024 491	-309 868 942	95%
TRIMESTRE 3	6 070 000 000	5 819 705 968	-250 294 032	96%	4 927 349 842	892 356 126	118%
TRIMESTRE 4	6 540 000 000	6 501 536 139	-38 463 861	99%	7 023 401 090	-521 864 951	93%
Total	24 710 000 000	24 418 285 384	291 714 616	99%	25 000 360 125	-582 074 741	98%

recouvrables (1 529 894 556) et irrécouvrables (1 603 070 556 francs).

S'agissant des actions de recouvrement, le procédé amiable est le mode privilégié afin d'obtenir un paiement volontaire et spontané. Cependant, les procédures de recouvrement forcé (avis à tiers détenteurs et états exécutoires) sont également empruntées à chaque fois que de besoin.

Le Bureau a identifié et assuré le suivi des dossiers des plus gros contributeurs et débiteurs en matière d'impôt sur les sociétés, d'impôt sur le revenu, de retenues à la source et de taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Ce suivi se traduit par des relances téléphoniques mensuelles pour les moratoires accordés, l'envoi de SMS, la photocopie des pièces d'identification et des relevés bancaires...

- Un contrôle fiscal peu privilégié

Le taux de couverture du contrôle fiscal est encore assez faible. Il est de 2%, soit 167 contribuables ayant fait l'objet de contrôle sur les 7 329 contribuables immatriculés au centre. Cette faiblesse du taux de couverture s'explique en grande partie par l'absence d'un bureau de contrôle dédié, la forte mobilisation du personnel cadre pour des travaux d'assiette et de gestion (codification, recensement, etc.) et l'accent mis sur la sensibilisation et la fidélisation des usagers plutôt que la sanction.

Les résultats réalisés en la matière sont ainsi récapitulés :

- 217 demandes de renseignements ;
- 292 notifications de redressement pour un montant de plus de 11 milliards ;
- 163 confirmations de redressement pour un montant de 4,6 milliards ;
- 310 titres de perception pour un montant de 2,8 milliards.

La minoration de chiffres d'affaires ou de revenus est un motif de redressement dont la procédure est facilitée en grande partie par la disponibilité de plus en plus affirmée des sources d'informations internes et externes : base de données, recoupement de la DRESCOF, etc. Les autres motifs sont le défaut de cohérence entre les chiffres d'affaires déclarés à l'Impôt sur le Revenu (IS/IR) et la TVA, les majorations de charges, les amortissements non justifiées, les déductions abusives de TVA, le défaut d'enregistrement d'actes devant être soumis obligatoirement à la formalité, les exonérations non justifiées, les régularisations pour défaut de déclaration fiscale, les insuffisances de prix, l'absence de retenue ou défaut de reversement de retenues à la source (sur les salaires, les tiers et les loyers), etc.

Les efforts de service sont constitués, le plus souvent, de l'aide au recouvrement qui est une activité intégrée aux

tâches de gestion. Elle se traduit notamment par la systématisation des acomptes sur régularisation demandées par les agents vérificateurs au cours de la procédure contradictoire.

L'aide au recouvrement nécessite également une bonne maîtrise des contribuables (adresse et contacts), la fiabilisation des avertissements, l'élaboration systématique des rapports de vérification permettant de retracer les actifs de la société et ses informations financières (comptes bancaires, actions, créances sur des tiers, etc.)

- Une gestion foncière arrimée sur les objectifs du programme YAATAL

Le Bureau des Domaines de Ngor-Almadies et Grand-Dakar se trouve au cœur de des enjeux d'élargissement de l'assiette. Il s'emploie à améliorer la qualité, la célérité et la transparence des prestations fournies aux usagers, afin de s'élever aux standards de management poursuivis par le programme YAATAL. Ce Bureau exerce ses compétences dans une zone assez étendue et également sensible, tant du point de vue du standing des habitations qui y sont édifiées que du point de vue des niveaux de transactions d'affaires sur les 20 dernières années, au sein de la région capitale.

Les principales requêtes traitées par le bureau des domaines au cours de l'année 2020 sont ainsi récapitulées :

- autorisations de céder : 439 ;
- autorisations d'hypothéquer : 154 ;
- nombre de baux traités et transmis : 521 ;
- nombre de régularisations : 555.

Outre le traitement des requêtes courantes, le Bureau des Domaines intervient dans le cadre des expropriations pour cause d'utilité publique de deux projets phares que sont le



Un usager achetant un timbre fiscal électronique sur le terminal dédié

Train Express régional (TER) et le Bus Rapid Transit (BRT).

Concernant le Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers, il compte 23 120 titres fonciers. Sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, il y a eu 2730 titres fonciers créés. Le Bureau est très sollicité, et en flux continu, pour la délivrance d'informations et autres renseignements contenus dans les livres fonciers. À cet égard, 16 665 états de droits réels ont été établis et délivrés au cours de l'année 2020. Sur la même période, 1538 bordereaux d'actes notariés ont été reçus, avec un taux de traitement de 95% dans les délais requis de 48 heures : les ventes d'immeubles représentent 59,28 % ; les ouvertures de crédit 20,49% ; les radiations 13,93% ; les autres (notoriété, règlement de copropriété, donations, actes de société) constituent 6,3%.

RUBRIQUES	NOMBRE
Dossiers de morcellement envoyés au cadastre en 2020	591
Dossiers revenus du cadastre 2020	738
Nombre d'actes consignés 2020	610
EDR à rechercher au 31/12/2020	16 665
Actes reçus des Domaines	Baux = 955
	Cessions définitives (CD)= 30
	Arrêtés portant CD= 5
Nombre de baux traités	270
Cessions définitives traitées	70
Vert SICAP	3
Radiations	5
Distractions	7
Morcellements et autorisation de lotissements	4

Le grand défi du bureau demeure la confection et la délivrance des copies de titres fonciers et des certificats d'inscription. Pour ce faire, des équipes sont constituées pour les travaux de saisie, de production et de manutention nécessaires.

Au Bureau du Cadastre, les principales requêtes reçues concernent les demandes de certificat d'identification cadastrale (CIC), les demandes d'extraits de plan, les demandes de morcellements, les demandes de régularisations par voie de bail, les demandes de cession définitive et les contentieux provenant de la Direction de la Surveillance et du Contrôle de l'Occupation du Sol (DSCOS) et du tribunal.

TABLEAU SYNOPTIQUE DES ASSIETTES FONCIERES DU CSF DE NGOR ALMADIES						
COMMUNES	NOMBRE DE SECTIONS	PARCELLES IDENTIFIÉES PAR NICAD	SUPERFICIES ha (POURCENTAGE)			NOMBRE UNITÉS DE GESTION FISCALE
			ZONES TRADITIONNELLES	AUTRES ZONES	TOTAL	
OUAKAM	32	9205	130 (17%)	637	767	1
NGOR	28	55313	26 (5%)	524	550	2
YOFF	36	10919	117 (10%)	1104	1221	1
TOTAL	96	25 437	273 (11%)	2265	2538	4

L'élargissement de l'assiette constitue l'objectif principal du programme YAATAL. La mission fiscale du Cadastre consiste, avec le plan parcellaire mis à jour, à contribuer à la maîtrise de l'assiette des impôts fonciers en assurant l'exhaustivité du recensement (l'étendue, la nature, la valeur des biens) et l'objectivité de l'évaluation. Cette mission repose sur deux leviers : collecte des données internes disponibles dans nos bureaux et travaux d'enquêtes et d'évaluation sur le terrain. Dans ce cadre, le cadastre identifie les terrains relevant du Domaine national et faisant l'objet d'une occupation, en vue de leur immatriculation pour ouvrir la voie à l'attribution de baux.



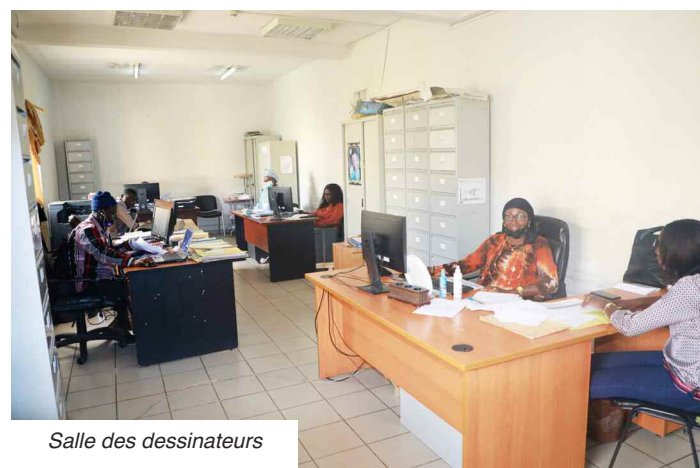
Par ailleurs, le Bureau du Cadastre participe activement à la mise en œuvre du Système de Gestion du Foncier (SGF). Le Chef de Bureau est désigné comme « Responsable du Groupe de travail-Cadastre du SGF » et les données du bureau sont utilisées pour l'élaboration du prototype.

DES CONTRAINTES, DES PROJETS ET DES PERSPECTIVES

Globalement le site du CSF de NGA est bien situé, car étant desservi par l'une des principales artères de la capitale, la VDN. Toutefois, la traversée de cette voie rapide, pour accéder au centre, constitue une contrainte majeure pour le personnel et les usagers en l'absence de passerelle pour piéton.

Le site est relativement à l'abri des nuisances sonores. Cependant, Il faut souligner que l'exiguïté et l'insuffisance des locaux constituent un handicap majeur. De même, il y a des difficultés récurrentes en matière d'alimentation en eau, de renouvellement du parc informatique, de connectivité, etc. C'est pourquoi, des travaux de réfection sont entrepris depuis quelques mois en vue de l'amélioration des conditions de travail des agents et d'accueil des usagers.

Concernant les ressources humaines, le CSF de NGA fait face à plusieurs difficultés relatives, notamment, à l'insuffisance du personnel et aux besoins de formation et de capacitation. Les besoins en formation des agents tournent principalement autour de la fiscalité, de la comptabilité, de la bureautique et de l'anglais. Le management des res-



sources humaines constitue un maillon déterminant et le centre projette d'organiser des séances mensuelles de renforcement des capacités sous forme de panel ou de présentations suivies de discussions.

Afin de procéder à la mesure de la compétence et des performances du personnel, et conformément à l'instruction n°009/MEFP du 09 octobre 2014, les fiches trimestrielles d'évaluation sont renseignées au début de chaque trimestre à travers les tableaux de bord. Les informations relatives aux personnels (autorisation d'absence, congé, notation...) sont consignées dans le dossier personnel de chaque agent qui est régulièrement mis à jour.

Du point de vue opérationnel, les initiatives adoptées pour une meilleure mise en œuvre du Programme YATAAL sont les suivantes :

- l'usage systématique de la matrice cadastrale aux fins d'élargissement de l'assiette ;
- la construction et la consolidation de passerelles de transmission des informations entre les différents bureaux, en vue de l'exploitation optimale des ressources informationnelles.

Le Centre de Ngor-Almadies est en phase de signer un contrat d'objectifs et de performance avec la Direction des Services fiscaux (DSF). Ce contrat s'inscrit dans le sillage de la gestion axée sur les résultats. Les principaux axes retenus sont :

- la poursuite et la fiabilisation du recensement de masse digitalisé avec le PAGCF pour l'élar-

gissement de l'assiette des impôts fonciers et locaux ;

- la signature de contrats de performance avec les trois (3) collectivités territoriales de la zone d'intervention (communes de Yoff, de Ngor et de Ouakam) et le renforcement de la collaboration avec les élus locaux ;
- l'établissement du répertoire harmonisé de la DSF à l'échelle du Centre ;
- la poursuite de la mise en place des passerelles de collaboration fonctionnelle entre les différents services ;
- le recrutement de masse des contribuables suivant l'exploitation des différentes informations internes et externes.

Le Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies est à l'heure du YAATAL. L'interconnexion entre les différents services du centre, pour une meilleure mobilisation des recettes fiscales par l'élargissement de l'assiette et la diligence dans les procédures, reste la ligne directrice qui structure son action.

Enfin, l'ensemble du personnel du CSF de NGA rend un vibrant hommage à M. Alioune Badara MBAYE, Inspecteur des Impôts et des Domaines, rappelé à Dieu le 14 novembre 2020. Le chef de centre le cite en modèle pour tous les jeunes de l'administration tant sa compétence, sa modestie, sa courtoisie, sa disponibilité et son sens du service public sont unanimement loués.

« Cher Alioune, la mort ne t'emporte pas, elle multiplie ta vie dans chacun de nos bras... »



Des usagers s'acquittant de leurs obligations fiscales

Parcours du Chef de Centre



PARCOURS ACADÉMIQUE

Monsieur Alphonse SADIO est titulaire d'un Diplôme d'Étude Approfondie (DEA) en « Droit de l'Intégration et OMC », après une Maîtrise en Droits des Affaires à la Faculté des Sciences juridiques et politiques de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar. Ensuite, il a réussi au concours très sélectif de l'École nationale d'Administration (ENA) en 2004. Après une formation de deux ans, Monsieur SADIO est sorti de l'ENA avec le titre d'Inspecteur des Impôts et des Domaines.

PARCOURS PROFESSIONNEL

De la Promotion 2006, son premier service d'affectation fut le Centre des services fiscaux (CSF) de Rufisque pendant un peu moins d'un an. Ensuite, il a rejoint le CSF de Grand Dakar de 2007 à 2009.

En 2009, il est affecté à la Direction des Vérifications et Enquêtes fiscales (de l'époque), plus précisément à la Brigade 5, spécialisée en matière immobilière, pour y rester pendant cinq ans (5 ans). C'est en 2014 prend les commandes du CSF de Fatick lui est confiée pour une durée de trois ans et demi.

Depuis octobre 2017, il est à la tête du CSF de Ngor-Almadies.

Par ailleurs, pendant plusieurs années il a fait partie de l'équipe d'encadrement pour les travaux de mémoire des étudiants en Master 2 de Fiscalité à l'ISM, en même temps membre et président de jury des soutenances.

EL HADJI ABDOU GUEYE

AGENT D'ASSIETTE AU
BUREAU DE LA COMMUNICATION
ET DE LA QUALITÉ DE LA DGID,
PROPRIÉTAIRE ET COACH
D'UNE ÉCOLE DE FOOTBALL

UN SPORTIF, INFOGRAPHISTE
PLEIN DE GÉNIE

« Mon objectif c'est
de redonner un nouvel
élan au football de
la petite catégorie
à Kaolack. »



La rubrique « talent caché » du Magazine « ID » reçoit, pour son numéro 29, Monsieur EL Hadji Abdou GUEYE, Agent d'assiette, infographiste au Bureau de la Communication et de la Qualité (BCOMQ) de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID). Monsieur GUEYE est un fan du foot et un supporter inconditionnel de l'Olympique de Marseille. Il est, par ailleurs, propriétaire et coach de l'Olympique Merveille Football Club, sis à Kaolack. Dans cet entretien, il est revenu sur son parcours professionnel, ses activités sportives notamment ses talents en tant que coach et ses projets.



Par Mme Soukeyna
DIALLO NGOM

Bonjour et merci d'avoir accepté de nous accorder cette interview.

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

Je suis né à Gossas et j'ai passé toute mon enfance à Kaolack, de l'élémentaire au lycée. Titulaire d'un Baccalauréat en série L², je m'étais inscrit au département d'histoire de l'Université Cheikh Anta DIOP (UCAD) de Dakar. Mais, j'étais plus passionné par l'art graphique et c'est ce qui m'a emmené à suivre une formation en infographie à l'Institut Futuris, qui est la première école d'infographie au Sénégal. Actuellement, je suis à ma dixième année d'expérience. J'ai eu à travailler dans plusieurs organes de presse, d'agences de communication et de studios de création. Cependant, mon principal hobby reste et demeure le sport, particulièrement le Football.

Comment êtes-vous arrivé dans l'administration fiscale ?

J'ai été recruté dans la fonction publique comme agent d'assiette et mis à la disposition de la DGID. Et durant mon entretien avec Monsieur El Momath SECK qui était, à l'époque, à la Direction du Recouvrement, il m'avait posé la question : que pourrais-tu apporter à la DGID ? Et j'avais répondu que je suis infographiste, et je pourrais m'occuper de tout ce qui est support de communication (flyers, magazine, plaquette, brochures...).

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

Depuis mon entrée dans l'administration fiscale, j'ai toujours servi au Bureau en charge de la Communication en tant qu'infographiste.



M. El Hadji Abdou GUEYE au bureau

Comment la passion du football vous est-elle venue ?

Le football a toujours été une passion car j'ai grandi dans une famille « footballistique ». En effet, Feu mon grand-père Alpha TOURE a été capitaine de l'équipe nationale et de la Jeanne d'Arc de Dakar, et mon homonyme fut le président du mouvement des Navétanes de la région de Kaolack. De ce fait, comme j'étais régulièrement en vacances à Dakar, j'étais « l'assistant » de mon grand-père qui avait un centre de formation en football « Domingo MENDY ». Et de là, j'ai toujours rêvé d'avoir mon propre centre de formation ; depuis 4 ans maintenant, ce vœu tant souhaité est devenu une réalité.

Quel est le nom de votre école de football et comment fonctionne – t – elle ?

Mon centre de formation se nomme OM-FC (Olympique Merveille Football Club). En référence à l'Olympique de Marseille, qui a toujours été mon club favori, malgré les mauvais résultats de l'équipe (rires).

Quels sont les pensionnaires de votre école, les catégories ?

Mon école compte trois (03) catégories : les U11, U13 et U15. Chaque catégorie est limitée à un effectif de vingt (20) joueurs. Cependant, nous envisageons d'avoir une catégorie U17 pour la saison prochaine Inchallah.

Pour être pensionnaire, il faut avoir l'aval des parents via une fiche d'autorisation. Il faut aussi noter que l'école est à but non lucratif, seul l'équipement (maillot personnalisé, short, bas et des protège-tibias) est à acheter avec un prix forfaitaire de 8.000 FCFA. De plus, l'équipement de certains enfants issus de familles défavorisées est pris en charge dans la plus grande discrétion.

Est-ce que vous obtenez les résultats escomptés dans votre école, réussissez – vous à vendre des joueurs ?

Sur le plan des résultats, je suis vraiment satisfait, Machallah, de mes poulains. Depuis deux ans, je fais partie des membres de la CONEFS (Coordination nationale des Écoles de Football du Sénégal) qui organise annuellement un champion-



Photo officielle de son centre de formation saison 2020/2021



M. El Hadji Abdou GUEYE dans ses fonctions d'entraîneur, lors d'une mi-temps d'un match avec ses joueurs

nat pour les petites catégories dans toutes les régions du Sénégal. Ainsi, lors de notre première participation à ce championnat, nous avons été vice-champion départemental (saison 2018-2019). Sur les dix (10) matchs joués, on a eu 8 victoires, un match nul et une défaite (en finale). Pour cette année aussi, nos deux catégories (U13 et U15) sont qualifiées en finale départementale du tournoi de la CONEFS, en collaboration avec la ligue régionale de Football de Kaolack.

S'agissant de la vente des joueurs, vu les catégories qu'on a dans l'école de football, on souhaiterait attendre d'avoir les

catégories supérieures, comme les U17 ou U19, avant de procéder à des ventes et on y pense vraiment.

Quels sont les atouts majeurs pour gérer une école de football et être entraîneur en même temps ?

Ce n'est pas évident de gérer une école de football. Avant d'être un entraîneur, il faut être un éducateur, c'est-à-dire être apte à transmettre du savoir être et du savoir-faire. Il faut inculquer des valeurs morales et sportives ...

L'éducateur doit aimer partager, aimer donner, aimer s'occuper des autres, telle est la mission de l'éducateur de football : c'est une vocation.

Il est aussi nécessaire de connaître l'enfant, ses caractéristiques, savoir tenir compte de son âge et de ses capacités et surtout pratiquer la pédagogie de l'encouragement et de la réussite.

À cela s'ajoute maintenant une bonne base de connaissances sur les fondamentaux techniques du football (maîtrise de balle, conduite de balle et frappe). Tous les jeunes joueurs doivent, dès le bas âge, maîtriser ces techniques fondamentales avant d'aborder la préparation physique qui se fait avec le ballon, la tactique et un bon mental.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté dans vos activités sportives ?

Nous sommes confrontés à pas mal de difficultés, pour être franc. Mais le principal reste les moyens de déplacement

de nos joueurs. Quand nous devons jouer un match, nous sommes obligés de louer un bus qui nous amène au stade et nous ramène après le match. Nous ne pouvons pas faire marcher les jeunes, car il y va aussi de leur sécurité que nous devons assurer. C'est pour cette raison que nous avons fait ce choix. Malheureusement, lorsque les matchs s'enchaînent avec les différentes catégories, ça se complique un peu.

Vous êtes agent de l'État en même temps propriétaire d'une école de football et entraîneur ? Comment arrivez-vous à concilier tout cela ?

J'arrive à concilier tout cela du fait que tous les entraînements et les matchs se jouent pendant le week-end et cela laisse le temps aussi aux enfants de se concentrer sur leurs études durant toute la semaine. N'oublions pas aussi que la priorité reste l'avenir académique des

« Continuer la mission de mon Feu Grand-père Alpha TOURE reste un de mes objectifs »

mêmes et mon travail à la DGID.

À votre avis, combien de temps faut-il se consacrer au football pour être un professionnel ?

Pour être professionnel du football, il faut d'abord grandir avec le football, être passionné dès le plus jeune âge, avoir des aptitudes techniques du football à travers l'apprentissage des gestes techniques, intégrer une école de football, ensuite une académie, avant de terminer la formation dans un club. C'est ce qu'on appelle l'initiation, la préformation et la formation.

Mais pour réussir au football, il faut surtout travailler durement, être patient, ne jamais se décourager et avoir de bonnes relations avec ses anciens coaches. Il faut aussi avoir de la chance, parce que le joueur, durant sa formation, peut avoir des blessures qui l'empêcheront de poursuivre sa carrière professionnelle. On a vu l'exemple de plusieurs joueurs





ici au Sénégal.

Quels sont vos projets ?

Mon plus grand rêve c'est d'avoir le plus grand centre de formation de la région d e

d'apporter un changement d'ici quelques années.

Le métier d'entraîneur n'étant pas facile, gérer une école de football aussi, quels conseils donneriez-vous à un débutant ?

Le conseil que je donne tout le temps à mes joueurs c'est de persévérer dans les études avoir de bonnes notes parce que les études restent prioritaires. Nous avons au Sénégal des millions de jeunes qui veulent devenir professionnel plus tard mais seuls dix ou vingt réussissent véritablement à emprunter une carrière professionnelle.

Après maintenant, comme je l'ai dit, travailler dur, être patient et savoir profiter des opportunités.

Alors, visitons un peu votre côté jardin. Comment s'est passée votre première rencontre avec votre femme ?

Je vivais avec un parent et on travaillait ensemble dans l'infographie au sein d'un journal. C'est un métier très ingrat et j'ai vu plusieurs problèmes conjugaux naître de cette situation. En effet, le montage des journaux se fait la nuit et souvent jusqu'à des heures tardives.

Alors, j'ai eu la chance de rencontrer une femme merveilleuse, qui vivait déjà dans cet espace et qui se trouve être la fille de mon chef d'alors, elle nous voyait rentrer à des heures tardives. Donc, elle maîtrisait d'avance les conséquences que mon métier pouvait avoir sur ma vie conjugale.

Un samedi matin, bien sapé, je suis passé au bureau, une magnifique jeune fille m'a trouvé dans le local de montage me salua avec un beau sourire. C'est comme ça que j'ai rencontré ma femme.

Et qui a fait le premier pas ? Comment ça s'est passé ?

Naturellement c'est elle qui a fait le premier pas, elle était tombée sous le charme de mon accoutrement qui était en vogue dans les années 2006, je me rappelle comme si c'était hier. J'étais habillé en jean levi's 501 bleu ciel, tee-shirt nike bleu de nuit avec des chaussures « seba » de même couleur que le tee-shirt. Alors, ma future femme me lança, avec affection « offres moi tes « seba » (en référence à « seba »), elles sont jolies » ; et je lui répondis, prends les, je te les offres. Cette petite conversation fut le début d'une re-



Coach El Hadji donnant des consignes tactiques d'avant match

lation merveilleuse qui a abouti à notre mariage en 2009.

Votre épouse, Mme GUEYE, que pouvez-vous nous dire sur elle ?

Comme toutes les femmes, elle est jalouse, mais je ne regrette pas de l'avoir épousée. Elle s'occupe bien de notre progéniture. J'éprouve beaucoup de satisfactions en l'ayant comme épouse.

Que pensez-vous de la Polygamie ?

Dieu fait bien les choses, parce qu'il aime les hommes. Je pense que la polygamie est une très bonne chose, je dirai même une excellente chose. Je suis pour à 100%. Cela ne fait que rendre l'homme meilleur.

Votre mot de la fin ?

Tout d'abord, je rends grâce à Dieu. Je ne cesse de remercier ma mère pour la compréhension qu'elle a toujours eue de ma passion, mon père, et mon épouse pour les heures tardives auxquelles je rentre quelques fois à la maison. Je remercie également tout le staff de mon école de foot, notre intendant qui s'occupe de l'entretien des maillots et du matériel et qui ne ménage aucun effort pour mettre les joueurs dans de très bonnes conditions. Je remercie également tous les parents, mention spéciale à mes chers collègues du BCOMQ, mon Chef de Bureau Monsieur Alain Paul SENE pour son soutien et sa compréhension, et tous ceux qui me soutiennent au niveau de la DGID.

La Chronique de DIW

Le Migrant



Le "lawla tiate", il est passé à "ndeyssane". Pour le caractériser, le jargon a tellement évolué au fil du temps ! Au départ il n'était qu'un "sénéf" ou "sénégalais de France" même si son lieu de résidence n'était pas la France. Établi en Allemagne, en Hollande, en Italie ou partout en Europe, il n'était pour le sénégalais lambda que le "Sénéf", adulé, épié, envié. Lorsqu'il lui arrivait de descendre au pays, tous ses congénères se pâmaient d'admiration face à sa garde-robe relookée, ses montres et autres bijoux brillants et parfois ses vestes cuirassées dégottées au marché aux puces. Parce qu'à cette époque, pour aller "en haut", "thi kaw", il fallait avoir réuni les conditions pour obtenir un visa en bonne et due forme, aller poursuivre des études et surtout à bord d'un avion.

Bien des années plus tard, le "sénéf" est devenu un "émigré" ou "modou- modou" quand il a commencé à investir toute l'Europe et le continent américain, à s'établir et travailler dans tous les pays où ses pas le mènent, avec ou sans études, à y fonder son foyer. Lorsque pour voyager et se réaliser à travers le monde, la grande majorité n'avait plus besoin d'un quelconque background. La condition requise n'était autre que quelques milliers de CFA et un passeport aux fins d'identification.

Face au vieillissement accéléré de leur population et surtout l'arrivée massive des émigrés, et son corollaire qui est le métissage culturel devenu inévitable, les autorités des pays d'accueil, craignant certainement pour l'avenir de leur civilisation, ont entrepris de corser chaque jour un peu plus les conditions d'obtention du visa pour entrer ou résider durablement dans ces pays.

Les jeunes de nos pays, inventifs dans tous les domaines, surtout dans ceux ne nécessitant pas un effort d'apprentissage, d'études ou de réflexions soutenues, ont trouvé ce qu'ils considèrent comme une alternative au chômage endémique, au désœuvrement ou à la pauvreté. Le "mbeuk" est né,

cet autre nom du "barça wala barsakh" ou encore rejoindre l'Europe ou mourir, autant dire braver l'océan à bord de pirogues au péril de leur vie.

Et depuis cette macabre invention, le Sénéf devenu Modou-modou, lorsque par miracle il arrive sain et sauf à destination, n'est plus qu'un... "migrant", comme pour mieux asseoir la connotation péjorative désormais attachée à sa caractérisation. Auparavant, il est passé "sans-papiers", puis "clandestin", parce que entré irrégulièrement dans ces pays et afin de mettre en exergue la dimension économique qui sous-tend le déplacement de ces populations principalement venues d'Afrique.

Pourtant, dans ce "village planétaire" où il est partout prôné la "libre circulation des personnes et des biens", les conditions d'obtention de visas, surtout pour les jeunes africains, sont rendues chaque jour plus ardues.

Ce qu'il faut juste dire, c'est que si les mouvements humains, les déplacements existent depuis la nuit des temps, la définition, la caractérisation est fonction de l'origine des déplacés. Car comment comprendre que les mouvements inverses, c'est-à-dire les européens ou américains désireux de s'établir ailleurs que sur la terre de leurs ancêtres, sont affublés de la douce identité d'« hôtes étrangers », "d'expatriés" ou encore "d'assistants techniques" de "touristes", tant pis s'ils ont décidé d'y résider définitivement ou même d'y fonder une famille.

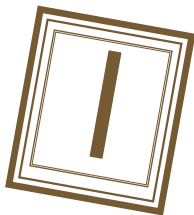
Malheureusement, exhorter la jeunesse de nos pays à préférer se réaliser chez elle, à s'employer à jouer un rôle déterminant pour la réalisation de l'émergence plutôt que d'être réduit au statut déprécié de simple "migrant", produit envahissant et indésirable du "barça wala barsakh", équivaudrait à bien des égards à un brillant prêche au beau milieu du désert. Du moins, tant que les politiques d'emplois et d'insertions resteront ... de simples vœux pieux.

Par DIW



Par Mme Maguette Fall
THIANDOU

LA RANDONNÉE PÉDESTRE un sport de détente



Il est difficile, voire impossible de retracer l'histoire de la marche. Quand les moyens de transport n'étaient pas développés, les gens marchaient par nécessité sur des kilomètres, pour se déplacer, pour voyager d'un bout à l'autre du monde. Aujourd'hui, la marche est devenue un sport, un loisir. On parle même de randonnée pédestre.

La randonnée pédestre est une activité physique en plein air. Elle consiste à marcher sur des kilomètres en empruntant un itinéraire donné pour un temps déterminé. On peut pratiquer la randonnée pédestre individuellement ou en équipe. Avec la randonnée pédestre, pas besoin de prendre d'abonnement dans les salles de sport, ou de dépenser une fortune dans des équipements. Il vous faut juste, une bonne paire de chaussures de randonnée et des vêtements adaptés au climat (chaud ou froid).

Pour commencer la randonnée pédestre, pas besoin d'être un grand sportif. Vous pouvez avancer à votre rythme et marcher doucement. Au fur et à mesure que vous progressez, vous gagnez en endurance. Le plaisir est au cœur de ce sport, chacun avance suivant son rythme sans pression. C'est un sport de loisir aux multiples bienfaits.

POUR RENFORCER LA MASSE MUSCULAIRE

La randonnée pédestre, outre le plaisir qu'elle procure, permet à votre corps de se fortifier, en renforçant notamment le squelette et les articulations. Stimulant la formation du tissu osseux, elle est particulièrement bénéfique aux plus jeunes, en pleine croissance, ou aux personnes plus âgées, sujettes à la perte osseuse. Ceux et celles souffrant de problèmes d'arthrose verront, quant à eux, leurs douleurs s'atténuer.

POUR DIMINUER LES RISQUES CARDIOVASCULAIRES

En tant que sport d'endurance, la randonnée pédestre est particulièrement efficace dans la prévention des risques cardio-vasculaires. Elle fait baisser la tension artérielle avec le renforcement des défenses immunitaires (à condition d'opter pour une pratique modérée). La marche permet d'entretenir le système cardio-vasculaire et prévient les AVC et autres infarctus. La randonnée pédestre stimule aussi les échanges gazeux dans les poumons, ce qui entraîne une plus grande élimination des impuretés. Elle favorise, ainsi, une meilleure respiration et purifie l'organisme de manière générale.



POUR ÉLIMINER LE SURPOIDS ET GARDER LA LIGNE

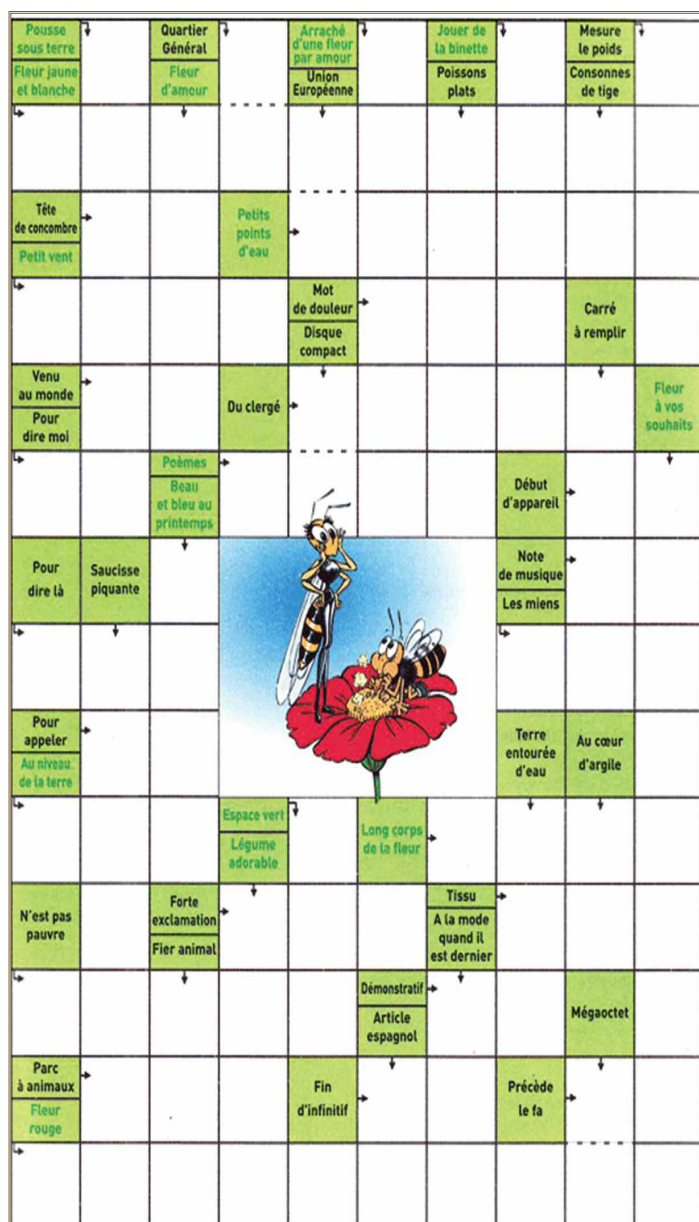
La randonnée pédestre est essentielle pour garder la forme. Marcher chaque jour permet de tonifier le corps dans son ensemble, surtout si l'on ne pratique aucune activité sportive. Contrairement à la course à pied, elle fait travailler tous les muscles du corps sans forcer, en douceur : les muscles des cuisses, des jambes, les muscles fessiers, mais aussi les bras, les épaules. En plus de tonifier le corps, la marche affine la silhouette et vous aide à perdre vos kilos superflus. Elle pousse l'organisme à brûler des calories et à convertir les glucides, les protéines et les graisses en énergie, ce qui permet de réduire la masse grasseuse. Pour en voir les effets, pratiquez quotidiennement la marche et à une allure soutenue.

POUR GARDER UN BON MORAL

La randonnée pédestre facilite l'oxygénation du cerveau, la libération de la respiration et l'éveil des sens. Elle est aussi un formidable énergisant naturel qui permet de laisser derrière soi le stress accumulé au quotidien. Marcher permet de libérer l'esprit et donne le moral. Et elle offre à tous la possibilité de s'évader et de contempler le monde qui nous entoure, en prenant son temps, loin du tumulte du quotidien.

En plus, la randonnée pédestre pratiquée en groupe évite l'isolement et la dépression, facteur de risque de décès précoce. Donc en groupe ou en solo, la randonnée pédestre est une des clés du bien-être.

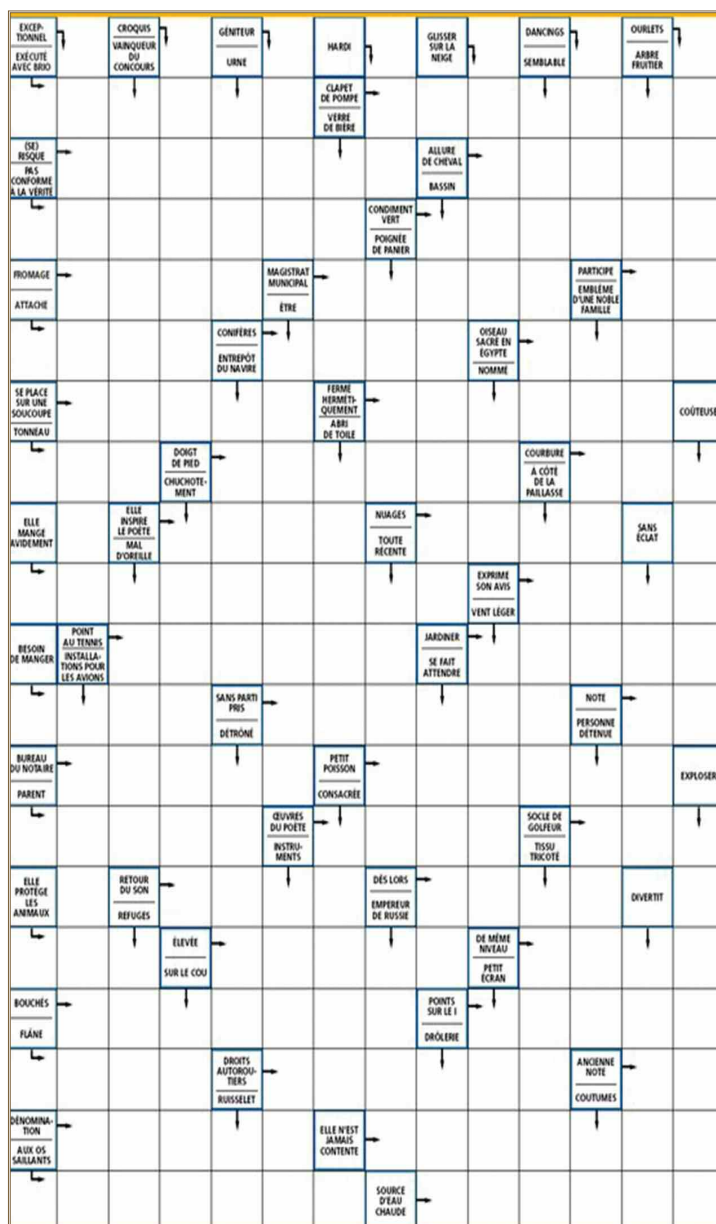
MOTS FLECHÉS 1



SUDOKU 1

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

MOTS FLECHÉS 2



SUDOKU 2

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



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTRE DES FINANCES
ET DU BUDGET



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

Mon espace Perso

pour le suivi de mes transactions fiscales

C'est quoi Mon Espace Perso (MEP) ?

Mon espace Perso (MEP) est une application Web de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) permettant à l'utilisateur d'avoir un accès direct à son dossier fiscal, de consulter ses différents comptes d'impôt, de déclarer et de payer ses impôts et taxes, et d'avoir une communication directe avec son agent fiscal.

Quel est l'objectif de MEP ?

Permettre aux contribuables de s'identifier, de désigner des représentants, des mandataires, etc., et de souscrire leurs déclarations et leurs paiements, tout en ayant la possibilité de mettre à jour leurs données fiscales.

Qui peut utiliser MEP ?

MEP cible essentiellement les contribuables dépendant des Centres des Services fiscaux dits traditionnels, donc relevant de la Direction des Services fiscaux (DSF). Il s'agit précisément :

- des petites entreprises (entrepreneurs individuels, commerçants, artisans, etc.) ;
- des particuliers ayant des revenus (propriétaires fonciers, etc.).



Comment se connecter à MEP ?

L'accès à MEP se fait à travers l'adresse Web : <https://monespaceperso.dgid.sn/login>

- En tant que **contribuable**, il existe deux options pour la **première connexion** :
1. Si **vous avez reçu** de la DGID votre **identifiant** et le **mot de passe** correspondant par courriel et/ou par SMS, vous pouvez directement saisir ces deux informations dans les champs appropriés de la page de connexion à MEP (voir lien d'accès ci-dessus) ;
 2. Si **vous n'avez pas reçu** votre **identifiant** et le **mot de passe** associé, vous devez cliquer sur le lien « **Demande de création de compte** ? » disponible sur la page de connexion à MEP (voir lien d'accès ci-dessus) et procéder comme suit :
 - a. Vous devez remplir le formulaire de demande de création de compte qui s'ouvre et cliquer sur le bouton « **Valider** » pour finaliser votre demande ;
 - b. Une fois votre formulaire rempli validé et soumis, la DGID vous enverra votre identifiant et votre premier mot de passe par courriel et/ou par SMS.

Dans les deux cas, une fois que vous disposez de votre identifiant et du mot de passe correspondant, vous pouvez procéder à votre première connexion et vous serez alors invité(e) à changer le mot de passe reçu par un autre choisi par vous, pour plus de sécurité. Il est **obligatoire de modifier le mot de passe reçu de la DGID pour accéder à la page d'accueil de MEP**.

Un **guide d'utilisation** est disponible sur la page de connexion à MEP. Vous pouvez vous y référer à tout moment pour une meilleure exploitation du menu de votre espace personnel. A partir de la **page de connexion à MEP, vous devez cliquer sur le lien « Guide d'utilisation de Mon Espace Perso »** pour télécharger et imprimer le guide.

Service Support



Si vous avez des questions, vous pouvez contacter :

- le Centre d'appel de la DGID - Téléphone : **818 00 11 11**
- le Centre de messagerie électronique : support-mep@dgid.sn



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