



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES

Magazine trimestriel - N°30 - avril à septembre 2021

spécial

UNE LEGISLATION EFFICACE ET INTELLIGIBLE, GAGE DE SUCCÈS POUR LE PROGRAMME YAATAL



SERVICE À LA UNE

ZOOM SUR LE CENTRE DES SERVICES FISCAUX (CSF) DE GUÉDIAWAYE

**Un nouveau challenge stratégique,
d'importantes opportunités**

EN APARTÉ

MME NDIAYE, SÉNÉBA THIAM, AGENT D'ASSIETTE
AU CENTRE DES SERVICES FISCAUX DE GRAND DAKAR

**Une femme pieuse,
dévouée au travail**





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*

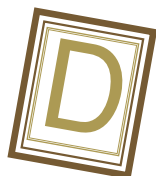
Infos : www.impotsetdomaines.gouv.sn ou 818 00 11 11

Est dit tôt

Par Youssouf DIONE
Chef du Bureau de la Communication
et de la Qualité



UBI SOCIETAS, IBI JUS ; IBI SOCIETAS, UBI JUS



Dans le cadre de la mise en œuvre du droit budgétaire dérivé du nouveau Cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA au Sénégal, le Ministère des Finances et du Budget s'est positionné en pionnier de la réforme, à travers la Stratégie de Mobilisation des Recettes à moyen Terme (SRMT). Dans ce sillage, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a mis en place le programme budgétaire P3 n°2037 « *Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier* », communément appelé programme « YAATAL ». Ce programme, s'adossant sur une démarche opérationnelle, pragmatique et cohérente, intègre les principes d'éthique, de responsabilité et d'imputabilité.

Parmi les objectifs prioritaires du YAATAL, figure en bonne place l'instauration d'une législation compréhensible et attractive. D'où le recours périodique à la légistique qui, selon CHEVALIER, « *est une science appliquée de la législation, qui cherche à déterminer les meilleures modalités d'élaboration, de rédaction et d'application des normes* ». Ainsi, le cadre inclusif de gouvernance de l'activité normative de la DGID intègre les normes internes et internationales.

L'accessibilité et l'efficacité de cette activité normative requiert un recours préalable à la fonction « Etude », d'abord pour un diagnostic sans complaisance, ensuite pour une planification cohérente, enfin pour une prospection sur les résultats.

Sur un autre registre, la gestion du contentieux au niveau de la DGID se fait en toute transparence et en toute efficacité. Pour le contentieux juridictionnel, dans lequel la DGID est tantôt demanderesse, tantôt défenderesse, les résultats satisfaisants aux différents procès attestent de sa bonne prise en main au niveau du prétoire.

A l'an n+1 du programme YAATAL, le comité de dialogue de gestion pour l'exercice 2020 a permis au Directeur général des Impôts et des Domaines d'évaluer les résultats de ses services, puis d'élaborer un rapport annuel de performance. En dépit des conséquences fâcheuses engendrées par la

pandémie de la Covid-19, les performances notées à la suite de l'évaluation annuelle et la compréhension de l'esprit du YAATAL par les acteurs centraux assurent de bonnes perspectives à ce programme.

De ce fait, la réunion annuelle de performance était l'occasion pour le DG de partager les nouvelles orientations stratégiques pour la nouvelle gestion, avant de signer, avec ses différentes directions, les contrats annuels d'objectifs pour l'année 2021.

Au plan opérationnel, le programme YAATAL contribue au financement du Plan Sénégal émergent (PSE), notamment à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, en ces termes :

- le YAATAL vise, d'abord, à élargir les assiettes fiscale et foncière ; c'est ce qui justifie la tenue de la réunion de cadrage entre le Directeur général et les différents services de la Direction des Services fiscaux (DSF) ;
- le YAATAL favorise, ensuite, la collaboration et la synergie d'actions entre la DGID et ses partenaires ; d'où la signature de convention-cadre de partenariat entre elle et l'USAID-Gold pour financer la décentralisation ;
- le YAATAL permet enfin d'améliorer la qualité des offres de services destinées aux usagers de la DGID ; c'est dans ce contexte qu'a eu lieu l'atelier de partage sur le Système de Gestion du Foncier (SGF), un outil révolutionnaire et transparent.

Sur le registre international, la montée constante du leadership de la DGID est devenue une réalité incontestable aussi bien à l'échelle communautaire qu'internationale. En effet, de hauts fonctionnaires de l'administration fiscale sénégalaise ont régulièrement accès à de hautes responsabilités au niveau des institutions communautaires (UEMOA, CEDEAO) et internationales (OCDE ; ONU).

Bonne lecture !

Magazine ID

N°30



**UNE LEGISLATION EFFICACE
ET INTELLIGIBLE, GAGE DE SUCCÈS
POUR LE PROGRAMME YAATAL**



Directeur de Publication
Youssef DIONE

Coordonnateur
Abdou FAYE

Comité de Rédaction

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

ont collaboré dans ce numéro

Amadou Abdoulaye BADIANE
Waly Diouf BODIANG
Abdou GNING
Alpha NGOM
Elimane POUYE
Omar SONKO
Malick CISSÉ
Mamour DIOP
Abdoul Hamid FALL
Gnola DIALLO
Cellule de Communication
du MFB

Relecture
Alain Paul SENE
Mor FALL
Abdoul Aziz DIAGNE
Abdou GNING
Abdoulaye GUEYE

Infographie/Photos
El Hadji Abdou GUEYE
Fatimata LY

Imprimerie
GAEL IMPRIMERIE

LE DOSSIER

- Le processus de création normative : **La légistique, une expertise avérée à la DGID** P 05-07
- La Coopération internationale et l'échange de renseignement : **un maillon essentiel du programme « YAATAL »** P 08-09
- La fonction Etude à la DGID, un outil fondamental et perfectible** P 10-11
- A la découverte du contentieux fiscal juridictionnel
Une représentativité qualitative de la DGID au prétoire P 12-13
- Quatre questions à M. Amadou Abdoulaye BADIANE, Directeur de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI)** P 14-16
- VOX POP** sur la gouvernance fiscale et foncière P 17-18

ACTU DGID

- CÉRÉMONIE DE SIGNATURE DES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCES (COP), DES CONTRATS ANNUELS D'OBJECTIFS (CAO) ET DES PLANS DE TRAVAIL ANNUEL (PTA) DE LA DGID LA GESTION PAR LA PERFORMANCE : UNE DÉMARCHE NOVATRICE AU SERVICE D'UNE GESTION PUBLIQUE EFFICIENTE** P 19-21
- Réunion de coordination avec la Direction des Services fiscaux (DSF) :
Le DG mobilise les chefs de centres pour l'atteinte des objectifs fixés P 22-23
- Cérémonie de signature de la Convention-cadre de partenariat entre le Programme USAID-GOLD et la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID)
Une collaboration dynamique pour améliorer la mobilisation des ressources des collectivités territoriales P 24-25
- Atelier de partage sur le Système de Gestion du Foncier (SGF)
Un système ambitieux gage de transparence et de bonne gouvernance P 26-27
- BCOMQ, POT DE DEPART EN L'HONNEUR DES COLLEGUES AFFECTÉS
UNE CÉRÉMONIE EMPREINTE D'ÉMOTIONS ET UN MESSAGE PORTEUR D'ESPOIR P 28-29

PERFORMANCES

- RESULTATS DE LA GESTION 2020 LA DGID A L'ÈRE DE LA BUDGETISATION PAR LE PROGRAMME** P 30-32
- La performance aux échelles opérationnelle et individuelle : **des résultats satisfaisants pour le CPR en 2020 et des agents de la section « services aux contribuables » du CSF de Ngor-Almadies félicités** P 33-34

INTERNATIONAL

- Le leadership de la DGID : une réalité visible au niveau international
De hautes responsabilités confiées au niveau international ou communautaire P 35-36

ACTU FINANCES

- Signature des contrats
Construction du pont de Rosso pour une meilleure interconnexion entre Dakar et Nouakchott P38
- Renégociation du contrat de l'autoroute de l'avenir : **le Sénégal entre dans le capital de la société** P39

E-SERVICES

- La Banque de Données fiscales et cadastrales
Une optimisation du processus de collecte et d'exploitation du renseignement P40

CONTRIBUTION

- L'attractivité du système fiscal par la garantie des droits du contribuable : **les voies de recours prévues en cas de recouvrement d'impôt** P 41-45
- Pandémie de Covid-19 : **propositions de solutions fiscales**

EN APARTE

- Mme NDIAYE, Sénéba Thiam, Agent d'Assiette au Centre des Services fiscaux de Grand Dakar : **une femme pieuse, dévouée au travail** P 46-47

SERVICE À LA UNE

P 48-55

- Zoom sur le Centre des Services fiscaux de Guédiawaye**
- Présentation du Chef de Centre**

TALENT CACHÉ

P 56-57

- M. Samboury KA, Contrôleur principal des Impôts et des Domaines, Adjoint au Chef du Bureau du Recouvrement du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye, Analyste financier et Formateur en bourse

Un fiscaliste féru de finance et de bourse



CHRONIQUE

- Jeunesse consciente** P58

SANTÉ & BIEN ÊTRE

- Le jeûne** P59



DETENTE

- Mots fléchés**
- Jeux** P60

LE PROCESSUS DE CRÉATION NORMATIVE

La légistique, une expertise avérée à la DGID



Photode de Famille de la DLCI

Le principe de la légalité est un élément essentiel de la reconnaissance de l'Etat de droit désignant un Etat qui se soumet au droit c'est-à-dire à des règles inspirées par un système de valeurs dont l'expression actuelle est le système des droits de l'Homme et des libertés publiques. Dans un tel Etat, l'administration est soumise à un principe de légalité entendu au sens large comme désignant toute règle de droit. L'effectivité de cette soumission de l'Administration au droit est garantie par la compétence accordée au juge d'annuler les actes juridiques entrecroisés par celle-ci.

La soumission à des normes suppose l'existence de celles-ci. La création doit obéir à des règles et conventions qui en assurent la correction et la rationalité.

Cependant, si dans les facultés de droit, les lois au sens large et leur application sont enseignées, leur technique de création ne l'est pas forcément.

Cette technique de création des normes est appelée la Légistique. Le mot est

issu des travaux de Masquelin et Frey publiés en 1950. Très tôt critiqué comme étant une particularité lexicale du français en Belgique, le mot s'est imposé et devient un concept universel de désignation d'une technique particulière de création normative.

Dès lors, la légistique peut être définie comme étant l'ensemble des méthodes et conventions de création des textes normatifs (loi, décret, etc.).

L'élaboration des projets de textes normatifs est une attribution confiée à la Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) en ce qui concerne les textes relatifs aux affaires fiscales, foncières, domaniales et cadastrales. A ce titre, ladite Direction est appelée à mettre en œuvre les méthodes et conventions particulières de créations des normes qui elles même sont, à certains égards, définies par des textes.

Par ailleurs, en raison de l'unicité de l'Etat qui commande une certaine cohérence dans l'action gouvernementale, les projets initiés dans un domaine peuvent contrarier des textes mis en œuvre par d'autres structures de l'Etat ou freiner en cas d'adoption une politique économique et/ou sociale d'un autre ministère. Il est donc indispensable que les projets élaborés soient partagés avec les autres organismes ou ministères en vue d'assurer une harmonie des

normes et éviter par la même occasion les difficultés d'application qui ne manqueraient pas même si le principe de l'indépendance des législations invoqués par les juges en cas de contradiction entre des textes de même rang est susceptible d'atténuer les problèmes.

C'est ce qui nous amène à étudier la légistique.

Compte tenu de l'inexistence d'une méthode ou d'une procédure de création de normes spécifiques aux matières fiscales, foncières, domaniales ou cadastrales, il convient d'aborder la question sous un angle général sans égard aux compétences particulières de la Direction générale des Impôts et des Domaines.

Sur ce, la question se pose de savoir comment appréhender la légistique ?

Celle-ci peut être appréhendée à plusieurs niveaux en partant de la décision politique de création de la règle de droit à son application. Cependant, pour le technicien, la phase décisionnelle est parfois sujette à des considérations qui dépassent sa compétence. En outre, le passage en Conseil des ministres, la signature par l'autorité compétente, l'adoption par l'Assemblée nationale selon que l'acte relève du règlement ou de la loi ainsi que la promulgation échappent à sa maîtrise.



M. Abdou GNING, Chef du Bureau de la Législation domaniale, foncière et cadastrale / DLCL.

Par conséquent, nous étudierons la question sous l'angle conceptuel c'est-à-dire la conception du contenu matériel ou substantiel de la norme et celle de sa mise en forme. On abordera ainsi d'une part, la légistique matérielle (I) et, d'autre part, la légistique formelle (II).

I. LA LÉGISTIQUE MATÉRIELLE

Cet aspect de la légistique se rapporte à des questions aussi diverses que la sociologie du droit, la philosophie du droit, le respect de la répartition constitutionnelle des compétences entre la loi et le règlement, la cohérence et l'harmonie interne et au regard d'autres normes, etc.

Néanmoins, on pourrait de façon synthétique les regrouper sous deux rubriques : La légistique matérielle en tant qu'elle se rapporte à l'acte considéré intrinsèquement (A) et la légistique matérielle en tant qu'elle se rapporte à l'acte dans ses rapports avec les autres normes (B).

A. La légistique matérielle vue sous l'angle de l'acte intrinsèque

La loi comme produit émanant d'une société doit être le reflet des aspirations profondes de celle-ci faute de quoi elle pourrait manquer son objet. A ce titre, on peut relever que le mimétisme juridique mène souvent à la consécration de normes ineffectives. Il ressort de ce qui précède que la loi étant un instrument pour atteindre une fin sociale donnée doit s'ancrer dans la société considérée dans sa dimension axiologique.

De ce point de vue, le créateur de normes doit s'atteler à la reconnaissance et à l'identification des valeurs so-

ciales pour faire œuvre utile.

D'ailleurs assez souvent, la commande dictée par l'autorité politique, à l'écoute de la population, résulte des revendications ou aspirations de cette dernière qui constituent alors l'aiguillon de la création normative.

Après l'identification des fondements philosophiques et sociologiques de la norme, il y a lieu de s'interroger sur la nature de l'acte en question. De façon plus explicite l'article 67 de la charte fondamentale de notre République ayant réparti les compétences entre la loi et le règlement, on déterminera si le projet d'acte à préparer relèvera de la compétence législative ou réglementaire après s'être assuré que la question n'est pas déjà réglée par un texte existant (qu'on n'entend pas modifier) ; ce, pour conjurer l'inflation législative.

Il est judicieux que le projet préparé fasse l'objet d'un échange aussi vaste que possible avec la base et les acteurs pour sa perfection mais aussi et surtout pour enrayer les difficultés futures d'application.

Le plus significatif est le partage institutionnalisé avec les autres organismes et ministères.

B. La légistique matérielle sous l'angle des rapports de l'acte avec les autres normes

Pour garantir la cohérence et l'unité d'action du Gouvernement, le projet préparé est transmis par la voie hiérarchique au Secrétariat général du Gouvernement qui assure la coordination de l'action normative.

Aussi, le projet est – il partagé avec les autres organismes et ministères afin de garantir la cohérence d'ensemble du dispositif juridique.

Il est soumis au Comité Technique de Validation des Textes Législatifs et Réglementaires (CTVTLR) créé par l'arrêté n° 01525 du 04 février 2015 qui fixe son organisation et ses règles de fonctionnement. Ledit comité est composé du Secrétaire général du Gouvernement, des secrétaires généraux adjoints du Gouvernement, du Directeur des Services législatifs, des conseillers techniques ou spéciaux en charge des affaires juridiques, du ou des conseillers techniques spéciaux à la Primature ayant des compétences spécifiques sur le projet de texte à examiner, d'un ou des représentants du ministère maître d'œuvre du projet de texte, de représentants des ministères et autres organismes impliqués dans l'élaboration du projet de texte.

Il a pour compétence de statuer sur toutes les questions de fond posées par le projet de texte mais ne peut en aucun cas remettre en cause la politique du Gouvernement.

Sous un autre registre, il est institué au Secrétariat général du Gouvernement par arrêté n° 01524 du 04 février 2015 un Comité Interne de Préparation et de Suivi des Textes Législatifs et Réglementaires (CIPSTLR). Composé d'un personnel dépendant du Secrétariat général du Gouvernement et d'un ou des représentants du ministère maître d'œuvre du projet de texte, ce comité examine les questions de forme et de procédure posées par le projet de texte. Cela présuppose l'existence d'une légistique formelle.

II. LA LÉGISTIQUE FORMELLE

La légistique formelle est fondée sur les principes et les mécanismes essentiels de la technique rédactionnelle. Elle est conçue sous la forme de règles destinées à guider les rédacteurs des projets de textes normatifs. Ces règles et principes rédactionnels visent à assurer la qualité et la sécurité juridiques des lois au sens large.

Ils sont consacrés au Sénégal, à l'heure actuelle, **principalement** par la circulaire n° 00041 du 06 octobre 2015 relative aux règles de présentation et de rédaction des textes législatifs et réglemen-

taires. Ils sont regroupés en deux catégories : les règles de présentation et de rédaction des textes législatifs et réglementaires (A) et la Charte graphique des textes législatifs et réglementaires (B).

A. Les règles de présentation des textes législatifs et réglementaires

Ces règles sont relatives à la disposition des informations sur le papier et leur présentation. Ainsi l'appellation officielle de l'Etat figure-t-elle à la première page en haut et à gauche sur une seule ligne en majuscule suivie de la devise en minuscule et en italique. À sa suite, est mentionné le timbre c'est-à-dire le département ministériel qui a préparé le projet.

L'intitulé du texte précédé de la mention de « projet » est centré et écrit en gras à la première page du texte comportant le document de présentation (exposé des motifs, rapport de présentation) qui, lui-même, doit être présenté suivant une certaine forme. La formulation de l'intitulé est normée.

S'agissant des textes relevant du règlement, il y a lieu de mentionner l'autorité qui décide, les visas selon un ordre hiérarchique et chronologique bien défini et le verbe central (ordonne pour les ordonnances, décrète pour les décrets et arrête pour les arrêtés). Un texte modificatif ne doit pas être visé à titre principal. Le texte initial est visé suivi de l'indication de ses textes modificatifs lorsqu'ils

ne dépassent pas trois. Dans le cas contraire on se contentera de mettre "modifié" tout court. Il faut relever que la loi étant une norme cadre ne comporte pas de visas.

Lorsque le texte normatif est subdivisé en parties, livres, titres, chapitres, sections et articles, les parties, livres et titres sont écrits en majuscule(s), les chapitres, sections et articles sont en minuscule(s) sauf en ce qui concerne la première lettre et les noms ou substantifs qui commencent par une majuscule.

Les articles sont numérotés dans un ordre croissant et chaque article est suivi d'un point et du tiret du six. Les alinéas sont indiqués par un léger retrait sur l'alignement du texte.

Les termes techniques doivent être définis, les articles numérotés et divisés en alinéas. Les renvois doivent viser un article ou un alinéa et ne pas utiliser les expressions comme « précédant » ou « suivant » afin d'éviter les difficultés d'interprétation en cas d'insertion de dispositions nouvelles.

En cas de modification, les articles modificatifs doivent être décalés par rapport au texte et être mis entre guillemets.

S'il s'agit d'une modification par insertion de dispositions, il existe deux techniques de rédaction : soit on ajoute à l'article modifié un tiret et un numéro additionnel soit on ajoute à cet article les signes *bis*, *ter*, *quater*, *quinquies*, *sexies*, ... Cependant la première technique est la plus usitée en l'état actuel.

Dans l'hypothèse d'une abrogation d'un texte préexistant, il faut viser ce texte par son numéro, sa date et son intitulé ou les articles du texte abrogés s'il s'agit d'une abrogation partielle.

Pour les projets de texte réglementaire, l'autorité chargée de l'exécution doit être mentionnée. S'il y en a plusieurs les mentionner toutes.

Toutefois, au stade de la préparation et de l'examen du texte au niveau du Secrétaire général du Gouvernement on ne doit pas mentionner de formule de promulgation.

Le projet ainsi présenté doit être rédigé suivant une charte graphique donnée



M. Maguette DIAKHATE,
Chef du Bureau de la Législation fiscale

B. La charte graphique des textes législatifs et réglementaires

La charte graphique renvoie à l'ensemble des règles fondamentales d'utilisation des signes graphiques qui constituent l'identité graphique d'une organisation. Elle est composée d'un protocole graphique et de caractères graphiques.

S'agissant du protocole graphique, il y a lieu de noter que le type de police à utiliser est "Tahoma", la taille de police 12, le style de police normal et l'interligne 1,15.

Concernant les caractères graphiques, le corps des textes législatifs et réglementaires doit être écrit en romain à l'exclusion des locutions et numérotations latine, des titres d'ouvrages, de journaux, ...

En définitive, la légistique formelle vise une meilleure appréhension des textes législatifs et réglementaires grâce à l'harmonie, la clarté et l'uniformité de présentation de ces textes.

Abdou GNINGUE

Inspecteur principal des impôts
et des domaines
Chef du Bureau de la Législation
domaniale, foncière
et cadastrale /DLCI



M. Mamadou NDAO
Chef Section Fiscalité Directe

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE ET L'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENT

UN MAILLON ESSENTIEL DU PROGRAMME « YAATAL »



M. Alpha NGOM, Chef du Bureau de la Coopération internationale à la DLCI

La mission du Bureau de la Coopération internationale (BCI) réside, d'abord, dans la gestion des questions fiscales internationales, particulièrement celles relatives aux quinze (15) actions du cadre inclusif du projet BEPS de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) dont quatre (4) constituent des standards minimums :

- Action 5- *lutter plus efficacement contre les pratiques fiscales dommageables, en prenant en compte la transparence et la substance* ;
- Action 6- *empêcher l'utilisation abusive des conventions fiscales* ;
- Action 13- *réexaminer la documentation des prix de transfert* ;
- Action 14- *accroître l'efficacité des mécanismes de règlement des différends*.

DE L'INITIATIVE ET DU SUIVI DES NORMES FISCALES INTERNATIONALES

Le Bureau de la Coopération internationale est, de surcroît, responsable :

- de la préparation des négociations portant sur des conventions de non-double imposition entre le Sénégal et les pays tiers ;
- de l'examen des projets de textes internationaux à incidence fiscale soumis à la Direction générale des Impôts et des Domaines ;
- du suivi des aspects fiscaux des processus d'intégration régionale dans lesquels le Sénégal est impliqué ;
- du suivi de l'évolution et de la bonne application de la fiscalité internationale et communautaire ;

- de l'évaluation de la stratégie conventionnelle mise en place.

En outre, le BCI initie, en relation avec le Bureau de la Législation fiscale, la rédaction des projets de texte législatifs et réglementaires portant sur une transposition, dans le dispositif interne, de standards ou règles de fiscalité internationale portant évitement de l'érosion des bases d'imposition et de transfert de bénéfices ainsi que ceux afférant à l'amélioration du cadre de transparence.

L'UNITÉ D'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENTS, UN OUTIL D'ÉLARGISSEMENT DE L'AS- SIETTE ET DE SÉCURISATION DES RECETTES FISCALES

Sur un autre registre, le BCI est compétent sur le suivi des requêtes liées aux échanges de renseignements. En effet, le BCI, à travers son Unité d'Échange de Renseignements (UER) mise en place en 2015, est chargé, au niveau opérationnel, de traduire les engagements liés au Forum Mondial et aux partenaires conventionnels sur la transparence sur la base des instruments juridiques suivants :

- Les conventions bilatérales signées et ratifiées (*cf. article 26 et 27 des modèles de convention OCDE et ONU*) ;
- La Convention multilatérale concernant l'assistance administrative en matière fiscale (MAAC) du Forum Mondial sur la Transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales de l'OCDE, ratifiée en 2016 par le Sénégal ;
- Le Règlement UEMOA 08/2008/CM/UEMOA.

Ainsi, le BCI veille à la mise en œuvre effective des normes d'échange de renseignements, à l'utilisation efficiente des renseignements reçus par les services opérationnels de la DGID et au

respect, en la matière, des règles fondamentales de confidentialité requises. Les types de renseignements prévus par lesdits instruments sont au nombre de cinq (5) :

- échange de renseignements sur demande ;
- échange spontané de renseignements ;
- échange automatique de renseignements ;¹
- contrôles fiscaux simultanés (vérifications de comptabilité, examen de situation fiscale personnelle menées séparément par plusieurs administrations) ;
- Contrôles fiscaux à l'étranger (inspecteurs sans frontières).

L'UER compte, à son actif, de plus d'une quarantaine de requêtes de renseignements reçues de juridictions étrangères contre une dizaine émise par la juridiction sénégalaise, singulièrement en matière d'assistance internationale au recouvrement. L'assistance transfrontalière au recouvrement des créances fiscales permettant aux Administrations fiscales d'accéder aux avoirs de leurs contribuables détenus à l'étranger constitue, en effet, une autre forme de coopération internationale en matière fiscale. Cette assistance au recouvrement à laquelle le Sénégal a recouru a, d'ailleurs, permis le recouvrement de droits, jadis considérés comme compromis.

DES DÉFIS À RELEVER ET DES PERSPECTIVES RASSURANTES SUR L'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENT AU SÉNÉGAL

En termes de défis et de perspectives sur l'échange de renseignements, le Sénégal s'organise pour :

- Une optimisation des renseignements par le biais d'une promotion, auprès des vérificateurs, de la culture du renseignement aux fins d'accroître le volume des demandes émises jugé faible au regard des réalisations de l'UER ci-dessus mentionnées. En effet, l'UER reste

¹ Cette catégorie de renseignement n'est pas encore applicable au Sénégal même si les progrès du groupe de travail sur la confidentialité des données (GTCD) institué par la DGID sont encourageants.



M. Amadou Abdoulaye BADIANE (à gauche de Mme Christine LAGARDE) lors du Sommet des Ministres des Finances du G20 à Fukuoka au Japon en 2019

méconnue, dans son existence et dans ses missions, par bon nombre de vérificateurs qui gagneraient à, davantage, recourir à l'assistance administrative considérée, d'ailleurs, comme un élément de prolongation de la durée d'une vérification de comptabilité. Pour pallier à cette asymétrie d'informations, un projet de manuel d'échanges de renseignements a, été préparé par le BCI en 2020.

- Renforcer le cadre juridique aux fins

de passer le second cycle d'évaluation par le Forum Mondial par une introduction, dans le dispositif juridique, de la notion de bénéficiaire effectif même si, par ailleurs, le décret n°2020-791 relatif au registre des bénéficiaires effectifs en a fait illustration ;

- Aller vers l'échange automatique de renseignements (l'EAR) en 2023. Dans cette perspective, la DGID bénéficie du soutien financier de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de l'appui technique de l'OCDE pour une mise en conformité du cadre juridique et technique adapté à l'EAR. Le groupe de travail sur la confidentialité des données ci-dessus cité s'y attèle continuellement.

LE SUIVI PERMANENT DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE DE LA DGID

Enfin, le BCI est responsable du suivi des programmes d'assistance des partenaires techniques (OCDE, Banque Mondiale, Inspecteur des Impôts sans frontières (IISF), Intergovernmental Forum on mining, minerals (IGF), African Tax Administration Forum (ATAF), etc...). Il en est aussi de la coordination des points focaux des organismes régionaux UEMOA, FAFCEAO, CRE-DAF, AITEC, ATAF.

Par Alpha NGOM

Chef du Bureau de la Coopération internationale /DLCI



Mme GOUMBALA, Fatou LY, agent au Bureau de la Coopération internationale /DLCI

La fonction étude à la DGID, un outil fondamental et perfectible

Jugée périphérique voire négligeable, la fonction étude demeure pourtant fondamentale pour une administration spécialisée dans le chiffre, à l'image de la DGID. Elle doit être, à la fois, évaluative et prédictive. Tel un devin rationnel, la fonction étude permet de prédire, sans divination, les futurs résultats de nos réformes tout comme elle permet leur évaluation.



M. Elimane POUYE, Chef du Bureau des Etudes / DLCI.

Dans ce bref propos, il est rappelé les compétences du Bureau des Etudes (1) de la Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) avant d'évoquer ses réalisations (2) et de soulever quelques contraintes opérationnelles (3).

1. COMPÉTENCES DU BUREAU DES ETUDES DE LA DLCI

Aux termes des dispositions de l'arrêté portant organisation de la DGID, la DLCI est chargée, entre autres « de réaliser des études prospectives à caractère économique, financier ou social. A ce titre, elle procède aux simulations d'impact, notamment financier et fiscal, des projets de réformes, ayant un caractère ou des incidences fiscales, initiés à la Direction générale des Impôts et des Domaines ».

Dans ce cadre, la DLCI comprend, parmi les bureaux et cellules qui la composent, un « Bureau des Etudes » chargé en particulier de « réaliser des études à caractère économique, financier ou social » et « d'analyser les incidences, au plan fiscal, économique ou budgétaire de toute réforme initiée par la Direction générale des Impôts et des Domaines ou mise en œuvre par elle. ». Ce « Bureau des Etudes » est composé d'une section « Etudes et Analyses » et d'une section « Stratégies et simulations ».

2. RÉALISATIONS IMPORTANTES DU BUREAU DES ETUDES

L'activité phare et récurrente du « Bureau des Etudes » s'articule autour de la production annuelle du « rapport d'évaluation des dépenses fiscales ». Cette activité entre dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions communautaires, notamment la Directive

01/2009 du 27 mars 2009 portant Code de Transparence dans la gestion des Finances publiques au sein de l'UEMOA, qui a été internalisée par le biais de la Loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de Transparence dans la Gestion des Finances publiques au Sénégal. Ce dispositif prévoit que « la nature et le coût budgétaire des exonérations et dérogations fiscales ainsi que les prêts, avances et garanties font l'objet d'une présentation détaillée à l'occasion de l'adoption du budget annuel » (cf. article 4 point 4.10 de la loi susvisée). Dans ce cadre, le Sénégal a institué un comité chargé de l'évaluation des dépenses fiscales comprenant, entre autres des experts de la DGID, de la Direction générale des Douanes (DGD), de la Direction des Prévisions et des Etudes économiques (DPEE), de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT).

L'évaluation s'effectue selon le canevas indiqué par la Décision N°08/2015/CM/UEMOA du 02 juillet 2015, instituant les modalités d'évaluation des dépenses fiscales dans les Etats Membres de l'UEMOA et qui définit la dépense fiscale comme « **un transfert de ressources publiques résultant d'une réduction des obligations fiscales relativement à un système de référence, plutôt qu'une dépense directe. Elle résulte d'une mesure dérogatoire de nature fiscale prise par une autorité habilitée, en vue d'alléger la charge d'impôt d'un contribuable ou d'un secteur d'activités et qui entraîne un manque à gagner de recettes pour le Trésor Public** ».

La mesure des dépenses fiscales entre dans le cadre de la réalisation d'outils indispensables d'aide à la décision en matière de politique économique et sociale.

D'autres activités ponctuelles ou de moindre envergure viennent se greffer à cette mission essentielle. Il s'agit de rapports spécifiques, préalables ou postérieurs, à certaines mesures. Ainsi, la mise en place des réformes fiscales est souvent précédée d'une étude pour en cerner tous les paramètres techniques, financiers et/ou budgétaires. A titre d'exemple, la réforme de la patente a dû être repoussée de près de quatre (4) ans après l'adoption du Code général des Impôts de 2012 afin de disposer de toutes les données nécessaires permettant d'aboutir à une réforme équilibrée qui satisfait aux ambitions opposées des parties prenantes (Etat-Collectivités territoriale-Contribuables).

3. AXES D'AMÉLIORATION DE LA FONCTION ÉTUDE À LA DGID

- Difficultés dans la collecte de certaines données

Au niveau interne ou externe, la collecte des données pour la production des rapports constitue souvent une contrainte dans la conduite des processus dans les délais souhaités. Cette situation a causé, par le passé, des retards dans la production, à bonne date, des rapports d'évaluation sur les dépenses fiscales. Le processus est actuellement mieux huilé en interne, en particulier avec la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction des grandes Grandes (DGE) et la Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF). Mais dans la relation avec les partenaires hors de la DGID, du

chemin reste à faire.

- Manque de certains outils techniques

Le travail du Bureau d'Etudes repose par ailleurs sur la disponibilité de certains logiciels et outils techniques per-



M. Abdoulaye FAYE, Ingénieur Statisticien au Bureau des Etudes / DLCI.

mettant de réaliser des analyses prédictives quant à certaines réformes. La fonction de « Data Scientist », chargée de la gestion, de l'analyse et de l'exploitation des données massives, est quasi inexistante au sein du « Bureau des Etudes » de la DLCI tant en raison de l'indisponibilité des outils techniques que des profils au niveau des ressources humaines. Certes disponibles dans d'autres structures de l'Etat, ces outils sont souvent gérés par des unités spécialisées comme la DPEE ou l'ANSD. Nous devons souvent faire recours à elles.

- Nécessité de recourir à la fonction étude dans la prise de certaines décisions

Une des contraintes à noter également dans le fonctionnement du Bureau des Etudes est le non recours à la « fonc-

tion étude » dans la prise de certaines décisions. Par exemple, dans le cadre de mesures normatives d'urgence, il arrive que le Bureau des Etudes ne soit sollicité qu'après la mise en place des scénarii de réforme. Or, l'implication en amont du Bureau des études permettrait de mieux indiquer les différentes perspectives tout en crédibilisant la décision à mettre en œuvre.

- Besoin de recentrage, de la fonction étude ou du mieux systématiser la coordination

Ce besoin résulte du fait que la fonction étude est plus ou moins émietée à l'échelle de la DGID.

Ainsi, les dispositions de l'arrêté consacré au Bureau de la Stratégie et de la Modernisation prévoient une section « Etudes et Analyses » alors que dans certaines directions comme la DRESCOF ou la Direction du Contrôle interne (DCI) la fonction études est confiée à des bureaux spécifiques. Il semble nécessaire de procéder à un recentrage de cette fonction et de mieux cerner le contenu étude confié à chaque démembrement de notre organisation.



Mme DASYLVA, Khadidiatou BATHILY, Assistante de Direction à la DLCI



Mme Dibor DIONE, Secrétaire à la DLCI

Elimane POUYE
Inspecteur principal des impôts
et des domaines
Chef du Bureau des Etudes/DLCI

A LA DÉCOUVERTE DU CONTENTIEUX FISCAL JURIDICTIONNEL

Une représentativité qualitative de la DGID au prétoire



M. Omar SONKO, Chef de la Section Contentieux juridictionnel / Bureau du Contentieux.

Le contentieux juridictionnel fiscal est la saisine du juge d'une contestation relative à l'impôt. Il est prévu par le Chapitre IV du Code général des Impôts (CGI). Fondamentalement, les dernières réformes n'ont pas impacté ce contentieux.

Il convient de noter que l'arrêté de 2017 portant organisation de la DGID a transféré le contentieux domanial à la

Direction des Domaines. Par conséquent, la Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) a en charge le contentieux fiscal et précisément dans sa partie assiette. Les Bureaux de Recouvrement gèrent directement le contentieux du recouvrement à travers les audiences des référés.

En matière de droits d'enregistrement aussi, la jurisprudence Maître Ibrahim GUEYE sur le caractère objectif des réclamations d'insuffisance de prix serait à l'origine de la réforme de l'article 609 du CGI. En effet, cet article fait désormais obligation à l'administration, en cas de rectification de prix ou d'évaluation d'un fonds de commerce, de moti-

ver son acte avec indication de la date, des mutations considérées et l'adresse de l'immeuble entre autres.

Compte tenu des prérogatives de puissance publique dont dispose l'administration, on peut être amené à penser que c'est la DGID qui assigne les redevables défaillants devant le tribunal. Cependant, il en est autrement car, dans la plupart des litiges, la DGID est défenderesse devant le tribunal de grande Instance et intimée devant la Cour d'appel, à moins qu'elle ne perde en première instance et interjette appel devant la Cour d'appel. C'est dans ce cas seulement qu'elle est appelante, donc initiatrice de la procédure et éventuellement devant la Cour Su-



M. Bassirou Diomaye FAYE,
Chef du Bureau du Contentieux / DLCI.

prême en cas de pourvoi.

Au demeurant, ce sont les contribuables qui assignent la DGID devant le tribunal pour contester une imposition, demander l'annulation des titres de créances ou réclamer le remboursement de crédit de TVA, entre autres.

Grâce au suivi assuré par le Bureau du Contentieux de la Direction de la Législation et de la Coopération internationale, la DGID gagne les procédures à hauteur de 85%.

Quelques procédures ont été particulièrement marquantes. La première affaire est relative à une assignation en annulation de redressement au motif que les vérificateurs ont oublié de faire tenir la réunion de synthèse. Celle-ci



M. Amadou NIANE, Agent du PROMAF
en service à la DLCI

est une étape importante dans la procédure, car devant clôturer la vérification conformément à l'article 594 du CGI. Malgré ce manquement assimilé à une erreur substantielle en vue de l'annulation de toute la procédure en application de l'article 603. Nos moyens de défense ont réussi à convaincre le juge aussi bien en première Instance qu'en Appel.

La deuxième affaire est relative à la saisie par le Centre des Professions réglementées (CPR), par le biais de la procédure de l'avis à tiers détenteur (ATD), du compte d'un office notarial en application de l'article 658 du CGI. Cet article précise qu'« il n'y a pas d'immunité d'exécution contre les créances fiscales » alors que jusqu'à les comptes des notaires étaient insaisissables au vu des dispositions de l'Acte uniforme portant organisation des Procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution (AUPSRVE). Le juge d'Appel dans un Arrêt rendu le 28 février 2018 en donne raison à la DGID et consacre la prééminence du CGI sur tous autres textes dans le contentieux fiscal y compris les textes communautaires.

En outre, la loi n°2012-33 du 31 décembre 2012 instituant une procédure spéciale d'aide à la régularisation fiscale avait été assimilée à tort par beaucoup d'avocats à une amnistie fiscale, c'est à dire effaçant toutes les dettes fiscales antérieures. Pourtant, il est bien précisé en son article premier qu'elle est applicable « aux contribuables qui ont un passif fiscal latent et qui se présentent spontanément auprès des services d'assiette au plus tard le 31 décembre 2013 en vue de la mise à jour de leur dossier fiscal ».

Ainsi, c'est à bon droit que le juge a débouté un avocat ayant fait l'objet d'une taxation d'office pour défaut de déclaration et de paiement. Non seulement, il s'est abstenu de satisfaire ses obligations, mais son passif fiscal n'est pas latent, mais réel. Par conséquent, il n'entre pas dans le champ d'application de la loi.

Cependant, si les décisions citées plus haut sont favorables à la DGID, il n'en est pas de même de celles relatives à la Contribution spéciale sur les Mines et Carrières (CSMC) instituée par les lois de finances des années 2012, 2013 et 2014. La CSMC a provoqué une levée de bouclier de la part des

entreprises minières bénéficiant d'une législation favorable au respect du principe de la stabilité du régime fiscal et douanier.

L'article 17 du Code minier communautaire stipule « ...Pendant la durée de validité de ces titres miniers, les règles d'assiette et de liquidation des impôts, droits et taxes prévus par la réglementation en vigueur demeurent telles qu'elles existent à la date de délivrance desdits titres miniers et aucune nou-



M. Lamine BÂ, Chef de la Cellule Ressources / DLCI.

velle taxe ou imposition de quelque nature que ce soit n'est applicable au titulaire ou bénéficiaire pendant cette période ».

Suffisant pour que la DGID qui faisait prévaloir la nature indirecte de cette nouvelle imposition entre autres arguments soit déboutée par le juge dans différentes procédures.

En dehors de la matière contentieuse, il y'a une collaboration avec la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP) lors des cérémonies solennelles de prestation de serment. Il s'agit d'encadrer les collègues nouveaux sortants de l'Ecole nationale d'Administration (ENA) lors de leur visite de courtoisie auprès des autorités judiciaires (Procureur de la République, Président du Tribunal).

Omar SONKO
Juriste à la Section
Contentieux juridictionnel
Représentant auprès
des cours et tribunaux

4 questions à...



M. AMADOU ABDOULAYE BADIANE DIRECTEUR DE LA LÉGISLATION ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE (DLCI)

1. QUELLES SONT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA DLCI CONFORMÉMENT AU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCES ET AU PROGRAMME YAATAL ?

Permettez-moi tout d'abord de rappeler que la DLCI est une Direction support et en tant que telle, son positionnement est de s'ériger en facilitateur de la mise en œuvre des orientations stratégiques et des politiques menées au sein de la DGID en particulier et de l'État en général. Et par rap-

port au Yaatal dont l'objectif principal est d'une part, de porter le taux de pression fiscale à 20% en 2023 et, d'autre part, de faciliter l'accès rapide et sécurisé au foncier, il est attendu de la DLCI principalement d'adapter les règles et procédures existantes en matière fiscale et foncière afin de rendre les dispositifs de taxation et de gestion foncière simples, efficaces et incitatifs.

Concrètement, il s'agira de rénover le dispositif de taxation en simplifiant et adaptant les normes fiscales pour les rendre plus accessibles aux contribuables et en matière foncière d'actualiser

la réglementation domaniale et foncière afin d'accélérer les procédures actuelles de mise à disposition du foncier. A ce titre, il y a lieu de noter que l'essentiel des activités (de l'axe 2 du programme Yaatal) relève pratiquement de la DLCI.

L'autre mission support concerne les études dont la DLCI est également en charge et qui constituent de véritables outils d'éclairage et d'aide à la décision. Un des grands marqueurs de cette mission est constituée par le rapport sur les dépenses fiscales dont nous avons comme ambition de rap-



procher l'année d'évaluation de l'année du rapport.

Parallèlement à ces missions support, la DLCI est interpellée sur le plan opérationnel au niveau de l'axe 4 du programme Yaatal relatif à l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux usagers avec notamment la gestion du contentieux administratif en l'occurrence les arbitrages, les restitutions et l'axe 5 afférent au management des ressources humaines.

2. COMMENT SE DÉROULENT LES PROCESSUS DE RÉFORME LÉGISLATIVE AU SEIN DE LA DLCI ? EXISTE-T-IL UN CADRE D'ÉCHANGE AVEC LES ACTEURS PRIVÉS ?

A ce niveau, la démarche a toujours été d'impliquer l'ensemble des acteurs de la chaîne fiscale dans les processus de réforme. Cette démarche inclusive associe aussi bien les acteurs internes c'est-à-dire les directions opérationnelles de la DGID ou certaines personnes ressources dont l'expertise est incontestée au niveau de la maison

que les acteurs externes à savoir les organisations professionnelles du secteur privé (CNP, CNES, UNACCOIS etc.), les ordres (ONEAS, ONECCA) ou certaines institutions comme la Chambre des notaires, la chambre des mines, la Chambre de Commerce, les CGA, l'APBEF etc.

Cette démarche de concertation érigée en viatique est surtout guidée par un souci d'efficacité dans l'application de la norme, car au-delà de la transparence dans l'élaboration de la politique fiscale, ce qui est ici recherché, c'est une meilleure appropriation de la norme par les différentes parties prenantes qui en sont les usagers, les agents comme les contribuables. Car on le remarque rapidement, à chaque fois qu'une mesure est prise sans concertation avec les acteurs, son application pose problème.

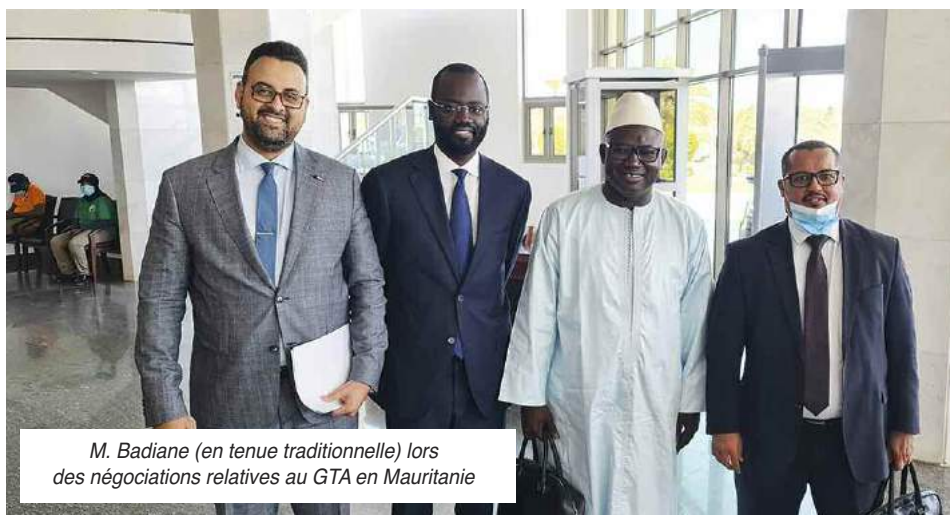
En l'espèce, même s'il n'existe pas encore au Sénégal de cadre de concertation réglementaire comme c'est le cas dans de rares pays tels que le Canada et le Royaume-Uni, il faut néanmoins, noter qu'il s'est développé,

depuis plusieurs années, un cadre de concertation formel et régulier qui a permis d'impliquer l'ensemble des acteurs, en particulier le secteur privé, dans les différentes réformes fiscales engagées par le gouvernement. Des rencontres DGID/Secteur privé se tiennent régulièrement même si avec la COVID-19, on s'est moins réuni qu'au-paravant.

3. VOUS ÊTES ÉLU RÉCEMMENT MEMBRE DU GROUPE DE PILOTAGE DU CADRE INCLUSIF BEPS, PARLEZ-NOUS UN PEU DE LA COOPÉRATION FISCALE INTERNATIONALE DU SÉNÉGAL ?

Le Sénégal est un pays dont la tradition et la doctrine diplomatique ont toujours été fondées sur l'ouverture et, à ce titre, notre pays a noué des relations de partenariat avec plusieurs juridictions dans le cadre de la coopération bilatérale, sous-régionale, régionale ou multilatérale.

Sur le plan économique, il dispose d'un réseau de convention très important dans plusieurs domaines dont près



M. Badiane (en tenue traditionnelle) lors des négociations relatives au GTA en Mauritanie

d'une vingtaine en matière fiscale.

Cette coopération est très bénéfique pour le Sénégal car, elle permet de faciliter les échanges et la circulation des biens et des personnes mais également d'être à jour au regard des meilleures normes internationales et d'assurer une meilleure attractivité de notre pays sur le plan économique.

Depuis quelques années, sous l'effet de la crise financière internationale et des nouveaux modèles d'affaires économiques portés par le numérique, l'actualité en matière de fiscalité internationale est dominée par les travaux portant sur la lutte contre les flux financiers illicites, l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices. Ce débat est aujourd'hui mené au sein du Cadre inclusif du projet BEPS.

Conscient de cet enjeu, notre pays a participé au projet BEPS de l'OCDE dès 2014 et adhéré au Cadre inclusif qui compte aujourd'hui 139 juridictions, dès sa création en 2016. Le Sénégal est également membre, depuis sa mise en place, du Comité de pilotage du Cadre inclusif pour la mise en œuvre du projet BEPS au sein duquel monsieur Cheikh Ahmed Tidiane BA notre ancien Directeur général a assumé les fonctions de vice-président de 2016 à 2018. Au mois d'août 2020, j'ai eu l'honneur d'être élu au sein de ce Comité de Pilotage qui regroupe 24 membres et qui est aujourd'hui l'instance d'orientation et de prise de décision des normes en matière de fiscalité internationale.

Le Sénégal est, par ailleurs, depuis 2012 membre du Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales et y joue un rôle important notamment en tant que relais au niveau régional de la pro-

motion des normes de transparence fiscale.

Notre pays est également membre de la MAAC, la Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale qui lui permet de coopérer avec 140 juridictions dans le monde en matière d'échange de renseignements afin de mieux lutter contre la fraude et l'évasion fiscale internationales.

L'adhésion de notre pays à ces différentes instances et instruments lui permet surtout de bénéficier d'opportunités, mais également de plusieurs appuis et d'échanges d'expériences aussi bien dans le cadre de l'élaboration des normes qu'en matière de renforcement de capacités.

Ainsi, conformément à ses engagements, le Sénégal a mis en œuvre les normes minimales BEPS et aligné dès 2018 sa législation fiscale sur les standards internationaux en matière de fiscalité des prix de transfert.

En termes de renforcement de capacités, nous bénéficions, à titre d'illustration, de l'assistance de l'OCDE, à travers l'initiative Inspecteurs des Impôts sans frontières, du Forum Mondial en ce qui concerne la mise en œuvre des normes de transparence, de l'IGF et de l'ATAF dans le domaine minier et du CREDAF dans plusieurs autres domaines pour ne citer que ces institutions.

Parallèlement, le Sénégal accueille régulièrement des réunions régionales sur différents thèmes fiscaux faisant de Dakar, une place de choix notamment dans l'échiquier fiscal régional.

4. QUEL EST LE POSITIONNEMENT DE LA DLCI SÉNÉGALAISE AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE ET AFRICAIN (UEMOA, CEDEAO, ATAF) ?

Au niveau communautaire, nous participons activement au processus d'harmonisation de la législation fiscale mais surtout de mise à niveau de cette législation au regard notamment des standards internationaux aussi bien au niveau de l'UEMOA que de la CEDEAO. Mes collaborateurs participent activement à ce processus et leurs contributions aux différents débats sont très appréciées dans ces institutions.

A cet égard, permettez-moi tout d'abord de magnifier le rôle important joué par mon prédécesseur dans la construction du leadership régional du Sénégal en la matière, je voudrais nommer El Hadj Ibrahima DIOP dont je profite de l'occasion, pour lui rendre un vibrant hommage pour avoir tracé le sillon et d'avoir guidé nos pas en matière de fiscalité internationale. Vous me permettez de confondre dans le même hommage le Directeur des moyennes Entreprises, monsieur Mamoudou Ben Ousmane BA qui a abattu un travail extraordinaire ces dernières années dans le cadre du FAF de la CEDEAO mais également Serigne Mbacké SOUGOU, Alioune THIOUNE et Makhtar DIAGNE au niveau de l'UEMOA.

Le même rôle est également assuré au niveau de l'ATAF, organisation dans laquelle la voix du Sénégal fait l'objet d'une oreille très attentive. A cet égard, je ne cesserai de louer l'excellent travail abattu par le doyen Abbés DIOP pour le rôle joué dans le rayonnement du Sénégal au sein de cette organisation mais également du rôle que joue actuellement nos collègues Magueye Boye et Abdou Ben Jenkins Sambou au sein de certains Comités de l'ATAF.

Sous l'égide de l'OCDE, du CREDAF ou de l'ATAF, le Sénégal a abrité ces dernières années plusieurs ateliers ou séminaires de formation et nous accueillons fréquemment des délégations d'administrations sœurs pour partager avec elles notre expérience dans plusieurs domaines en matière fiscale et foncière.

Tout ceci témoigne du rayonnement de notre administration dans la scène fiscale régionale.



Par Mme NDOYE,
Awa NDIAYE

LA GOUVERNANCE FISCALE ET FONCIÈRE

La législation fiscale et foncière constitue le fondement qui gouverne les procédures de la DGID. La norme fiscale est un maillon essentiel du dispositif, son élaboration est confiée à la Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) de la DGID. La DLCI joue un rôle de premier plan dans les réformes de la loi fiscale de concert avec les acteurs socio-économiques pour mieux s'adapter à l'évolution de la fiscalité et mieux répondre aux besoins des usagers. Ainsi, le numéro 30 du Magazine ID a recueilli les impressions, avis et suggestions d'un expert-fiscaliste, d'un statisticien et d'inspecteurs des Impôts et des Domaines relativement à la norme fiscale sénégalaise.

Waly DIOUF BODIANG,
Inspecteur principal des
Impôts et des Domaines,
Adjoint au Directeur de la
Législation et de la Coopération internationale



La DGID est un ensemble de services mis en mouvement sur la base d'objectifs stratégiques préalablement déclinés. Les opérations qu'elle pose doivent être encadrées et s'exécuter dans le strict respect d'un cadre normatif de référence qui contrebalance l'autorité de l'Etat et les droits des contribuables. Nonobstant l'existence de règles, l'action administrative débouche bien souvent sur des litiges qui remettent en cause la symétrie de la compréhension de la norme et par là même l'adhésion au civisme fiscal. Le texte de loi étant par nature muet, son interprétation donne logiquement lieu à des divergences de vues, alimentant ainsi un large contentieux administratif et juridictionnel. C'est à ce niveau que se mesure entre autre l'importance stratégique du rôle de la DLCI dans le concert des directions.

Pour le regard extérieur, cette fonction d'interprétation paraît être la principale. Elle n'est cependant que le prolongement d'une autre compétence, non moins importante, consistant dans la

préparation des textes légaux et réglementaires. Cette combinaison administrative somme toute cohérente est éclairée par un ensemble d'études qui rationalisent la politique fiscale et constituent un instrument d'aide à la décision. Et, pour rester dans l'air du temps de l'internalisation et de la digitalisation, la DLCI assure une fonction de « diplomatie fiscale », à travers la coopération internationale.

Tout compte fait, la direction est un bel exemple d'appropriation du programme YAATAL, dont l'essentiel des engagements ont été tenus pour la première année de sa mise en œuvre.

MOUHAMADOU SY,
Inspecteur principal des
Impôts et des Domaines,
Conseiller technique du Directeur général des Impôts et des Domaines

La prérogative dévolue à la Direction gé-



nérale des Impôts et des Domaines (DGID) de légiférer en matière fiscale, domaniale et foncière figure, à côté de la mobilisation des recettes publiques, parmi les attributions les plus sensibles et les plus délicates tant en raison de ses incidences sur l'activité socio-économique du pays que de ses consé-

quences sur le comportement des ménages. La mise en œuvre d'une telle mission requiert un kaléidoscope de connaissances telles qu'une parfaite information sur les orientations politiques et stratégiques du pouvoir en place, une évaluation claire des possibilités de rendement ou de dispense fiscale des entreprises et des ménages, une juste information sur les réalités juridiques et socio-culturelles des populations sans compter une réactivité de tous les instants dictée par l'incertitude et le changement dans les réalités de vie du monde et du pays. Ce dernier aspect est fort justement représenté par toutes les mesures fiscales prises en réaction à l'actuelle pandémie liée à la Covid-19.

A l'heure actuelle, les projets de réformes, initiées avec brio par la DLCI, constituent, par leur pertinence, des réponses claires aux préoccupations fiscales, foncières et domaniales des autorités mais également des indicateurs clairs de la volonté de l'actuel Directeur général de conforter et de hisser davantage, grâce à la mise en œuvre du programme YAATAL, la place de la DGID en tant que première administration pourvoyeuse de recettes publiques.

Allé Madio Khor DIOP,
Chef Section contentieux
administratif de la DLCI /
DGID



La loi n° 2012-31 du 31 décembre 2012, portant Code général des Impôts, a été un tournant décisif dans le cadre de la politique économique et sociale du Sénégal. Elle a posé les bases juridiques d'une pratique fiscale plus à l'écoute des préoccupations des acteurs économiques, par une plus grande simplification de la norme, une meilleure clarté et une meilleure accessibilité, mais aussi un renforcement des droits des contribuables. Toutefois, des améliorations sont possibles et souhaitables et allant surtout dans le sens d'un suivi systématique des réformes fiscales.

A mon sens, une bonne gouvernance de la norme fiscale repose essentiellement sur une évaluation des dispositifs fiscaux et il faudrait que l'administration fiscale accorde plus d'importance au suivi régulier des mesures qu'elle propose. A cet égard, un examen critique, par exemple, sur une période triennale ou quinquennale de toute réforme peut être envisagé. Ce qui permettra d'en tirer un bilan objectif sur tous les plans (coût de gestion, rendement fiscal, impact sur le comportement des contribuables, etc.). Ce sera également l'occasion d'apporter les correctifs nécessaires et de l'adapter au contexte économique actuel.

Mais, cette tâche ne doit pas seulement être l'apanage de la DGID, elle devra se faire en synergie avec les autres pouvoirs publics et les acteurs économiques.

Maître Souleymane KEBE,
juriste-fiscaliste, expert fiscal agréé,
membre de l'Ordre national des Experts
du Sénégal (ONES) et membre direct
de l'Association internationale
de Fiscalité (IFA).



Normalement élaborée et gouvernée par l'administration fiscale chargée de son application, la norme fiscale sénégalaise a été récemment marquée par l'empreinte de la participation du secteur privé sénégalais, notamment lors de la dernière réforme du Code général des Impôts. Cette pratique qui avait permis de prendre en compte les préoccupations des contribuables, constitue à notre avis, un gage de bonne gouvernance de la norme fiscale.

Aussi, pour une meilleure efficacité du dispositif fiscal sénégalais, nous sommes d'avis qu'un renforcement de cette participation du secteur privé et particulièrement des praticiens agréés de la matière fiscale que sont les Experts, membres de la Section fiscale de l'Ordre national des Experts du Sénégal, dans l'élaboration et surtout la rédaction de la norme fiscale, contribuerait à une meilleure acceptation par les contribuables de la charge fiscale qui les incombe et ainsi de l'amélioration et de la consolidation des recettes fiscales.

MAMADOU NDAO **Chef Section Fiscalité Directe**

« La Direction de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI) comme service de conception et d'interprétation de la norme fiscale, entre autres, a toute son importance dans la structure organisationnelle de la DGID. Au début, au milieu ou vers la fin de sa carrière, tout inspecteur gagnerait à y faire un passage pour consolider ses acquis ou apporter son expérience pour une production de textes, soucieuse de leur bonne mise en œuvre.

Plus qu'un service, c'est un cadre qui permet une mutualisation sur plusieurs sujets et prépare à la transversalité aujourd'hui nécessaire à nous, spécialistes d'une discipline assez évolutive et plus que jamais sollicitée dans la conception et la réussite des politiques publiques. Au moment de faire le bilan de ma vie professionnelle, je rangerai à coup sûr mon passage à la DLCI dans la colonne des actifs. »

Abdoulaye FAYE,
Ingénieur statisticien démographe
au Bureau des Etudes de la Direction
de la Législation et de la Coopération
internationale (DLCI).

Les dépenses fiscales

constituent des outils indispensables de politique économique et sociale à la disposition de l'Etat pour appuyer certaines couches de la population ou certains secteurs d'activités. Elles impactent le budget de l'Etat et de ce fait, doivent être mesurées et annexées à la loi de Finances et à la loi de règlement.

Cette exigence vise à améliorer la transparence de la gouvernance des finances publiques en conformité avec les engagements communautaires du Sénégal au sein de l'UEMOA, où son rôle de pionnier en la matière est sans conteste. Aussi, la réalisation de simulations sur l'impact social et économique des nouvelles taxes dans la législation fiscale est une fonction prépondérante à la DLCI. Quant au programme « YAATAL » initié par la Direction générale, il répond activement à mes interrogations sur le potentiel fiscal de notre pays, qui paraît très faible à côté d'une croissance démographique galopante des unités économiques d'après le dernier Recensement général d'Entreprises (RGE).

A mon avis, pour une meilleure optimisation de recettes fiscales, la DGID doit s'appuyer sur la cartographie des entreprises de l'ANSD pour mieux répondre aux objectifs du programme « YAATAL ».



CÉRÉMONIE DE SIGNATURE DES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCES (COP), DES CONTRATS ANNUELS D'OBJECTIFS (CAO) ET DES PLANS DE TRAVAIL ANNUEL (PTA) DE LA DGID

LA GESTION PAR LA PERFORMANCE : UNE DÉMARCHE NOVATRICE AU SERVICE D'UNE GESTION PUBLIQUE EFFICIENTE !

Le renforcement de la performance dans le mode de gestion publique constitue l'un des piliers de la nouvelle réforme des Finances publiques au sein de l'UEMOA. Ainsi la gestion des affaires publiques n'est plus axée sur une logique de service mais plutôt sur une logique de performance.



Vue de la Salle lors de la cérémonie de signature



Par Mme Sokhna Aminata
Lô MBACKE DIOP

Ainsi, le Directeur général des Impôts et des Domaines a mis en place un programme stratégique et opérationnel dénommé « Plan YAATAL », dont la finalité est l'élargissement des assiettes fiscale et foncière en vue d'un accroissement des recettes budgétaires. Le programme a été lancé en 2020 et sa mise en œuvre a été marquée par la signature au cours de la même année des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) entre Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines et les Responsables des différents services de la structure. Après une année d'exécution et d'évaluation à mi-parcours, des Contrats annuels d'Objectifs (CAO) ont fait l'objet de signature entre le Directeur général et ses différents services.

La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a organisé une cérémonie de signature des COP, CAO et PTA, le 29 avril 2021 à l'hôtel Terrou bi de Dakar. Cette rencontre a été présidée par Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, en présence du Coordonnateur de la DGID, des Directeurs, des Adjoints aux Directeurs, des Conseillers techniques ainsi que des Chefs de Bureaux rattachés à la Direction générale.

LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME YAATAL : UN BILAN À MI-PARCOURS JUGÉ SATISFAISANT

Après une année d'exécution, les COP de la DGID signés en 2020 pour une période de trois (3) ans, ont fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours effec-

tuée par le comité du Dialogue de gestion, mis en place par note de service du Directeur général des Impôts et des Domaines et présidé par le Coordonnateur de la DGID.

Dans son propos introductif, le Directeur général Bassirou Samba NIASSE s'est félicité de l'appropriation par ses services centraux des nouveaux outils de gestion administrative conformes à la budgétisation par le programme dont la mise en œuvre au Sénégal a été différée pour l'année 2021. La DGID a donc pris une avance (d'une année) à travers la mise en œuvre du « Yaatal » en 2020 conformément aux standards de la nouvelle gestion publique.

A la suite du DG NIASSE, Monsieur le Coordonnateur Abdoul Aziz GUEYE a souligné que les résultats probants



M. El Hadji Mamadou DIAO (à droite), Directeur des Domaines, recevant le CAO de son service des mains du Directeur général, M. Bassirou Samba NIASSE



M. Abdoulaye DIAGNE (extrême droite), Directeur des grandes Entreprises, recevant le CAO de son service des mains du Directeur général, en compagnie de M. Abdou Aziz GUEYE, Coordonnateur de la DGID



M. Adama Mamadou SALL (à droite), Directeur du Recouvrement, recevant le CAO de son service des mains du Directeur général

notés de l'exécution des COP de 2020 reflètent l'atteinte des objectifs majeurs fixés dans le cadre du Programme

« Yaatal ».

Dans cette optique, Monsieur Abdou-

laye GNING, Chef du bureau de la Stratégie et de la Modernisation a procédé à la présentation de l'analyse stratégique des données issues de l'évaluation faite par le Comité du dialogue de gestion. Il est revenu sur les recettes réalisées par la DGID, qui sont de l'ordre de 1603 milliards sur un objectif de près de 1653 milliards soit un glissement annuel positif de 1.6%, ce qui lui confère un taux d'efficacité globale de près de 17%. Toutefois, ces résultats ont été jugés satisfaisants en raison des progrès notés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie « Yaatal ». Ces objectifs ont été atteints grâce au nombre important de nouveaux contribuables recrutés et aux efforts considérables réalisés en matière de régularisation des dossiers fonciers. Relativement aux résultats réalisés par les différents services opérationnels, ils se sont révélés prometteurs avec des taux de réalisation des activités assez satisfaisants.

En effet, le rapport d'analyse a également fait état d'une part, des facteurs clés de performance notamment la réduction du délai de traitement, la collaboration entre les services etc. et d'autre part, des facteurs de contre-performance à l'image de la non informatisation du courrier, les conditions de travail précaires des agents dans certains centres. En partant de l'identification de ces facteurs endogènes et exogènes, le Chef du BSM a décliné des axes d'amélioration afin de permettre aux différents services d'ajuster leur stratégie.

UN DÉBAT DE HAUTE QUALITÉ PONCTUÉ DE RECOMMANDATIONS CONSTRUCTIVES

À l'issue de la présentation des résultats, Monsieur NIASSE a ouvert le débat en adressant des félicitations à l'ensemble des directions (fonctionnelles et opérationnelles) pour les résultats satisfaisants obtenus à mi-chemin de la mise en œuvre du programme des COP de 2020 dans un contexte marqué par la crise de la pandémie de Covid-19. Les échanges se sont poursuivis avec l'intervention des différents Directeurs, qui se sont prononcés sur les résultats de leurs services respectifs.

Les questions soulevées ont porté essentiellement sur les problèmes notés dans le système d'information, les lenteurs notées dans la réalisation des travaux de bornage et la non maîtrise de certains segments de la population fis-



Mme Ndèye Aïssatou NDAO, Directrice des Services fiscaux, signant le CAO de son service avec le Directeur général



M. Mahamadou DIAITE (à droite), Directeur de l'Administration et du Personnel, recevant le CAO de son service des mains du Directeur général



M. Youssouf DIONE (à droite), Chef du Bureau de la Communication et de la Qualité, recevant le COP de son service des mains du Directeur général

cale.

En réponse à la préoccupation évoquée sur le Système d'information, le

Directeur général a rappelé qu'un audit est en cours pour déceler les dysfonctionnements afin d'y apporter les solutions idoines.

Concernant les travaux de bornage, il a émis la proposition d'impliquer d'autres acteurs en systématisant la certification par le Cadastre.

À la question relative à la non maîtrise de la population fiscale de certains centres de services fiscaux, une opération de fiabilisation des fichiers a été proposée.

Par ailleurs, Monsieur NIASSE a annoncé les perspectives de la DGID. Il s'agit notamment :

- de la construction d'un nouveau local destiné à la Direction des Systèmes d'Information (DSI) ;
- de l'opérationnalisation prochaine du Système intégré de gestion du foncier ;
- la modernisation du système réglementaire du Cadastre ;
- la mise en place d'un outil de gestion automatisé du courrier ;
- la mise sur pied d'un système de certification des rapports de gestion produits par les services.

Tous ces projets entrent en droite ligne des objectifs fixés par le programme « YAATAL ».

Le Directeur général a aussi mis l'accent sur la place du Cadastre dans le processus d'élargissement des assiettes fiscales et foncières. Selon lui « la maîtrise du Cadastre est primordiale pour atteindre les objectifs du Programme « Yaatal ».

En fin, les Contrats annuels d'Objectifs (CAO) pour l'année 2021 ont été signés entre le Directeur général et l'ensemble des Directeurs. Il a également signé des contrats d'objectifs et de performances avec ses bureaux rattachés, notamment celui des Collectivités territoriales et celui de la Communication et de la Qualité. Ainsi, le DG Bassirou Samba NIASSE a clôturé la séance en réitérant ses vifs remerciements à tous les participants particulièrement au Coordonnateur de la DGID ainsi que les membres du Comité de dialogue de gestion.

Mme DIOP, Sokhna

Aminata Lô MBACKE

Chef la Section Qualité du BCOMQ

RÉUNION DE COORDINATION AVEC LA DIRECTION DES SERVICES FISCAUX (DSF) :

Le DG mobilise les chefs de centres pour l'atteinte des objectifs fixés



Par Abdou FAYE,
Chef Section
Communication interne

Le 19 mars 2021, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines s'est réuni avec la Direction des Services fiscaux (DSF) et ses différents services. La réunion a eu lieu en présence de Mme Aïssatou NDAO, Directeur des Services fiscaux et de tous les Chefs de Centres. Cette rencontre était synonyme d'une réunion de cadrage pour booster davantage l'élargissement de l'assiette fiscale et foncière ainsi que la mobilisation des recettes. Cette réunion était une occasion pour faire le bilan de l'année 2020 et dégager les perspectives pour l'année 2021 par Centre des Services fiscaux (CSF). Il était également question d'harmoniser les outils et méthodes de gestion, mais aussi cultiver l'esprit YAATAL.

LES CSF DE LA DSF, UN BILAN SATISFAISANT POUR 2020 ET DES PERSPECTIVES À PORTÉE DE MAINS

Après l'ouverture de la réunion par Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, Mme Aïssatou NDAO, Directeur des Services fiscaux a fait un exposé relatif au bilan et perspectives des centres. En effet, les Centres des services fiscaux ont dans l'ensemble obtenu des résultats satisfaisants pour l'année 2020. En effet, pour les réalisations en matière d'assiette des résultats plus ou moins satisfaisants ont été obtenus. C'est ainsi, relativement au fichier des contribuables au 31 décembre 2020, il y'a eu un taux de progression de 9%, si le cumul est fait pour tous les centres de la DSF, comparativement à l'année 2019. Le fichier des contribuables a aussi augmenté au premier trimestre de l'année 2021. De ce fait, 2708 nouveaux dossiers ont été rajoutés au fichier entre le 1^{er} janvier et le 12 mars 2021. Cela signifie que les centres sont pleinement dans la dynamique d'élargissement de l'assiette comme indiqué dans le programme « Yaatal ».

Pour ce qui est du suivi du comportement déclaratif des impôts mensuels, des efforts sont à faire pour réduire considérablement le taux de défaillance. Quant au contrôle fiscal, beaucoup d'efforts ont été consentis en 2020 notamment pour le contrôle sur pièces et celui externe (sur place). En ce qui concerne la gestion du conten-



M. Bassirou Samba NIASSE,
Directeur général des Impôts et des Domaines.

tieux, il y'a eu un taux de traitement satisfaisant relativement aux remises gracieuses, aux dégrèvements, aux admissions en non-valeur, aux remboursements et à la restitution aussi bien en matière d'impôts d'Etat que d'impôts locaux.

Au titre du recouvrement, les réalisations en matière de recettes pour l'année 2020 sont satisfaisantes avec un glissement annuel de 0,03%, pour un cumul de tous les centres. En 2020, les recouvrements sur prises en charge (PEC), en droit simple, ont connu un glissement annuel relatif de 41%. S'agissant des réalisations en matière de recettes pour le 1^{er} trimestre 2021, entre janvier et février, on note un glissement de 9,6% comparativement à l'année 2020. Les réalisations des conservations foncières des Centres de Dakar-Plateau, Grand-Dakar, Ngor-

Almadies, Pikine, Guédiawaye et Rufisque, montrent un glissement positif. Il en est de même pour les réalisations des conservations foncières prises globalement à l'échelle de la DSF.

Par ailleurs, les objectifs 2021 en matière d'assiette portent sur la densification du tissu fiscal organisée autour de l'exploitation des données internes et externes. Pour cela, il faut mener les activités suivantes : identifier des zones à fort potentiel fiscal, exploiter les renseignements détenus par les bureaux de cadastre, faire des recoupements ciblés à partir de l'exploitation des contrats enregistrés par les bureaux, exploiter les renseignements reçus de la DRESCOF, de la DGE et de la DME ; enfin élaborer et mettre en œuvre des programmes de recensements ciblés. Les perspectives 2021 portent aussi sur la gestion fiscale dont les activités sont l'émission d'imposition de qualité (bien imposer tous les assujettis et réduire le contentieux) et l'exécution du programme de contrôle fiscal (CSP et VG) dans les délais. Enfin des objectifs relatifs à l'enrôlement de nouveaux contribuables à intégrer au fichier ont été fixés ainsi que ceux en matière de recouvrement.

Au-delà des résultats satisfaisants, des échanges de haute portée ont eu lieu en termes de partage d'expériences pour une meilleure maîtrise des contraintes.

PARTAGE D'EXPÉRIENCES POUR UNE MEILLEURE MAÎTRISE DES CONTRAINTES

Les exposés ont été intéressants d'autant plus qu'ils ont révélé quelques contraintes identifiées au niveau de certains centres. Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines a fait une analyse de la défaillance et a exhorté les services à redoubler d'efforts pour réduire celle-ci de manière drastique. Cela rendrait plus visible l'impact de la contribution des usagers nouvellement enrôlés et intégrés dans la base, parce que l'objectif visé c'est d'augmenter les recettes. Il faut donc une réorganisation des centres pour bien manager la défaillance avec un meilleur encadrement des Chefs de bureau de gestion. A partir de là, la problématique de la défaillance et de l'enrôlement massif de contribuables pourrait-être résolue. S'agissant du contrôle fiscal, des émissions de titres de perceptions de qualité ont permis de faire un bon travail de recouvrement. Les moyens seront mis à profit pour bien prendre en charge la maîtrise de la défaillance, assure le Directeur général. Cela se fera avec l'appui des bailleurs internes de la DGID comme le PAIMRAI, le PAGCF et le PROMAF.

De plus, pour une bonne maîtrise des contraintes, les centres ont partagé leurs bonnes pratiques relatives à la réduction de la défaillance, à la collecte des informations et à la saisine du contribuable. De ce fait, les Chefs de centres ont exposé leurs méthodes.



Mme Ndèye Aïssatou NDAO, Directeur des Services fiscaux

Certains ont soutenu qu'il est nécessaire de faire l'audit du fichier et une saisie automatique des informations relatives aux contribuables, mais aussi et surtout d'exploiter les informations foncières. C'est pourquoi la matrice cadastrale est devenue une véritable source de collecte d'informations qu'il faudra compléter avec d'autres sources de données. Ainsi, cela permettra une meilleure maîtrise de la défaillance. Il faut aussi faire les efforts nécessaires pour harmoniser le fichier physique et le fichier de SIGTAS, d'aller sur le terrain pour voir de manière réelle l'existence ou non du contribuable. Si les données sont rationalisées,

enrôler de nouveaux usagers pourrait être plus facile. Dans le même sillage, il est préconisé une bonne répartition des tâches aux agents gestionnaires. Ainsi, le concours du Bureau de la Communication et de la Qualité (BCOMQ) est sollicité dans la réalisation de certaines opérations d'envergure. A titre d'exemple, certains centres ont eu à faire appel au BCOMQ lors de leurs campagnes et les résultats étaient très satisfaisants en terme de réduction considérable de la défaillance.

Dans un autre registre, il a été proposé de concevoir une fiche d'informations à mettre à la disposition de tous les services du centre afin de recueillir les renseignements nécessaires sur l'usager, à chaque fois qu'il se présente au CSF. Cela veut dire que toutes les entités du centre sont des portes d'entrée pour ce dernier, à chaque fois qu'il se présente au centre, la fiche d'informations permettra de recueillir le maximum de renseignements le concernant. Cela passe par une collaboration synergique des différents services du centre, une fédération des efforts pour un objectif commun qui n'est autre que l'élargissement de l'assiette et l'augmentation des recettes fiscales et foncières. Cela mène inexorablement à une harmonisation des méthodes de gestion des centres. Les bonnes pratiques doivent être consignées et synthétisées pour en faire un référentiel unique qui gouvernera le fonctionnement du centre.

Finalement, le Directeur général invite Mme Aïssatou NDAO, Directeur des Services fiscaux et les Chefs de Centres à s'approprier davantage le programme « YAATAL » et s'appliquer l'esprit « YAATAL » qui n'est autre que d'enlever les cloisons entre les différents services au niveau des centres. Autrement dit, créer une synergie d'actions entre les différents bureaux (Fiscalité, Domaines, Cadastre, Conservation, etc.), tisser des relations conviviales afin de réduire les asymétries d'information et mettre en place une collaboration juste et sincère à tous les niveaux. Cela facilitera la systématisation d'une stratégie coordonnée de traitement de la défaillance, la systématisation des bonnes et meilleures pratiques qui serviront de guide pour une bonne gestion des centres.

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



Vue de la salle lors de la réunion de coordination avec la DSF et ses différents services.

CÉRÉMONIE DE SIGNATURE DE LA CONVENTION-CADRE DE PARTENARIAT ENTRE LE PROGRAMME USAID-GOLD ET LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS ET DES DOMAINES (DGID)

Une collaboration dynamique pour améliorer la mobilisation des ressources des collectivités territoriales

Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines a procédé à la signature de la convention-cadre de partenariat entre le Programme USAID-gouvernance locale pour le Développement (GoLD) et la DGID. La cérémonie de signature a eu lieu le mardi 16 mars 2021, avec Monsieur Jean-Michel DUFILS, Directeur du Programme USAID-GoLD, en présence de Monsieur Mamadou Lamine DIALLO, Chef du Bureau des Collectivités territoriales (BCT). La convention vise à promouvoir le civisme fiscal, élargir l'assiette et accroître le taux de mobilisation des ressources propres des Collectivités territoriales à travers une réforme de la fiscalité locale et des opérations de recensement.



MM. Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines et Jean-Michel DUFILS, Directeur du Programme USAID-GoLD, lors de la signature de convention

USAID-GOLD-DGID, RENFORCER LES RECETTES FISCALES LOCALES POUR FINANCER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La convention-cadre de partenariat, signée entre le Programme USAID-GoLD et la DGID s'inscrit dans la logique de réformer la gestion de la fiscalité locale avec notamment la mise en place de Commissions de la Fiscalité locale (CFL) et la Contribution économique locale (CEL) pour l'amélioration de l'assiette et le potentiel fiscal des collectivités territoriales. La convention a donc, pour objectif général de mobiliser les ressources fiscales locales, à travers les CFL, dans les communes des régions de : Kédougou, Kolda, Sédiou et Tambacounda et accessoirement toute activité afférente à la mobilisation des ressources fiscales locales notamment la réforme envisagée de la fiscalité des collectivités territo-

riales.

En outre, les domaines de collaboration entre la DGID (BCT) et le Programme USAID-GoLD, dans le cadre de la convention relative à l'élargissement de l'assiette pour la mobilisation des ressources des collectivités territoriales, concernent l'opérationnalisation de la CFL et la réforme de la fiscalité des collectivités territoriales. C'est ainsi que Monsieur Jean-Michel DUFILS, Directeur du Programme USAID-GoLD soutient que « des collaborations fructueuses ont été développées avec le BCT dans le renforcement des CFL en collaboration avec les Centres des Services fiscaux (CSF) et les communes ». Il a aussi affirmé que le programme va continuer à soutenir le BCT dans ses efforts pour réformer la fiscalité locale.

Dans le même sillage, le Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE a

soutenu qu'en juin 2019, le programme YAATAL a été lancé pour élargir l'assiette fiscale, et même pour aller plus loin en levant les cloisons entre les services. Il faut aussi faire en sorte que tous les renseignements qui sont disponibles au sein des sphères étatiques et des collectivités territoriales puissent être utilisés de manière efficiente afin de créer une véritable justice fiscale, avance-t-il. Le développement solidaire ne peut se faire qu'à travers la contribution de tout le monde. Alors, un travail doit-être fait pour asseoir une véritable éducation au civisme fiscal à travers des actions réelles. Des avancées notables ont été faites sur les réformes depuis 2018 à travers la CEL. Le partenariat au niveau local est très important, affirme Monsieur NIASSE.

Sous ce rapport, le Directeur général soutient que la convention est un partenariat qui vise à accroître la mobilisation des recettes destinées aux collectivités territoriales. Ces recettes visent à développer, à donner des ressources supplémentaires aux communes afin de pouvoir investir pour le bien être de la population. Le partenariat vise aussi à élargir l'assiette fiscale, par des opérations de recensement, mais aussi à améliorer la contribution fiscale pour les collectivités territoriales destinée à la population comme indique l'objet de la convention. Elle met le focus particulièrement sur des régions où a été notée une faible mobilisation des recettes. Aujourd'hui, l'USAID va intervenir particulièrement sur ces collectivités territoriales pour le bien des résidents de ces zones-là, énonce-t-il.

Par ailleurs, la DGID et le Programme USAID-GoLD ont identifié des axes de partenariat relatifs à l'installation des CFL, la formation des commissaires des CFL déjà installées et des autres acteurs, l'identification des sections cadastrales à fort potentiel fiscal préalablement aux opérations de recensement. D'autres axes de partenariat concernent aussi l'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales locales des communes ciblées, etc. Pour cela, des engagements ont été pris par les deux parties.

DES ENGAGEMENTS CLAIREMENT DÉFINIS POUR BOOSTER LA FISCALITÉ DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Le Programme USAID-GoLD et la DGID se sont engagés chacun de son côté, à exécuter les termes de la convention pour une mise en œuvre de qualité. Concernant la DGID, elle est chargée de contribuer à la mise en œuvre de la convention pour l'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales des communes de la zone d'intervention du Programme USAID-GoLD. Elle est aussi chargée de collaborer avec le Programme USAID-GoLD pour la réforme de la fiscalité des collectivités territoriales. La DGID s'engage à œuvrer, avec l'équipe du Programme USAID-GoLD, à la mise en place, à la formation et à l'animation des CFL ainsi qu'à toute activité de mobilisation des ressources fiscales. Elle s'engage aussi à appuyer l'élaboration de plans opérationnels de mobilisation des ressources, à découper les communes chefs-lieux de région en sections cadastrales préalablement aux opérations de recensement, etc.

De son côté, le Programme USAID-GoLD s'engage à contribuer à la mise en œuvre de la convention sur le plan technique, logistique et financier ; à appuyer la DGID dans l'atteinte de ses objectifs, en matière d'élargissement de l'assiette, pour le compte des collectivités territoriales cibles. Il s'engage aussi à soutenir la DGID et ses différents services dans ses études et ses réflexions sur la réforme de la fiscalité des collectivités territoriales. Il est chargé de faciliter l'implication des exécutifs locaux et des CFL des collectivités territoriales concernées dans la mobilisation des ressources fiscales locales, par l'appropriation de leurs rôles et responsabilités en la matière. Il est



MM. Bassirou Samba NIASSE et Jean-Michel DUFILS s'échangeant les documents de la convention

aussi chargé de participer à la production et à la diffusion des outils et supports de communication et de capitalisation des bonnes pratiques, en matière de mobilisation des ressources fiscales locales. Le Programme USAID-GoLD a aussi la charge d'accompagner le plaidoyer des élus, auprès des décideurs, dans l'entreprise de réforme de la fiscalité des collectivités territoriales. Après les engagements, place à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan d'action de la convention.

UNE CONVENTION AXÉE SUR L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE

Dans le cadre du partenariat, des modalités d'exécution technique et financière sont édictées. Les clauses de la convention doivent être respectées, un plan d'action est élaboré et validé de commun accord entre les deux parties. Les ressources relatives à la mise en œuvre du plan d'actions seront mises à disposition et leur utilisation évaluée à chaque étape, sur la base d'un accord spécifique conforme aux procédures d'exécution appliquées par le Programme USAID-GoLD et la DGID.

Les parties se sont accordées sur les dates d'entrée en vigueur, la durée et la modification de la convention. Ainsi, elle est conclue pour une durée correspondant à celle de l'exécution du Programme USAID-GoLD. Elle prend effet à compter de la date de signature par les deux entités. La convention peut être aussi modifiée d'un commun accord, au moyen d'un avenant, à la demande de l'une des parties. Les différends qui peuvent résulter de l'interprétation ou de l'exécution de la convention seront réglés à l'amiable.

En cas de force majeure, aucune des parties ne peut être tenue pour responsable de l'inexécution totale ou partielle d'une quelconque de ses obligations conventionnelles. La partie affectée par l'événement, ayant le caractère de force majeure, en avise l'autre, dans les quarante-huit (48) heures, en précisant la nature de l'événement. Si le cas de force majeure perdure au-delà de trente (30) jours, les entités conviendront de la suite à réserver à la convention.

Au final, le Directeur général des Impôts et des Domaines et le Directeur du Programme USAID-GoLD sont chargés de l'exécution des termes de la convention ainsi que de ses avenants. Après la signature de la convention, Monsieur DUFILS affirme qu'il apprécie beaucoup la stratégie de la DGID et son dynamisme, il a félicité le Chef du BCT et ses collaborateurs pour leur engagement et leur énergie. Il a adressé ses sincères remerciements au Directeur général et ses collaborateurs tout en souhaitant plein succès aux équipes dans l'exécution de la Convention-cadre. Pour sa part, le Directeur général, Monsieur NIASSE assure que la DGID est très consciente des enjeux qui s'imposent au niveau de la fiscalité locale. Il a, à son tour, remercié Monsieur DUFILS et tous les responsables de l'USAID au nom du ministre des Finances et du Budget mais aussi à son nom propre et au nom de toute la DGID pour ce partenariat qui va s'améliorer davantage et se poursuivre sur des sujets qui concernent la population à travers la mobilisation des recettes.

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

ATELIER DE PARTAGE SUR LE SYSTÈME DE GESTION DU FONCIER (SGF)

Un système ambitieux gage de transparence et de bonne gouvernance

Dans sa dynamique de digitalisation, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a entrepris la dématérialisation des procédures foncières à travers une plateforme dénommée Système de Gestion du Foncier (SGF). Ainsi, elle a organisé, le mardi 27 mars 2021, un atelier de partage et d'informations avec les différents acteurs pour présenter le projet, recueillir leurs impressions et observations en vue de l'améliorer. Après le message du Directeur général, des présentations et des échanges de qualité ont marqué la rencontre.



Vue du présidium et de la salle à l'occasion de la rencontre sur le SGF.

LE SGF, UN SYSTÈME MODERNE AU SERVICE DES USAGERS

Venu présider la séance, M. Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, n'a pas manqué de relever l'importance de la rencontre et de sa portée vue les enjeux qu'elle englobe relativement à la dématérialisation des procédures. Monsieur NIASSE soutient « qu'il est question de nous entretenir sur le projet de gestion informatisée et intégrée des fonctions domaniales, foncières et cadastrales de la DGID ». Après avoir dématérialisé la quasi-totalité des procédures de la chaîne fiscale, la DGID entame la phase de la digitalisation des procédures du bloc foncier et cadastral.

Le Directeur général affirme que la plateforme SGF sera en phase avec la gestion publique actuelle dénommée gestion axée sur les résultats basée sur la transparence et la performance. Cela permet l'efficacité et l'efficience de toute action publique à l'endroit des usagers du service public. Le SGF ra-

tionalisera les procédures foncières et participera à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, gage d'une efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques conformément aux orientations du Plan Sénégal Emergent (PSE) et à celles du programme « YAATAL ». Ce dernier est le référentiel de la DGID arrimé au PSE. Le projet SGF offre aussi des opportunités de rationalisation et favorise une meilleure célérité dans l'accomplissement des missions de service public, a soutenu le Directeur général.

C'est ainsi qu'à la suite du Directeur général, les membres du groupement de prestataires, à savoir SOGEMA, MODELSIS et YMENS, ont fait des exposés relativement à la vue globale du projet et à la présentation de la démarche. Ils ont aussi fait une présentation des circuits d'échanges de données entre le SGF et les autres services et systèmes, notamment les services de l'Urbanisme à travers Télédac (en production), le Plan national géographique (en production), le Système

d'Information foncière communale (en projet), l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE) etc.

Il en résulte que le SGF est une plateforme intégrée qui ambitionne de mettre en place un système d'information géographique, un livre foncier électronique, des modules de gestion des procédures domaniales, etc. L'atelier avait comme objectifs de présenter le SGF, d'initier un processus d'échange et d'information sur le projet avec les principales parties prenantes de la gestion dématérialisée du foncier. Il devait aussi susciter l'implication des acteurs dans la mise en œuvre du projet en s'assurant d'intégrer leurs besoins spécifiques dès la conception de l'outil de gestion. . Après les présentations des échanges de qualité ont eu lieu.

DES ÉCHANGES DE HAUTE FACTURE POUR UN SGF EFFICIENT

À la suite des exposés, le Conseiller technique du Ministre des Finances et du Budget, modérateur de la rencontre



Photo de famille.

a soulevé quelques préoccupations relatives à la place du conservateur, le niveau d'habilitation des intervenants et leurs limites, la gestion des litiges et des réclamations dans le système. Le modérateur a soulevé la problématique de la gestion du régime des expropriations dans le SGF, du bornage mais aussi de la possibilité d'avoir un extrait de plan en ligne, etc. Dans le même sillage, les parties prenantes ont salué l'idée d'un système centralisé et accessible qui tiendra compte des préoccupations des professionnels. Les experts immobiliers souhaitent que la plateforme tienne compte de leurs requêtes, leur fournir les documents dont ils ont besoin. Ils souhaitent aussi être impliqués davantage dans la conception de l'outil.

Les notaires se sont intéressés aux outils de vérification de la signature électronique, à la fiabilité du QR code, de la base de données. Ils suggèrent aussi de faire un diagnostic exhaustif en amont afin que le système ait un guichet unique pour décloisonner les services et assurer une célérité dans le traitement des dossiers.

Les géomètres ont insisté sur la mise à niveau des différents corps de métiers, la mise à jour du système en temps réel et la mise à contribution des différents acteurs relativement aux données de morcellement. Après les différentes interrogations, la DGID et le groupement ont apporté les éclairages nécessaires. En effet, la DGID est dans une dynamique de promouvoir la démarche inclusive pour prendre en compte toutes les préoccupations des différents acteurs. Ce qui fait que des rencontres sectorielles sont envisagées dans un avenir proche. Même si le cadre légal est pris

en charge de manière plus globale avec l'ADIE par le droit positif, l'élaboration d'un décret aiderait à rendre plus exécutoire le système pour une meilleure appropriation. Les appréciations et les rejets ont été bien pris en compte. Il est établi que la célérité et la transparence ne retirent pas à l'autorité son pouvoir discrétionnaire. L'intervention des partenaires dans le système sera modélisée techniquement sur la base d'un consensus.

Relativement à la gouvernance du projet un certain nombre d'organes de gestion sont mis en place, il s'agit du Comité de pilotage, du Comité de gestion et des groupes travail (domaine, foncier, cadastre).

Par ailleurs, la rédaction du manuel des procédures du bloc foncier est achevée et se trouve en attente de validation. L'ambition de la DGID est d'aller

vers un système automatisé au-delà du guichet unique. La charte graphique sera établie en concertation avec les acteurs pour harmoniser les positions et prendre en charge toutes leurs préoccupations dans la modélisation.

Ainsi, le groupement (SOGEMA, MO-DELSIS et YMENS) a soutenu que pour la formation et la gestion du changement, un document cadre sera mise en place. La mise à jour du système est intégrée dans le contrat avec la DGID. La modélisation des procédures se fera de concert avec les agents de la DGID. Une clé de signature d'office est prévue pour le Conservateur vu l'engagement de sa responsabilité. Les perspectives sont très bonnes avec beaucoup d'étapes qui sont déjà automatisées. La signature électronique est bien sécurisée et vérifiable avec un scancode par le téléphone. L'état de droit réel en ligne est aussi prévu dans le SGF dans le cours et le long terme.

En définitive, les prochaines étapes de la phase de conception du Système de Gestion du Foncier concernent principalement la réponse aux problématiques posées au cours de l'atelier, la finalisation du prototype, la rencontre de toutes les parties prenantes et la finalisation du dossier fonctionnel et technique. Avant de lever la séance, les autorités ont adressé leurs vifs remerciements à tous les participants pour la qualité des débats et la richesse des échanges qui vont impacter positivement le SGF. Cette approche participative permettra une célérité dans la conception et une mise en œuvre efficace et consensuelle.

Par **Abdou FAYE**, Chef de Section Communication interne / BCOMQ



M. Macodou GUEYE

BCOMQ, POT DE DEPART EN L'HONNEUR DES COLLEGUES AFFECTÉS UNE CEREMONIE EMPREINTE D'EMOTIONS ET UN MESSAGE PORTEUR D'ESPOIR

Les agents du Bureau de la Communication et de la Qualité (BCOMQ) ont tenu à rendre un hommage appuyé à leurs collègues qui ont été affectés dans d'autres structures de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID). Ainsi, le jeudi 25 mars 2021, en fin de matinée, un pot de départ a été organisé en leur honneur, particulièrement pour Monsieur Alain Paul SENE, Chef du BCOMQ sortant. Il est nouvellement nommé Chef du Bureau des Domaines du Centre des Services fiscaux (CSF) de Thiès. La cérémonie était aussi l'occasion de fêter le départ de quatre autres collègues qui sont aussi affectés dans d'autres services.



Par Mme NDOYE,
Awa NDIAYE

Vue de la salle avec M. Mouhamadou SY (au milieu) présidant la séance

Monsieur Mouhamadou SY, Conseiller technique du Directeur général et son représentant à la cérémonie, accompagné d'autres Conseillers techniques, des Directeurs, Chefs de Bureaux et des collègues, est venu présider la cérémonie. La présence d'amis, parents et alliés des collègues affectés, a été notée. Monsieur SY a formulé des mots remplis de sagesse à l'endroit de Monsieur Alain Paul SENE. Il a salué son engagement au BCOMQ et a précisé que sa mission ne s'était pas seulement arrêtée à ses attributions; il a été associé à tous les grands projets de la DGID. L'exemple le plus patent est le Programme YAATAL où il a contribué de façon remarquable, par ses contributions et observations pertinents relatifs à l'élaboration de ce document qui constitue un peu le bréviaire et le référentiel dans le cadre des missions quotidiennes de la DGID. « L'initiative qui est prise aujourd'hui d'honorer Monsieur SENE est excellente et nous donne l'occasion de lui rendre hommage au nom du DG et au nom de tous les agents de la DGID pour sa contribution dans le travail mais aussi l'éducation et l'ouverture dont il a fait montre pendant notre compagnonnage » a affirmé Monsieur SY. Par son sérieux, son dévouement au travail et de courtoisie, mais aussi son profond respect de la hiérarchie, Monsieur SENE a été vivement remercié par le représentant de l'autorité, avant de lui souhaiter bonne continuation et plein succès dans ses nouvelles missions.

L'HOMMAGE DES AGENTS DU BCOMQ AUX VALEUREUX COLLÈGUES AFFECTÉS

Les agents du BCOMQ ont rendu un vibrant hommage à Monsieur Alain Paul SENE, par la voix de Monsieur Abdou FAYE, Chef de la Section Communication interne au

BCOMQ. Ainsi, Monsieur FAYE affirme que Monsieur SENE est un Chef dévoué, un homme très ouvert d'esprit qui favorise l'émulation intellectuelle, la probité et les initiatives. Les agents du BCOMQ ont soutenu que Monsieur SENE est un homme proactif, convivial, motivé, très réceptif. Ils ont aussi parlé de ses qualités humaines exceptionnelles qui ont permis à l'équipe du BCOMQ de mettre en place les outils nécessaires pour mieux informer le public interne et externe, et améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

Les agents du BCOMQ ont aussi rendu un hommage appuyé aux autres collègues affectés en saluant la sagesse de Madame GUEYE, Marième Bousso Ndiaye, l'expérience de Madame DJIMBIRA, Mame Madior Boye, le sens de l'organisation de Madame Ngoné Bougouma DIOP et le pragmatisme de Monsieur Adama LY. Par leur bravoure, le BCOMQ a relevé les plus grands défis en alliant travail et sérieux. Le personnel du BCOMQ a enfin souhaité la bienvenue à Monsieur Youssouf DIONE, nouveau Chef du BCOMQ en lui réitérant son dévouement et son engagement à ses côtés pour relever ensemble les challenges afin d'accomplir les missions assignées.

A son tour, Monsieur DIONE a remercié Monsieur SENE pour son accueil et son soutien, il a tout de suite mis à sa disposition toute la documentation nécessaire. Ceci pour le bon fonctionnement du BCOMQ au-delà des dossiers de passation, il lui est d'un grand apport, lui a procuré de bons conseils et lui a affirmé sa disponibilité pour tout questionnement relatif à son legs au BCOMQ. Monsieur DIONE soutient qu'il est de son devoir de continuer l'excellent travail



M. Alain Paul SENE (à gauche), Chef du BCOMQ sortant recevant le cadeau des agents du BCOMQ des mains de M. Macodou GUEYE doyen des membres du CoDir



La sœur de Mme DJIMBIRA (à droite) recevant un cadeau des agents du BCOMQ des mains de Mme DIOP, Sokhna Aminata LÔ MBACKE



Mme GUEYE, Marième Bousso NDIAYE (à gauche) recevant un cadeau des agents du BCOMQ des mains de M. Abdou FAYE



Mme Ngoné Bougouma DIOP (à droite) recevant un cadeau des agents du BCOMQ des mains de Mme BRUNEAU, Ndèye Dieynaba SALL



M. Adama LY (à gauche) recevant un cadeau des agents du BCOMQ des mains de Mme NGOM, Nana BA

abattu par Monsieur SENE et de maintenir le cap. C'est ainsi que Monsieur DIONE a dit « qu'on ne change pas une équipe qui gagne et qu'ensemble nous relèverons les plus grands défis ». Il magnifie le travail extraordinaire qui a été abattu au BCOMQ par l'engagement de Monsieur SENE et de tous les agents. « Nous allons nous inscrire dans le même registre, maintenir les acquis et apporter des améliorations » dit-il. Monsieur DIONE a enfin remercié les autres collègues qui ont été affectés et les agents du BCOMQ et a souhaité plein succès à Monsieur SENE dans ses nouvelles fonctions de Chef du Bureau des Domaines de Thiès.

LES TÉMOIGNAGES DU COMITÉ DE DIRECTION (CODIR), PLEINS D'ENSEIGNEMENTS

Les membres du Comité de Direction (CoDir) ont fait des témoignages rassurants sur la personne de Monsieur Alain Paul SENE. Ainsi, Monsieur Mor FALL, Conseiller technique du Directeur général et Coordonnateur du PAIMRAI, a rendu un hommage appuyé à Monsieur SENE. Il assure que, sur le plan professionnel, Monsieur SENE a réussi à matérialiser l'essentiel des projets qu'il a trouvés sur place et la plupart de ceux conçus le temps qu'il est passé au BCOMQ. Au-delà de ses qualités professionnelles, il est quelqu'un de bien, très positif. Il lui souhaite beaucoup de réussite dans ses nouvelles fonctions et fait de même pour Monsieur Yousof DIONE, Chef du BCOMQ entrant. Dans le même sillage, Monsieur Macodou GUEYE a, pour sa part, remercié Monsieur SENE, pour l'estime qu'il nourrit à son endroit. Il dit qu'il est un agent dévoué, sérieux et compétent. Il se réjouit de la décision de l'autorité de l'affecter à Thiès. Monsieur GUEYE a soutenu qu'on sait comment le Bureau des Domaines est délicat, mais il n'y a pas de doute que Monsieur SENE saura relever le défi avec brio. « Je prie pour lui que cette tâche soit légère et que la réussite soit au bout de l'effort pour son bien et pour le bien de l'administration » avance-t-il.

En outre, Monsieur Alain Paul SENE, Chef du BCOMQ sortant et nouveau Chef du Bureau des Domaines du CSF de Thiès, a remercié l'assistance et tous les agents du BCOMQ avant de rendre un vibrant hommage à Mme DJIMBIRA, Mme Madior Boye qui a mis en place beaucoup de stratégies et d'outils avec Monsieur Mor FALL. Ce sont ces jalons posés qui ont permis au Bureau de bien jouer son rôle. C'est une personne très passionnée au travail. Il a ensuite rendu hommage à Monsieur Adama LY et aux autres agents affectés et a remercié tous les agents du BCOMQ pour leur soutien et leur abnégation au travail. Il a remercié, pour terminer, Messieurs les Directeurs généraux Cheikh Ahmed Tidiane BA et Bassirou Samba NIASSE, Messieurs les Coordonnateurs Dame FALL et Abdou Aziz GUEYE, mais aussi l'ensemble des Conseillers techniques et Directeurs, la sécurité, etc.

En définitive, la cérémonie a été l'occasion de rendre hommage aux collègues affectés, les témoignages ont illustré des comportements et attitudes au travail dignes de bons agents. Cette conduite et tenue doivent être adoptées par tous les agents de la DGID pour une administration fiscale performante. La cérémonie s'est terminée, en apothéose, par une remise de cadeaux et un cocktail.

Par Mme NDOYE, Awa NDIAYE

RESULTATS DE LA GESTION 2020

LA DGID A L'ERE DE LA BUDGETISATION PAR LE PROGRAMME



Avec le basculement en mode budget- programme, l'exercice budgétaire 2020 coïncide avec l'an 1 de la mise en œuvre du Programme n°3 « gestion de la fiscalité intérieure et du foncier » du Ministère des Finances et du Budget (MFB), aussi dénommé programme « YAATAL » 2020- 2023. Cet exercice budgétaire s'est également déroulé dans un contexte marqué par les conséquences économiques, sociales et sanitaires de la pandémie liée à la Covid-19.

A la fin de chaque exercice budgétaire, conformément à l'article 4 du décret n°2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion, le Directeur général des Impôts et Domaines (DGID), responsable du Programme n°3, instruit le contrôleur de gestion d'élaborer un rapport de performance qui permet de faire le suivi de la progression dans l'atteinte des résultats.

Ce rapport annuel de performance est un document de reddition de compte pour le DGID devant le Ministère des Finances et du Budget et permet à l'Assemblée nationale d'apprécier les performances obtenues en 2020. Il permettra aux parties prenantes de la Direction générale des Impôts et des Domaines (la DGID) de faire le point des actions réalisées au cours de l'année pour réajuster éventuellement le plan d'actions de l'année suivante.

Le rapport de performance 2020 a été élaboré selon un processus participatif et consensuel des principales parties prenantes. L'analyse se fonde sur un cadre de performance basé sur une série d'indicateurs fondamentaux tirés du dispositif de suivi et évaluation du programme et du tableau de bord de suivi des performances de 2020.

L'évaluation couvre la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020 marquée par la mise en œuvre tardive du programme et les mesures contraignantes relatives à la pandémie de Covid-19. En effet, le rapport constitue un extrait du dispositif de suivi-évaluation annuel des performances de la DGID, en lien avec les orientations du Programme n°3, le projet annuel de performance (PAP) 2020, le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) 2020-2022 et la loi n° 2019-17 du 20 décembre 2019 portant loi de finances



pour l'année (LFI) 2020. Il présente les progrès réalisés dans le cadre de la mise œuvre des actions prioritaires déclinées dans le programme.

En référence à la note de service n°363 du 2 septembre 2020 encadrant le dispositif de suivi- évaluation, la revue annuelle autour du rapport de performance a permis de poursuivre le dialogue de gestion déjà entamé entre le responsable de programme et les responsables d'actions, de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions prioritaires, de déceler les contraintes auxquelles lesdits services font face durant l'exercice 2020 et de trouver des mesures correctives pour un meilleur pilotage du programme.

LE PROGRAMME YAATAL, UNE CONTRIBUTION À LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA CROISSANCE AU SÉNÉGAL

L'objectif général de la DGID est de contribuer à faire gagner au Sénégal un point supplémentaire de taux de pression fiscale (TPF) par an, jusqu'à atteindre 20% en 2023.

En effet, l'année 2020 marque le début de la mise en œuvre du programme n°3 (2020- 2023) structuré autour de cinq objectifs spécifiques à savoir :



Programme Yaatal
YAATAL natt, teggi YOKKUTÉ

- mettre en œuvre des procédés de gestion basés sur le renseignement ;
- adapter les règles et procédures existantes en matière fiscale, domaniale et foncière ;
- parachever la transformation digitale ;
- améliorer la qualité des services rendus aux usagers ;
- renforcer l'efficacité opérationnelle.

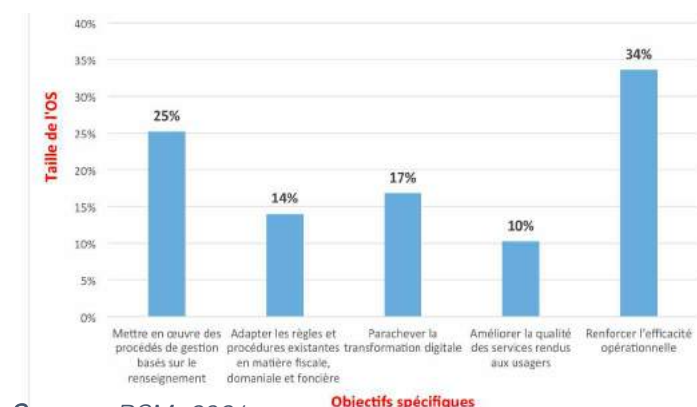
Chacun des objectifs cités ci-dessus est décliné en actions et activités assorties d'indicateurs. C'est ainsi que, pour apprécier les performances réalisées au cours de l'année 2020, quarante-deux (42) indicateurs sont retenus.

Les 42 indicateurs sont organisés autour des treize (13) actions prioritaires que sont :

- procéder à une densification du tissu fiscal organisé autour du recensement ;
- opérationnaliser un mode d'exécution des missions fondées par une gestion intelligente du renseignement ;
- rendre les dispositifs de taxation et de gestion foncière simples, efficaces et incitatives ;
- prendre les mesures réglementaires de facilitation ;
- adapter le système d'information et renforcer la culture de la digitalisation ;
- garantir une gestion optimale des données ;
- garantir la sécurité et la confidentialité du système d'information ;
- faciliter les conditions physiques et virtuelles d'accès aux services de la DGID ;
- améliorer de la qualité des prestations fournies aux usagers du service public ;
- améliorer de l'information fournie au public ;
- renforcer les infrastructures et les équipements ;
- améliorer de la gouvernance institutionnelle ;
- améliorer la gestion des ressources humaines.

Le graphique, ci-après, présente la taille de chaque objectif spécifique en termes d'activités prioritaires à réaliser au cours de l'année 2020.

Figure 1: Taille des objectifs spécifiques du programme « Yaatal » en 2020



Source : BSM, 2021

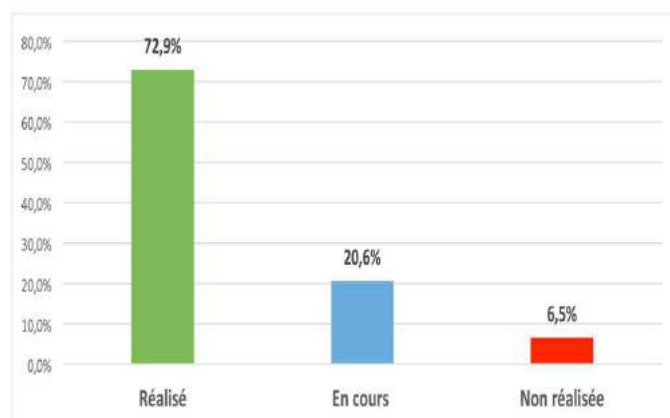
PRÉSENTATION DES PERFORMANCES GLOBALES, LA DGID UN PILIER DE MOBILISATION DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES ET D'OFFRE SERVICES QUALITATIFS

Pour la gestion 2020, le programme « Yaatal » a compté 13 actions et 107 activités prioritaires réparties entre les 5 objectifs.

En effet, l'évaluation du programme a porté sur ces cent sept (107) activités partagées entre les onze (11) directions à travers des Contrats d'Objectifs et de performances (COP) signés avec le Directeur général.

Cette évaluation, appréhendée sous l'angle de l'efficacité (en rapportant les résultats obtenus à ceux attendus) révèle que sur les cent sept (107) activités programmées, 72,9% ont été totalement exécutées, 20,6% sont en cours de mise en œuvre et 6,5% des activités n'ont pas été réalisées.

Figure 2: Niveau d'exécution des activités du programme « Yaatal » en 2020



Source : BSM, 2021

Mobilisation des recettes (en milliards de FCFA)

Années	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation	Ecarts	Glissement annuel	
2020	1653,3	1603,3	97%	50,1	26,7	1,7%

- Nombre de parcelles avec NICAD : 1 081 606
- Nombre de demandes de titres fonciers préparées : 2 070
- Nombre d'affaires ont été à l'ordre du jour des réunions de la CCOD : 1 784
- Délais de traitement des transferts de propriété ou de jouissance des droits réels ramenés à 30 jours
- Délai de délivrance des états des droits réels ramenés à un délai de 48 heures
- Mise en place du Système de Gestion foncière (SGF)
- Audit en cours du système d'informations

- Force est de constater que ces performances ont été réalisées dans un contexte de prises de mesures contraignantes liées à la pandémie de la COVID 19.

TENUE DU DIALOGUE DE GESTION, UN PANEL DE MESURE DES RÉSULTATS ANNUELS DES SERVICES

À l'issue de l'élaboration du rapport annuel de performance du programme « gestion des ressources fiscales du foncier » dénommé programme « YAATAL », la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a tenu un dialogue de gestion avec ses services durant la période du 15 mars au 23 mars 2021. Le but de cet exercice est de :

- de mesurer les progrès réalisés dans le cadre de la mise en oeuvre du programme en 2020;
- de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus ;
- d'identifier des contraintes auxquelles les services ont eu à faire face durant la gestion 2020;
- de proposer des axes d'amélioration pour une meilleure exécution des actions prioritaires.

Sur la base des résultats obtenus, des facteurs clefs de succès et des contraintes identifiées, l'équipe du dialogue de gestion a proposé à chaque service des axes d'amélioration qui ont été approuvés et retenus dans les PTA 2021.

Au sortir de ces échanges autour des résultats des directions, le Coordonnateur, a salué l'implication des chefs de service pour la bonne tenue et la réussite du dialogue de gestion qui a précédé la tenue de la réunion de performance. Il a également félicité l'ensemble des Directeurs dont les résultats satisfaisants obtenus prouvent leur adhésion aux objectifs fixés dans le Programme budgétaire n°3 de la DGID, notamment ceux relatifs à l'élargissement de l'assiette et au relèvement du taux de pression fiscale à 20% à l'horizon 2024. M. Abdou Aziz GUEYE a fait noter que l'importance du dialogue de gestion dont le schéma innovant de cette année a permis aux chefs de service de disposer de suffisamment de temps d'échanger sur leurs résultats au titre de la gestion 2020 et de porter à l'attention de la hiérarchie les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Le Coordonnateur a enfin souligné le constat révélé par l'exercice du dialogue de gestion de la nécessité de renforcer les capacités des services dans la maîtrise des outils de suivi-évaluation (1), d'inciter les chefs de centre à s'impliquer dans les tâches de recouvrement, cadastrales, domaniales de leurs directions (2) et de vulgariser davantage le Programme n°3 au niveau opérationnel afin de rendre le processus de mise en oeuvre du programme plus inclusif (3). Toujours, pour le Coordonnateur, même si la tenue du présent dialogue de gestion constitue une première expérience, le test a été largement réussi car la réunion annuelle de performance qui lui fait suite devra notamment permettre d'une part, d'aboutir à la signature des Contrats annuel d'Objectifs (CAO) avec les directeurs et des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) avec les chefs de bureau chargés respectivement des Collectivités territoriales et de la Communication et d'autre part, de tirer tous les enseignements liés à la première année de mise en oeuvre du programme dans un contexte particulier de pandémie de Covid-19.

TENUE DE LA RÉUNION ANNUELLE DE PERFORMANCE, UNE DÉMARCHE INCLUSIVE DANS L'APPROCHE MANAGÉRIALE DE LA DGID

Lors de la réunion annuelle de performance tenue à l'hôtel Terrou-bi, le Directeur général s'est félicité, malgré la survenue de la pandémie de Covid-19, des bonnes performances enregistrées par la DGID, notamment en termes de mobilisation des recettes avec un montant global de 1603 milliards de F CFA encaissé en 2020, soit un glissement annuel de 26,7 milliards de F CFA (1,7%) par rapport à la gestion antérieure.

En vue d'améliorer les performances au prochain exercice budgétaire, le Directeur général a formulé les recommandations suivantes :

- procéder, dans le cadre d'un planning établi par la DCI et le BSM, à une large vulgarisation des actions prioritaires du programme n°3 au sein de la DGID pour une meilleure appropriation ;
- promouvoir la contractualisation autour des objectifs du programme à tous les échelons de la DGID, particulièrement entre les chefs de centre, les chefs de bureaux spécialisés et leurs différents agents responsables ;
- élaborer, stabiliser et vulgariser les outils de suivi-évaluation du programme ;
- mettre en place un cadre de suivi relatif à la stratégie d'élargissement de l'assiette entre la DCAD, la DRESCOF et la DSF présidé par le Coordonnateur ;
- établir, sous la responsabilité du Coordonnateur, un chronogramme de fiabilisation des données par service dans un cadre inclusif liant le Comité de fiabilisation, la DSI et la Direction concernée ;
- mettre à disposition une salle pour abriter des machines de scannage des documents fonciers ;
- réfléchir à la mise en place d'un centre de formation avec un amphithéâtre et des salles équipées ;
- moderniser le dispositif légal et réglementaire des textes cadastraux en relation avec les agents de la DCAD ;
- certifier les rapports des directions avec au préalable l'adoption d'un canevas de rapport proposé par le BSM en relation avec la DCI.

Enfin, le DG a félicité le Coordonnateur qui a joué pleinement son rôle dans la conduite du dialogue de gestion et l'ensemble de l'équipe technique qui l'a accompagné dans l'accomplissement de cette tâche notamment le Conseiller technique Mouhamadou SY, les responsables du BSM et du bureau de la communication et de la qualité à savoir respectivement Abdoulaye GNINGUE et Youssouf DIONE ainsi que les membres de leurs bureaux.

À la fin de la rencontre, le DG a procédé à la signature des contrats annuels d'objectifs (CAO) qui comprennent également les plans de travail annuel (PTA) avec chacun des directeurs (DAP, DSF, DGE, DME, DREC, DRESCOF, DSI, DCI, DCAD, D.DOM et DLCI). Il a également signé des COP 2021- 2021 avec le chef du Bureau des Collectivités territoriales (BCT) et le chef du bureau de la Communication et de la Qualité (BCOMQ).

Par **Malick CISSE** Planificateur
au Bureau Stratégie et Modernisation / DGID

LA PERFORMANCE AUX ÉCHELLES OPÉRATIONNELLE ET INDIVIDUELLE

Des résultats satisfaisants pour le CPR en 2020 et des agents de la section « services aux contribuables » du CSF de Ngor-Almadies félicités

L'approche par la performance est appréciable à la Direction générale des Impôts et Domaines (DGID), à travers la contractualisation (signature de contrats de performance). Cette gestion axée sur le résultat est perceptible à l'échelle opérationnelle, notamment au niveau périphérique. En effet, après avoir signé un contrat d'objectifs et de performances avec le responsable de programme qui est le Directeur général, chaque directeur, responsable d'actions, contractalise avec ses différents chefs de services, en leur confiant un certain nombre d'activités. Ainsi, ces chefs de services périphériques deviennent responsables des activités qui leur sont confiées.



Mme Eva Abes NIANG, ancien Chef du CPR, actuel Chef du Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers de Grand-Dakar

Ainsi, au titre de la gestion 2020, le Centre des Professions réglementées (CPR) s'est illustré par l'atteinte des objectifs de recettes qui lui été assignés par la hiérarchie. Sur un autre registre, les agents de la section « services aux contribuables » du centre des services fiscaux de Ngor-Almadies ont bénéficié du satisfecit des usagers du service public à travers les réseaux sociaux et les plateformes digitales.

LE CENTRE DES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES (CPR), UN SERVICE TRÈS PERFORMANT EN 2020 MALGRÉ LES VICISSITUDES DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Le Centre des Professions réglementées (CPR) s'est présenté comme un véritable pilier de la Direction des

moyennes Entreprises (DME) lors de la gestion de l'exercice 2020.

D'abord, pour ce qui est de la fonction « Assiette et services aux contribuables », le CPR a obtenu des résultats très satisfaisants au titre de la gestion 2020. En effet, en matière de gestion du fichier, le CPR est passé de 2336 à 2523 contribuables avec 187 nouveaux dossiers fiscaux créés. L'évolution du portefeuille des contribuables a influé positivement sur le volume des émissions. Ainsi, les côtes et les montants émis en matière d'IS, d'IR et de CEL / VL ont connu des glissements annuels positifs en valeur absolue respectivement de 507 957 486, 439 227 525 et 581 621 037 et en valeur relative de 10%, 12% et 21%. La qualité des émissions est aussi à saluer, eu égard à la diminution du volume du contentieux

(dégrèvements sur erreurs matérielles de l'administration) et à l'amélioration de son délai de traitement (restitution 30j, dégrèvement 10j, remise gracieuse 10j, admission en non-valeur 10j). Des performances sont également notées en matière de services aux contribuables avec un délai moyen d'un (01) jour pour le traitement des quitus fiscaux et des attestations d'imposition.

Ensuite, concernant la fonction « Contrôle fiscal », les résultats du CPR pour l'année 2020 sont très appréciables malgré l'effet de la pandémie de la Covid-19. Relativement au contrôle sur pièces, à l'exception des notifications, les résultats ont connu une hausse, en variation relative. A titre illustratif, par rapport à 2019 en matière d'émission de titres de perception, le CPR a connu un glissement annuel positif de 67% en droits simples et de 120% en pénalités légales. Par contre, les résultats du contrôle sur place de 2020 sont appréciables du point de vue du glissement positif en matière de notifications avec des taux respectifs de 125% pour les droits simples et de 157% pour les pénalités légales. Cette situation s'explique par les effets de la crise pandémique relativement à la vérification de dossiers potentiels et plein d'enjeux.

Enfin, relativement à la fonction « Recouvrement », l'efficacité des actions du CPR est perceptible à travers les performances réalisées sur la gestion des déclarations courantes et sur les recouvrements sur prises en charge.

En matière de recouvrement sur les déclarations courantes, sur un objectif fixé à 51 371 256F CFA, le CPR a collecté 64 273 313 127F CFA, soit un



Les agents du CPR

taux de réalisation de 125% et un glissement annuel positif 25% par rapport à l'année 2019. Ces performances sont le fruit des actions combinées des différents bureaux relativement à la gestion de la défaillance et aux régularisations initiées en matière de contrôle sur pièces.

Quant aux recouvrements sur prises en charge, le CPR a réalisé 5 931 447 803F CFA en droits simples et 3 146 333 680F CFA en pénalités lé-

gales, soit des glissements positifs respectifs de 79% et de 68% comparativement aux réalisations de l'année 2019.



Les témoignages des usagers

Au moment où cest l'affluence dans les bureaux des impôts, pour les depots des bilans, il me plaît de signaler la disponibilité et la ponctualité de mme SOW (formalité impot NGOR)

Tous ces résultats cadrent avec la logique de la performance mise en œuvre à la DGID, à travers le programme YAATAL, dont les principes d'éthique, de responsabilité, d'imputabilité et de reddition des comptes constituent la charpente.

LA SECTION SERVICES AUX CONTRIBUABLES DU CENTRE DE NGOR-ALMADIES : DES AGENTS FÉLICITÉS PAR LES USAGERS

Originellement appelé Bureau des Formalités, la Section Services aux Contribuables est la vitrine des Centres des Services fiscaux, car étant destinée à accueillir les usagers et à leur fournir des services. En effet, la mission d'offre de services de qualité est l'un des objectifs phares du programme YAATAL. Ainsi, le « Magazine ID », dans une démarche promotionnelle des valeurs de performance, met le focus sur les agents qui s'illustrent positivement et qualitativement dans l'accomplissement de leurs missions. Dans cette optique, Mme SOW née Aby BATHILY et Mme Ndèye Fatou Dieye DIAGNE ont été félicitées par les usagers du Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies pour leur travail remarquable. Par conséquent, le Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE se réjouit de cet état de fait, félicite et encourage ces deux commis de l'Etat à rester constant dans l'accomplissement des tâches qui leurs sont confiées, car le travail bien fait est avant tout un sacerdoce et un salut. Par la même occasion, le Directeur général invite tous les agents de la DGID à faire montre de responsabilité et de d'intégrité dans leur travail afin de renforcer l'image de qualité de la DGID, gage d'une administration crédible et performante.

Par **Youssof DIONE**
Chef du Bureau de la Communication
et Qualité (BCOMQ) / DGID



Mme SOW née Aby BATHILY

LE LEADERSHIP DE LA DGID : UNE RÉALITÉ VISIBLE AU NIVEAU INTERNATIONAL

De hautes responsabilités confiées au niveau international ou communautaire



Par **YOUSSEUF DIONE**

Les métiers de la DGID mènent à tout. Le leadership de la DGID est bien perceptible aux niveaux communautaire et international. En effet, de hauts fonctionnaires de l'administration fiscale sénégalaise sont régulièrement promus à de grandes responsabilités au niveau des instances publiques internationales. Sortis de leur zone de confort habituelle (le carcan de la fiscalité et du foncier), ces agents dédiés de la DGID, sur la base de leurs compétences et de leurs aptitudes intellectuelles, honorent leur administration d'origine, en se positionnant stratégiquement dans les organes managériaux des organisations supranationales, tant au niveau africain qu'à l'échelle internationale. Les succès couronnant leurs différentes missions et fonctions ont valu au Sénégal en général et à la DGID, en particulier, une renommée sans commune mesure. Cette présentation se propose d'aller à la découverte de ces figures emblématiques, qui sont souvent mal connues dans leur propre famille professionnelle. Ultérieurement, à travers une rubrique spécifique, des séances d'entretien permettront de mieux connaître leur degré de responsabilité et la nature des missions et tâches liées à leurs fonctions.



M. Alioune THIOUNE

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Directeur de l'Administration et du Personnel (DAP) de la DGPPE.

Nommé Directeur de cabinet du Commissaire en charge du Département des Politiques économiques et de la Fiscalité intérieure (DPE) de la Commission de l'UEMOA. M. THIOUNE coordonne les activités des quatre directions du département, à savoir la Direction de la Surveillance multilatérale, celle des Finances publiques et de la fiscalité intérieure, celle de la Prévision et des Etudes économiques et celle du Centre Statistique. Au sein du cabinet, il est secondé par un personnel d'appui, un conseiller technique et un chargé de mission.

Dr. El Hadji Dialigué BÂ

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Conseiller technique du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan

Il a rejoint la Banque Mondiale en mars 2019, à la suite d'une procédure de sélection très rigoureuse, sur la base d'un appel à candidature international. En tant que Spécialiste principal de



la gestion des finances publiques, il joue un rôle de support aux opérations de la Banque pour renforcer les capacités des Etats en matière de mobilisation des ressources et dirige les négociations des politiques publiques avec les gouvernements. Il est membre de la Task-Force de la Banque Mondiale chargée de réfléchir sur l'impact de la COVID-19 sur les finances publiques et les réponses appropriées des administrations financières à la pandémie.



M. Amadou Abdoulaye BADIANE

Inspecteur principal des impôts et Domaines Directeur de la Législation et de la Coopération internationale (DLCI)

Elu membre du groupe de pilotage du cadre inclusif BEPS pour la période 2020 – 2022 suite à la publication, par l'OCDE, des résultats des élections des membres du Groupe de pilotage (Steering Group). Il fait partie des 24 personnalités siégeant au Groupe de Pilotage et dont la procédure d'élection a été très longue et sélective.

M. El Hadji Ibrahima DIOP

Inspecteur principal des impôts et Domaines à la retraite, ancien Directeur de la Législation, des Etudes et du Contentieux (DLEC) puis ancien Directeur du Contrôle interne de la DGID

M. DIOP a été nommé membre du Comité des Experts de la Coopération internationale en matière fiscale, mis en place en 2005 au sein du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies, pour un mandat de quatre ans (juillet 2009 à juin 2013). Il a été reconduit pour un second mandat (juillet 2013 à juin 2017). "





M. Mamadou Makhtar DIAGNE

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Directeur de l'Appui au Secteur privé (DASP)

Nommé Commissaire en charge du Département des politiques économiques et de la fiscalité intérieure (DPE) en mai 2017, il était le représentant du Sénégal au sein de la Commission de l'UEMOA. Il avait sous sa tutelle les quatre directions qui ont en charge la surveillance multilatérale, les Finances publiques et de la fiscalité intérieure, la Prévision et des Etudes économiques et en fin le Centre Statistique. Ce mandat de commissaire vient de prendre fin le 8 mai 2021.



M. Serigne Mbacké SOUGOU

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Rédacteur au Bureau de la Législation fiscale de la DGID

Nommé Directeur de cabinet du Commissaire chargé des Politiques fiscales, douanières et commerciales de 2004 à 2007, il est le concepteur du programme de Transition fiscale de l'UEMOA. Puis de 2007 à 2012, il est nommé Directeur de cabinet du Commissaire chargé des politiques économiques et de la fiscalité intérieure en même temps représentant de la Commission au Comité scientifique du COFEB de la BCEAO et Coordonnateur des travaux d'élaboration des directives de Finances publiques de 2009. A partir de 2012, il est Représentant-Résident de la Commission UEMOA au Niger jusqu'à sa retraite en 2019.



M. Ismaila DIALLO

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Conseiller technique du MEFP, ancien chargé de mission du CREDAF

Nommé Secrétaire général adjoint du Cercle de réflexion et d'échange des dirigeants des administrations fiscales (CREDAF) en mai 2017, Monsieur DIALLO a été reconduit à ce poste en mars 2021 pour une durée de 4 ans. Il assiste le Secrétaire général dans la gestion administrative et financière de l'association, prépare, organise et coordonne les activités. En cas d'absence ou d'empêchement du SG, il assure le fonctionnement du CREDAF et est désigné pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable une fois.

M. Cheikh Mouhamadou Bamba SIBY



Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, Diplômé d'expertise comptable et financière (UEMOA), Ancien chef de la Brigade financière, Ancien Conseiller technique au Ministère des Finances et du Budget.

Il a été nommé, à la suite d'une procédure d'appel à candidatures, Directeur de l'Unité mixte chargée du régime fiscal et douanier applicable aux sous-traitants du projet gazier Grand-Tortue/Ahmeyim (GTA).

L'Unité mixte est un organisme interétatique. Elle est l'aboutissement de différents accords de coopération entre la République du Sénégal et la République Islamique de Mauritanie.

L'Unité mixte dispose d'une antenne dans chaque État et sa mixité transparait à travers le caractère composite de son personnel intervenant dans son fonctionnement et réparti par antenne de façon croisée suivant leur nationalité sénégalaise ou mauritanienne. C'est ainsi que le pays servant de siège à l'Unité mixte est celui où le directeur n'est pas ressortissant. Ce dernier est nommé de manière alternative pour un mandat de quatre (4) ans par l'autorité compétente de chaque État.

Pour le premier mandat, la Mauritanie abrite le siège de l'Unité et le Sénégal nomme le directeur.

M. Mouhamadou SY

Inspecteur principal des Impôts et Domaines, ancien Directeur régional de Dakar (DRD) puis ancien Coordonnateur de la Cellule de l'Évaluation et de la Performance (CEP/MEFP)



Nommé Conseiller supérieur (Senior Advisor) de l'Administrateur de la Banque Africaine de Développement (BAD) représentant au Conseil d'Administration de l'institution financière le Bénin, le Burkina Faso, le Cap Vert, le Gabon, le Mali, le Niger, le Sénégal et les Comores. Cette nomination qui a débuté le 9 janvier 2017 a pris fin le 30 novembre 2019.



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

SIGNATURE DES CONTRATS

Construction du pont de Rosso pour une meilleure interconnexion entre Dakar et Nouakchott



Par Gnoula DIALLO

Le Ministre des Finances et du Budget, M. Abdoulaye Daouda DIALLO, en compagnie de M. Mansour FAYE, Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement, a procédé le jeudi 25 mars 2021, à Rosso Mauritanie à la signature des contrats de construction du Pont de Rosso.



M. Abdoulaye Daouda DIALLO, Ministre des Finances et du Budget, M. Mansour FAYE, Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement et leurs homologues mauritaniens lors de la signature des contrats de construction du pont de Rosso.

La construction du Pont de Rosso, infrastructure essentielle du corridor Transcôtier Tanger – Casablanca – Nouakchott – Dakar – Abidjan – Lagos, participe grandement à la mise en œuvre de la politique d'intégration sous régionale. Cette dernière a pour ambition de favoriser l'interconnexion des réseaux routiers des deux pays, de réduire la durée des voyages, d'accroître les échanges commerciaux et de renforcer la cohésion entre les deux peuples. Au demeurant, le pont qui concrétise cet engagement commun constituera également une passerelle stratégique et économique entre la Mauritanie et le Sénégal.

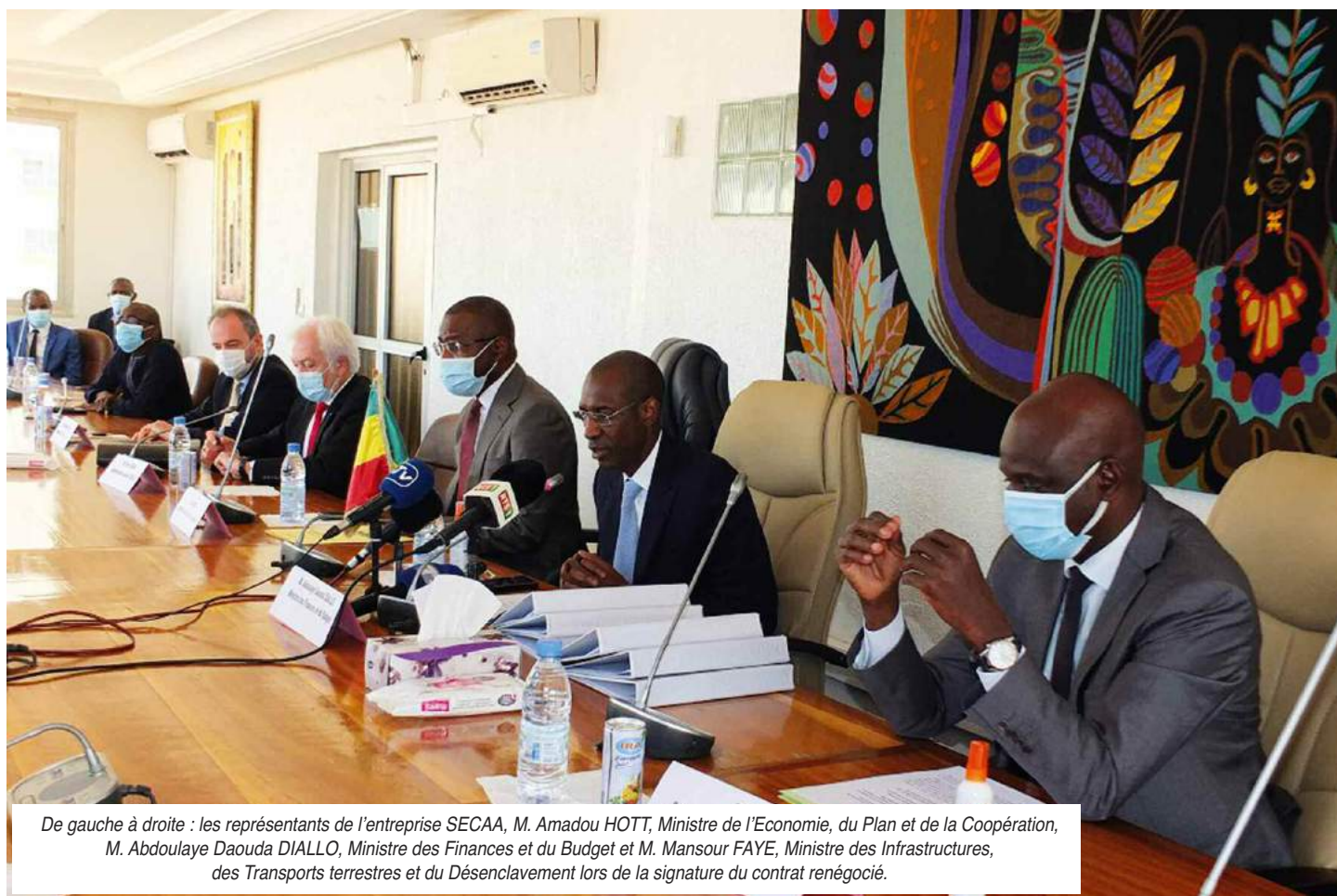
Le pont de Rosso qui sera érigé sur le fleuve Sénégal s'étend sur 1461 mètres de long pour une largeur de 14,55 mètres et 8 km de routes d'accès. Ce projet de construction, dans toutes ses composantes, est financé à hauteur 87,63 Millions d'Euros (environ 57,5 milliards de FCFA) dont : 40,75 Millions d'Euros par la Banque africaine de Développement (BAD) ; 22,30 Millions d'Euros par la Banque européenne d'Investissement (BEI) ; un don de l'Union Européenne à hauteur de 20 millions d'Euros ; des contributions de 3,50 Millions d'Euros pour la Mauritanie et 1,04 Million d'Euros pour le Sénégal.

Par ailleurs, il servira de trait d'union entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne. En ce sens, le projet du Pont de Rosso s'inscrit donc parfaitement dans une volonté partagée de renforcer la coopération entre la Mauritanie et le Sénégal et dans le choix d'accorder une importance particulière à la construction d'infrastructures de transport à dimension régionale et continentale, conformément aux stratégies établies par l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) et le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD).

RENÉGOCIATION DU CONTRAT DE L'AUTOROUTE DE L'AVENIR

Le Sénégal entre dans le capital de la Société

Le Sénégal et l'entreprise française SECAA (ex-SENA) ont signé le mardi 16 mars 2021 le protocole d'accord de la renégociation des contrats de concession de l'autoroute à péage. Le Sénégal était représenté par le Ministre des Finances et du Budget, M. Abdoulaye Daouda DIALLO en compagnie de M. Mansour FAYE, Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement et du Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération, M. Amadou HOTT.



De gauche à droite : les représentants de l'entreprise SECAA, M. Amadou HOTT, Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération, M. Abdoulaye Daouda DIALLO, Ministre des Finances et du Budget et M. Mansour FAYE, Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement lors de la signature du contrat renégocié.

L'entrée du Sénégal dans le Capital de SECAA consacre la participation de l'Etat dans la gouvernance de la Concession avec tous les avantages y afférent notamment dans la gestion et le pilotage de l'exploitation, avec un suivi particulier du programme d'investissement, des recettes d'exploitation et des charges associées, en toute transparence.

Le Sénégal percevra désormais une redevance domaniale annuelle représentant 2% du Chiffre d'Affaires annuel de SECAA, avec un minimum de 800 millions de FCFA par an.

En outre, il a conclu une clause de par-

tage des fruits à effet immédiat, avec des flux positifs pour l'Etat pendant toute la durée de la concession. Ceci consacre la suppression du principe du compte séquestre et les conditions rendant impossible son activation dans le contrat initial.

En plus, le Taux de Rendement interne cible est plafonné à hauteur de 17% au lieu de 20,3% dans le Contrat Initial et avec correction d'hypothèses ; un Gel de l'indexation des tarifs à l'inflation sera appliqué pendant 5 ans ; le concessionnaire réalisera à sa charge l'éclairage sur tout le linéaire de la section courante et au niveau des diffuseurs.

Dans la perspective d'un partenariat durable, sécurisé et permettant les meilleures conditions d'un transfert de l'ouvrage à terme et au-delà, la réalisation des Gros Entretien et Réparations, le Protocole dispose d'une extension de la durée de la Concession pour 5 ans.

Enfin, il y aura une fusion et harmonisation des contrats initial et complémentaire en un seul véhicule contractuel consolidé, permettant un maintien de l'équilibre économique d'une concession équilibrée pour l'intérêt de l'Etat et des usagers.

Par Gnoula DIALLO

LA BANQUE DE DONNÉES FISCALES ET CADASTRALES (BDFC)

Une optimisation du processus de collecte et d'exploitation du renseignement

La Direction générale des Impôts et des Domaines, dans le cadre de l'élargissement de l'assiette fiscale par la valorisation de toutes les sources de renseignement, et de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales, a mis en place la Banque de Données fiscales et cadastrales. De même, les améliorations nécessaires au système actuel, exigent une indispensable instauration d'une politique de gestion des données efficace et systématique.



Par Fatoumata ANE GUEYE

Le projet « Banque de Données fiscales et cadastrales » (BDFC), initié depuis 2004 par la Direction générale des Impôts et des Domaines, a permis la mise en place d'une plateforme informatique qui centralise de nombreuses données et renseignements sur les contribuables. Ces informations proviennent de sources internes (SIG-TAS, SIGUIL, e-services, etc.) et externes notamment la Direction générale des Douanes (DGD), la Direction générale du Budget (DGB), l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), etc.

En effet, la BDFC a pour objectif de

fournir une assistance au contrôle fiscal, contribuer à l'élargissement de l'assiette fiscale, recouper des données issues de diverses sources et de faire un suivi du recouvrement des recettes fiscales.

La BDFC contient plusieurs rapports tirés à partir des différentes sources de données citées ci-dessus. Ces rapports sont ainsi répartis :

- données d'assiette ;
- données de recouvrement ;
- données de renseignement ;
- indicateurs de suivi ;
- états des sommes versées ;

- déclaration annuelle sur le prix de transfert ;

- qualité des données ;

- téléprocédures.

Ces rapports participent à la facilitation des tâches quotidiennes des agents.

En définitive, la BDFC apporte beaucoup de rendements relatifs aux renseignements sur les usagers. Elle permet d'élargir l'assiette fiscale, une meilleure qualité de services rendus aux contribuables et une meilleure prise en charge.

Par Fatoumata Ane GUEYE

L'attractivité du système fiscal par la garantie des droits du contribuable : les voies de recours prévues en cas de recouvrement d'impôt

Tout système fiscal d'un Etat reflète les réalités juridiques, socio-économiques et institutionnelles de celui-ci. En effet, l'impôt est un fait social intimement lié à l'évolution des sociétés et notamment à celle de leurs institutions, politiques, juridiques, économiques¹. Le Sénégal en adhérant à la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 a consacré solennellement la nécessité d'une contribution de tous les citoyens à la couverture des charges publiques. Cette participation est assurée par le moyen du recouvrement de différentes impositions mises à la charge des contribuables.



M. Mamour DIOP, Chef du Bureau du Contrôle du Centre des moyennes Entreprises Dakar2 (CME2)

Le recouvrement fiscal peut être défini comme l'encaissement, la perception d'une créance fiscale devenue exigible. Pris sous cet angle, le recouvrement de l'impôt par les services compétents du Ministère des Finances et du Budget (Services des impôts et du Trésor) se limiterait simplement à deux opérations, à savoir :

- l'encaissement des sommes versées par les redevables ;
- la transcription de cette opération d'encaissement dans un journal.

Néanmoins, il convient de préciser que le recouvrement en matière fiscale est multiforme. En effet, à côté du recouvrement amiable susvisé, le plus souvent l'Administration utilise des moyens juridiques contraignants pour obliger le contribuable à s'acquitter de sa dette,

en vertu du fait que l'impôt est portable² et non quérable. Il en est ainsi, des avis à tiers détenteur³, des saisies conservatoires⁴ ou encore des inscriptions hypothécaires⁵ etc. Ainsi, en application de son pouvoir régalié conféré en la matière, lié au caractère privilégié de la créance fiscale, l'Admi-

nistration a recours à des voies de poursuite unilatérales.

Cependant, le législateur dans le souci de garantir les droits de la défense a aménagé des voies de recours aux contribuables en cas de recouvrement fiscal. C'est l'objet de cette présente étude.

² Lorsque la créance est dite "portable", le débiteur doit spontanément acquitter celle-ci au domicile du créancier.

³ L'avis à tiers détenteur, ou ATD, est une procédure qui permet à l'administration fiscale de se faire rembourser la somme que vous devez au Trésor public, non pas en s'adressant à vous, mais par l'intermédiaire d'un tiers, qui possède des sommes d'argent qui vous appartiennent.

⁴ La saisie conservatoire est une mesure d'exécution forcée qui porte sur des meubles corporels et incorporels du débiteur, accordée par le juge en l'absence de tout titre exécutoire lorsque pèse sur le recouvrement de la créance concernée une menace sérieuse, afin de rendre ses biens indisponibles.

⁵ L'inscription hypothécaire donne droit au Trésor public de requérir à la vente aux enchères du bien immobilier de son débiteur pour se faire payer sur le prix de la vente.

D'une manière générale, un recours est le fait d'en appeler à une tierce personne ou à une institution, pour obtenir la reconnaissance d'un droit qui a été méconnu. Ce recours peut être considéré comme hiérarchique, lorsqu'en vertu des règles de l'organisation à laquelle appartient l'auteur de la décision qui fait grief, l'autorité saisie de la réclamation dispose d'une compétence pour l'annuler ou pour la modifier. Le recours est contentieux lorsqu'il est adressé à une juridiction⁶.

⁶ Serge BRAUDO et Alexis BAUMANN, *Dictionnaire du droit privé français*, 1996-2013.

¹ Cécile BAZART, *Thèse de Doctorat sur : la fraude fiscale : modélisation du face à face Etat-Contribuables*, Université Montpellier I, P. 1



Avec l'adoption de la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012, modifiée, portant Code général des Impôts, les recours offerts aux contribuables ont connu une avancée positive relativement au renforcement des garanties pour le respect des droits de la défense. En effet, le défaut de saisine d'une commission par l'administration, alors que le contribuable en a formulé la demande, entraîne la nullité des impositions afférentes aux seuls redressements relevant de la compétence de ladite commission⁷.

Aussi, concernant les garanties à produire pour la suspension des poursuites, une évolution a été notée sur l'une des opérations de leur constitution. Le contribuable doit, en vertu du nouveau CGI, déposer 25% des droits dus en principal à la Caisse des Dépôts et Consignations et remettre une caution bancaire pour le reliquat.

Egalement, compte tenu du caractère assez formel du recouvrement en matière fiscale, cette étude apportera une contribution pratique à la compréhension des procédures en matière de recours des contribuables contre l'Administration.

Si les relations entre l'Administration et les contribuables peuvent être déséquilibrées tout au long du processus d'imposition, c'est surtout à la phase

du recouvrement que des difficultés, souvent périlleuses, se manifestent pour l'usager du service public fiscal.

La problématique qui se dégage à la lecture de ce sujet est de savoir quels sont les moyens de droit ou les types de recours accordés aux contribuables face aux prérogatives de puissance publique dévolues à l'Administration ?

Considérant le rôle important des contribuables dans le développement d'un pays et soucieux d'assurer un Etat de droit, le législateur ne pouvait pas laisser les contribuables avec la toute puissante administration. A ce titre, il leur a été accordé, au-delà des recours de droit commun, des voies et moyens pour faire prévaloir leurs moyens de défense, soit devant l'Administration elle-même ou devant un juge.

A la lumière des développements susvisés, il apparaît que les recours consentis aux contribuables en cas de recouvrement fiscal sont de deux ordres : les recours administratifs (I) et les recours juridictionnels (II).

I – LES RECOURS ADMINISTRATIFS

Ces recours comprennent les recours hiérarchiques (A) et les recours devant les commissions (B).

A/ Les recours hiérarchiques

Le recours hiérarchique prévu par la législation fiscale sénégalaise revêt plusieurs formes, soit parce que le contribuable reconnaît le bien-fondé de l'imposition, soit parce qu'il y a erreur de la part de l'Administration ou du contribuable.

Dans le premier cas de figure, la procédure à suivre est celle du recours gracieux. Les conditions de recevabilité de ce recours sont très souples. Il convient de combiner les dispositions du Décret N°2011-1880 du 20 octobre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique⁸ et du CGI en son article 706.

Ainsi, le contribuable adresse une lettre au Ministre chargé des Finances, qui peut déléguer cette compétence au Directeur général des Impôts et des Domaines, avec toutes les pièces justificatives de la situation justifiant le recours, qui constitue le plus souvent une situation de gêne ou d'indigence. L'autorité, saisie, notifie sa décision au contribuable dans un délai de trois (03) mois à compter de la réception de la demande. Le silence de l'autorité, dans le délai susvisé, équivaut à un rejet implicite de la demande du contribuable.

Dans le deuxième cas, le contribuable procède à une demande de dégrèvement. Le droit reconnu au contribuable de contester l'imposition mise à sa

⁷ Art. 701 du CGI.

⁸ Voir notamment les dispositions des articles 63 et 64.

charge trouve son fondement dans le fait que les services d'assiette peuvent commettre des erreurs dans la détermination de l'impôt dû.

La réclamation doit être formulée par le contribuable lui-même, son représentant ou son mandataire légal ou dûment constitué dans les conditions fixées, notamment, aux dispositions des articles 692 et 693 du CGI.

Par ailleurs, le contribuable qui conteste une imposition établie à la suite d'un contrôle fiscal peut saisir d'un recours hiérarchique le Ministre chargé des Finances ou le Directeur général des Impôts et des Domaines. La demande est recevable lorsque trois conditions cumulatives sont réunies⁹ :

- être déposé dans le délai de deux (2) mois à compter de la notification qui lui est faite du titre de perception ;
- porter sur des questions de droit ;
- être appuyée des copies de tous les éléments de la procédure contestée ainsi que les justifications du bien-fondé de la requête.

En plus de ces conditions, le contribuable ne doit pas, avant le recours, avoir manifesté l'acceptation des droits notifiés et n'avoir pas saisi, le tribunal compétent.

L'autorité saisie dispose d'un délai de trois (03) mois à compter de la réception de la requête du contribuable pour statuer. Le défaut de réponse dans le délai légal impartit équivaut à une décision implicite de rejet. A partir de cette date, le contribuable a la faculté de saisir la juridiction compétente dans un délai de deux (02) mois¹⁰, sous peine d'irrecevabilité.

A côté de ces recours, le législateur a prévu d'autres cadres de résolution des différends entre l'Administration et les contribuables soumis au contrôle fiscal.

B/ Les recours devant les commissions

Dans son souci de protection des

⁹ Voir article 707 du CGI

¹⁰ Voir article 708 du CGI.

contribuables face à la puissance publique, le législateur a prévu d'autres voies pour une garantie plus accrue de leurs droits. Ainsi, deux commissions sont prévues par la loi fiscale¹¹ :

la commission paritaire de conciliation qui siège dans le ressort territorial du principal établissement du siège social : elle est compétente pour connaître des désaccords entre l'Administration fiscale portant sur des questions de fait relatives à des rappels de droit à la suite d'une vérification sur place. Le législateur a prévu un certain nombre de litiges non exhaustifs qui concernent les situations suivantes :

- appréciation du caractère excessif ou non du taux d'amortissement pratiqué ;
- si des réparations ont ou non pour effet de prolonger, de manière notable, la durée d'utilisation de biens amortissables ;
- appréciation du caractère normal ou anormal d'un acte de gestion ;
- appréciation du caractère probant ou non d'une comptabilité ;
- détermination du chiffre d'affaires réalisé par une entreprise ;
- valeur probante du mode de comptabilisation des travaux en cours.

Chaque commission siégeant au chef-lieu de région est composée comme suit :

- un magistrat désigné par la Cour des comptes qui en assure la présidence ;
- deux représentants de la Direction générale des Impôts et des Domaines ;
- un expert-comptable, représentant l'Ordre national des experts comptables et comptables agréés ;
- un expert fiscal, représentant l'Ordre national des experts et évaluateurs agréés ;
- un représentant de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture.

Le secrétariat est assuré par un agent ayant au moins le grade d'Inspecteur des Impôts et des Domaines.

La commission spéciale en matière d'enregistrement : elle est compétente pour déterminer la valeur à retenir comme assiette imposable lorsque l'Administration a rehaussé un prix déclaré par un contribuable ou une évaluation ayant servi à la liquidation des droits. Le recours à cette commission est prévu pour tous les actes ou déclarations constatant la transmission de biens soumis à un droit proportionnel d'enregistrement. La commission compétente territorialement est celle dans le ressort de laquelle les biens sont situés, ou celle du principal établissement de l'entreprise si les biens sont compris dans une même exploitation. Dans le cadre d'une succession, la commission compétente est celle du domicile du défunt ou du lieu d'établissement du notaire qui a ouvert la succession. Elle est composée de membres qui viennent de divers corps professionnels :

- un Inspecteur des Impôts et des Domaines représentant le Directeur chargé de l'enregistrement ;
- le Chef du Service régional des Impôts et des Domaines ou son représentant ;
- le Chef du Service régional du Cadastre ou son représentant ;
- le Représentant de la Chambre des Notaires ;
- le Représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie ;
- le Représentant du maire de la commune intéressée ou celui du conseil rural. La commission est présidée par un magistrat désigné par le Tribunal de grande Instance et son secrétariat est assuré par un Inspecteur des Impôts et des Domaines.

En plus des recours administratifs, le contribuable peut, s'il n'est pas satisfait, saisir le juge.

¹¹ Voir 702 et 704



II – LES RECOURS JURIDICTIONNELS

Les recours juridictionnels prévus par la loi en cas de recouvrement fiscal sont relatifs à la contestation de l'assiette fiscale (A) et à la demande de sursis à exécution (B).

A/ La contestation de l'assiette fiscale

La contestation de l'assiette fiscale devant la justice, c'est-à-dire les impositions établies, est ouverte à tout contribuable dès la réception des avertissements ou des notifications de titres de perception établis à la suite de la procédure de redressement fiscal.

Cependant, il convient de signaler qu'au Sénégal, le contentieux de pleine juridiction est plus usité. En effet, le contribuable même s'il peut faire vérifier la conformité d'une norme fiscale par rapport à la norme fondamentale par le biais de l'exception d'inconstitutionnalité instituée depuis la réforme judiciaire de l'année 1992¹², n'utilise pas cette procédure. Cette situation s'explique, certainement en partie, par l'impossibilité pour le contribuable de la soulever devant les juridictions du 1^{er} et 2nd degré. En effet, elle ne peut être soulevée que devant la Cour Suprême¹³.

Après ces précisions, rappelons que la saisine du juge n'est pas suspensive de l'exécution. L'introduction de l'instance a lieu devant le juge du Tribunal

de grande Instance du service chargé du recouvrement. Aussi, le ministère d'avocats n'est pas obligatoire. Concernant les frais à supporter pour la partie qui succombe, ils sont constitués de ceux des droits de timbre des significations éventuelles et du droit d'enregistrement, le cas échéant.

Quant aux délais, les parties ont un délai de trente (30) jours pour produire leur défense. Au cas contraire, la partie demanderesse est réputée s'être désistée¹⁴.

Si la contestation des impositions établies n'est pas suspensive des poursuites enclenchées par l'Administration, une autre procédure complémentaire a été instituée pour permettre au contribuable de faire suspendre celles-ci.

B/ Le sursis à exécution

Afin de mieux garantir la protection des droits du contribuable, le législateur a jugé nécessaire d'atténuer certains effets attachés à la contestation des impositions établies, notamment le caractère non suspensif de la procédure de recouvrement pour ce recours. Ainsi, le juge régulièrement saisi peut accorder, le sursis à la vente forcée et au recouvrement immédiat des impôts, droits, taxes, redevances, pénalités, amendes et intérêts de retard, à la condition que le demandeur ait, au préalable, contesté l'assiette des droits mis à sa charge par une réclamation contentieuse devant le tribunal et présenté des garanties reconnues suffisantes par le comptable public intéressé¹⁵.

Par ailleurs, le contribuable qui sollicite du juge le sursis au recouvrement des droits et pénalités mis à sa charge, doit assigner le Directeur général des Impôts et des Domaines et le comptable public intéressé, à comparaître devant le Président du Tribunal de grande Instance, pour entendre déclarer valables et suffisantes, les garanties offertes par lui. Ces dernières doivent obligatoirement couvrir l'intégralité de la créance fiscale, être énoncées dans l'assignation et leur justification doit être apportée à la première audience.

Pour être recevables, les garanties sont constituées sous la forme de l'une des opérations suivantes :

- consignation à un compte d'attente du trésor ;
- dépôt d'obligations dûment cautionnées ;
- dépôt spécial de valeurs mobilières ;
- affectation hypothécaire ;
- dépôt de 25 % des droits en principal à la Caisse des Dépôts et Consignations assorti de la remise d'une caution bancaire, pour le reliquat.

A défaut de garantie, le redevable qui a réclamé le bénéfice du sursis à exécution peut être poursuivi jusqu'à la saisie, sans qu'il y ait lieu d'attendre la décision de la juridiction compétente.

Enfin, il appartient au comptable public compétent d'apprécier si les garanties offertes par le contribuable pour surseoir à l'exécution du titre exécutoire, sont propres à assurer le recouvrement de la somme contestée. Mais, même avec la production de celles-ci, le comptable peut, à tout moment, exiger un complément de garanties en cas de nécessité. L'irrespect de cette obligation conduit à la reprise des poursuites dans le délai de trente (30) jours, à compter de la demande qui lui est adressée à cet effet par lettre recommandée avec accusé de réception ou par cahier de transmission.

Par **Mamour DIOP**, Chef du Bureau du Contrôle du Centre des moyennes Entreprises Dakar2 (CME2)

¹² Loi n°92-23 du 30 mai 1992 relative au Conseil Constitutionnel.

¹³ Voir article 92 de la Constitution. Depuis la réforme de 2008 rétablissant la Cour Suprême, les exceptions d'inconstitutionnalité devront être soulevées devant celle-ci.

¹⁴ Voir article 710 du CGI.

¹⁵ Voir article 711 du CGI.

PANDÉMIE DE COVID-19

Propositions de solutions fiscales



*Dr Abdoul Hamid FALL,
Inspecteur principal des Impôts
et des Domaines,
Conseiller technique
du Directeur général*

COVID-19 & FISCALITE

La maladie à coronavirus, qui sévit dans le monde depuis décembre 2019, a perturbé le recouvrement des recettes fiscales de beaucoup d'États. Cette crise sanitaire et socioéconomique n'a pas épargné le Sénégal qui a dû se réajuster en adoptant de nouvelles mesures fiscales liées à la pandémie de Covid-19. Aujourd'hui la reprise économique semble être de plus en plus effective, conséquence de la levée des restrictions (couvre-feu, interdiction de rassemblement, etc.). Alors, des solutions fiscales adaptées seraient nécessaires pour une bonne mobilisation des ressources fiscales et foncières.

Dans le monde, il y a une crise économique générale, même les pays les plus développés sont en récession à cause de cette fameuse pandémie de la Covid-19, donc il doit y avoir cet accompagnement que les administrations doivent faire pour soutenir la progression des entreprises synonymes de leur survie. Il faut donc suivre la continuité de la taxation des entreprises, parce que l'État a besoin de ressources pour financer ses missions et services publics comme la lutte contre la pauvreté, l'accompagnement de l'éducation, etc.

Alors au Sénégal, nous avons vécu une période très difficile entre couvre-feu et état d'urgence, et dernièrement les problèmes politiques. Aujourd'hui les choses sont en train de revenir à la normale et les services de l'État doivent jouer les premiers rôles. Pour l'État, le premier rôle, est de ponctionner le revenu à la source et de le partager, c'est

la notion de redistribution en matière d'impôts. Rappelons qu'il y a trois fonctions :

- lever les ressources publiques ;
- corriger les externalités ;
- et redistribuer.

Si l'État n'a pas de ressources, il ne pourra jamais redistribuer et cela va l'engager dans une situation de corruption là où le mal va encore plus gangréner le développement de l'État. Les conséquences sont néfastes, parce qu'il y a une éviction budgétaire évidente. Cependant, l'État a différé le paiement dans les situations de difficultés des entreprises qui aujourd'hui doivent revenir à la normale.

En outre, la théorie des niches est une théorie qui soutient que, premièrement, il faut taxer le secteur informel qui contribue à hauteur de 60% du PIB et qui est taxé à moins de 3% de la recette fiscale sur le PIB, c'est une dichotomie extraordinaire. Deuxièmement, il faut également que l'État aille chercher la richesse là où elle se trouve. C'est-à-dire dans les grandes entreprises qui gagnent beaucoup d'argent, le dépensent, mais ne paient pas suffisamment d'impôts. C'est pour cela qu'aux Impôts et Domaines, il est créé la Direction des grandes Entreprises où d'éminents fiscalistes font un travail extraordinaire. Cependant, ils ont besoin d'appui politique, car si la volonté politique est absente, la fiscalité ne pourra entrer dans les caisses de l'État.

Par Dr **Abdoul Hamid FALL**,
Inspecteur principal des Impôts et des Domaines,
Conseiller technique du Directeur général

MME NDIAYE, SÉNÉBA THIAM, AGENT D'ASSIETTE AU CENTRE DES SERVICES FISCAUX DE GRAND DAKAR

Une femme pieuse, dévouée au travail

Le Magazine ID a tendu son micro, pour la rubrique « En Aparté » de son numéro 30, à Mme NDIAYE, Sénéba Thiam, Agent d'Assiette au Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits foncières du Centre des Services fiscaux de Grand Dakar, sis au site de la Foire. Mme NDIAYE est un agent très estimé par ses pairs, travailleuse et pieuse, elle fait la fierté de ses collègues. Elle est une adepte de la discipline, de la rigueur, du respect de l'autre et de la solidarité. Dans cette entrevue, Mme NDIAYE est revenue sur ses parcours académique et professionnel, mais aussi sur sa jeunesse, son amour du sport, sa vision du comportement professionnel de l'agent et tant d'autres sujets.



1. Qui est Mme NDIAYE, Sénéba Thiam ? (origine familiale, éducation, caractère, statut matrimonial, etc.).

Ma famille est originaire de Dakar où je suis née. Je suis de nature très calme et assez simple. Je suis mariée et mère de trois adorables enfants.

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

J'ai eu une enfance normale. Mes passions étaient la lecture, le sport, la musique et la danse. J'étais plutôt un garçon manqué à cause du sport que je pratiquais (football et basket). Je ne manquais jamais une occasion de jouer un match avec mes amis.

3. Quel est votre parcours académique ?

J'ai fait mon cursus primaire à l'école Sainte-Thérèse. Ensuite j'ai effectué une partie de mes études secondaires au collège Saint-pierre, puis au Lycée John F. Kennedy où j'ai obtenu un bac S2.

Pour les études supérieures : j'ai eu un

diplôme de technicien en informatique de gestion puis en technicien supérieur en informatique de gestion à l'Université catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO), puis une licence et un master en management de projets à l'Ecole Supérieure de Management de Projet (ESMP).

4. Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai fait mes débuts en 2004, au Centre des Services fiscaux (CSF) des Parcelles assainies avec Madame Marie Madeleine Pinto SENE à qui je dois beaucoup pour la formation que j'ai reçue.

Ensuite, j'ai intégré le Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies avant de retourner aux Parcelles assainies. En 2017, j'ai été affectée au Bureau des Domaines de Ngor Almadies. Depuis 2019, je suis à la Conservation de la Propriété et des Droits foncières du CSF de Grand Dakar.

5. Qu'est-ce qui vous paraît le plus intéressant dans le métier d'Agent d'Assiette ?

Tout et sans exception, c'est un métier que j'ai appris à aimer et à respecter.

6. Comment appréciez-vous les ressources humaines et les relations de travail à la DGID ?

Le personnel est jeune et très dynamique. Il faut juste définir une politique qui permettra une formation continue et un plan de carrière bien défini pour une évolution de tout un chacun et encourager l'excellence.

7. Quelles sont les valeurs qui permettent de cultiver l'excellence et la cohésion sociale à la DGID ?

La discipline, la rigueur, le respect de l'autre et la solidarité.

8. Quelle expérience vous a le plus marquée au sein de la DGID ?

Mon passage bref au bureau des véhicules où j'étais en appui. J'y ai rencontré des collègues formidables. Mes

remerciements à Monsieur Amadou DIOP et Monsieur Alphousseyni SADIO pour leur soutien.

9. Comment définiriez-vous un collègue idéal ?

C'est quelqu'un qui a le sens des responsabilités, la rigueur, l'esprit d'équipe et le respect de l'autre.

10. Quelle est l'atout majeur des agents de la DGID, selon vous ?

L'atout majeur des agents de la DGID sont la polyvalence mais surtout la jeunesse.

11. Quel est la principale habitude que nous devons cultiver pour un bon fonctionnement de la DGID ?

Nous devons travailler avec professionnalisme et ouverture.

12. Qu'est-ce qu'il faut, selon vous, pour une bonne cohésion sociale au travail ?

L'esprit d'équipe, l'empathie et le respect.

13. Avez-vous des amis à la DGID ?

Oui, des gens formidables que j'ai croisés sur mon chemin. Pour certain c'est plus que des amis, ceux sont des frères et sœurs maintenant.

14. Est-ce que vous vous intéressez à la politique ?

Oui, je suis la politique de très près pour pouvoir faire un bon choix au moment du vote.

15. Quelle est votre principale source de motivation ?

Sentiment d'un devoir accompli.

16. L'argent est aussi une source de motivation et avec votre carrière, vous



devez être fortunée... ?

Alhamdoulillah, je rends grâce à Dieu je vis dignement c'est le plus important. La richesse, ce n'est pas un compte en banque bien rempli. La suffisance fait la richesse.

17. Selon vous, quelle est la plus grande valeur dans la vie ?

La politesse.

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

De porter le voile.

19. En dehors de votre famille, quelle figure, personnage ou héros vous inspire le plus ?

Votre référence ?

La référence de tous les musulmans, le prophète Mouhamed (Paix et salue sur lui)

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

La famille et les amis, c'est du sacré.

21. Votre époux, M. NDIAYE, que pouvez-vous nous dire sur lui ? (Circonstances de votre

Connaissance, mariage, vie de couple, animation et organisation du ménage, etc.)

Un homme formidable, un homme généreux, un bon musulman et père de famille. On s'est connu au sport, on a fait du basket ensemble.

22. Que pensez-vous de la polygamie ? Ne pensez-vous pas que M. NDIAYE pourrait prendre une deuxième femme un jour ?

Je n'y pense pas. Mais Dieu a tracé notre destinée, ce qui doit arriver arrivera. L'essentiel est de toujours s'en remettre à Lui.

23. Ou bien, vous avez confiance en vos astuces de femme « Jongué » ?

Non, mais ce n'est pas que cela qui définit une bonne femme.

24. Nous savons que vous-êtes de la vieille école, vous savez cuisiner. Alors, quelle est la recette ou quel menu aimez-vous préparer le plus ? Êtes-vous un cordon bleu, comme on dit ? Parlez-nous du « Diagueur-Diagueuri » en cuisinant !

J'aime bien cuisiner pour les miens, je le fais avec amour et avec le cœur. Cordon bleu je ne sais pas, mais je cuisine bien. Le plat que je prépare le plus est le mafé.



Mme NDIAYE Sèneba THIAM (à gauche), en sortie en famille à Gorée.

25. Usez-vous de l'encens, du « Némali », et à quel but ?

Ah oui j'aime la bonne odeur, le beau, j'adore pour le bien-être tout simplement.

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

Je suis pour une éducation religieuse approfondie pour l'enfant car quel que soit notre appartenance religieuse quand on a la foi, on est utile forcément à la société.

27. Quel est votre passe-temps favori ?

Etre avec ma famille, mes amis et la prière.

28. Et s'il vous restait un jour sur terre, que feriez-vous ?

Prier pour moi et pour ceux qui vont rester sur terre

29. Votre mot de la fin ?

Merci à vous et à toute l'équipe de la DGID. Et vivement la création de l'école des impôts.

Propos recueillis par Abdou FAYE, Chef Section Communication interne du BCOMQ

ZOOM SUR LE CENTRE DES SERVICES FISCAUX (CSF) DE GUÉDIAWAYE

Un nouveau challenge stratégique, d'importantes opportunités



Photo de famille



Par Ngoné Bougouma DIOP



Le Centre des Services fiscaux de Guédiawaye, logé au cœur de la banlieue dakaroise, est le dernier né des centres de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID). Il était jusque-là rattaché à celui de Pikine. Le CSF de Guédiawaye a une compétence fiscale, domaniale, cadastrale et foncière dans la circonscription administrative départementale du même nom, dans les limites des missions de la DGID. Pour son numéro 30, le magazine « ID » est allé à la découverte de ce nouveau centre qui va jouer un rôle important dans le Plan YAATAL à travers la mobilisation des recettes fiscales et l'élargissement de l'assiette foncière dans cette zone stratégique.



M. Abdel Kader SY, Chef du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye.

HISTORIQUE, COMPÉTENCE ET PRÉSENTATION DU CSF DE GUÉDIAWAYE

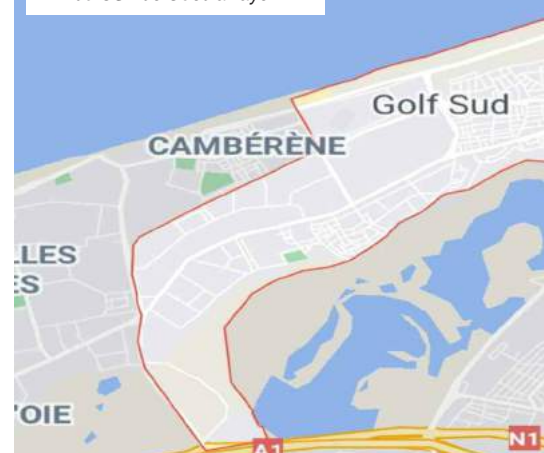
Par arrêté N°014833 du 19 août 2020, le Chef du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye a été nommé, matérialisant un long processus de rapprochement de l'Administration fiscale avec les contribuables. Ce processus a été consacré par l'arrêté n°10012 du 14 juin 2017, modifié par celui n°002479 du 17 février 2021, qui a ajouté le CSF de Guédiawaye dans le dispositif organisationnel de la Direction générale des Impôts et des Domaines. C'est pourquoi, il est important de relever que cette démarche, participe de la volonté toujours manifestée par l'autorité de mailler davantage le tissu fiscal pour une meilleure équité fiscale à l'aune de la mondialisation des activi-

tés où les frontières sont inexistantes et les voies de communication toujours plus importantes. Il est donc aisé de constater que l'avènement de ce centre vient à point nommé et devrait faire tâche d'huile dans notre système fiscal pour :

- une meilleure maîtrise des assiettes fiscales et foncières ;
- une meilleure capacité de réaction face aux requêtes des usagers ;
- une optimisation économique des coûts de la prestation fiscale ;
- une plus grande équité fiscale avec une proximité de la population fiscale ;
- une augmentation des performances de recettes de la DGID.

La particularité du CSF de Guédiawaye réside dans le fait qu'il est établi dans une banlieue ou « cité dortoir », ce qui lui confère son statut de centre social mais qui présente des atouts réels d'expansion et de réorganisation urbanistique. En effet, le Centre est compétent sur une superficie de 13 km² et s'étend sur 05 communes d'arrondissement que sont : Golf Sud, Médina Gounass, Ndiarème Limamoulaye, Sam Nottaire et Wakhinane Nimzatt. Ces communes, jadis banlieusardes sont devenues de nos jours les rares réserves foncières disponibles dans la région de Dakar, ce qui constitue un enjeu important. C'est la raison pour laquelle, les Autorités ont beaucoup travaillé dans le sens de mettre en place un plan directeur d'urbanisme afin de très tôt anticiper sur la modernisation de la zone. En outre, il y a un ambitieux projet en cours pour permettre à cette banlieue d'être facilement connectée au centre-ville à travers « le Bus Rapid Transit » ou BRT, qui a beaucoup d'implications fiscales de par le nombre de

Les limites géographiques du CSF de Guédiawaye.



sous-traitants et des activités connexes et annexes qui gravitent autour.

Fort de tous ces atouts, la mise en place du CSF de Guédiawaye était devenue un impératif fiscal pour la DGID. Monsieur Abdel Kader SY est le premier Chef du Centre de Guédiawaye, il est assisté de (05) cinq inspecteurs, qui dirige chacun un des bureaux ci-dessous :

- le Bureau de la Gestion, du Contrôle et des Services fiscaux composé de : 01 Inspecteur, 04 Contrôleurs, 07 Agents d'assiette et 03 agents du PROMAF ;



M. Cheikh DIENG, Chef du Bureau de la Fiscalité.



Un usager à la caisse s'acquittant de ses obligations fiscales et/ou foncières

- le Bureau du Recouvrement, composé de : 01 Inspecteur, 03 Agents d'assiette, 01 Agent de poursuite et

ment dédiés au CSF sauf le bureau du Recouvrement qui présente la particularité de coiffer encore les recettes des CSF de Guédiawaye et de Pikine, en attendant la nomination d'un Chef de bureau pour Guédiawaye.

la Direction de l'Administration et du Personnel (DAP). Les agents sont dans de bonnes conditions de travail et le climat est bon enfant avec une bonne ambiance. Des attentes légitimes sont placées dans l'érection de ce CSF qui pourra dans un avenir proche tenir toutes les promesses de sa création.

LE RECOUVREMENT : DES RÉSULTATS PROBANTS ET DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES

L'organisation du travail est conforme aux dispositions de l'arrêté N°10012/MEF/DGID du 14 juin 2017, modifié, portant organisation de la DGID avec les différents bureaux du centre.

L'environnement de travail présente beaucoup d'avantages pour les usagers de par son accessibilité et son emplacement dans la zone. Cependant, le bâtiment abritant le CSF nécessite de petites adaptations dont le Directeur général a pris l'engagement de prendre en charge par le canal de

Le CSF de Guédiawaye réalise de bons résultats en matière de recouvrement. Ainsi, les résultats du premier trimestre sont satisfaisants. Avec l'érection de Guédiawaye en CSF à part entière, de belles perspectives se profilent à l'horizon vues les opportunités offertes par ce département niché



01 Secrétaire ;

- le Bureau de la Conservation, composé de : 01 Inspecteur, 02 Agents d'assiette, 02 Commis d'Administration et 01 Secrétaire ;

- le Bureau des Domaines, composé de : 01 Inspecteur, 02 Contrôleurs et 03 Agents d'assiette et 01 Secrétaire ;

- le Bureau du Cadastre, composé de : 03 Ingénieurs, 02 Techniciens supérieurs, 01 Géomaticien, 06 Agents du Cadastre, 01 Cartographe et 01 Secrétaire.

Ces différents bureaux sont exclusive-



M. Daouda DIALLO, Chef du Bureau des Domaines

au cœur de la banlieue de Dakar. Voir Tableaux (pages 54-55).

GUÉDIAWAYE, UNE ASSIETTE FONCIÈRE QUI ATTIRE LES CONVOITISES

Le Bureau des Domaines du CSF de Guédiawaye reçoit une multitude de demandes des usagers. Toutefois, l'essentiel de sa tâche consiste au traitement des demandes de régularisation par voie de bail. Le fichier des demandes de régularisation par voie de bail compte à ce jour **1730 dossiers**. Il s'agit des demandes de bail suite à des attributions issues de lotissements administratifs ou à une régularisation d'occupation spontanée dans des zones dotées d'un plan d'aménagement. En outre, il y'a les demandes de cession définitive. Cette procédure consacre la cession définitive par l'Etat de terrains domaniaux à usage d'habitation, industriel ou commercial. L'instruction des demandes de cession définitive à usage d'habitation a la particularité aujourd'hui d'être gratuite et concerne les baux et les permis d'occuper, les autorisations d'occuper tel que défini par la loi n° 2017-31 du 15 juillet 2017 suivi de son décret d'application n°2018-830 du 04 mai 2018. L'instruction des demandes de cession définitive des terrains à usage industriel ou commercial est toujours régie par la loi n°94-64 du 22 août 1994 portant cession définitive des terrains domaniaux à usage industriel et/ou commercial. Cependant, elle concerne moins de 1% des dossiers détenus par le Bureau des Domaines.

S'agissant de la mise à disposition de données pour le Bureau de la Fiscalité, il n'existe pas à ce jour un mécanisme au niveau du Bureau des



Mme DIANKO, Yama Djiguene NDOYE, Chef du Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers.

Domaines permettant la transmission de données au Bureau de la Fiscalité pour exploitation. Néanmoins un canevas est en train d'être mis en œuvre sous la supervision du Chef de centre, pour non seulement booster les recettes domaniales mais aussi permettre la collecte de données pour le recouvrement des créances du Trésor public.

Relativement au projet Bus Rapid Transit (BRT), en vue d'améliorer et de faciliter la mobilité dans la capitale, l'Etat du Sénégal a, à travers le Conseil exécutif des Transports urbains de Dakar (CETUD), initié ce projet sur voie réservée qui s'étale sur dix-huit (18) km. Cela constitue une réponse à la dépendance accrue des populations vis-à-vis du transport public avec un flux de plus en plus croissant. Ce projet d'un coût estimatif de près de trois cents milliards (300 000 000 000) francs CFA va avoir un impact socio-économique évident. Il facilitera l'accès aux zones de résidence et de production tout en

alliant les critères de régularité, de confort et de sécurité pour les populations des zones jugées moins favorisées. Le département de Guédiawaye a le privilège de constituer le point de départ de ce grand projet et d'abriter le dépôt des bus conçus à cet effet.

Par ailleurs, la zone de la bande des filaos a une situation domaniale assez spécifique. Cette spécificité réside dans le fait qu'elle constitue une zone classée. Elle s'étend le long de la voie de dégagement nord et contribue à, fixer les dunes, lutter contre l'avancée de la mer et protéger les habitations des vents. Toutefois, en raison d'une pression démographique importante et un manque, voire une absence d'assiette foncière disponible pour répondre aux besoins des populations en termes d'habitat et d'infrastructures sociales, la bande est de plus en plus convoitée. A cet effet, diverses attributions ont été opérées depuis les années 2007 à diverses personnes physiques ou morales, sur la base d'un



M. Habib NIANG, Chef du Bureau du Cadastre.



M. Papa Aly DIOP, Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Bureau de la Fiscalité.



M. Abdourahmane DIOUF, Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Bureau de la Fiscalité.

plan d'aménagement de l'urbanisme sur le TF n°1306/DP. D'ailleurs, certains attributaires disposent de baux approuvés. De même, on y trouve des maraichers ayant édifié des installations sommaires.

Elle suscite naturellement la convoitise du fait que c'est le seul espace disponible du département de Guédiawaye et les communes ont aujourd'hui besoin d'ériger des équipements collectifs. Ses différents lotissements ont sans doute conduit à l'élaboration d'un plan d'aménagement (en attente d'approbation par l'autorité) qui semble allier les préoccupations socio-environnementales de l'heure en préconisant notamment l'érection d'un mur vert le long du corridor et de l'autre côté de la VDN.

LA CONSERVATION FONCIÈRE DE GUÉDIAWAYE : DES MISSIONS RÉGALIENNES BIEN APPROPRIÉES ET DES RÉSULTATS SATISFAISANTS AU PREMIER TRIMESTRE 2021



M. Moussa DABO, Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Bureau de la Fiscalité.

Le Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers de Guédiawaye est compétent pour la gestion de la propriété et des droits fonciers, ainsi que pour le recouvrement des droits et taxes de publicité foncière sur l'aire géographique du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye. L'article 10 de la loi n° 2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière précise que le Service de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers est chargé :

- de la suite à donner aux demandes d'immatriculation et de la formalité de l'immatriculation sur les livres fonciers ;
- de l'inscription à la suite des titres fonciers et des copies de ces titres des droits réels constitués sur les immeubles immatriculés et devant pour ce motif être publiés ;
- de la conservation des actes et plans relatifs aux immeubles immatriculés et de la communication au public des renseignements contenus dans leurs archives et relatifs aux propriétés immatriculées.

Dans ses tâches quotidiennes le Bureau de la Conservation de la Propriété et des Droits fonciers s'active dans l'inscription au Registre des dépôts ou Consignation au Registre des oppositions des actes reçus du Service des Domaines, du Cadastre ou d'autres sources consistant essentiellement en des actes notariés. Le Bureau gère les mentions sur le Registre des Consignations (Carnet des oppositions) et celles sur le Carnet des morcellements (établissement des fiches de morcellement). Il procède aux créations des Titres fonciers (Vérification des pièces



Mme DIOUF, Soukeye MBOW, Secrétaire du Chef de Centre

déposées, Edition des bordereaux analytiques, Collation des bordereaux analytiques, Collage des Bordereaux analytiques). Le Bureau procède aussi à l'établissement des Certificats d'Inscription et mentions ou radiations de charges ou de droits sur le Titre foncier et la Copie du Titre foncier ainsi que les mises à jour des livres fonciers. Il procède à l'établissement des Etats de Droits Réels, à l'établissement des quittances de règlements ou de provisions et à la Confection des états de Comptabilité et suivi des Recettes. Le Livre foncier de Guédiawaye est constitué de **5753 Titres fonciers** inscrits dans 29 volumes.

A côté de cette mission foncière, le Bureau de la Conservation a également une mission fiscale relative à la perception des droits d'enregistrement et de la taxe de publicité foncière. Il faut noter enfin que la mission fiscale du Bureau de la Conservation foncière a été considérablement accrue depuis l'avènement de la formalité fusionnée de l'enregistrement et de la publicité foncière en matière de transaction immobilière instituée par la loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des Impôts qui lui en a confié l'assiette et le recouvrement.

Les réalisations du Bureau en matière de recettes sont récapitulées par le Tableau suivant :

Il faut noter que des difficultés sont rencontrées dans l'exercice des missions qui sont confiés au bureau. Cependant l'urgence signalée est la numérisation du livre foncier.



M. Mamadou NDIAYE, Chef du Bureau unique de Recouvrement des CSF de Pikine et Guédiawaye.



Les agents du Bureau de Gestion

LE CADASTRE : UN REMPART POUR L'ÉCONOMIE IMMOBILIÈRE DU CSF DE GUÉDIWAYE

Le Bureau du Cadastre du CSF de Guédiawaye a des compétences géographiques et techniques qui sont définies conformément à l'arrêté N°10012 MEF/DGID DU 14 Juin 2017 portant organisation de la DGID, il est ainsi composé de :

- LA SECTION TRAVAUX TOPOGRAPHIQUE ;
- LA SECTION ENQUÊTE EVALUATIONS ET CONTRÔLE DES LOYERS ;
- LA SECTION GÉOMATIQUE ;
- LA SECTION ARCHIVES ET DOCUMENTATION.

Le Bureau du Cadastre de Guédiawaye est composé, en dehors du Chef de Bureau, d'ingénieurs topographe, de technicien supérieur géomètre, de technicien supérieur en génie civil, de

techniciens en géomatique, de dessinateurs et d'agent topographe. Il est compétent sur l'aire géographique couvrant le département de Guédiawaye. Le Bureau du Cadastre de Guédiawaye est compétent pour toutes les opérations cadastrales et le contrôle technique des loyers appliqués par rapport à la réglementation en vigueur.

En effet, le bureau exerce toutes les opérations foncières comme celles de bornage, de morcellement et d'immatriculation, mais aussi les travaux de réception de lotissements, d'états des lieux et de reconstitution de limites. Il

Le recouvrement : des résultats probants et des perspectives prometteuses

Comptes débiteurs

Période	Nombre total de PEC	Montant total PEC	Montant PEC Recouvrables	Montant PEC difficilement recouvrables	Montant RAR en contentieux au Tribunal	Montant PEC irrécouvrables
TRIMESTRE 1	1122	3 976 316 170	338 827 177	3 579 020 999	-	58 467 994

Gestion moratoires

Période	Nombre de Dossiers recouvrables	Nombre de moratoires accordés depuis le début de l'année*	Taux
TRIMESTRE 1	1099	428	39%

Actions en recouvrement

Périodes	Mises en demeure	Avis à tiers détenteurs (ATD)	Etats exécutoires	Commandements	Inscriptions hypothécaires	Saisies	Total actions	Total comptes débiteurs	Ratio Total actions/tot Comptes Débiteurs
TRIMESTRE 1				42	0	0	42	1122	4%
Total	0	0	0	42	0	0	42	1122	4%

Réalisation détail : Trimestre 1

NATURE	OBJECTIF TRIMESTRE 1	REALISATION TRIMESTRE 1	ECART
Impôts sur les sociétés	61 538 300	111 515 528	49 977 228
Ras/Salaires	103 941 993	121 124 151	17 182 158
Autres RAS	84 783 955	58 046 886	- 26 737 069
Autres IR (IR PP)	121 853 838	79 221 407	- 42 632 431
CFCE	-	11 012 056	11 012 056
Irm/jlrm	-	2 000	2 000
Taxe de plus-value immobilière	6 262 071	13 773 500	7 511 429
TVA, TAF	225 267 783	336 699 991	111 432 208
Droits d'enregistrements	261 937 910	417 929 120	155 991 210
Droits de timbre	277 075 492	214 771 862	- 62 303 630
Revenus du domaine	142 661 916	112 012 323	- 30 649 593
TOTAL recettes budgétaires	1 285 323 258	1 476 108 824	190 785 566
Recettes non budgétaires (tpt, cgu, cgf, cfpb, patente)	-	26 134 416	26 134 416
Prélèvement salaire conservateur	-	3 539 076	3 539 076
amendes et pénalités	-	61 869 238	61 869 238
Total général	1 285 323 258	1 567 651 554	282 328 296

Annexe DSF : Réalisation recettes g					
Période	OBJECTIF N	REALISATIONS N	ECART	rea	
TRIMESTRE 1	1 285 323 258	1 476 108 824	190 785 566		
Total	1 285 323 258	1 476 108 824	190 785 566		
RECouvreMENTS SUR PEC					
Centres	Montants TP recouvrables (Droits simples)	Recouvrements N	Taux de recouvrement sur PC recouvrable	Objectifs N	Ecart absolu
	(a)	(Droits simples) (b)	(b)/(a)	('c)	(b)-('c)
	TRIMESTRE 1	338 827 177	46 409 335	14%	
Total					

RECETTES DU PREMIER TRIMESTRE 2021 : FORMALITE FUSIONNEE						
Les réalisations du Bureau en matière de recettes sont récapitulées par le Tableau suivant :						
MOIS	ENREGISTREMENTS	TPV	PROVISIONS	PENALITES	FORMALITES FONCIERES	TOTAUX
Janvier	11 345 000	2 499 161	9 048 314	5 000	9 568 838	32 466 313
Février	9 750 000	8 185 114	13 444 107	5000	7 935 094	39 319 315
Mars	9 169 106	4 688 709	554 751	10 000	1 409 698	15 832 264
TOTAUX	30 264 106	15 372 984	23 047 172	20 000	18 913 630	87 617 892
FORMALITES FONCIERES DU PREMIER TRIMESTRE 2021						
Le tableau ci-après retrace les statistiques des diverses activités :						
		OBSERVATIONS				
ETATS DROITS REELS	780					
		Cessions droit au bail : 20				
		Ventes : 14				
		Hypothèques : 17				

délivre des plans ou d'extraits de plans et des certificats d'identification cadastrale, il procède aux enquêtes cadastrales et aux recensements, entre autres activités. Le bureau exerce aussi des travaux géodésiques qui permettent d'installer un réseau de référence de points connus en coordonnées plane et altimétriques et rattaches au système de référence national RRS04. Ces points permettent de rattacher tous les travaux topographiques au système de référence choisi. Depuis 2004 ce référentiel est unique. En fin, le Bureau du Cadastre de Guédiawaye gère la documentation physique et numérique ainsi que l'expertise et l'évaluation immobilière.

En définitive, le Centre des Services fiscaux de Guédiawaye regorge d'énormes opportunités en matières fiscales et foncières dans la mesure où c'est une zone très convoitée par les populations. C'est une occasion pour le CSF de Guédiawaye d'enrôler de nouveaux contribuables relativement aux orientations du Programme YAATAL qui consiste à élargir les assiettes fiscale et foncière. Sous peu, le nouveau-né de la DGID jouera sa partition dans la mobilisation des recettes et contribuera ainsi à l'atteinte des objectifs fixés par les autorités.

Globales			
% réalisation	REAL. N-1	GLISSEMENT	
		ABSOLU	RELATIF
115%	-		-
115%	-	1 476 108 824	#DIV/o!

Taux de Recouvrement sur objectif N	Réalisation N-1 (Droits simples)	Glissement	% Glissement
(b)/(c)	(d)	(b)-(d)	
#DIV/o!	27 510 192	18 899 143	169%

TARIFES		
	77	Mainlevées : 16 Notoriétés après Décès : 04 Donations : 03 Notoriétés rectificatives : 02 Attribution Partage : 01

DEMENTS	01	
ATION	01	
EMENTS	77	Dont 09 arrêtés de 47 cessions à titre gratuites
EMENTS RETOUR	84	
ONCIERS CREEES	68	Dont 24 cessions à titre gratuites

Parcours du Chef de Centre



Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, M. Abdel Kader SY est le premier Chef de Centre des Services fiscaux (CSF) de Guédiawaye après la récente restructuration de celui de Pikine. M. SY a eu un cursus académique très fourni. Il a eu son Baccalauréat à la série S2 (Sciences expérimentales) en 1999 au Lycée de Gossas, avant de faire ses premiers pas à l'Université Cheikh Anta DIOP (UCAD) de Dakar en 2000, où il est sorti avec une Maîtrise en Sciences économiques, option Analyse des Politiques économiques, en 2004. Dans la même année, de juin à octobre, M. SY s'est inscrit à l'Université de Bobo Dioulasso, au Burkina Faso. Ces 5 mois d'études hors du Sénégal ont été sanctionnés par une Attestation d'Etudes Approfondies (AEA), en Economie au Campus Commun des Cours à Option (CCCO). Il a poursuivi ses études en s'inscrivant, en 2004, au Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (PTCI) où il a obtenu son Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) en Economie, en 2007, option Macroéconomie Appliquée, Spécialité : Economie internationale. Par la suite, il a réussi au concours très sélectif de l'Ecole nationale d'Administration du Sénégal. Il y démarre une formation d'élève-inspecteur des impôts et des domaines en 2005 pour sortir en 2007 avec un Brevet en poche.

Au plan professionnel, M. Abdel Kader SY a une carrière très riche. Chef du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye depuis août 2020, il a occupé plusieurs postes auparavant. Il était le Chef du Bureau de Gestion et du Contentieux de la Direction des Moyennes entreprises (DME) entre avril et juillet 2020. De juillet 2018 à mars 2020, il occupait le poste de Chef du

Centre des Services fiscaux de Kaolack. Avant de servir dans capitale du Saloum, il était le Chef du Bureau de Recouvrement général de la Direction des grandes Entreprises (DGE), d'août 2017 à juillet 2018. Il a aussi occupé le poste de Chef du bureau de Recouvrement du Centre des Services fiscaux de Dakar-Plateau de janvier 2014 à août 2017. Avant, il était l'adjoint au Chef du Bureau de Recouvrement du Centre des Grandes Entreprises devenu plus tard Direction des Grandes Entreprises, entre octobre 2012 et décembre 2013.

En outre, avant d'occuper ces postes, M. SY a été membre du Comité de réflexion et de rédaction de la Réforme des Structures de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) de juillet 2012 à octobre 2013. Il était le représentant de la DGID dans le cadre de la Campagne des Budgets Economiques 2012 et 2013 au Ministère de l'Economie et des Finances, d'octobre 2011 à Septembre 2012. En 2011, il était rédacteur chargé de la centralisation des recettes fiscales à la Direction du Recouvrement. Par le passé, de 2007 à 2011, il était successivement, membre du Comité de rédaction de l'Etude d'impact du Projet de la Zone économique Spéciale intégrée (ZESI) de Diass (Aspects économiques), chargé de l'Unité Industrie et Mines puis Chef du Bureau de la Fiscalité Professionnelle au CSF Médina, Chef du Bureau de la Fiscalité Professionnelle puis Chef de l'Unité Pêche, Mines et Industrie du CSF de Dakar-Plateau II.

Par ailleurs, M. SY a beaucoup de séminaires et stages dans son actif, entre 2004 et 2018. Le plus récent s'est déroulé à Paris, à la Direction générale des Finances publiques (DGFIP). C'était un séminaire de formation sur « Le Recouvrement selon l'optique de la France ». Il a aussi fait des publications scientifiques relatives à l'« Ouverture et Croissance économique du Sénégal », Mémoire de fin de formation, PTCI, 2010 ; à la « Rareté des sols et Politique d'habitat social au Sénégal : Cas de l'agglomération de Dakar », Mémoire de fin de formation, ENA, 2007 ; et en fin à « L'impact de l'investissement privé dans l'Economie Sénégalaise », Mémoire de fin d'études, UCAD, 2004.



M. SAMBOURY KA

CONTRÔLEUR PRINCIPAL
DES IMPÔTS ET DES
DOMAINES, ADJOINT AU
CHEF DU BUREAU DU
RECOUVREMENT DU
CENTRE DES SERVICES
FISCAUX DE
GUÉDIAWAYE, ANALYSTE
FINANCIER ET
FORMATEUR EN BOURSE

Un fiscaliste féru de finance et de bourse



La Rubrique « Talent caché » du Magazine ID numéro 30 reçoit, M. Samboury KA, Contrôleur principal des Impôts et des Domaines,

Adjoint au Chef du Bureau du Recouvrement du Centre des Services fiscaux de Guédiawaye. M. KA est, par ailleurs, juriste, analyste financier et formateur en bourse. Dans cet entretien, il revient sur ses parcours professionnel et académique, sur sa passion pour la finance et la bourse et ses projets.



Par Mame Soukeyna
DIALLO NGOM



Bonjour et merci d'avoir accepté de nous accorder cette interview. Alors qui est M. Samboury KA ? Parlez-nous un peu de votre parcours : enfance, parcours académique, hobbies ?

Je suis né à Boulal en 1978 dans le département de Linguère, mais j'ai passé mon enfance à Dahra Djoloff où j'ai fréquenté l'Ecole Coranique de Feu Thierno Bocar HANN. J'ai obtenu mon entrée en sixième à Guéoul (Département de Kébémér), mon BFEM au CEM de Dahra Djoloff, en 1994 et mon BAC série A au Lycée Alboury NDIAYE de Linguère en 1997. J'ai été reçu major au concours direct d'entrée à l'Ecole nationale d'Administration (ENA), en 2000 et j'ai choisi la Section Impôts et Domaines. J'ai eu une Licence en droit privé, option Droit des Affaires à l'Université Cheikh Anta DIOP (UCAD) de Dakar, en 2001 et une maîtrise dans la même branche en 2002 à l'UCAD. J'aime la recherche, l'écriture, la marche, la natation et l'élevage.

Parlez-nous de votre parcours professionnel ?

Pour mon parcours professionnel, j'ai fait le Bureau des Droits et Taxes sur les Véhicules de 2002 à 2004 et le Bureau d'Enregistrement des actes judiciaires et des successions de 2004 à 2007. Après, j'ai été affecté au Bureau des Domaines de Pikine-Guédiawaye de 2007 à 2011 et au Bureau de l'APIX de Thiaroye de 2011 à 2012. Ensuite, j'ai fait le Bureau du Recouvrement de Dakar – Liberté de 2012 à 2013 et le Bureau du Recouvrement du Centre des moyennes Entreprises (CME) de 2013 à 2014. Avant d'être affecté au CSF de Guédiawaye où je sers présentement comme Adjoint au Chef du Bureau du



Recouvrement, j'ai fait le Bureau du Recouvrement du Centre des grandes Entreprises (CGE) de 2015 à 2018 et Le Bureau du Recouvrement spécialisé de la Direction des grandes Entreprises (DGE) de 2019 à 2021.

Vous êtes également juriste, analyste financier et formateur en bourse, spécialiste de la BRVM. Comment cette passion vous est venue ?

Cette passion m'est venue par la lecture du célèbre livre « Père riche, père pauvre » de Robert Kiyosaki. Elle m'est venue aussi par la recherche sur internet sur des sites spécialisés en bourse et quelques formations en ligne.

Vous êtes contrôleur principal des impôts et des Domaines à la DGID, comment arrivez-vous à concilier les deux ?

La fiscalité est une discipline transversale qui mène à tout et permet facilement de maîtriser les marchés financiers. La fiscalité est une branche du droit et de la Finance. Elle s'analyse comme un risque en bourse. La Bourse pour moi, c'est un objet de recherche et de formation qui, sans conteste, sera au cœur des enjeux fiscaux surtout avec le développement du numérique, l'apparition de la Blockchain et le développement des actifs numériques (cryptomonnaie, forex, actions, obligations, ETF ...).

Nous avons appris que vous avez publié récemment un livre intitulé « Education financière et investissement en bourse en Afrique ». De quoi s'agit-il concrètement ?

C'est un livre qui vise à vulgariser et

développer l'éducation financière auprès des populations et des élites africaines pour mieux préserver nos ressources et améliorer la situation financières des investisseurs particuliers et institutionnels.

Le livre vise aussi à démocratiser l'accès aux marchés financiers du monde en général, mais celui de la BRVM en particulier. Il essaie de rendre les marchés financiers plus accessibles au grand public et aux Etats africains afin que chacun d'eux puisse tirer profit du potentiel immense de la bourse qui est encore inexploité en Afrique.

Quel est votre public cible ?

Mon public cible, c'est d'abord, les particuliers africains et de la Diaspora qui cherchent à diversifier et à améliorer leurs sources de revenus. Ensuite, les entreprises publiques et privées à la recherche de financements importants et à long terme pour leur développement. Mais aussi, les Etats africains qui veulent valoriser leurs ressources minières et leurs services publics par le mécanisme de la cotation. Il y'a les acteurs institutionnels et autres intermédiaires évoluant dans les marchés financiers. Il y'a aussi les partenaires techniques et financiers des Etats africains. En fin, il y'a les élèves et étudiants soucieux d'améliorer leur éducation financière pour mieux faire face à la société de consommation de masse.

Quels sont vos projets futurs ?

Mes futurs projets sont d'abord de contribuer au renforcement des compétences en éducation financière des autorités publiques et des acteurs économiques. Ensuite, d'aider les jeunes (élèves, étudiants, jeunes entrepreneurs) à mieux connaître le marché boursier de la BRVM afin de jouir de son potentiel. Mais aussi, contribuer au développement et au rayonnement du marché de la BRVM.

Le métier d'analyste financier n'étant pas facile, quels conseils donneriez-vous à un débutant ?

Les conseils que je donnerai sont les suivants : la formation, la recherche, la pratique et la modestie.

Entretien réalisé par
Mame Soukeyna DIALLO NGOM



Jeunesse consciente



La jeunesse est une classe d'âge réunissant l'enfance et l'adolescence (du début de la puberté à la majorité). Une jeunesse est responsable quand elle est consciente de son existence, de ses actes, de ce qu'elle fait dans l'immédiat ou alors de son

importance dans le monde. La jeunesse africaine, sénégalaise en particulier, est une frange importante de la population. Elle constitue le maillon le plus dynamique. Elle représente une force vive et est riche des aspirations propres à ce moment de l'existence.

L'utilité d'une jeunesse dans un pays n'est visible que quand elle est bien éduquée à la maison comme à l'école. Donc, il est primordial de consacrer et de consentir beaucoup d'efforts pour l'éducation des jeunes. Il faut également leur inculquer les valeurs cardinales de « diom », « yar », « téguine », « ngor », « liguey » et « soutoureu ». Autrement dit, une bonne éducation passe par la discipline, la dignité, le sens de l'honneur et du travail, etc. C'est ainsi que les jeunes peuvent être préparés à s'insérer dignement dans la société. La jeunesse doit être formée et qualifiée pour augmenter ses chances d'accéder au milieu professionnel dans les meilleures conditions. Cela démontre tout l'enjeu qu'il y a à conscientiser les jeunes sur l'importance de leur responsabilité, de leur rôle et de leur apport à la bonne marche du pays.

Le conflit de générations apparaît souvent dans les sociétés. Il résulte souvent des aspirations légitimes des jeunes qui contribuent à faire évoluer les normes préétablies. Les stéréotypes et les attitudes conservatrices au sein de la société sont souvent remis en question par les jeunes et remplacés par les notions d'égalité et d'inclusion. Toutefois, cette jeunesse « révolutionnaire », pleine d'énergie et de potentiel reste confrontée, aujourd'hui encore, à des conditions de vie précaires relativement au chômage, à l'exclusion, à la pauvreté, etc.

C'est pourquoi, les politiques d'éducation, de formation et de promotion de l'emploi des jeunes nécessitent une mise à jour permanente. Cette problématique interpelle notamment les intervenants dans l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes. Il convient ainsi de s'intéresser, de plus

près, aux outils et aux supports utilisés au quotidien. Certes, les organisations et accompagnateurs peuvent être très différents, portant des raisons d'être et des objectifs divers, mais qu'en est-il des « techniques de travail » ? Existe-t-il des procédures communément acceptées et partagées pour accompagner les jeunes dès leurs premiers « questionnements professionnels » ?

L'expression des ressentiments de jeunes, en particulier les étudiant, prend souvent les allures de manifestations violentes, au dépens des biens et services publics. Pour exprimer un mécontentement ponctuel, des infrastructures et des biens d'intérêt général sont détruits. Il se pose alors la question du rapport que la jeunesse entretient avec l'intérêt général et le bien commun, rapport qui traduit son niveau de civisme. En effet, une expression citoyenne peut s'exercer sans casser ni détruire, en utilisant d'autres moyens. A cet égard, M. Amadou Makhtar MBOW, ancien Ministre, ancien Directeur général de l'UNESCO rappelle qu'il faut : « *Cœuvrer pour la paix et le progrès, mais pour cela, il faut accepter de consentir à des sacrifices. La jeunesse ne doit pas désespérer. Il faut consentir l'effort nécessaire, s'abreuver à la source du savoir pour un avenir meilleur et le savoir on l'acquiert en apprenant, rien ne vous est interdit, développez votre pays* ».

Ainsi, la territorialisation des politiques de jeunesse, comme avancée par les autorités est à saluer. Cette approche inclusive doit permettre d'impliquer et de responsabiliser davantage les collectivités territoriales à tous les niveaux de la chaîne d'emploi. Il faut comprendre par-là, une implication de la conception des politiques à la création des champions (entrepreneurs, opérateurs économiques). C'est-à-dire recenser et recueillir leurs préoccupations à la base, les appuyer dans la formation, l'encadrement, le financement et l'accompagnement des jeunes des terroirs. Cela permet d'avoir de jeunes entrepreneurs expérimentés et d'anticiper les éventuelles faillites.

En un mot, il faut privilégier l'approche participative pour mettre en place de bonnes politiques et aider la jeunesse à prendre conscience de ses responsabilités.

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



LE JEÛNE

Bienfaits et vertus régénératrices

Depuis l'antiquité le jeûne est pratiqué par les religions et les cultures du monde entier. Les hommes jeûnaient pour se purifier, pour éduquer leurs désirs ou pour faire pénitence. Et c'est révélateur que les religions révélées l'aient inscrit dans leur calendrier. Son appellation varie suivant la religion, Ramadan chez les musulmans, Carême chez les chrétiens et Yom Kippour chez les Juifs.

Au-delà de la sacralité du jeûne, il inspire un bien-être chez la personne qui le pratique. Hippocrate médecin grec (460-375 avant Jésus Christ) affirmait à propos du jeûne « *Il faut être mesuré en tout, respirer de l'air pur, faire tous les jours des soins de la peau et de l'exercice physique et soigner ses petits maux par le jeûne plutôt qu'en recourant aux médicaments.* » Le fait de s'abstenir de manger et de boire pendant un temps déterminé confère à l'organisme certains bienfaits.

Mais, Il est fortement déconseillé de se lancer dans un jeûne du jour au lendemain. C'est comme un exercice physique, il faut être apte pour jeuner. Les personnes qui ont des maladies chroniques ou autres problèmes de santé devront consulter au préalable un médecin.

Le jeûne un moyen d'équilibrer le corps

Le fait de rester longtemps sans consommer de nourriture, permet à l'organisme de puiser dans ses réserves. Il assimile les nutriments ingérés, puis commence à utiliser les sucres stockés dans le foie, dans les graisses de notre corps, dans les protéines de nos muscles. Or, lorsque l'organisme utilise ainsi ses réserves, il élimine (en partie) ce qui pouvait s'y trouver d'excessif ou de toxique. "Le foie et les parois de l'intestin se régénèrent, le pancréas et l'estomac sont mis au repos et la flore intestinale se rééquilibre". Une réduction de la production de sébum régénère la peau, qui devient plus lisse. Les cheveux en ressortent aussi fortifiés.

Le jeûne favorable à l'esprit

Lorsque le corps a faim, le cerveau produit un puissant stimulant qui favorise l'éveil des facultés cognitives (fonctions qui organisent et contrôlent les actes volontaires d'une personne). Après deux ou trois jours de jeûne, la sensation de faim disparaît. "Nous ne sommes plus dans le cycle classique « j'ai faim, je mange, je suis rassasié ». L'habitude de jeuner nous fait ressentir une sérénité et une légèreté. Pratiqué deux fois par semaine, le jeûne pourrait réduire le risque de développer les maladies d'Alzheimer et de Parkinson. De plus, il améliore la résistance au stress et permet la production de nouvelles cellules nerveuses.



Le jeûne contre le surpoids

Se priver de nourriture pendant plusieurs heures « offre une pause bienfaisante à l'organisme », explique le Docteur Frédéric Saldmann (médecin contemporain, cardiologue et nutritionniste français). Digérer nécessite, en effet, beaucoup d'énergie, ainsi un jeûne laisse le temps aux organes digestifs de traiter et d'éliminer le contenu des repas précédents. Le jeûneur se sent tout de suite plus léger et plus en forme, le teint s'éclaircit et les paramètres sanguins (glycémie, triglycérides...) s'améliorent. D'où une perte de poids et, donc, une réduction des risques cardiovasculaires.

Le jeûne lutte contre les addictions

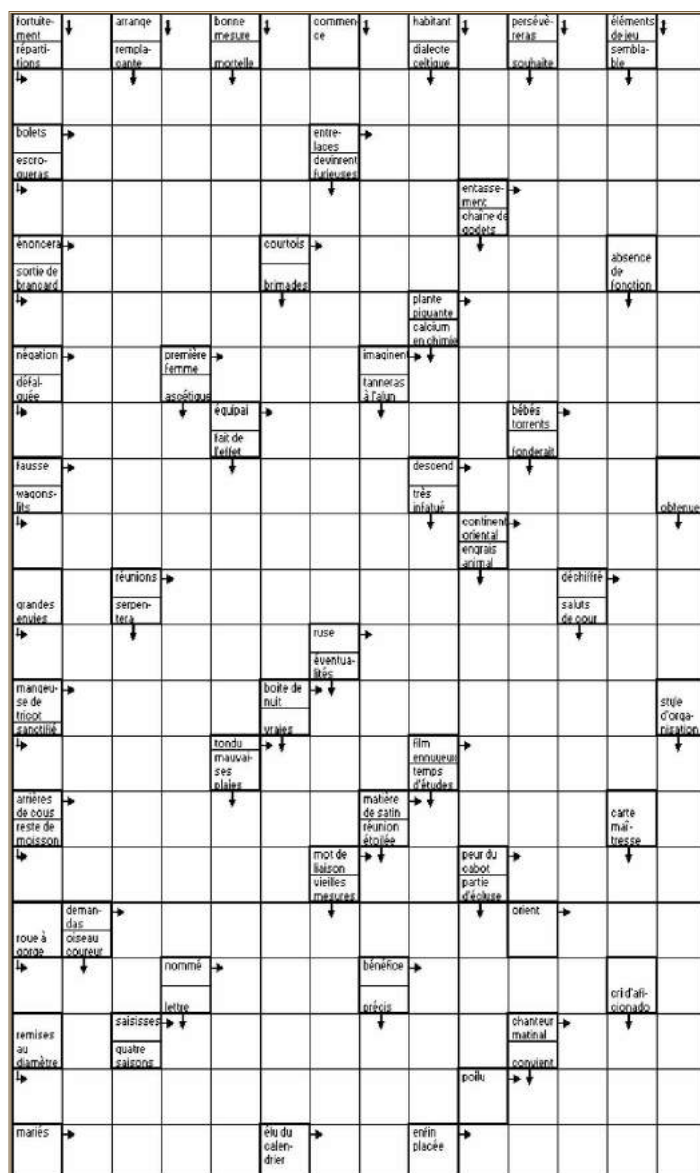
Le jeûne est aussi une occasion privilégiée d'interrompre des comportements addictifs (excès d'alcool, de tabac, de café, suralimentation, etc.) ou de baisser son stress en prenant du recul. Le sentiment de paix intérieure qu'on éprouve alors ne peut qu'aider les individus à retrouver l'harmonie. Enfin, au cours d'un jeûne, les organes digestifs étant mis au repos, la flore intestinale tend à se normaliser car les bactéries responsables des infections ne reçoivent plus de nourriture. Ainsi le système intestinal, appelé aussi « deuxième cerveau », envoie alors des signaux rassurants au système nerveux central. D'où une sensation d'apaisement et une tendance naturelle à porter un regard positif sur la vie.

Le jeûne facteur de longévité

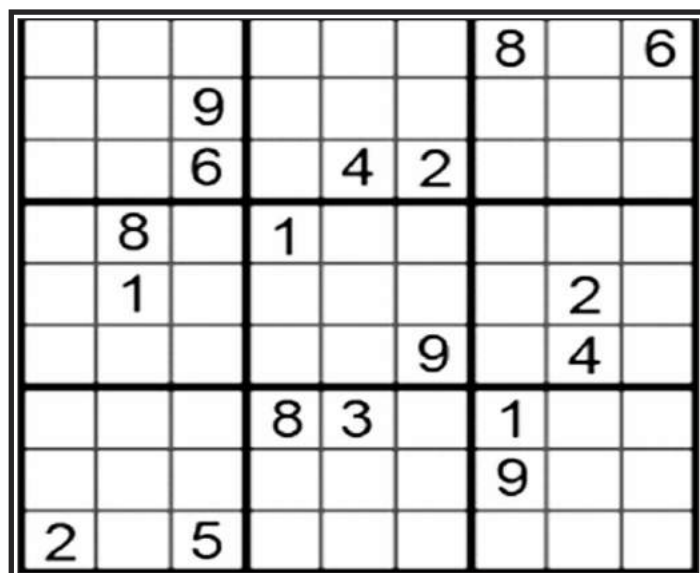
Le nettoyage régulier des cellules effectué lors du jeûne est un facteur de longévité ; ainsi il retarde la vieillesse chez les jeûneurs. Le besoin corporel des protéines devient sensiblement réduit. Le jeûne est un moyen sûr pour renouveler les cellules de l'organisme. Cette relation entre le jeûne et la longévité est également prouvée par un développement substantiel de tissus cellulaires accélérant le rajeunissement de l'organisme et, donc, sa longévité. Tout cela explique les vertus de régénération du jeûne.

Par Mme THIANDOUM, Maguette Fall

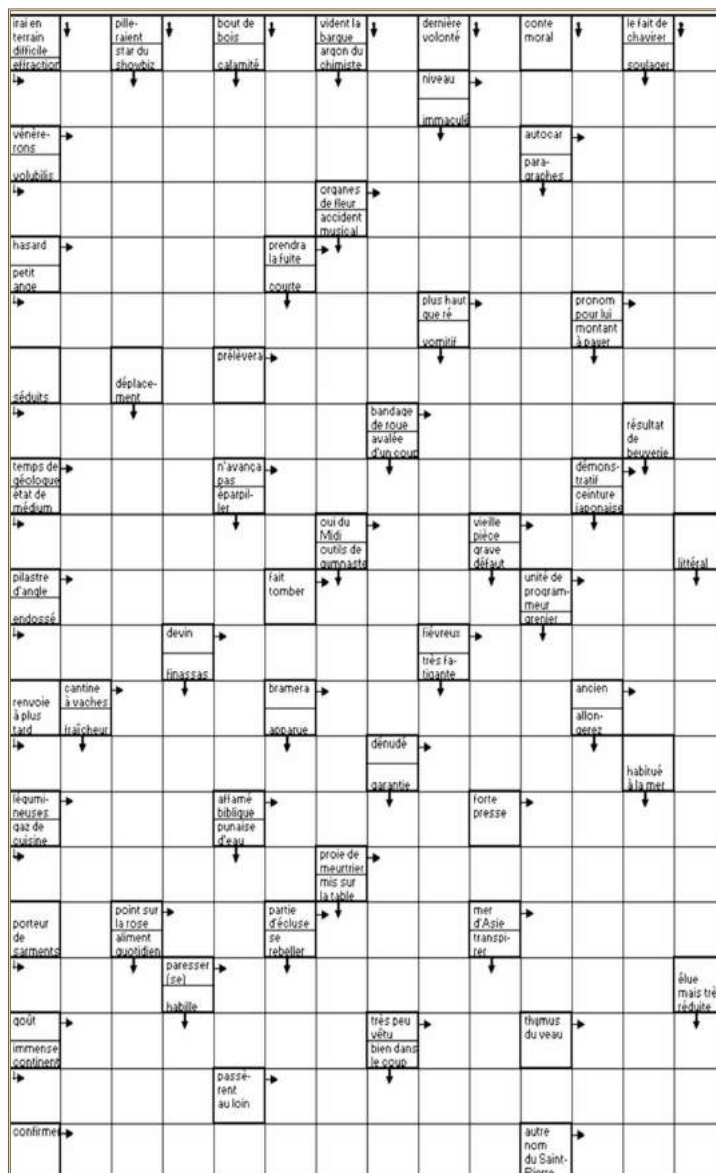
MOTS FLECHÉS 1



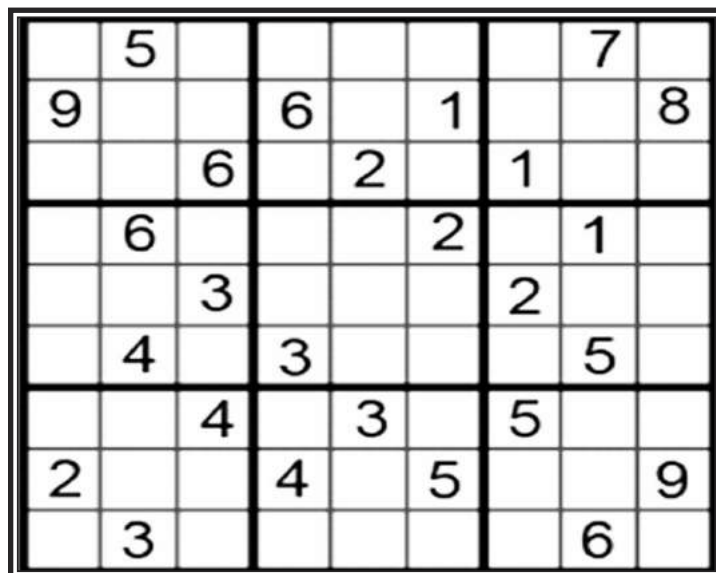
SUDOKU 1



MOTS FLECHÉS 2



SUDOKU 2





DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS ET DES DOMAINES

I- LE CONTEXTE DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Le Plan Sénégal émergent (PSE) porte l'ambition d'une réforme structurelle de l'économie et le développement solidaire et durable. Dans ce cadre, la mobilisation des recettes domestiques est un enjeu fondamental dans tous les pays, tant du point de vue des politiques internes que du point de vue de l'intégration économique et de la coopération internationale.

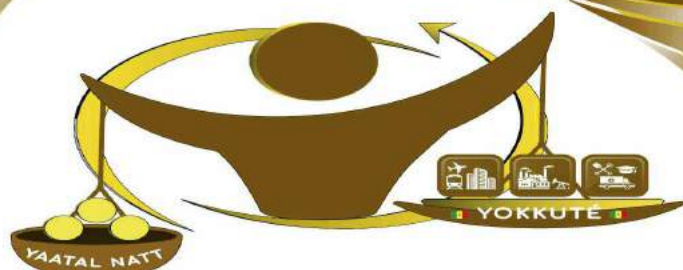
En effet, les ressources fiscales apparaissent comme le principal levier de réalisation des politiques publiques visant l'amélioration du bien-être collectif.

Il est également important de souligner les exigences nées des engagements internationaux du Sénégal et du contexte d'intégration régionale (CEDEAO) et internationale (ZLCAF), induisant une transition fiscale de plus en plus marquée.

Ainsi, l'enjeu de la mobilisation des recettes internes garde toute son importance du point de vue budgétaire et revêt une portée économique, sociale et écologique certaine. Le coût global de la deuxième phase du Plan Sénégal émergent (PSE) sur la période 2019-2023, est estimé à 14 098 milliards de FCFA, dont 4 248 milliards sont attendus des ressources internes de l'État.

Le service de la dette (intérêts et remboursement du capital) nécessite également des recettes fiscales conséquentes.

C'est pourquoi, sous l'égide du Ministre des Finances et du Budget, tous les démembrements du département et, au-delà, l'ensemble des autres administrations sont engagés dans un processus endogène et inclusif consistant à élaborer une Stratégie de Recettes à moyen Terme (SRMT) dont l'objectif est de porter le taux de pression fiscale à 20% à l'horizon 2024.



Programme Yaatal **YAATAL natt, teggi YOKKUTÉ**



La Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) est naturellement fortement interpellée tant son rôle est prégnant dans le processus de mobilisation des recettes fiscales et non fiscales.

Son défi actuel est celui de l'élargissement et de la maîtrise de la population fiscale et du périmètre des revenus, des bénéfices ou des transactions devant être soumis à une contribution.

Elle doit donc contribuer à apporter appropriées aux besoins de financement des projets et programmes de l'État et des collectivités territoriales, d'où le programme YAATAL.

II- POURQUOI LE PROGRAMME YAATAL ?

Dans le cadre de l'ambition d'une réforme structurelle de l'économie et des finances publiques de notre pays, la problématique de la mobilisation des recettes met en exergue l'immensité des besoins et priorités de notre pays par rapport au nombre limité de contributeurs.

Ainsi, pour engager l'ensemble des citoyens à contribuer au chantier de construction nationale, le programme yaatal se traduit par des mesures de promotion du consentement à l'impôt. Cette notion se fonde sur la relation entre les contribuables et les pouvoirs publics.

L'approche du programme YAATAL est de recentrer tout le dispositif fiscal sur le citoyen, en tant acteur principal qui contribue et qui est destinataire, in fine, de la collecte des impôts. En effet, la légitimité de l'impôt dépend fondamentalement de la réalisation de sa finalité, à savoir le financement du bien commun et de l'intérêt général, dans le cadre d'un système démocratique et en vue d'un développement solidaire et durable.

Dès lors, pour bâtir la relation de confiance durable qui est recherchée, le pendant du consentement à l'impôt est la redevabilité des pouvoirs publics, notamment celle de l'administration en matière de qualité de service.

III- QUE SIGNIFIE LE YAATAL ?

Le programme Yaatal est une planification opérationnelle d'un ensemble d'actions dont le dénominateur commun se retrouve dans les notions d'extension, d'élargissement, de vulgarisation, d'accroissement et d'ouverture. Yaatal traduit aussi la solidarité, la générosité et l'inclusion.

Le slogan complet est : « YAATAL NATT TEGGI YOKKUTE ». Il peut être traduit : « nos contributions pour un développement inclusif ».

Ce programme exprime la nécessité d'une mobilisation inclusive de toutes les composantes de la nation, par l'impulsion d'une émulation collective de promotion d'un civisme fiscal vecteur d'un mieux-être commun. Pour ce faire, les ressorts socio-culturels et les messages en langues nationales sont des canaux privilégiés. C'est pourquoi la formulation du slogan en wolof tend à sensibiliser au financement du développement par l'impôt, donc grâce à la contribution citoyenne.

IV- QUELS SONT LES OBJECTIFS DU YAATAL ?

Les compétences de la DGID sont classées en deux grandes composantes : la gestion fiscale et la gestion foncière. Ainsi le programme YAATAL signifie :

- le recrutement et la fidélisation de l'ensemble des personnes physiques et morales réalisant des opérations ou disposant de revenus imposables à travers un dispositif normatif adapté, un système d'administration digitalisé et des mesures de sensibilisation, d'accompagnement et de promotion du consentement à l'impôt ;

- la maîtrise et la bonne gestion des assiettes foncières à travers le cadastrage et la délivrance diligente de titres d'occupation, de jouissance et de propriété éligibles dans le commerce juridique et facilitant l'accès au crédit, de sorte que le foncier soit un véritable outil de promotion de la croissance économique et du développement inclusif.

La vision qui sous-tend le programme Yaatal est d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'intégration cohérente de tous les métiers de la DGID et de promouvoir le civisme fiscal, dans le but d'élargir significativement l'assiette fiscale, de maîtriser les assiettes foncières et d'améliorer la qualité de service à tous les niveaux d'intervention. Ce processus passe notamment par l'implémentation d'un système d'information adapté, permettant la généralisation de la dématérialisation des procédures, et un dispositif de renseignement performant. Conformément à la SRMT, le principal objectif du programme YAATAL est de faire gagner au Sénégal un point supplémentaire de taux de pression fiscale par an, avec une cible de 20% en 2024.



V- QUEL EST LE CONTENU DU YAATAL

La démarche opératoire du programme YAATAL considère l'assiette foncière comme un enjeu fondamental dans l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale parce que le foncier est un intrant indispensable à la réalisation des infrastructures de développement (habitat, transport, tourisme, activités extractives, industries etc.), et il est le support ou l'objet de l'essentiel des biens et activités imposables.

Ainsi, le programme YAATAL comporte cinq (5) composantes principales, dont chacune est déclinée en actions opérationnelles. Il s'agit :

- des mesures d'adaptation et de simplification des règles législatives, réglementaires et procédurales existantes en matière fiscale et foncière ;
- du parachèvement de la transformation digitale de la DGID par la mise à niveau du système d'information et la poursuite de la dynamique de généralisation des télé-procédures ;
- de l'amélioration de la qualité des services rendus avec un dispositif d'accueil physique adapté et des plateformes de fourniture de services et d'information à distance ;

- des mesures de gestion basées sur le renseignement ;
- du renforcement de l'efficacité opérationnelle des services de la DGID par l'amélioration de la GRH et l'acquisition d'infrastructures et d'équipements modernes. Les modalités de gouvernance du programme YAATAL respectent les nouvelles règles de gestion publique. Le Directeur général est le responsable du programme auprès du Ministre des Finances et du Budget, chaque Directeur est responsable des actions qui lui sont assignées auprès du Directeur général et chaque chef de division, de centre et de bureau est responsable des activités qui lui sont confiées. En conséquence, ce programme va notamment se matérialiser par la signature de Contrats d'Objectifs et de Performance (COP), accompagnés de tableaux de bord opérationnels (TBO), entre le Directeur général et chacun des Directeurs.



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTRE DES FINANCES
ET DU BUDGET



DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPOTS ET DES DOMAINES



Programme Yaatal
YAATAL natt, teggi YOKKUTÉ