

# DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES

Magazine trimestriel - N°28 - octobre - novembre - décembre 2020

## DIGITALISATION ET RENSEIGNEMENT AU CŒUR DU YATAAL



### SERVICE À LA UNE

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

**Un Centre aux défis  
multiples, engagé  
dans la mise en  
œuvre du programme  
Yaatal**



DELLO NDIYOUKEUL

### M. MOR DIARRA DIOP

INSPECTEUR PRINCIPAL DES IMPÔTS  
ET DES DOMAINES, À LA RETRAITE

*« La persévérance, la probité et  
le professionnalisme érigés en  
culte aboutissent sans risque de  
me tromper, à l'excellence »*



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*



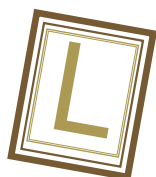
sen-etafi

*Plateforme de dépôt en ligne  
des états financiers*

Infos : [www.impotsetdomaines.gouv.sn](http://www.impotsetdomaines.gouv.sn) ou 818 00 11 11

## Est dit tôt

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



La digitalisation consiste souvent à utiliser des technologies numériques pour transformer un objet, un processus ou un métier en un langage informatique, dans le but d'améliorer son niveau d'efficacité et de performance. C'est aussi, en d'autres termes, le processus de transition vers la version numérique d'une entreprise. Pour apprécier le lien intrinsèque entre la digitalisation et le renseignement, en particulier pour l'administration fiscale, il faut s'intéresser au Big Data.

Mayer-Schönberger Viktor<sup>1</sup> présente le Big Data comme une révolution mondiale. Comparant sa portée à celle du passage de la notion newtonienne d'absolu à la relativité d'Einstein, cet auteur de référence dans ce domaine précise qu'il ne s'agit point d'une remise en cause des principes scientifiques préexistants, mais d'un affinement des moyens d'interprétation et de compréhension de la complexité des réalités de toute sorte. En effet, pour la collecte et l'analyse des données d'une quantité indicible, la révolution du Big Data permet de passer de l'échantillonnage, qui donne des résultats approximatifs voire aléatoires, à des méthodes offrant des garanties inégalées de complétude, de fiabilité et d'exploitabilité des données. Dans le contexte de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), l'utilisation du Big Data permettra d'observer divers modèles et tendances liés aux contribuables et autres acteurs économiques. Cette observation est importante pour combattre l'incivisme fiscal. À ce niveau, s'ouvre le périmètre du renseignement fiscal.

Le Larousse définit donc le Big Data comme « *le domaine technologique dédié à l'analyse de très grands volumes de données informatiques (pétaoctets<sup>2</sup>), issus d'une grande variété de sources, tels les moteurs de recherche et les réseaux sociaux...* ». Ces données massives, ou mégadonnées, sont capturées, recherchées, partagées, stockées, analysées et présentées dans un système accessible en temps réel.

Selon Gartner (entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées), le concept de Big Data répond à trois (3) problématiques (règle des 3V) : le **Volume** de données à traiter, la **Variété** des informations de source et de nature différentes, et la **Vélocité**, c'est à dire la vitesse de

collecte, de création et de partage de ces données. Ainsi, il faut souligner, d'une part, les technologies de stockage, notamment portées par le déploiement du Cloud Computing (l'informatique en nuage), et la gestion de grandes quantités d'informations à travers les entrepôts de données (EDD) ou base de données décisionnelle (en anglais, Datawarehouse ou DWH) et, d'autre part, les technologies de traitement ajustées qui renvoient à des analyses prédictives et à la fouille de données (Datamining).

Pour ne pas rester en rade de la déferlante de la révolution informatique qui gouverne le monde, la DGID a une ambition, une stratégie et des projets. Les directions en charge du renseignement et de l'informatique sont les pivots de la mise en œuvre de la transformation digitale de l'administration des impôts et des domaines au Sénégal, dans une logique irréversible de performance.

L'évaluation de l'exécution des Contrats d'objectifs et de Performance (COP) matérialise la volonté de mesurer le niveau de mise en œuvre du Programme « YAATAL », selon les engagements souscrits à tous les échelons directionnels. Cet exercice de suivi-évaluation s'inscrit dans un processus inclusif de dialogue de gestion.

C'est également grâce à une dynamique collaborative que des cadres de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor ont permis au réseau comptable de la DGID de bénéficier d'une formation sur le nouveau Règlement général sur la Comptabilité publique et sur le Plan Comptable de l'État. Ce symbole de travail synergique est un déterminant essentiel des performances générales au sein du Ministère des Finances et du Budget.

Le Fonds monétaire international ne s'y est pas trompé en appréciant positivement l'exécution du budget de l'État et en félicitant le Sénégal pour la mise en œuvre « solide et transparente » du Programme de Résilience économique et sociale (PRES). Le Comité de suivi du Fonds "FORCE COVID -19" a justement relevé et salué la même transparence dans la gestion dudit fonds.

Le chemin est encore long, les défis nombreux, les incertitudes tenaces. Mais, la détermination n'en est que plus accrue, pour entretenir le legs des anciens et en faire un vestige de fierté, au moment du passage à la dématérialisation intégrale, à une ère du numérique imbibée de leurs valeurs et ancrée dans le « YAATAL ».

Respect chers anciens, respect mame Mor.

Bonne lecture

<sup>1</sup> Mayer-Schönberger Viktor<sup>1</sup>, « La révolution Big Data », *Politique étrangère*, 2014/4 (Hiver), p. 69-81. DOI : 10.3917/pe.144.0069.

URL : [https://www.cairn.info/revue-politique-etrangere/2014/4/page\\_69.htm](https://www.cairn.info/revue-politique-etrangere/2014/4/page_69.htm)

<sup>2</sup> Un pétaoctet vaut un million de milliards d'octets (un octet correspond à un caractère).

# Magazine ID N°28



## DIGITALISATION ET RENSEIGNEMENT AU CŒUR DU YATAAL



Directeur de Publication  
**Alain Paul SENE**

Coordonnateur  
**Abdou FAYE**

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

ont collaboré dans ce numéro

**Rama DIOP SY**  
**Abdoulaye NDIAYE**  
Inspecteur des Impôts  
et des Domaines  
**Gnoulia DIALLO**  
Journaliste  
Cell Comm MFB  
**Mbaye THIAM**  
Journaliste  
Cell Comm MFB

Infographie/Photos  
**El Hadji Abdou GUEYE**  
**Fatimata LY**

Imprimerie  
**GAEL IMPRIMERIE**

### LE DOSSIER

- La dématérialisation des procédures, un chantier de rénovation des métiers de la DGID
- Une transformation digitale orientée sur l'efficacité opérationnelle et le renseignement
- La marche vers la maturité digitale : des acteurs pivots aux fonctions transversales
- Quatre questions au DRESCOF
- VOX POP sur « Mon Espace perso »

### ACTU DGID

- Réunion d'évaluation des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP)  
Revue d'étape de la mise en œuvre des actions prioritaires du Programme « YAATAL »
- Atelier de formation des Chefs de Bureau de Recouvrement de la Direction générale des Impôts et des Domaines sur la comptabilité patrimoniale et le décret portant règlement général sur la comptabilité publique  
Une mise à niveau des comptables de la DGID pour une gestion efficace du service recouvrement
- Réunion de présentation de la Stratégie de collecte et d'exploitation de renseignements de la Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF)  
Une approche participative bénéfique pour les points focaux
- Boîtes à idées et tableaux d'affichage, une démarche inclusive pour une meilleure qualité de services

### ACTU FINANCES

- Rencontre MFB / Comité de suivi du Fonds FORCE COVID -19  
Le Général François NDIAYE et son équipe saluent la transparence de la gestion des finances
- Croissance économique  
L'économie nationale subit les contrecoups de la Covid-19

### E-SERVICES

- La plateforme e-services dans la mise en application des mesures fiscales du Programme de Résilience économique et social (PRES)

### CONTRIBUTION

- La cession définitive  
L'accès à la plénitude de la propriété
- Stratégies de mobilisation du renseignement fiscal de la DGID :  
un cadre stratégique et une gouvernance multisectorielle

### DELLO NDIYOUKEUL

**M. Mor Diarra DIOP, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, à la retraite**

### SERVICE À LA UNE

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

### TALENT CACHÉ

- Monsieur Moustapha SY, Agent de poursuite, éleveur

P42

### CHRONIQUE

- La fin du mois

P44

### SANTÉ & BIEN ÊTRE

- Le tamarin, un fruit tonique aux multiples bienfaits

P45



### DETENTE

- Mots fléchés

- Jeux

P46

**44 TALENT CACHÉ**

**M. MOUSTAPHA SY**

AGENT DE POURSUITE AU CENTRE DES SERVICES FISCAUX NGOR-ALMADIES, ÉLEVEUR

**L**a rubrique « talent caché » du Magazine « ID » reçoit, pour son numéro 28, Monsieur Moustapha SY, Agent de Poursuite au Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies. Dans cet entretien, Monsieur SY revient sur son parcours professionnel, ses talents d'éleveur et ses projets entres autres.

Bonjour et merci d'avoir accepté de nous accorder cette interview. Pour commencer, parlez-nous un peu de votre personne, qui est Moustapha SY ?

Je m'appelle Moustapha SY, je suis Agent de Poursuite faisant partie des contractuels au Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies depuis environ cinq (5) ans. En ce qui concerne mes qualités personnelles, j'aime le travail en équipe, la patience et surtout la rigueur, je m'efforce de la transmettre à mes collègues.

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

Né à Dakar, j'ai eu la chance de faire beaucoup de régions en tant que fils de haut fonctionnaire. Ainsi, mon cursus scolaire du primaire est partagé entre Tambacounda, Louga, Diourbel, Mbacké et Fatick, et le moyen secondaire et supérieur à Dakar, au Lycée technique Mourou ZIAPOSSO où j'ai eu mon baccalauréat en Série T1.

Après le bac, j'ai travaillé à la société DAKAR DBA DMO, comme receveur pendant quatre (4) ans et trois (3) années comme technicien en mécanique. Ensuite, j'ai été recruté à la fonction publique comme Agent de Recouvrement et me suis vu attribuer le Ministère en charge des Finances. Puis, dans l'exercice de mes fonctions, j'ai réussi au test d'Agent Assemblé ayant Pourvoir de Contraintes.

Comment avez-vous choisi l'administration fiscale et pas d'autres ?

Je dirais plutôt que j'ai eu la chance d'être choisi par l'administration fiscale et que par la suite je m'y suis consacré plus car il n'est pas donné à tout le monde de travailler dans l'un des secteurs les plus importants de notre pays et d'être.

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

Depuis ma prise de service à la DGID comme Agent de Recouvrement, je considère la réussite au test d'agents de poursuites comme un « petit » grand bond (je le puis dire) dans mon parcours professionnel car je suis agent de recouvrement et de poursuites et donc une double casquette.

Nous avons appris que vous avez une passion : l'élevage, pouvez-vous nous en parler ?

Je pense que le fait d'appartenir à une grande famille d'éleveur a fait naître en moi cette passion pour les moutons.

Comment une telle passion vous est venue ?

C'est depuis mon enfance et les visites périodiques chez d'autres éleveurs ont augmenté cette passion allant jusqu'à m'intéresser aux moutons de races.

Quel type d'animal élevez-vous ?

Des moutons de différentes races (Ladonne entre autres).

Quels sont les atouts majeurs pour élever ?

La passion, armée à la patience.

En tant qu'éleveur, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté ?

Il y a trois (3) principales difficultés : le coût de plus en plus élevé de leurs aliments ; la rupture de temps à autre des médicaments ; le problème d'espace et le très peu nombre de vétérinaires.

Vous êtes agent de l'État en même temps qu'éleveur ? Comment arrivez-vous à concilier les deux ?

C. O. M.

**TALENT CACHÉ**

**M. MOUSTAPHA SY**

AGENT DE POURSUITE AU CENTRE DES SERVICES FISCAUX NGOR-ALMADIES, ÉLEVEUR

**L**a rubrique « talent caché » du Magazine « ID » reçoit, pour son numéro 28, Monsieur Moustapha SY, Agent de Poursuite au Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies. Dans cet entretien, Monsieur SY revient sur son parcours professionnel, ses talents d'éleveur et ses projets entres autres.

Bonjour et merci d'avoir accepté de nous accorder cette interview. Pour commencer, parlez-nous un peu de votre personne, qui est Moustapha SY ?

Je m'appelle Moustapha SY, je suis Agent de Poursuite faisant partie des contractuels au Centre des Services fiscaux de Ngor-Almadies depuis environ cinq (5) ans. En ce qui concerne mes qualités personnelles, j'aime le travail en équipe, la patience et surtout la rigueur, je m'efforce de la transmettre à mes collègues.

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

Né à Dakar, j'ai eu la chance de faire beaucoup de régions en tant que fils de haut fonctionnaire. Ainsi, mon cursus scolaire du primaire est partagé entre Tambacounda, Louga, Diourbel, Mbacké et Fatick, et le moyen secondaire et supérieur à Dakar, au Lycée technique Mourou ZIAPOSSO où j'ai eu mon baccalauréat en Série T1.

Après le bac, j'ai travaillé à la société DAKAR DBA DMO, comme receveur pendant quatre (4) ans et trois (3) années comme technicien en mécanique. Ensuite, j'ai été recruté à la fonction publique comme Agent de Recouvrement et me suis vu attribuer le Ministère en charge des Finances. Puis, dans l'exercice de mes fonctions, j'ai réussi au test d'Agent Assemblé ayant Pourvoir de Contraintes.

Comment avez-vous choisi l'administration fiscale et pas d'autres ?

Je dirais plutôt que j'ai eu la chance d'être choisi par l'administration fiscale et que par la suite je m'y suis consacré plus car il n'est pas donné à tout le monde de travailler dans l'un des secteurs les plus importants de notre pays et d'être.

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

Depuis ma prise de service à la DGID comme Agent de Recouvrement, je considère la réussite au test d'agents de poursuites comme un « petit » grand bond (je le puis dire) dans mon parcours professionnel car je suis agent de recouvrement et de poursuites et donc une double casquette.

Nous avons appris que vous avez une passion : l'élevage, pouvez-vous nous en parler ?

Je pense que le fait d'appartenir à une grande famille d'éleveur a fait naître en moi cette passion pour les moutons.

Comment une telle passion vous est venue ?

C'est depuis mon enfance et les visites périodiques chez d'autres éleveurs ont augmenté cette passion allant jusqu'à m'intéresser aux moutons de races.

Quel type d'animal élevez-vous ?

Des moutons de différentes races (Ladonne entre autres).

Quels sont les atouts majeurs pour élever ?

La passion, armée à la patience.

En tant qu'éleveur, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté ?

Il y a trois (3) principales difficultés : le coût de plus en plus élevé de leurs aliments ; la rupture de temps à autre des médicaments ; le problème d'espace et le très peu nombre de vétérinaires.

Vous êtes agent de l'État en même temps qu'éleveur ? Comment arrivez-vous à concilier les deux ?

C. O. M.

# La dématérialisation des procédures, un chantier de rénovation des métiers de la DGID

*L'efficacité de l'action publique est un défi perpétuel que l'État doit prendre en charge. Malgré la tendance à la sédimentation des procédures et pratiques administratives, qui s'expliquent du reste par les automatismes de prudence inhérents à la gestion publique, la vague de la révolution numérique ne laisse aucune possibilité à l'administration d'échapper à son emprise. De ce fait, la dématérialisation des procédures apparaît comme un axe fondamental de la modernisation du mode de fonctionnement des services de l'État et d'adaptation du cadre juridique de l'action administrative.*



Mme Yama KOUYATE DIABY, Directeur des Systèmes d'Information entourée de ses proches collaborateurs lors d'une séance de travail

## LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

La nature des missions exercées par la DGID implique le traitement de grandes masses de données. Ces données portent sur la matière foncière, support ou objet de l'activité socioéconomique, les agrégats économiques, les personnes et les biens de toute nature. De ce fait, aucun segment n'échappe au prisme des compétences de la DGID.

Toutefois, la diversité, la technicité et le degré de spécialisation qui caractérisent les différents métiers de la DGID rendent leur mise en cohérence matériellement laborieuse. Il en résulte des limites objectives inhérentes à la rationalisation des ressources, à la mise en synergie des actions, au recoupement et à l'exploitation des informations, etc.

L'outil numérique offre une excellente opportunité pour mitiger ces limites et s'inscrire dans une perspective positive de maîtrise des assiettes fiscales et foncière et d'amélioration significa-

tive de la qualité de service.

Au niveau international, le contexte de globalisation de l'économies et de concurrence fiscale accrue fait que la coopération multilatérale est devenue un enjeu fondamental pour tous les États, nonobstant la survivance des velléités dominatrices des grandes puissances.

En effet, le développement exponentiel des stratégies de planification fiscale agressives entretenues par les entreprises multinationales appelle un nécessaire renforcement de l'intégration économique au niveau des États.

Cette nécessité est renforcée par la numérisation de l'économie qui complexifie la structure des modèles d'affaires et des schémas économiques. Cette situation favorise la multiplication des pratiques préjudiciables d'érosion de la base d'imposition et de transfert artificiel des bénéfices au détriment des pays en développement.

Dans ce cadre, il se pose l'enjeu fondamental de la caducité de la base tra-

ditionnelle ou classique de détermination de l'assiette imposable. Le fait est que la matière physique et le monde analogique ne permettent plus de rendre compte de la situation économique réelle, car ils sont dépassés par l'invasion de l'économie numérique de plus en plus croissante. Comme indiqué dans le Plan d'action BEPS, la progression de l'économie numérique est un défi fiscal en raison, notamment, du recours sans équivalent à des actifs incorporels, l'utilisation massive de données (et notamment de données personnelles), l'adoption généralisée de modèles d'activité à plusieurs faces qui créent de la valeur à partir d'externalités générées par des produits gratuits mais véhiculant des messages publicitaires très intrusifs et la difficulté de déterminer le pays dans lequel la valeur est créée.

Il s'agit d'un changement de paradigme qui entraîne fatalement un besoin d'adaptation des outils et critères de définition de la règle fiscale dans une perspective de remédiation globale et concertée. Ce processus doit permettre de maintenir un système fis-



Mme le Directeur des Systèmes d'Information

cal international efficace et performant, apte à appréhender les transactions sur les valeurs et les supports abstraits.

Le Sénégal a sa partition à jouer pour prendre sa place dans le concert de la coopération fiscale internationale. Pour rappel, notre pays participe depuis 2014 au Projet BEPS, au même titre que les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du G20, et a rejoint, en 2016, le Cadre inclusif pour la mise en œuvre dudit projet BEPS.

Ainsi, les enjeux internes de la digitalisation et les engagements internationaux induits par l'adhésion aux instruments multilatéraux de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales donnent lieu à des ajustements de notre dispositif normatif.

### L'ADAPTATION DU CADRE JURIDIQUE À L'ÉVOLUTION DIGITALE

Le système d'information de la DGID est né avec l'acquisition, en 2007, d'un



Mme THIAM, Maimouna MBEGUÉRÉ (à gauche), Mme KANE Mame Ndock SALL (à droite), assistantes du Directeur des Systèmes d'Information

progiciel métier dénommé « Système Intégré de Gestion des Taxes de l'Administration du Sénégal » (en acronyme SIGTAS). À ce moment, il s'agissait simplement d'un outil de gestion interne qui n'impliquait pas l'interaction avec les contribuables. Par contre, cette étape a été importante car ayant permis de poser les bases de systématisation nécessaires à l'informatisation. C'est ainsi que le Numéro d'Identification national des Entreprises et des Associations (NINEA) est devenu l'identifiant unique permettant d'immatriculer et d'administrer les contribuables dans SIGTAS.

C'est avec l'adoption d'un nouveau Code général des Impôts (CGI) en 2012 que le Sénégal est résolument entré dans l'ère de la dématérialisation des procédures externes. En effet, parmi les innovations majeures de cette réforme il faut souligner :

- l'introduction des télé-déclarations et des télépaiements des impôts et taxes (article 634 du CGI) ;
- la possibilité d'opérer un contrôle de comptabilités informatisées (article 582 du CGI) ;
- et la faculté pour le contribuable de répondre aux requêtes de l'administration et d'honorer son obligation documentaire par des moyens électroniques (articles, 569, 640 et

641 du CGI).

Dans ce sillage, la loi n°2018-10 du 30 mars 2018 modifiant certaines dispositions du CGI a édicté des obligations spécifiques aux transactions entre des entreprises liées et des dispositions afférentes à la possibilité d'échanges de renseignements avec les États qui adhèrent aux principes de l'OCDE en matière de prix de transfert (articles 31 bis et ter, 638 et 639 du CGI). En outre, plusieurs actes réglementaires ont été pris en application des dispositions du CGI en matière de télé-procédures.

Cette évolution du cadre juridique signifie que l'administration fiscale s'ouvre à la possibilité d'interagir avec ses partenaires et usagers à travers des canaux digitaux et des supports dématérialisés. Il s'agit d'une révolution majeure qui bouleverse les traditions administratives, implique l'adaptation du cadre et des outils de travail et nécessite la redéfinition du système de collecte, de traitement et d'exploitation des données. La dématérialisation s'opère essentiellement par deux procédés :

- soit par l'édition de fichiers numériques, à travers un dispositif informatique, auxquels la loi confère la même valeur juridique que les documents physiques de même nature ;
- soit par la conversion de ces documents physiques en format numérique.

L'adoption du langage informatique est un changement de mode d'expression qui ne remet pas en cause la substance des informations et procédures objets des échanges. Par contre, ce langage offre l'opportunité de l'harmonisation des pratiques et procédures, de la meilleure efficacité de la gestion publique, de la réduction du coût de la gestion administrative, de l'accessibilité des données fournies et reçues ainsi que de l'amélioration de la qualité et de l'offre de service.

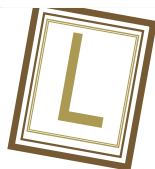


Photo de famille des agents de la Direction des Systèmes d'Information

# Une transformation digitale orientée sur l'efficacité opérationnelle et le renseignement



Des agents de la DRESCOF en charge de l'exploitation des données du renseignement



**a mise en place d'un système d'information (SI) permettant la dématérialisation des procédures répond**

**à un besoin d'adaptation et offre une opportunité de renforcement de la qualité de la gestion publique. La DGID a choisi une démarche progressive et méthodique pour tirer le meilleur profit de la numérisation de l'activité mondiale tant en interne que dans ses relations avec l'extérieur.**

## L'INTÉGRATION DES MÉTIERS DE LA DGID, LE MARQUEUR INFORMATIQUE DU YAATAL

La composante n°2 du programme « YAATAL » porte sur le 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 téléprocédures. Cette ambition vise à faire du SI un dispositif collaboratif de collecte, de traitement et d'exploitation des données. Autrement dit, la couverture informatique de tous les métiers de la DGID doit faire du SI le canal exclusif de travail et de transmission de données.

Pour ce faire, l'architecture du SI doit

être basée sur quatre (4) fondamentaux :

- un langage standardisé : identifiant unique, process exclusifs et accessibilité organisée ;
- une interopérabilité permettant un dialogue permanent entre les différents services internes et avec l'extérieur suivant des canevas validés ;
- la fiabilité des données garantie par des filtres automatisés et la mise à jour des informations issues des applications autorisées.
- la sécurité des données, pour garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité.

En raison des contraintes liées à la mise en place d'un SI répondant à tous les critères de sécurité et d'efficacité, le processus emprunté a connu plusieurs phases. En premier lieu, l'objectif était de mettre en place un dispositif de gestion fiscale interne (SIGTAS). Ensuite, le SI a progressé vers les téléprocédures en s'ouvrant aux usagers (Etax, Mon espace perso, Sen-etafi...). L'étape décisive qui est en cours avec le programme « YAATAL » tend, d'une part, à intégrer tous les métiers de la DGID dans le SI en faisant dialoguer toutes les applications (SIGTAS, Système de Gestion du Foncier, Sen-etafi, Timbre fiscal électronique, Système intégré de Gestion des Activités du Recouvrement, etc.) et, d'autre part, à dématérialiser les interactions avec les partenaires et usagers de l'administration fiscale à travers des plateformes

adaptées aux spécificités de chaque acteur.

Cette stratégie de parachèvement de la maturité digitale de la DGID poursuit l'objectif de la collecte systématique des renseignements disponibles dans tous les services de la DGID pour alimenter la Banque de données fiscales et cadastrales et renforcer l'efficacité opérationnelle de l'administration fiscale. À titre illustratif, ce schéma vise l'exploitation automatisée des données contenues dans les déclarations fiscales ainsi que dans les actes et documents reçus dans les services des domaines, du cadastre et de la conservation foncière. De même, le SI facilitera l'exploitation automatisée des renseignements issus de l'étroite collaboration avec les autres structures publiques ou parapubliques qui collectent des données, notamment les Directions générales en charge des Douanes, du Trésor et du Budget, ou qui délivrent des agréments, des autorisations ou d'autres types de documents nécessaires à l'exercice de certains métiers (transport, pêche, service délégué de services publics, prestataires de transfert d'argent, marchés publics etc.).

Au demeurant, pour atteindre les objectifs escomptés, un intérêt particulier est accordé au dispositif fonctionnel et aux outils de maîtrise des risques, notamment la cartographie des processus, la cartographie des risques, l'organigramme fonctionnel, le manuel de procédures et le référentiel de

contrôle interne. Trois (3) risques fondamentaux font l'objet d'une attention particulière et ils engagent chaque agent de la DGID intervenant dans les SI. Il s'agit de :

- la complétude des données qui doit notamment se matérialiser par l'introduction exhaustive des données d'immatriculation des contribuables et l'équilibre des comptes d'impôt ;
- la fiabilité des données en s'assurant de l'impossibilité des doublons (c'est lorsqu'un objet du monde réel donne lieu à la création, à tort, de plusieurs objets correspondant dans le SI) et des amalgames (lorsque l'objet du SI et/ou du monde réel est confondu avec un autre objet).
- la maîtrise de la gestion du changement dans le cadre des résistances potentielles aux nouvelles méthodes et modalités de travail.

Tous ces enjeux de changements en profondeur concourent à consolider le SI de la DGID pour le rendre définitivement en mesure de collecter, d'exploiter et d'échanger des informations en interne comme avec les partenaires extérieurs.

### L'INFORMATIQUE AU SERVICE DE LA COLLECTE ET DE LA DÉLIVRANCE DE RENSEIGNEMENTS À L'EXTERNE

La DGID est débitrice de l'obligation de partager certains renseignements, tant au niveau national qu'en matière de coopération internationale, avec des structures légalement habilitées à les recevoir.

Les dispositions préliminaires de la loi n° 2016-33 du 14 décembre 2016 relative aux Services de renseignement indiquent que : « *Au nom de l'État et dans le respect du droit international des droits de l'homme, des lois natio-*

*nales et des libertés fondamentales reconnues aux citoyens, la communauté du renseignement mène les activités de renseignement sur le territoire national et à l'étranger pour la protection des intérêts supérieurs de la Nation. La communauté du renseignement regroupe les services spéciaux de renseignement et les autres services de l'État ayant dans leurs attributions une mission de renseignement. Son organisation est fixée par décret.* »

En ce qui concerne la DGID, le renseignement dont il est question est à distinguer de la donnée en ce que sa portée est plus large. En fait le renseignement est bâti à partir des données collectées et des faits constatés grâce à l'évaluation, à l'analyse, à l'intégration et au traitement de toutes les informations qui en sont tirées aux fins d'orienter la prise de décision, de planifier et de définir des orientations stratégiques ou opérationnelles. Dès lors, c'est la valeur et la pertinence de l'information, selon l'objectif visé, qui lui confère la qualité de renseignement.

À l'interne, plusieurs dispositions légales font obligation à la DGID de partager les renseignements détenus, sous certaines conditions, avec les corps de contrôle de l'État, certaines institutions financières (BCEAO), les autorités administratives indépendantes habilitées à cet effet, les organes judiciaires et quelques administrations spécifiées. Pour certains, il s'agit d'échanges réciproques. La sélection (extraction), le stockage et le canal de transmission de ces renseignements constituent un véritable labeur lorsqu'ils ne sont pas automatisés.

La loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de Transparence dans la Gestion des Finances publiques instaure l'obligation de rendre accessibles au public une multitude d'informations fiscales, par tous les ca-

naux appropriés, notamment en ligne. Il dispose précisément à son article 4.1. que : « (...) les textes relatifs à la fiscalité sont facilement lisibles et compréhensibles. Une information large, régulière et approfondie sur la fiscalité et ses évolutions est donnée aux contribuables ». Avec la dématérialisation des procédures, la DGID est mieux outillée pour se conformer à ces obligations.

S'agissant de la coopération internationale, aux termes de la Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale élaborée par le Conseil de l'Europe et l'OCDE en 1988 et amendée en 2010. Cette convention cadre a été signée et ratifiée par le Sénégal en 2012 et ouvre ainsi la voie à la négociation directe d'accords d'échange de renseignements entre l'administration fiscale sénégalaise et celles des autres juridictions signataires. Ce type d'accord permet aux parties d'échanger les renseignements vraisemblablement pertinents pour l'administration ou l'application de leurs législations internes relatives aux impôts. Il est évident que pour transmettre et recevoir les renseignements requis dans ce cadre il est nécessaire de disposer d'une base de données, d'un système d'information adapté et d'un cadre formel de collecte et de traitement des informations.

Sous l'égide de l'OCDE, un accord multilatéral entre autorités compétentes a été conçu en vue de l'activation de l'échange automatique de renseignements entre les Etats. Cet accord indique la nature des renseignements devant faire l'objet de l'échange, à travers des canaux offrant toutes les garanties de confidentialité. Dans le cadre de ces travaux, « *l'échange automatique de renseignements concerne la communication systématique, à intervalles réguliers, de « blocs » de renseignements relatifs à diverses catégories de revenu (dividendes, intérêts etc.), par le pays de la source du revenu au pays de résidence du contribuable. L'échange automatique de renseignements peut permettre de disposer en temps utile d'informations sur des cas de fraude fiscale portant soit sur des rendements d'investissements, soit sur le montant du capital sous-jacent même lorsque les administrations fiscales ne disposaient jusque-là d'aucune indication en ce sens.* »

A. P. SENE



Vue de la salle lors de la réunion de présentation de la stratégie de collecte et d'exploitation du renseignement aux membres du comité de Suivi du renseignement et aux points focaux de la DGE et de la DME

# La marche vers la maturité digitale : des acteurs pivots aux fonctions transversales



*La Stratégie de Recette à moyen Terme (SRMT) impulsée au niveau du Ministère des Finances et du Budget promeut la maîtrise des parcours du contribuable au sein de toutes les Administrations pour recueillir des informations capitales sur l'étendue de son patrimoine, de ses activités, de son identification ou de sa localisation.*

*À cet effet, la DGID dispose d'une architecture organisationnelle adaptée à la mise en œuvre de cette stratégie à partir des deux socles que constituent le système d'information et le renseignement.*

## L'ANCRAGE ET LA COHÉRENCE INSTITUTIONNELS DE LA DIGITALISATION

Tous les métiers de la DGID, malgré la caractéristique de service public plus ou moins marquée, sont destinés à une finalité fiscale. Dès lors, l'utilisation de l'outil informatique facilite l'exécution des missions et met en exergue la fonction transversale du renseignement. En effet l'analyse et l'exploitation des ressources informationnelles de diverses natures et origines offrent une meilleure visibilité stratégique et une plus grande efficacité opérationnelle.

C'est pourquoi, pour matérialiser la relation de dépendance qui existe entre, d'une part, la digitalisation et le renseignement et, d'autre part, le niveau d'efficacité et de perfor-

mance, les structures de la DGID ont été façonnées en conséquence.

Concernant le service de l'informatique, il est passé d'un bureau rattaché à la Direction générale (ex Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services) à un rang de Direction, avec la création de la Direction des Services aux Contribuables et de l'Informatique (DSCI), en 2013. Pour mieux recentrer cette fonction sur le processus de digitalisation et de dématérialisation des procédures, la réforme des structures intervenue en 2017 a donné naissance à la Direction des Systèmes d'Information confiée à Mme DIABY, Yama KOUYATE depuis mai 2019.

S'agissant du renseignement, il a été pendant longtemps piloté par l'ex Direction des Vérifications et Enquêtes fiscales (DVEF). C'est aussi en 2013 qu'il est apparu dans l'organigramme directionnel de la DGID, avec la Direction du Contrôle fiscal et du Renseignement. En 2017, cette fonction a été confiée à la nouvelle Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF), successivement dirigée depuis lors par M. Abdou Aziz GUEYE, actuel Coordonnateur de la DGID, et M. Cheikh Mouhamed Hady DIEYE.

Ainsi, l'ancrage institutionnel de ces deux fonctions manifeste l'importance capitale qu'elles occupent dans la dynamique d'évolution de la DGID et dans la transformation digitale à laquelle elle postule. C'est aussi pour cette raison qu'elles constituent deux composantes distinctes sur les cinq du programme YAATAL. Leur articulation efficiente est

un enjeu stratégique de premier rang pour la réalisation de la maturité digitale de la DGID.

### LA MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE ET L'EXTENSION DES SERVICES DIGITAUX

La transformation digitale nécessite des investissements significatifs en matière d'acquisition de biens informatiques, d'installation et de sécurité du réseau et de maintenance des systèmes. À cet égard, la composante 1 du Projet d'Appui institutionnel à la Mobilisation des Ressources et l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI) intègre un volet de renforcement des capacités informatiques et de sécurité réseau. Ces lignes de financement permettent de prendre en charge une bonne partie des projets développés par la DSI, notamment :

- la réhabilitation et l'extension du câblage, la maintenance du système d'ondulation et l'accès au réseau internet haut débit ;
- la mise en place d'un plan de reprise informatique et d'une architecture de sécurité informatique correspondant aux meilleurs standards internationaux.

La mise à niveau de l'infrastructure informatique se fait concomitamment avec l'élargissement de l'éventail des offres de services digitaux.

Ainsi, les services de la DSI planchent sur le développement ou la mise en service de plusieurs applications, dans certains cas avec l'apport d'un prestataire extérieur.

### LA DRESCOF ET LA DSI, UN PROJET COMMUN D'EFFICACITÉ STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

La mise à niveau des infrastructures informatiques et le développement d'applications adaptées aux différents métiers de la DGID concourent à optimiser les interventions des différents acteurs. Dans ce cadre, la DRESCOF a un rôle fondamental.

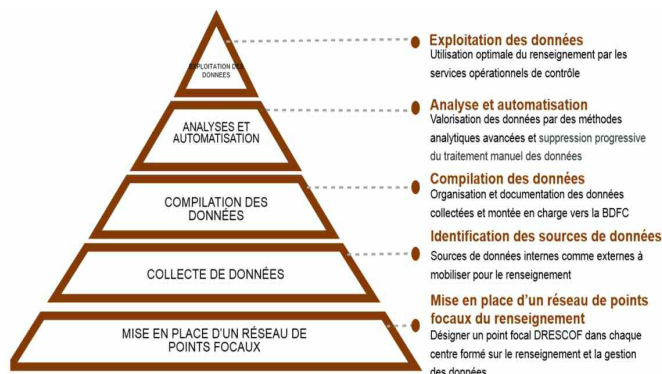
En droite ligne de l'objectif d'élargissement de l'assiette affiché dans le programme « YAATAL », la dématérialisation des flux internes de travail et des relations avec les usagers permettent d'asseoir une véritable stratégie de gestion du renseignement.

Cette stratégie repose au moins sur quatre volets :

- la densification du réseau de partenariat avec les tiers déclarants et les autres entités détentrices de renseignements à but fiscal ;
- le développement d'un système d'adressage ou de cadastre fiable et pérenne à l'échelle nationale ;
- l'optimisation de la mobilisation du renseignement de source interne par un système d'information couvrant tous les métiers de la DGID et permettant l'automatisation du reporting ;
- le développement d'outils de structuration et d'analyse de la donnée capables d'offrir une vue 360° sur le contribuable, notamment : les informations contenues dans ses

déclarations et celles des tiers avec lesquels il entretient des relations d'affaires, les données des concessionnaires de services publics (eau, électricité, téléphone...) et de la sécurité sociale, les informations financières, les importations et exportations, les données de contrôle, etc.

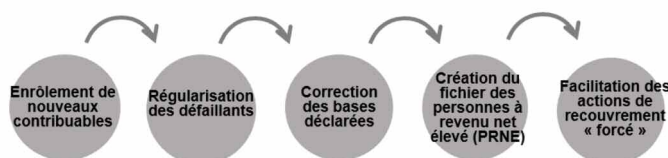
Sur cette base, la DRESCOF entend bâtir une architecture cohérente de gestion du renseignement ainsi structurée :



La collecte de la donnée constitue l'élément de base de cette architecture. En interne, en attendant la maturation de la digitalisation complète de la DGID, la DRESCOF a entrepris l'élaboration de fichiers ad hoc à partir de modèles consensuels. À ce jour, elle élabore le fichier des actionnaires des grandes entreprises, le fichier des associés de sociétés civiles immobilières, le fichier des transactions immobilières réalisées par actes notariés, le fichier des marchés attribués dans le cadre de la lutte contre la Covid-19.

En externe, la DGID a noué ou est en train de négocier plusieurs partenariats avec des entités publiques et privées telles que l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), la Société nationale d'Électricité du Sénégal (SENELEC), la Direction générale des Douanes, l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE). Ces conventions complètent le dispositif habituel constitué du droit de visite, du droit d'enquête et du droit de communication.

Après la collecte de la donnée, son traitement et sa valorisation précèdent son exploitation. La mobilisation du renseignement a pour finalité ultime d'être utile à l'assiette, au contrôle et au recouvrement.



Ainsi, les pivots du « YAATAL » que sont la DSI et la DRESCOF sont pleinement mobilisés dans le chantier de la transformation digitale qui donne lieu à de nouvelles méthodes de travail. Ces deux directions conduisent le train de la modernisation de la DGID pour de meilleures performances du capital humain.

A. P. SENE

## Niveaux de réalisation des projets informatiques de la DGID

| Projet                                                                  | Description sommaire                                                                                                                                                                                                                                 | État de mise en œuvre                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| etax                                                                    | Système web de télé-déclaration, de télépaiement et de suivi ouvert aux grandes et moyennes entreprises                                                                                                                                              | Fonctionnel pour les usagers de la DGE et une partie des usagers de la DME. Une nouvelle version est en cours d'acquisition                    |
| Mon espace perso (MEP)                                                  | Système web de télé-déclaration et de suivi des transactions fiscales ouvert aux particuliers et aux ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 100 millions                                                                                    | Ce système est fonctionnel et le processus d'enrôlement massif et de fidélisation des contribuables éligibles est en cours                     |
| M-tax (Mobile tax)                                                      | Système cellulaire de télé-déclaration par trois principaux canaux : application mobile, serveur vocal interactif ou code ussd sans nécessité de connexion internet                                                                                  | Ce système est actuellement en phase test                                                                                                      |
| Système de Gestion du Foncier (SGF)                                     | Système de dématérialisation des procédures foncières, domaniales et cadastrales en interfaçage avec SIGTAS                                                                                                                                          | En cours de développement/la phase test est en programmation                                                                                   |
| e-services                                                              | Application permettant aux usagers de soumettre en ligne les déclarations et états non prévus dans etax (état des sommes versées aux tiers, état des sommes versées au titre de loyers, déclaration annuelle sur les prix de transfert ...)          | Ce service est actuellement fonctionnel. Les états annuels des salaires communément appelés « états 1024 » sont en cours de dématérialisation. |
| EDI (échange de données informatisées)                                  | Plateforme d'échange entre la DGID et les autres partenaires (Administrations, banques, etc.) notamment en ce qui concerne le suivi du télépaiement                                                                                                  | Projet d'acquisition et de déploiement d'une plateforme adaptée d'échange de fichiers pour une meilleure gestion                               |
| Banque de Données fiscales et Cadastre (BDFC)                           | Plateforme de collecte de données qui permet à la DGID de disposer de toutes les informations pertinentes sur le contribuable à partir d'informations de sources internes ou externes                                                                | En production / fonctionnelle                                                                                                                  |
| e-courrier                                                              | Système de collaboration en ligne (expansion et extension) pour le suivi du courrier général et du flux du courrier spécifique                                                                                                                       | En production à la Direction des Domaines/à étendre aux autres services                                                                        |
| Sen-etafi                                                               | Plateforme de dépôt électronique des états financiers                                                                                                                                                                                                | Mise en production avec succès en 2020                                                                                                         |
| Timbre fiscal électronique (TFE)                                        | Application de gestion des timbres fiscaux, notamment avec des bornes digitales interactives d'auto service                                                                                                                                          | La phase test est en cours depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2020                                                                              |
| Hep Desk/centre d'appel et de support                                   | Plateforme de collecte et de traitement des requêtes des usagers                                                                                                                                                                                     | Projet d'acquisition d'un CRM et de mise à niveau du centre d'appel pour un support permanent en matière de télé-procédures                    |
| Système intégré de Suivi du Contrôle fiscal (SISCOFI)                   | Application de pilotage du contrôle fiscal (programmation automatisé du contrôle fiscal sur la base des critères retenus, algorithme d'analyse risque pour le contrôle fiscal, etc.)                                                                 | La phase 1 est bouclée et les développements sont en cours pour l'intégration de nouvelles fonctionnalités                                     |
| Système informatique de Pilotage des Activités de Recouvrement (SIPAR)  | Application permettant l'automatisation de certaines fonctions de suivi et d'analyse en matière de recouvrement                                                                                                                                      | En cours de développement                                                                                                                      |
| Système informatique de Validation des Adresses physiques (SIVAP)       | Système de validation des adresses et localisations des contribuables                                                                                                                                                                                | En cours de développement                                                                                                                      |
| e-TVA                                                                   | Système de gestion de la Taxe sur la Valeur ajoutée (TVA) avec l'affichage d'un compte en T et de la liste des contribuables autorisés à collecter la TVA. Cette application permettra une meilleure célérité dans le remboursement du crédit de TVA | En cours de développement                                                                                                                      |
| e-payment                                                               | Système unifié de télépaiement des impôts et taxes développé dans le cadre de la Stratégie de Recettes à moyen Terme (SRMT) à l'échelle du MFB                                                                                                       | En cours au niveau du MFB                                                                                                                      |
| Système de contrôle sur pièces (CSP) automatisé                         | Application de croisement des renseignements et des données déclaratives et d'interprétation des points de rupture et des incohérences manifestes                                                                                                    | Un comité de réflexion est mis en place                                                                                                        |
| Projet d'Amélioration de la Gestion des Contributions foncières (PAGCF) | Système de gestion avec une composante web et une composante android pour faciliter l'identification et la collecte d'informations sur les caractéristiques observables des immeubles lors des opérations de recensement                             | En cours                                                                                                                                       |

## 4 questions à...

**M. Cheikh Mouhamed Hady DIEYE**

**DIRECTEUR DU RENSEIGNEMENT ET  
DES STRATÉGIES DE CONTRÔLE FISCAL**

# Un homme du sérail, plein d'expérience



***Quelle est la place du Renseignement dans le pilotage stratégique de la DGID ?***

Je crois que l'un des objectifs du programme « YAATAL » qui vise à mettre en œuvre des procédés de gestion basés sur le renseignement permet de répondre à votre question. Cette option démontre la forte volonté des autorités à faire du renseignement le levier principal de massification du portefeuille de contribuables, dans un contexte où les chiffres mettent en évidence une assiette étriquée, en déphasage avec le potentiel réel, une situation qui per-

dure et qui semble rebelle à toute tentative de solution.

***Est-ce que l'évolution organisationnelle de la DGID a permis d'impulser une véritable culture du renseignement ?***

Les deux dernières décennies ont été riches en mutations pour la DGID. Les mutations organisationnelles et fonctionnelles ont jalonné cette période dans la recherche d'un modèle d'administration se rapprochant des standards internationaux mais profondément ancré dans une tradition

de performance des services.

Dans ce cadre, le défi de la sécurisation des recettes a imposé la segmentation des services avec la création du Centre des grandes Entreprises dès 2000, du CME en 2011, de la DME et de la DSF en 2017 en passant par la DRD et la DSR en 2013, ceci pour mieux répondre aux exigences et particularités propres à chaque catégorie de contribuables.

Administration de services, Administration de recettes, la DGID a cette formi-

dable opportunité de regrouper en son sein le foncier et le fiscal qui sont deux leviers principaux de l'économie. En effet, le premier constitue l'assise du second en permettant de déployer des activités génératrices de revenus et d'impôts. Dans un tel contexte, la problématique de la localisation des activités imposables s'y pose avec moins d'acuité que dans les administrations fiscales qui n'ont pas en charge le foncier. Cette configuration confère à la DGID un avantage certain dans la maîtrise de l'assiette fiscale. Somme toute, la DGID n'a pas le monopole de la connaissance de la matière imposable. Elle partage cette fonction avec d'autres administrations qui doivent être invitées à mutualiser les données dont elles disposent et qui ne sont pas nécessairement structurées selon les exigences de la DGID.

### ***Quel est l'apport de la digitalisation dans la gestion du renseignement ?***

Le défi de la gestion de la masse grandissante des données a nécessité la modernisation des services avec l'introduction progressive de la dématérialisation de nos procédures. Dans cette dynamique, la mise en place de la plateforme SIGTAS a révolutionné le processus d'imposition, jadis éclaté entre les travaux d'assiette manuellement opérés par nos services et les saisies et liquidation de l'ex Division des Rôles, des Statistiques et Travaux informatiques (DRSI) rattachée à la Direction du Traitement automatique de l'Information (DTAI). Aujourd'hui cette dernière fonction est domestiquée et rendue plus instantanée par la saisie directe des données par l'agent fiscal voire leur chargement par le contribuable lui-même par le biais de la télé déclaration, via E-tax et Mon espace perso. En toile de fond, ces mutations irréversibles sont toutes justifiées par la nécessité de préparer les services à absorber les mégas données qui affluent de façon exponentielle vers eux par la voie déclarative ou qui résultent des actions des services tendant à faire respecter la conformité fiscale.

Voilà bien posée la problématique de l'acquisition de la donnée. Disséminée dans tous les segments de la DGID, diffuse dans les livres comptables et autres documents tenus par le contribuable, alimentée par la relation client-fournisseur, les livres des concessionnaires de services publics et autres entités disposant d'un impor-



tant portefeuille de clients ou d'adhérents, elle est partout présente.

Donc pour répondre précisément à votre question, la digitalisation permet de dématérialiser les flux entrants et sortants de données, d'automatiser leur traitement et d'optimiser leur exploitation à travers une stratégie claire de captation, de fiabilisation et de diffusion du renseignement utile aux services.

### ***Justement. Quel est le rôle de votre direction dans la conception et la mise en œuvre de cette stratégie ?***

La DRESCOF est investie d'une mission stratégique : la mise en œuvre de



la politique de gestion du renseignement, de l'acquisition à l'exploitation en passant par la fiabilisation, la mise en cohérence et la diffusion au sein des services. La donnée a un cycle de vie exposé à la prescription; elle perd son utilité si elle n'est pas exploitée dans le temps imparti par la loi fiscale. Elle impose une capacité de traitement par la compilation et l'analyse pour certifier sa fiabilité et lui donner la qualité de matière imposable. Ce processus de maturation exige des préalables liés à la robustesse du système d'information et à la dématérialisation complète de la relation avec le contribuable.

Dès lors, cette stratégie de mobilisation du renseignement inscrite au cœur du programme YAATAL implique une vision transversale et une approche multidimensionnelle pour décloisonner les services et appréhender l'objet imposable dans son parcours au sein des différents segments de l'Administration et des entités partenaires.

À ce titre, la DRESCOF, est chargée de l'animation du réseau de « points focaux-renseignements » mis en place et est aussi chargé du secrétariat du comité chargé du suivi du renseignement.

Elle coordonne l'activité de collecte et d'exploitation du renseignement, en relations avec toutes les directions impliquées. Elle assure la gestion institutionnelle de la banque de données fiscales et cadastrales dans son volet renseignement en veillant sur la qualité des données présentées aux fins d'exploitation.

Elle veille aussi à une bonne allocation des habilitations pour permettre à tous les acteurs de tirer le meilleur profit des renseignements disponibles.

Ce faisant, la DRESCOF apporte sa contribution au programme YAATAL qui appelle à une plus grande densification du tissu fiscal. Nous nous y attelons en élargissant le réseau de partenariat, tout en mettant en avant nos fonctions d'offreur de service qui intéresse tout le monde, pour mieux tisser la toile d'apporteurs de renseignements et enrichir le lac de données.

Au demeurant cette approche privilégie la persuasion et la fidélisation pour amener le plus grand nombre à consentir volontairement à l'impôt.



Par Mme NDOYE  
Awa NDIAYE

*Dans le souci de mieux répondre aux besoins des usagers, la DGID a mis en place une nouvelle plateforme de dépôts de déclarations pour les contribuables qui sont dans les services fiscaux dits traditionnels. Il s'agit d'une application web permettant à l'utilisateur d'avoir un accès direct à son compte, de consulter en temps réel ses comptes d'impôt à travers un compte en « T » qui affiche les déclarations en débit et les paiements en crédit et de communiquer avec son agent fiscal. Ainsi le magazine de la DGID « ID » est allé à la rencontre de certains utilisateurs de la plateforme pour recueillir leurs avis et impressions.*

### Saliou Pouye DIONE,

Contrôleur

des Impôts et des Domaines, Chef de la Section Services aux contribuables et Traitement des données au Centre des Services fiscaux (CSF) des Parcelles-Assainies.



Je trouve que la plateforme « Mon Espace Perso » est une excellente initiative bien mise en œuvre par la Direction des Services fiscaux (DSF). Au-delà de la célérité qu'elle offre au service,

elle permet aux agents de la DGID que nous sommes de pouvoir mieux nous concentrer sur les missions pour lesquelles nous avons été formés.

Aussi pour le contribuable, c'est un énorme gain de temps mais surtout moins d'énergie à fournir pour effectuer sa déclaration. Sans se déplacer, avec son ordinateur ou même son smartphone, il peut accomplir ses obligations fiscales mensuelles sauf pour le paiement non encore disponible sur la plateforme.

Nous commençons à bien ressentir son impact au bureau depuis quelques jours. Avec moins de rush, nous parvenons à mieux nous concentrer sur les dossiers à immatriculer et dans la mise à jour de nos fichiers de contribuables afin de matérialiser les objectifs du PROGRAMME YAATAL.

Nous espérons que le télépaiement sera bientôt disponible!

tre des Services fiscaux (CSF) de Dakar-Liberté.

Le lancement de la plateforme "Mon Espace Perso" constitue une étape importante dans le processus de dématérialisation de l'administration fiscale. Désormais l'utilisateur disposant d'un équipement numérique (ordinateur, tablette, smartphone) muni d'une connexion internet peut, à tout moment, accomplir ses obligations fiscales et interagir avec la DGID. Cette plateforme présente un certain nombre d'avantages aussi bien pour la DGID que pour le contribuable. En effet, elle vise à simplifier les procédures, rendre l'administration fiscale plus accessible et transparente et réduire les coûts de gestion de l'impôt.

Toutefois, pour une meilleure appropriation de l'outil par les usagers, il urge de densifier les actions de communication à travers des spots télévisés et de courts métrages vidéos sur l'utilisation de l'application.

### Modou Bousso TALL,

Consultant ICMG  
Consulting  
Group



Nous vous remercions de la mise en place de la plateforme « Mon Espace Perso » pour désormais effectuer les déclarations fiscales en ligne. Cette plateforme constitue une innovation de taille en ce qui concerne le temps mis avant dans la procédure de déclaration et de paiement, et la paperasse produite avec le tirage des imprimés.

Après un mois d'utilisation, je crois devoir vous donner mes impressions sur les points suivants à améliorer :

- sur la feuille de déclaration, le calcul automatique de la TVA n'est pas programmé ou ne suit pas ;
- le mois à déclarer tarde quelques fois à être rendu visible ;

- la réception des codes d'accès prend du temps dans certains cas.

### Yannick Roger DABO,

Responsable administratif et financier de l'Agence 911



La plateforme nous permet de ne plus nous déplacer pour chercher les imprimés, elle nous permet de faire nos déclarations en ligne et avoir une idée globale sur notre compte d'impôt. Cependant nous avons remarqué que certains imprimés mensuels peuvent ne pas figurer sur la plateforme.

Nous vous recommandons de faire la mise à jour pour nous permettre de faire nos déclarations à temps.

### Mme LÔ Amélie BIAYE, Comptable

Je pense que votre service "Mon Espace Perso" a été bien pensé et je vous félicite pour cette innovation. Je tiens à préciser que nous avons toujours eu d'énormes difficultés pour recevoir les imprimés de déclarations ou même avoir des informations concernant notre compte (avis d'imposition et autres). Je pense que cette plateforme permettra de gagner du temps et de mieux communiquer avec l'administration fiscale. Je pense que ce sera aussi un moyen pour l'entreprise de réduire ses charges de fonctionnement.

Par contre, j'aimerais attirer votre attention sur le fonctionnement de la plateforme : l'accès n'est pas du tout facile et la communication aux contribuables reste toujours faible. Ce serait bien de mettre en place des journées portes ouvertes pour chaque centre afin que les usagers puissent venir s'informer quant au fonctionnement de la plateforme et ce pour une meilleure collaboration.

Espérant que ma contribution vous servira.



**Absa LÔ,** Chef de la Section Services aux contribuables et Traitement de données du Cen-

## RÉUNION D'ÉVALUATION DES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP)

# Revue d'étape de la mise en œuvre des actions prioritaires du Programme « YAATAL »

L'année 2020 marque le démarrage de l'application du nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA). Ainsi, l'avènement du budget-programme est matérialisé par une gestion axée sur les résultats (GAR). La DGID s'est inscrit dans cette dynamique pour la réalisation des objectifs du programme n°3 assigné au Directeur général des Impôts et des Domaines et intitulé « Gestion de la fiscalité intérieure et du foncier », également dénommé Programme « YAATAL ». Après la signature des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) entre le Directeur général et chacun des directeurs de la DGID, le 28 mai dernier, est arrivée l'heure du premier bilan d'étape de la mise en œuvre des actions prioritaires du Programme Yaatal. Cette réunion d'évaluation s'est tenue le mardi 22 septembre 2020.



Par Abdou FAYE,  
Chef Section  
Communication Interne

M. Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts  
et des Domaines entouré du Comité de Direction

### MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME « YAATAL », DES RÉSULTATS MITIGÉS DANS UN CONTEXTE PARTICULIER

Les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) opérationnalisent le programme YAATAL, ils permettent l'engagement des Directeurs à travailler pour l'atteinte des objectifs du programme n°3 du budget. Ainsi, l'évaluation de la mise en œuvre du « YAATAL » a porté sur les actions retenues dans les COP et les résultats enregistrés. Le suivi-évaluation est une action phare dans le pilotage du programme et il vise à établir et à entretenir le dialogue de gestion, à vérifier l'état de mise en œuvre des COP et à identifier les contraintes.

Le bilan d'étape a permis de déterminer le niveau d'exécution des objectifs prioritaires du programme au cours du pre-

mier semestre 2020 qui s'établit comme suit :

- mise en œuvre des procédés de gestion basés sur le renseignement : 29% ;
- adaptation des règles et procédures existantes en matière fiscale, domaniale et foncière : 9% ;
- parachèvement de la transformation digitale : 13% ;
- amélioration de la qualité des services rendus aux usagers : 23% ;
- renforcement de l'efficacité opérationnelle : 26%.

Il faut souligner que la méthodologie adoptée par le Bureau de la Stratégie et de la Modernisation pour l'évaluation de chaque Direction consiste à partir du nombre d'activités inscrites dans le Plan de Travail annuel (PTA) 2020 pour res-

sortir, en valeur absolue comme relative, le nombre d'activités réalisées, le nombre d'activités en début de réalisation, le nombre d'activités moyennement réalisées, le nombre d'activités dont la réalisation est très avancée et, enfin, celles qui ne sont pas réalisées. Ce procédé a permis d'avoir une vue panoramique sur chaque Direction et d'apprécier l'état d'avancement de l'exécution des activités qui leurs sont assignées.

Globalement, au titre du premier semestre 2020, l'exécution des actions prioritaires se présente ainsi qu'il suit à l'échelle de la DGID :

- les actions réalisées : 49% ;
- les actions en début de réalisation : 23% ;
- les actions moyennement réalisées : 11% ;



Le Directeur général, M. Bassirou Samba NIASSE

- les actions très avancées : 6% ;
- et les actions non réalisées : 10%

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et du fait que l'échéance de certaines actions est annuelle, ces résultats sont tout à fait appréciables.

À l'analyse, les facteurs clés de la performance sont, entre autres, l'articulation des PTA aux orientations du programme « YAATAL », l'animation d'un dialogue de gestion permanent, le respect des délais de traitement des dossiers malgré la Covid-19, la transmission périodique des rapports d'activités des Directions, le suivi régulier des diligences, la bonne réactivité et le sens de l'initiative du responsable d'activité.

Quant aux facteurs de contreperformance, ils sont liés aux contraintes liées à la pandémie de Covid-19, à l'insuffisance des moyens matériels et financiers, à l'indisponibilité de certaines données fiscales et foncières, au manque de personnel qualifié, etc. L'analyse détaillée relative à chaque Direction fait apparaître des contraintes particulières qui expliquent certaines situations. Il en est ainsi du déficit de partage de renseignements, des lenteurs des procédures d'acquisition de matériel, de la transmission tardive des expressions des besoins, du sous-effectif des vérificateurs, des titres de perception difficilement recouvrables, etc.

Sous ce rapport, cette rencontre d'évaluation des COP, était aussi l'occasion d'échanger sur des problèmes de fond afin d'apporter des mesures correctives pour une meilleure exécution des PTA.

## DES ÉCHANGES DE HAUTE FACTURE POUR UN SECOND SEMESTRE CONCLUANT

À la lumière des contraintes évoquées, des mesures ont été préconisées relativement à la mise à disposition des moyens nécessaires, à la reprise des travaux du comité chargé du pilotage de la fiabilisation des données SIGTAS, au passage du bloc fiscal à la fibre optique et à la poursuite des travaux de finalisation des tests sur le réseau interne. Il y a aussi l'envoi des programmes de vérification aux bureaux des conservations, la relance des travaux du comité DGID-DGD, etc.

Le Directeur général, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, a donné des orientations et des instructions tendant à la prise en charge des mesures retenues par les services concernés. Il a insisté sur la collaboration entre les services de la Direction du Cadastre (DCAD) et les services d'assiette. Dans ce cadre, il a relevé que très peu d'immeubles faisant l'objet d'un Numéro d'identification cadastrale (NICAD) sont immatriculés dans les fichiers de la Direction des Services fiscaux (DSF). Sur ce point, il a demandé un partage systématique d'information avec la Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF) pour l'intégration de tous les propriétaires d'immeubles faisant l'objet d'un NICAD dans la base de la DSF et de la DRESCOF. Le Directeur général a aussi donné des indications sur l'apurement du passif avec de nouvelles stratégies proposées par la Direction du Recouvrement (DREC).

Le Directeur général est aussi revenu sur l'urgence d'entretenir une collaboration effective, sur le plan du renseignement et du partage d'informations stratégiques, avec les partenaires extérieurs de la DGID, notamment la Société nationale d'Électricité du Sénégal (SENELEC), l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE), l'Agence nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT), etc. Pour ce faire, le Directeur général recommande vivement des rencontres périodiques entre la DRESCOF, la DCAD, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) et la Direction des Domaines, d'une part, et les directions opérationnelles que sont la Direction des grandes Entreprises (DGE), Direction des moyennes Entreprises (DME) et la DSF, d'autre part. Cela permet d'éviter les asymétries d'information et favorise un

élan synergique entre les structures de la DGID.

Le Directeur général s'est réjoui de la bonne lancée de la DGID en matière de maturité digitale, avec la relance de la plateforme « Mon Espace Perso » qui a enregistré 15 000 inscrits, dont 8 000 se sont connectés au moins une fois. C'est une avancée notoire dans la dématérialisation des procédures.

Par ailleurs, le Directeur général a dit toute l'attention qu'il accorde à la formation continue des agents. Il a décliné son ambition de redynamiser le centre de formation pour assurer un renforcement de capacités tant du point de vue des connaissances qu'en matière d'efficacité opérationnelle, en particulier avec la révision complète des fiches de poste adossées à des indicateurs de performance.

Le Directeur général a demandé au Directeur du Contrôle interne de lui soumettre une note d'orientation stratégique qui fera office de feuille de route pour ladite Direction. Il a aussi rappelé le rôle important des Adjoints aux Directeurs qui doivent assurer le monitoring au quotidien de toutes les activités et leur mise en cohérence dans le cadre des missions générales de chaque direction.

Monsieur Abdou Aziz GUEYE, Coordonnateur de la DGID, a beaucoup insisté sur l'animation du dialogue de gestion pour une synergie d'ensemble et une harmonisation de la mise en œuvre du Programme « YAATAL ». Il a donné des orientations pour une meilleure animation de l'exécution des actions.

En conclusion, le Directeur général a rappelé que le « YAATAL » est un état d'esprit qui suppose qu'on partage des informations afin d'élargir l'assiette à tous les niveaux et d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers. Il a exhorté tous les responsables d'actions (les Directeurs) à redoubler d'efforts et d'engagement, à armer les services de sérieux et d'abnégation au travail, pour une mise en œuvre concrète des actions prioritaires du programme « YAATAL » inscrites sur le PTA au second semestre 2020. Pour terminer, le Directeur général a félicité et remercié tous les Directeurs et Chefs de services pour les résultats obtenus dans l'exécution des activités du premier semestre 2020.

Par Abdou FAYE,  
Chef Section Communication interne

ATELIER DE FORMATION DES CHEFS DE BUREAU DE RECOUVREMENT  
DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS ET DES DOMAINES  
SUR LA COMPTABILITÉ PATRIMONIALE ET LE DÉCRET PORTANT  
REGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

# Une mise à niveau des comptables de la DGID pour une gestion efficace du service recouvrement



Le Directeur général prononçant son discours lors de l'atelier de formation  
à côté du Directeur du Recouvrement (à sa droite), Monsieur Adama Mamadou SALL



Par Mme Sokhna Aminata  
Lô Mbacke Diop

*La Direction du Recouvrement a organisé un séminaire de formation sur les changements et innovation du nouveau décret portant Règlement général sur la Comptabilité publique (RGCP), les 08 et 09 septembre 2020 à l'hôtel Pullman. La cérémonie d'ouverture a été présidée par Monsieur Bassirou Samba NIASSE, Directeur général des Impôts et des Domaines, en présence de Monsieur Adama Mamadou SALL, Directeur du Recouvrement et de Monsieur Abdoulaye GNING, Chef du Bureau de la Stratégie et de la Modernisation.*

L'atelier a été animé par des experts de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), à

savoir Monsieur Amadou Oury BÂ, Conseiller technique du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor et Messieurs Mamadou Yaké BAH et Mor CISSÉ. Cette formation, destinée aux Comptables de la DGID, vise à initier ces derniers aux changements induits par décret n°2020-978 du 23 avril 2020 portant RGCP et par le décret n° 2020-1019 du 6 mai 2020 portant Plan comptable de l'État (PCE)..

## L'APPLICATION DU DÉCRET SUR LE RGCP : UN DÉFI MAJEUR POUR LE RÉSEAU COMPTABLE DE LA DGID

Dans son propos introductif, le Directeur général des Impôts et des Domaines, Monsieur Bassirou Samba NIASSE, a salué l'initiative de la Direction du Recouvrement d'organiser des sessions de formation pour la mise à niveau de ses cadres chargés du re-

couvrement des recettes fiscales. Il a souligné l'importance de renforcer les capacités techniques de tout le réseau comptable de la DGID, compte tenu de la réforme instituée par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques (NCHFP). Il a souhaité la bienvenue aux formateurs et à tous les participants en formulant le vœu qu'ils tirent de cet atelier les enseignements nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Pour rappel, la réforme du cadre harmonisé des Finances publiques adoptée par le Conseil des Ministres de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) en 2009 s'est matérialisée par une série de 6 directives. Parmi celles-ci, on distingue la Directive n°2009/07/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant sur le Règlement général sur la Comptabilité publique qui a été transposée au niveau national par

le décret n°2011-1880 du 24 novembre 2011. Ce décret a été récemment abrogé et remplacé par le décret n°2020-978 du 23 avril 2020 qui « fixe les règles fondamentales régissant l'exécution des budgets publics, la comptabilité, le contrôle des opérations financières ainsi que la gestion des deniers, valeurs et biens appartenant ou confiés à l'État ».

Dans sa présentation, Monsieur Mor Cissé, Inspecteur principal du Trésor a rappelé les règles et principes qui régissent la comptabilité publique. Il est revenu sur les habilitations des comptables de la DGID qui sont distinctes de celles des ordonnateurs. Il a aussi évoqué les droits du comptable public de disposer des ressources financières et matérielles nécessaires à l'exercice de sa mission et les obligations liées à sa fonction, notamment la déclaration de patrimoine en début et en fin de fonction, dans les conditions fixées par la loi sur la déclaration de patrimoine (loi n°2014-17 du 2 avril 2014).

La question relative à la notion de responsabilité du comptable public dans l'exercice de ses fonctions a suscité beaucoup d'intérêt auprès des participants. En effet, cette notion a fondamentalement évolué avec la nouvelle réforme. Elle engage la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public et n'exclut pas une responsabilité disciplinaire, civile ou pénale. Sur ce point, Monsieur Abdou Ben Jenkins SAMBOU, Adjoint au Directeur du Recouvrement a proposé l'élaboration d'un manuel de procédures sur le métier de comptable public, vu la complexité de la fonction.

Il est ensuite revenu sur la nécessité de la réingénierie des procédures, comptables avant basculement, de même que la certification, des processus, gage de pratiques tendant à conforter les meilleurs standards.

Enfin, il a s'est prononcé sur la nécessité de procéder à une évaluation par les pairs, notamment, les instances comme l'UEMOA afin d'éprouver le schéma arrêté par le Sénégal au regard de la Directive précitée.

Concernant la cessation de fonction chez les comptables publics, le décret sur le RGCP stipule qu'elle doit se prononcer dans les mêmes formes que la nomination et s'accompagne d'un procès-verbal de remise de service. Quant à la libération de garantie par le comp-



Vue de la salle lors de l'atelier de formation

table public secondaire, elle se fait sur décision du Ministre chargé des Finances et du Budget après obtention d'un certificat de décharge délivré par le Directeur de la Comptabilité publique et du Trésor.

Par ailleurs, Monsieur Mor Cissé a procédé à un rappel sur les opérations d'exécution du budget qui définissent les principales actions exercées par le Comptable public. Il s'agit notamment de :

- la mise en recouvrement et l'encaissement des impôts directs et taxes assimilées ;
- le traitement comptable des certificats de dégrèvement établis suite à une décharge, réduction, remise ou modération d'impôt et taxe ;
- l'apurement des rôles ;
- les Restes à recouvrer ;
- la mutation de comptables.

En effet, ces opérations budgétaires sont visibles grâce à la comptabilité tenue par l'Etat, déclinée en cinq (5) composantes. Il s'agit de :

- la comptabilité générale qui permet de connaître la situation nette de l'État ;
- la comptabilité budgétaire qui permet de savoir l'exécution des dépenses et des recettes ;
- la comptabilité analytique qui constitue un moyen d'appréciation du rendement des services ;
- la comptabilité des matières qui permet la constatation et le suivi des

immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que des stocks de marchandises ou matériels ;

- la comptabilité des valeurs et titres qui permet de faire l'inventaire des valeurs et titres détenus par l'État.

Dans le respect du principe de transparence, les opérations budgétaires sont soumises, d'un côté, à un contrôle à priori exercé par l'Assemblée nationale, les contrôleurs budgétaires ou les services dépeniers et, d'un autre côté, à un contrôle à posteriori exercé par la Cour des Comptes, l'Assemblée nationale, etc.

Suite à cette première présentation, les préoccupations des participants ont porté essentiellement sur l'étendue de la responsabilité qui incombe au comptable public mais aussi sur la définition précise des conditions de cessation de fonction et de passation de service entre le comptable public entrant et celui sortant. Les animateurs ont apporté des éclaircissements aux questions soulevées par les agents.

Dans la continuité de la transposition des directives de l'UEMOA et pour une cohérence des actions exigées par le décret d'internalisation de la directive sur le RGCP, le Sénégal a adopté le décret n° 2020-1019 portant Plan comptable de l'État (PCE).

### LA MISE EN ŒUVRE DU PCE : UN TOURNANT DÉCISIF POUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ COMPTABLE DE L'ADMINISTRATION FISCALE

La formation a aussi porté sur le Plan comptable de l'État et les normes



Présentations sur le RGCP par les formateurs, Inspecteurs principaux du Trésor

comptables adoptées à travers le décret n° 2020-1019 du 6 mai 2020. Le rapport de présentation de ce décret précise que c'est d'abord le décret n° 2020-27 du 8 janvier 2020 portant Plan comptable de l'État qui a été pris en remplacement du décret 2012-92 du 11 janvier 2012 portant Plan comptable de l'État pour permettre la comptabilisation des opérations dès le début de la gestion 2020, en cohérence avec la nouvelle nomenclature budgétaire. Ensuite, avec l'adoption de la loi organique n° 2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016, le décret n° 2020-1019 du 6 mai 2020 est pris pour remplacer celui du mois de janvier afin de se conformer aux dispositions de l'article 2 de la loi adoptée en février 2020.

La présentation portant sur le PCE a été dispensée par Monsieur Mamadou Yaké BAH, Inspecteur Principal du Tré-

sor. Il a défini le Plan comptable de l'État comme étant un document stratégique qui permet d'établir une comptabilité générale de l'État. Il a été élaboré pour avoir une image fiable des comptes de l'État et mieux asseoir sa crédibilité aux yeux des partenaires techniques et financiers.

La comptabilité de l'État est fondée sur le principe de la constatation des droits et des obligations. Il en résulte que les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement. Avec ce cadre conceptuel, l'ensemble des règles et normes permettant d'effectuer le traitement comptable des opérations de l'État est élaboré conformément au référentiel et aux normes comptables internationales qui sont fortement influencées par la comptabilité privée tant en ce qui concerne les caractéristiques de l'information financière que pour ce qui est des règles et principes comptables.

Ainsi, à l'image du Système Comptable OHADA révisé, le PCE comprend cinq comptes de bilan (1 à 5), deux comptes de gestion (6 et 7) et un compte des engagements hors bilan (8). À l'instar de l'entreprise privée, l'État dispose d'états financiers à quelques différences près. Ils sont constitués du bilan, du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie, du tableau des opérations financières du Trésor et de l'état annexé.

Dans le but de faciliter la tenue de la comptabilité et la compréhension des comptes, la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) a élaboré un Recueil des

Normes comptables de l'État (RNCE) adoptées en 2016 et applicables à l'État et aux Établissements publics.

En sus de l'élaboration d'un RNCE, un cadre de pilotage a été mis en place par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) pour faciliter l'initialisation de la comptabilité générale de l'État. À ce titre, Monsieur Amadou Oury BÂ a présenté le schéma institutionnel du cadre de pilotage dont le sous-comité du bilan d'ouverture est dirigé par la DGID. Le bilan d'ouverture est la détermination de la situation patrimoniale de l'État en début d'exercice. Le processus se déroule en deux étapes : la fiabilisation des comptes et l'intégration au bilan des éléments recensés et valorisés. Le succès de ces opérations repose sur la collaboration des comptables publics, des services de la Direction du Cadastre ainsi que tous les services opérationnels du MFB.

Au demeurant, les évolutions majeures de la réforme comptable ont été l'intégration des notions d'amortissement et de provision de même que l'activité relative à l'inventaire des stocks. La réorganisation comptable doit également tenir compte des nouveaux paradigmes de gestion publique notamment l'adoption du budget programme et le rôle prééminent du contrôle interne hissé au rang des organes de contrôle incontournables de l'Administration.

Au terme des présentations, les débats ont porté principalement sur le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité patrimoniale, le report des exonérations dans le bilan et le processus d'évaluation des biens de l'État.

Concernant le basculement à une comptabilité patrimoniale, le processus se fait progressivement en raison de la complexité de la mission et de l'étendue des biens de l'État. Pour le report des opérations financières et non financières dans le bilan, il est attendu de la DGID de jouer sa partition dans le recensement des créances et des dettes fiscales.

Finalement, l'atelier de formation s'est bien déroulé. Les auditeurs majoritairement composés de comptables publics ont eu l'occasion de s'imprégner des nouvelles dispositions édictées par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques et transposées dans le droit interne.

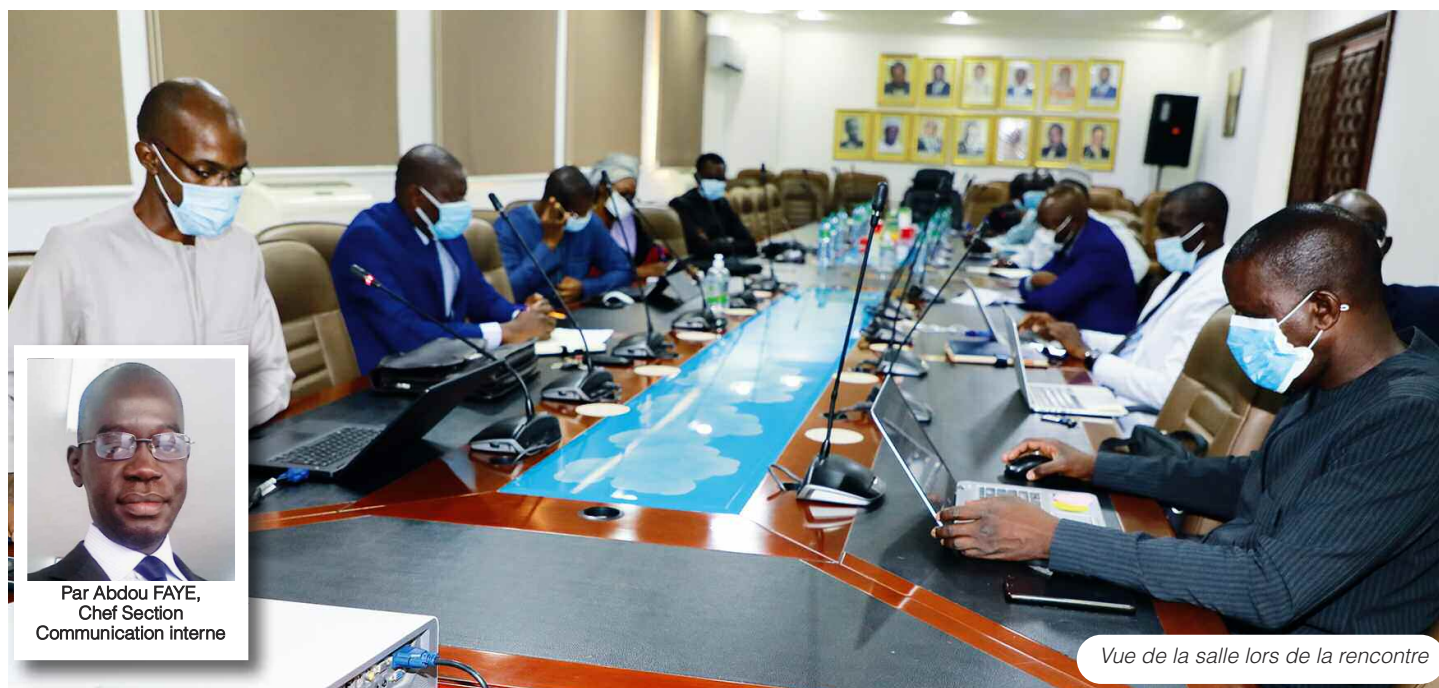


M. Abdou Ben Jenkins SAMBOU,  
Adjoint au Directeur du Recouvrement

## RÉUNION DE PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DE RENSEIGNEMENTS DE LA DIRECTION DU RENSEIGNEMENT ET DES STRATÉGIES DE CONTRÔLE FISCAL (DRESCOF)

# Une approche participative bénéfique pour les points focaux

*La Direction du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal (DRESCOF) est chargée de la définition des stratégies relatives au pilotage du renseignement et du contrôle fiscal au sein de la Direction générale des Impôts et des Domaines. Le renseignement est une composante primordiale de l'administration fiscale et joue un rôle de premier ordre dans l'élargissement de l'assiette qui est l'objectif principal du programme « YAATAL ». Dès lors, pour une bonne exécution de sa mission, la DRESCOF a mis en place une stratégie de collecte et d'exploitation de renseignements qu'elle a partagée avec les points focaux qui sont au niveau des directions opérationnelles. C'est tout l'intérêt de la série de rencontres tenue les 23, 24 et 25 septembre 2020.*



Vue de la salle lors de la rencontre

### UNE STRATÉGIE VENUE À SON HEURE POUR UNE MEILLEURE EXPLOITATION DU RENSEIGNEMENT

Dans le cadre de l'opérationnalisation du programme « YAATAL », la DRESCOF a mis en place une nouvelle stratégie de collecte et d'exploitation du renseignement. Monsieur Cheikh Mouhamed Hady DIEYE, Directeur du Renseignement et des Stratégies de Contrôle fiscal a fait un pertinent exposé sur cette stratégie. Celle-ci vise la densification du réseau de partenariat avec les tiers déclarants et autres entités détentrices de renseignements à

but fiscal, l'optimisation de la mobilisation du renseignement de source interne et le développement d'outils capables de structurer la donnée pour obtenir la vue « 360 degré » du contribuable. Sous ce rapport, il y a des atouts comme la mise en avant des fonctions d'offreur de services de la DGID pour relever le défi d'opérationnalisation du programme « YAATAL ». Pour cela, il faut des préalables, notamment la modernisation et l'optimisation des moyens d'intervention et des solutions de valorisation de la donnée pour un renseignement au service de l'assiette et du contrôle.

Dans le même sillage, pour une bonne

compréhension de la stratégie, une pyramide des différentes étapes de question du renseignement a été conçue et partagée. La réalisation effective des activités de la pyramide nécessite la désignation de points focaux dans les différentes structures opérationnelles de la DGID. Ces derniers sont appelés à jouer un rôle important dans le dispositif de suivi du renseignement. En effet, les points focaux sont chargés de la coordination de la collecte, de la compilation des données ainsi que de la coordination de l'exploitation des résultats. En adoptant cette démarche, la DRESCOF mise sur une gestion de proximité de la donnée en vue d'améliorer la qualité et la régularité des re-



La présentation de la DRESCOF lors de la réunion

portings au niveau des centres. En tant qu'acteurs incontournables dans le dispositif, les avis et suggestions des points focaux sont importants pour consolider la stratégie de collecte et d'exploitation du renseignement afin de l'adopter.

### CONSOLIDATION ET ADOPTION D'UN DISPOSITIF QUI FÉDÈRE LES STRUCTURES DE LA DGID

Les points focaux qui ont participé à la rencontre ont soulevé quelques préoccupations, notamment celles qui sont relatives au renforcement du réseau des partenaires extérieurs de la DGID dont les fichiers (bases de données) pourraient être utiles pour le renseigne-

ment sur les usagers. Certaines structures ont été identifiées comme des partenaires potentiels qui peuvent utilement intégrer ce réseau. La question de l'harmonisation des fiches de suivi et de renseignement, pour l'ensemble des centres, a été évoquée pour une meilleure exploitation. Cela a occasionné d'intéressants échanges qui peuvent consolider la stratégie. Certains soutiennent qu'une bonne mise en œuvre de la stratégie permettrait d'obtenir 90% du renseignement à l'interne. D'autres aspects importants ont été mis sur la table par les points focaux pour consolider la stratégie et la rendre plus efficace.

À la suite des réactions des partici-

pants, Monsieur DIEYE, Directeur de la DRESCOF, a apporté quelques éclairages notamment sur l'harmonisation des fiches. Cela a fait l'objet d'une note, prise par le Directeur général, relative à l'enrichissement et à l'harmonisation des tableaux statistiques. Pour le renforcement du réseau des partenaires extérieurs, le Directeur DIEYE a pris bonne note et affirme que cet aspect sera pris en compte. Monsieur DIEYE et ses collaborateurs ont apporté des réponses à toutes les questions qui ont été soulevées et salué l'intérêt que suscite la stratégie à l'endroit des points focaux. Il a souligné que l'adoption de la stratégie par l'ensemble des structures, via les participants qui les représentent, offre de bonnes perspectives pour le dispositif de renseignement.



Le Directeur, M. Mouhamed Hady DIEYE, en première ligne, faisant son exposé

En définitive, cette réunion a permis de présenter la stratégie de collecte et d'exploitation des renseignements mais aussi de recueillir les impressions des points focaux qui sont les acteurs de sa mise en œuvre. Monsieur DIEYE a adressé ses vifs remerciements à tous les participants et a exhorté les points focaux de travailler à donner des informations précises et exhaustives. Enfin, il a dit aux participants : « la situation est entre vos mains, je vous recommande de tenir des séances périodiques au niveau de vos services respectifs pour réussir le pari ».

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

LES BOÎTES À IDÉES ET TABLEAUX D’AFFICHAGE

# Une démarche inclusive pour une meilleure qualité de services



Par Marie Soukeyna  
DIALLO NGOM

*Dans le cadre du renforcement du service rendu aux usagers et du consentement à l'impôt, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) met en place des boîtes à idées au niveau de son siège sis au bloc fiscal et de tous les Centres des Services fiscaux (CSF). Cet outil de management inclusif va permettre aux usagers d'évaluer la qualité des services fournis par la DGID. De même, pour assurer une bonne circulation de l'information et une meilleure gestion de celle-ci, des tableaux d'affichage normalisés ont été installés.*



*Les boîtes à idées nouvellement installées dans les structures de la DGID accompagnées de fiche de notes*

La **boîte à idées** est un système organisé par lequel un usager peut, à tout moment, formuler par écrit une idée susceptible d'intéresser son part-

naire. Le projet de Boîtes à idées a été conçu avec une approche participative, facilitée par la collaboration des différents Chefs de service qui ont aidé

à sa mise en œuvre. Ainsi, cet outil constitue un élément essentiel dans les relations entre l'administration fiscale et les contribuables. L'objectif visé est



Les tableaux d'affichage nouvellement installés dans les structures de la DGID

d'instaurer un système de gestion collaborative, en incitant les usagers à donner leurs suggestions, avis ou commentaires sur tous les sujets les concernant dans le fonctionnement de la DGID.

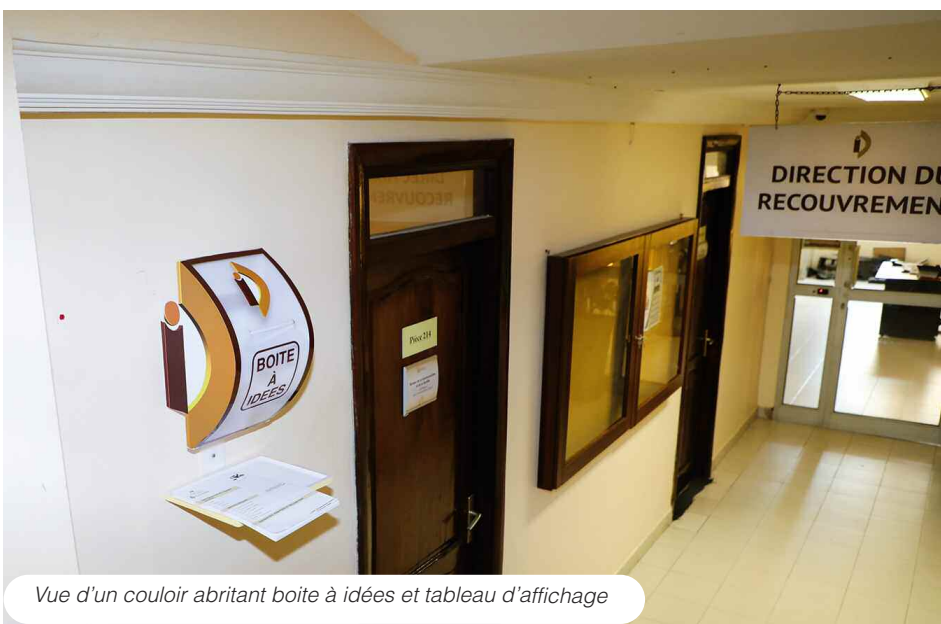
Le projet des boîtes à idées concourt à la réalisation de l'objectif du programme « YATAAL » qui vise l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. En effet, elles permettent de recueillir le feed-back des usagers qui est pris en compte dans le dispositif mis en place pour mieux les satisfaire. Aujourd'hui, la région de Dakar est bien couverte par ce projet qui sera étendu à tous les services régionaux

pour le maillage de tout le territoire, afin d'avoir une idée claire de ce que les usagers attendent de l'administration fiscale au niveau national.

Dans le même sillage, les **tableaux d'affichage** constituent des outils de transmission de l'information et permettent sa bonne circulation et sa gestion. Un tableau d'affichage est un panneau permettant d'afficher des informations diverses, utiles aux usagers et au personnel. En effet, il est aussi du rôle de la DGID de mettre en place des mécanismes d'information et de communication afin de garantir aux usagers l'accès à l'information pour une meilleure compréhension de ses projets

phares (programme YATAAL). C'est aussi une façon d'éviter les asymétries d'informations, surtout à l'endroit du personnel, et de permettre à tout le monde d'être au même niveau d'information et de s'appropriier les objectifs communs.

Les tableaux d'affichage sont divisés en deux parties. La partie « A » est réservée à la communication institutionnelle, officielle, de la DGID. La partie « B » concerne la communication des entités associatives (syndicats, amicales, mutuelle, etc.). L'administration de ces tableaux d'affichage est assurée par le Bureau de la Communication et de la Qualité avec la collaboration du responsable de chaque site.



Vue d'un couloir abritant boîte à idées et tableau d'affichage

Au total, la boîte à idées est un véritable outil de management collaboratif. Son dépouillement permet de faire des « brainstormings » utiles pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers. Les tableaux d'affichage, quant à eux, jouent un rôle informatif et contribuent à la bonne gestion de l'information. Dès lors, ce dispositif est assorti d'un système de collecte, d'analyse et d'impulsion de la prise en charge des propositions, réclamations et autres appréciations des usagers. L'ensemble de ces actions déployées par la DGID, y compris la signalétique des bureaux et services, s'inscrivent dans la dynamique du programme « YATAAL ».

Par Soukeyna DIALLO NGOM

## RENCONTRE MFB /COMITÉ DE SUIVI DU FONDS FORCE COVID-19

### Le Général François NDIAYE et son équipe saluent la transparence de la gestion des finances



M. Abdoulaye Daouda DIALLO, Ministre des Finances et du Budget, en compagnie de ses collaborateurs

Le Ministre des Finances et du Budget, M. Abdoulaye Daouda DIALLO, par ailleurs gestionnaire du Fonds « FORCE COVID-19 » a rencontré, avec ses services, les membres du comité de suivi dudit fonds. L'objectif de la réunion, qui s'est tenue en juillet, était d'informer sur la mobilisation des ressources du Fonds de riposte et de solidarité contre les effets de la COVID-19 et l'exécution des dépenses pour les

quatre piliers sanitaire, économique et de sécurisation des approvisionnements en denrées et en hydrocarbures.

Le Ministre chargé des Finances a précisé que la mobilisation des ressources s'est opérée comme suit : à la date du 9 juillet, le montant de 531,593 milliards FCFA provient du FMI pour un montant de 266 milliards francs CFA ; de la Banque Mondiale avec 59,542 milliards FCFA et de l'Etat du Sénégal

à travers les bons du trésor COVID-19 pour un montant de 102,25 milliards FCFA et des contributions volontaires des Sénégalais pour un montant de 19,7 milliards FCFA etc.

Au total, les ressources mobilisées pour la mise en œuvre du Programme de Résilience économique et sociale (PRES) s'élèvent à 569,593 milliards FCFA.

En ce qui concerne l'exécution des dépenses du Fonds FORCE COVID-19, M. Abdoulaye Daouda DIALLO dira que le budget du PRES d'un montant de 1 000 milliards FCFA connaît un niveau d'exécution (base paiement) d'un montant de 429,464 milliards FCFA sur les 526, 3 milliards FCFA (hors dépenses fiscales) soit un taux de 81,6% de réalisation au mois de juillet.

Le Président du Comité de Suivi, Général François NDIAYE et ses collaborateurs ont salué la transparence, la rigueur et l'efficacité dans la gestion financière du Fonds et promis de poursuivre le suivi des ressources avec le Ministère des Finances et du Budget.



Le Ministre des Finances et du Budget et le Général François NDIAYE, Président du Comité de Suivi du Fonds FORCE COVID-19

Par Gnoula DIALLO  
Journaliste à la Cellule  
de Communication du MFB

## CROISSANCE ÉCONOMIQUE

# L'économie nationale subit les contrecoups de la Covid-19



Le Ministre, M. Abdoulaye Daouda DIALLO serrant chaleureusement la main de Mme Kristalina GEORGIEVA, Directrice générale du FMI

« L'économie sénégalaise a été durement touchée par la pandémie de la Covid-19. Il est maintenant prévu que le Pib réel se contractera de 0,7% cette année du fait de la pandémie et des mesures strictes d'endiguement qui ont entraîné des perturbations de l'activité économique plus importante que prévu ».

Cette déclaration est de Mme Corinne DELECHAT dans le communiqué final de la mission virtuelle du FMI, effectuée sur le Sénégal du 09 au 18 septembre 2020.

Le communiqué note que l'exécution du budget, jusqu'à fin août 2020, est satisfaisante. Parallèlement, les objectifs attendus au terme de l'exercice budgétaire annuel sont, tout aussi, atteignables.

Néanmoins, des incertitudes sont perçues dans la mobilisation des res-

sources programmées, malgré une reprise graduelle de l'activité économique qui s'opère depuis le mois de mai, avec la levée de la plupart des restrictions liées à la Covid-19, suivie de la réouverture des frontières en juillet.

Avec la bonne gestion de la Covid-19 au Sénégal, il est prévu, en 2021, que la production devrait rebondir avec une croissance supérieure à 5% portée, en partie, par des perspectives favorables dans le secteur agricole. Mais selon Mme DELECHAT, « cette projection est sujette à des risques considérables, du fait des incertitudes entourant le rythme de la reprise mondiale et l'évolution de la pandémie qui pourrait continuer de nuire à des secteurs importants de l'économie tels que le tourisme, le transport et l'hôtellerie ».

Toutefois, la mission encourage les autorités à continuer d'œuvrer avec pru-

dence afin de maintenir le déficit aux alentours de 6% du Pib comme prévu dans la loi de finances rectificative 2020. En outre, la mission félicite les autorités sénégalaises de la mise en œuvre « solide et transparente » de leur Programme de résilience économique et sociale (PRES). Selon la mission du FMI, l'essentiel des mesures prévues, pour faire face à la Covid-19, ont été déjà exécutées comme le relève le rapport trimestriel d'exécution budgétaire 2020. De plus, la mission félicite l'État du Sénégal de l'abrogation du décret portant dérogation au code des marchés pour les dépenses relatives à la lutte contre la Covid-19. Celles-ci sont désormais soumises aux procédures normales de passation des marchés.

Par Mbaye THIAM,  
Journaliste à la Cellule de  
Communication du MFB

# LA PLATEFORME E-SERVICES DANS LA MISE EN APPLICATION DES MESURES FISCALES DU PROGRAMME DE RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (PRES)



Par Fatoumata ANE GUEYE

En réponse à la pandémie de Covid-19, l'État du Sénégal a mis en place un Programme de Résilience économique et sociale (PRES) décliné en quatre (4) axes dont

le troisième porte sur la sauvegarde de la stabilité macroéconomique financière, pour soutenir le secteur privé et maintenir les emplois, à travers l'injection de liquidités, l'élaboration de mesures fiscales destinées à renforcer la trésorerie des entreprises, des particuliers et de promouvoir aussi l'investissement. Pour matérialiser ses mesures, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) a réaménagé ses services et simplifié certaines procédures. Ainsi, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) a rendu disponible la plateforme e-services pour permettre aux usagers de déposer certaines requêtes fiscales afférentes aux mesures du PRES mais aussi d'y suivre leur état d'avancement.

## E-SERVICES, CONTENU ET MODE DE FONCTIONNEMENT

Cette nouvelle plateforme développée par la DSI présente beaucoup d'avantages dont l'amélioration de la qualité de service, la traçabilité des données afférentes aux déclarations concernées et la diminution du stockage physique des états récapitulatifs. Elle présente beaucoup de fonctionnalités qui permettent au contribuable de mener certaines opérations fiscales de façon rapide et sereine. Comme son orthographe l'indique (service au pluriel) la plateforme e-services offre un panel de services au contribuable dont les principaux sont :

- le formulaire de saisie de l'état trimestriel ou annuel des sommes versées au titre des loyers ;
- le formulaire de saisie de l'état trimestriel ou annuel des sommes ver-

sées à des tiers ;

- le téléchargement d'un fichier Excel ou csv (Comma Separated Values/valeurs séparées par des virgules) pour l'import de données ;

- la souscription à E-tax avec un formulaire dématérialisé disponible au niveau de la plateforme ;

- la demande en ligne de subventions pour les entreprises impactées par la pandémie ;

- le formulaire de la demande de report d'échéance de déclaration ou de paiement des impôts et taxes pour les entreprises éligibles ;

- le formulaire de la demande de remise gracieuse ;

- le formulaire de la demande de restitution de crédit de TVA.

Dans le cadre de la lutte et de la prévention contre la Covid-19 l'utilisation des fonctionnalités de la plateforme e-services a été fortement notée avec les entreprises relevant de la Direction des grandes Entreprises (DGE) même si l'utilisation de cet outil n'a pas été rendu obligatoire par les services de la DGID. Là, l'avantage est qu'au-delà même du papier qui encombrait nos services, les informations sont beaucoup plus fiables. Par exemple, lorsque le contribuable dépose des états de sommes versées, il y a un certain nombre d'informations qui sont relatives aux bénéficiaires qui pourront être déversées dans la banque de données fiscales et cadastrales de la DGID, qui pourront faire des recoupements et aider dans la mise en œuvre du Programme « YAATAL ».

## AVANTAGES FISCAUX DU PRES, LES CONTRIBUTIONS DE LA PLATEFORME E-SERVICES

Dans le cadre du PRES mis en place en réponse à la pandémie de Covid-19, le gouvernement du Sénégal a décidé d'accorder, à travers l'ordonnance n°002-2020 en date du 23 avril 2020 prise par le Président de la République, d'importants avantages fiscaux aux contribuables impactés par ladite pandémie. Ces mesures fiscales en soutien

aux entreprises se déclinent en quatre axes. Il s'agit :

- de la remise partielle de la dette fiscale due au 31 décembre 2019 ;

- de la subvention directe dont le montant ne peut être supérieur à celui des impôts et taxes exigibles sur les traitements et salaires versés au titre de la période couverte par la crise ;

- du report des échéances fiscales pour les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas cent millions (100.000.000) FCFA et celles directement impactées par la pandémie ;

- de la demande de restitution de crédit de TVA.

Ainsi pour permettre aux contribuables de s'acquitter de ces tâches, la DGID a développé des plateformes accessibles en lignes.

A cet effet, des formulaires spéciaux dédiés aux demandes de subvention et de report des échéances fiscales sont accessibles à travers la plateforme e-services via le lien suivant : <https://eservices.dgid.sn/formulairecontribuable>.

En ce qui concerne les demandes de remise de dettes fiscales et de restitution de crédit de TVA, elles peuvent être souscrites en ligne à travers le lien suivant : [http://formulairepres.dgid.sn/soutien\\_gouv\\_sn/](http://formulairepres.dgid.sn/soutien_gouv_sn/).

Outre les contribuables, les services de la DGID sont également appelés à intervenir régulièrement dans les applications précitées en vue d'assurer le suivi et le traitement des demandes en ligne. A cet égard, les agents fiscaux répartis entre nos différents services opérationnels (les Centres des Services fiscaux notamment) sont inscrits dans ces plateformes.

Mme GUEYE Fatoumata ANE  
en collaboration avec la Direction  
des Systèmes d'information.

# LA CESSION DÉFINITIVE

## L'accès à la plénitude de la propriété

*La cession définitive est l'acte par lequel l'État cède une partie de son domaine privé immobilier à une personne physique ou morale qui, généralement, détenait préalablement un titre d'occupation ou de jouissance tel que le bail, le droit de superficie ou l'autorisation d'occuper. Le cessionnaire accède ainsi à la pleine propriété sur la parcelle concernée.*



Par Ngoné Bougourma DIOP

Des biens fonciers privés

### CADRE JURIDIQUE ET DÉFINITION

C'est la loi n°76-66 du 2 juillet 1976 portant Code du domaine de l'État qui encadre, en ses articles 41 et 42, la cession des terrains constituant des dépendances du domaine privé immobilier non affecté de l'État. Cette loi soumet la cession des immeubles concernés à une autorisation légale.

Pour les terrains à usage d'habitation, cette autorisation a été successivement conférée par la loi n°87-11 du 24 février 1987 autorisant la vente de terrains domaniaux destinés à l'habitation situés en zones urbaines et la loi n°2011-06 du 30 mars 2011 autorisant la transformation des permis d'habiter et titres similaires en titres fonciers. Pour tirer les conséquences et corriger les insuffisances notées dans l'application de ces deux lois, les pouvoirs publics ont adopté la loi n°2017-31 du 15 juillet 2017 autorisant la cession définitive et à titre gratuit de terrains domaniaux

à usage d'habitation. Les modalités particulières d'application de cette loi sont fixées par le décret n°2018-830 du 4 mai 2018.

Pour les terrains à usage industriel et commercial, c'est la loi n°94-64 du 22 août 1994 qui confère l'autorisation de céder.

Ainsi, avec ce dispositif normatif, l'État permet aux détenteurs de titre d'occupation et de jouissance sur son domaine privé d'accéder à la pleine propriété.

Pour rappel, avec la loi numéro n°64-46 du 17 juin 1964 relative au domaine national, le législateur avait décidé de faire « de plein droit le domaine national, toutes les terres non classées dans le domaine public, non immatriculées et dont la propriété n'a pas été transcrite à la Conservation des hypothèques ». De plus, l'État bénéficie de l'exclusivité de l'immatriculation (transfert d'un immeuble du régime du do-

main national à celui de la propriété foncière, c'est-à-dire du titre foncier). Dans ce contexte, les possibilités pour les particuliers, personnes physiques et morales, d'accéder à la propriété étaient devenues très réduites et le périmètre de l'investissement privé et de l'activité socioéconomique subséquents était devenu étriqué. Avec l'adoption du Code du Domaine de l'État en 1976, cette situation a été corrigée en facilitant la possibilité du transfert de propriété des terrains dépendant du domaine privé de l'État.

La cession définitive aboutit à la délivrance d'un titre foncier qui confère un droit inattaquable et définitif. Ce régime offre des garanties fondées sur l'intangibilité tant matérielle que juridique du titre foncier et le principe de l'inexistence de droit réel sans inscription. De ce fait, la sécurité du commerce juridique est largement garantie par la fiabilité des transactions afférentes au titre foncier.

## L'ASSOUPPLISSEMENT DES MODALITÉS D'ACCÈS AU TITRE FONCIER

Les assouplissements notés portent sur le champ d'application de la loi et sur la procédure.

La loi n°2017-31 du 15 juillet 2017 autorise la cession des terrains domaniaux à usage d'habitation de manière totalement gratuite. Il s'agit :

- d'une part, de céder gratuitement les terrains domaniaux à usage d'habitation situés dans les zones dotées d'un plan d'urbanisme approuvé ou résultant d'un lotissement approuvé par l'administration ;
- d'autre part, de transformer gratuitement les permis d'habiter et titres similaires en titres fonciers.

C'est pourquoi, cette loi comporte un caractère hautement social dans la cession des terrains domaniaux et apporte des innovations majeures relatives à la grande portée de son champ d'application, à sa gratuité et à l'exclusion de toute clause d'inaliénabilité ou prévoyant un rappel, dès la première transaction suivant la cession initiale, des frais engagés par l'État.

Les terrains visés pour la cession gratuite sont :

- les terrains domaniaux attribués par voie de bail ordinaire, de bail emphytéotique ou ayant fait l'objet d'une concession du droit de superficie, et mis en valeur conformément à l'obligation contenue dans le titre d'occupation ;
- les terrains domaniaux à usage d'habitation ayant fait l'objet de permis d'habiter, permis d'occuper, autorisation d'occupation ou autorisation d'occuper.

S'agissant de la procédure permettant de bénéficier de la cession gratuite, les attributaires doivent remplir les conditions ci-après :

- justifier de leur qualité d'attributaire d'un terrain domanial suivant l'un des modes d'occupation visé par l'article 2 de la loi ;
- avoir respecté l'obligation de mise en valeur contenue dans les clauses



*Un domaine privé*

et les conditions de titres d'occupation visés par les articles 38 et 40 du Code du Domaine de l'État ;

La procédure de cession à titre gratuit de permis d'habiter ou titres similaires peut être initié indifféremment par :

- l'Administration des Domaines qui, dans le cas des permis d'habiter et titres similaires, opère d'office la mutation des titres non litigieux au niveau des registres détenus par le service ;
- le titulaire du permis d'habiter ou titre similaire qui saisit l'administration des Domaines sur la base d'un dossier comprenant un extrait de plan parcellaire délivré par le Bureau du Cadastre et l'original dudit titre ;
- le notaire, qui requiert, au moment du dépôt, au Bureau des Domaines compétent, de l'acte relatif à une transaction portant sur un permis d'habiter ou titre similaire, la transformation dudit titre en titre foncier.

Concernant les droits d'usage à temps, la demande de cession définitive accompagnée d'un état de droits réels et/ou d'un certificat d'inscription et est adressée au Chef du Bureau des Domaines territorialement compétent. Si la demande est introduite par des héri-

tiers, ils doivent produire tous les actes justificatifs prévus à cet effet.

Avant la transmission du dossier, avec ses avis et observations, au Directeur chargé de Domaines, le Chef de Bureau des Domaines procède aux vérifications prescrites. La mise en valeur doit être constatée par un procès-verbal dressé par les services du Cadastre compétents.

Au bout de la procédure administrative, la propriété de l'immeuble concerné est transférée au nom du ou des cessionnaires au Livre foncier sur la base d'un arrêté du Ministre chargé des Domaines, pris au vu de l'avis favorable de la Commission de Contrôle des Opérations domaniales. Cet arrêté ministériel peut être individuel ou collectif. Dans tous les cas, il doit contenir les renseignements utiles sur le terrain, sa valeur et l'identité du cessionnaire.

Après le transfert de propriété, le Conservateur de la propriété foncière remet la copie originale du titre foncier au propriétaire.

Globalement, la cession définitive est une aubaine pour les populations en ce qui concerne la sécurité et est un gage de sécurité des transactions immobilières. Cette loi n°2017-31 du 15 juillet 2017 joue un rôle prépondérant dans la gestion du domaine de l'État.

# STRATÉGIES DE MOBILISATION DU RENSEIGNEMENT FISCAL DE LA DGID : UN CADRE STRATÉGIQUE ET UNE GOUVERNANCE MULTISECTORIELLE

*Les stratégies de mobilisation de recettes budgétaires par la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) pour les prochaines années tournent essentiellement autour de la maîtrise de l'assiette fiscale, à partir d'une bonne organisation de l'activité de recherche du renseignement fiscal pour mieux servir le contrôle fiscal. Cette orientation est tirée du cadrage stratégique retenu par les décideurs publics et mise en œuvre par une distribution des compétences entre les structures de direction.*



Par M. Abdoulaye NDIAYE, Chef du Bureau du Renseignement, des Enquêtes et des Études monographiques (BREEM) / DRESCOF

## LE CADRAGE STRATÉGIQUE DU RENSEIGNEMENT

En guise de rappel, la mission du renseignement fiscal est de détecter les mécanismes de fraude, collecter, centraliser et enrichir des renseignements extérieurs et les informations dispersées dans les services opérationnels de la DGID pour élargir l'assiette fiscale et proposer le déclenchement de contrôles fiscaux.

Aujourd'hui, il y a un changement de paradigme pour une meilleure valorisation des données avec un impact réel sur l'assiette en matière de massification du portefeuille des contribuables qu'en matière de correction des insuffisances dans les déclarations et de recouvrement des recettes fiscales in fine.

Toutes ces actions épousent parfaitement les contours de la Stratégie de Recettes à moyen Terme (SRMT) impulsée par les pouvoirs publics et largement reprise dans le projet de loi de finances pour l'année 2020. En interne, la DGID

s'est appropriée cette stratégie globale avec le programme « YAATAL » qui fixe de façon pratique les moyens de mise en œuvre opérationnelle des stratégies de performance de la DGID.

Les nouvelles orientations cherchent à rationaliser les stratégies de mobilisation des renseignements par la DGID en procédant à l'élaboration de nouvelles démarches dans la collecte de données qui tiennent compte de l'évolution technologique et des supports de gestion des impôts et taxes (SIGTAS, e-tax) et à la pleine disposition des partenaires institutionnels et non institutionnels à fournir à la DGID leurs données à des fins fiscales.

À partir de ces orientations, la gestion du renseignement fait l'objet d'un démembrement institutionnel entre les organes de direction de la DGID.

## LE DIRECTEUR GÉNÉRAL, GARANT DE LA GOUVERNANCE GÉNÉRALE DU RENSEIGNEMENT

La Direction générale élabore les stratégies en impliquant à la base les services. Elle assure la gouvernance globale des moyens de mobilisation du renseignement fiscal. Conformément aux orientations des outils de pilotage stratégique que sont la SRMT et le programme « YAATAL », la direction générale fixe les grandes lignes de la gestion du renseignement et dégage les moyens pour y arriver. L'élaboration et la signature des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ainsi que des plans de travail annuel entrent dans ce cadre. Suivant les besoins exprimés par les services ou identifiées au niveau fonctionnel, la Direction générale initie la contractualisation de l'échange de renseignement avec certaines entités publiques ou privées. Elle assure la supervision de l'accomplissement des obligations de la DGID en matière de fourniture de renseignement au niveau national comme international.

## LA DIRECTION DU RENSEIGNEMENT ET DES STRATÉGIES DE CONTRÔLE FISCAL (DRESCOF), LE SOCLE DU RENSEIGNEMENT

Cette direction met le focus sur la bonne coordination voire la centralisation des initiatives de collecte de renseignements, la crédibilisation et la fiabilisation des données collectées.

Dans le cadre des recoupements des informations reçues, la DRESCOF peut procéder à des enquêtes, en vue d'enrichir ou de valider les informations disponibles, en concertation avec les directions opérationnelles.

Avec le processus de digitalisation globale et intégrale, la DRESCOF assure la gestion institutionnelle de la Banque des Données fiscales (BDF) en l'alimentant

de toutes les données de diverses sources collectées et recoupées. De ce fait, les directions opérationnelles sont déchargées d'une bonne partie des fonctions de collectes et elles sont destinataires des renseignements collectés et structurés par la DRESCOF en vue de leur exploitation à des fins fiscales. Ainsi, la DRESCOF offre une meilleure cohérence globale de l'action des services de la DGID car elle est l'acteur principal de l'administration fiscale dans le cadre de la collecte de renseignements en dehors des moyens procéduraux tels que les demandes de justifications et d'éclaircissement.

Pour consolider cette cohérence dans le cadre de l'action des différentes directions opérationnelles, dont les compétences sont arrimées à la segmentation des contribuables, le pilotage du renseignement et du contrôle sont des fonctions essentielles visant à s'assurer des bonnes diligences pratiquées au niveau opérationnel.

### **LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION (DSI), L'OUVRIÈRE DE LA MODERNISATION DE LA GESTION DU RENSEIGNEMENT**

La DSI est chargée du développement et de la maintenance des applications informatiques à caractère fiscal, domaniale, foncier et cadastral (SIGTAS, SIGUIL, SEN-SOUF). Elle assure l'administration et la gestion technique des bases de données centralisées. À ce titre, elle veille à la régularité et la sincérité des données enregistrées. Elle occupe une place centrale dans la mobilisation du renseignement fiscal à travers la centralisation de toutes les données d'assiette, de recouvrement et des renseignements de différentes sources. La DSI en assure la gestion technique de la Banque de Données fiscales (BDF) en assurant aux utilisateurs un accès sécurisé et permanent. À ce titre, elle gère la politique d'accès et de sécurité des données et produit un rapport trimestriel sur l'utilisation des données et leur accès.

### **LA DIRECTION DE LA LÉGISLATION ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE (DLCI), AU CŒUR DE L'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENT**

La DLCI assure la gestion de la coopération fiscale internationale et des activités d'échanges de renseignements avec les pays étrangers en relation avec la DRESCOF. Dans ce cadre, la collaboration entre ces deux directions vise à satisfaire aux demandes d'assistance administratives formulées par des pays partenaires relativement aux renseignements concernant des entreprises ou personnes physiques sénégalaises et étrangères ayant des activités ou revenus au Sénégal.

Pour l'instant, les renseignements sont transmis manuellement. Le Projet d'Appui institutionnel à la Mobilisation des Ressources et l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI) prévoit une assistance technique de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que le financement d'activités permettant la mise aux normes du cadre juridique et technique en matière d'échanges de renseignements pour mieux se conformer aux engagements internationaux du Sénégal dans cette matière. Il faut souligner que la confidentialité reste un principe sacrosaint en matière d'échange de renseignement.

### **LA DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES, BERCEAU DU RENSEIGNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE**

Cette direction représente un enjeu particulier en matière de renseignement. Elle assure la gestion des grandes entreprises qui réalisent l'essentiel du PIB du Sénégal. Ces entreprises sont depositaires d'informations sur tous les secteurs de la vie économique et sont de bons indicateurs pour l'évaluation des agrégats économiques. C'est pourquoi, la DRESCOF a ciblé en priorité la maîtrise des opérations économiques de ces entreprises (clients, fournisseurs, actionnaires, dirigeants, salariés). Les contribuables immatriculés à la DGE sont connus et font l'objet d'un suivi particulier. Les éventuelles anomalies, incohérences ou insuffisances détectées à partir des informations de la banque de données fiscales doivent conduire à la programmation d'un contrôle fiscal.

### **LA DIRECTION DES MOYENNES ENTREPRISES, UNE POPULATION FISCALE HÉTÉROGÈNE**

La DME est compétente pour gérer les dossiers des contribuables soumis à un

régime réel d'imposition, et dont le chiffre d'affaires est compris entre 100 millions HT et 2 milliards HT. L'examen de la population de la DME révèle une hétérogénéité, allant des entreprises de petite taille, peu structurée, à des entreprises beaucoup plus structurées, très proches de celles gérées par la DGE. Elle comprend trois (3) centres de services fiscaux dont le Centre des Professions réglementées pour lequel le critère du chiffre d'affaires n'est pas prépondérant.

L'hétérogénéité des catégories de contribuables donnent lieu à des anomalies qui nécessitent l'analyse et la correction de certaines données avec le concours de la DRESCOF.

### **LA DIRECTION DES SERVICES FISCAUX (DSF), LE PLEIN EXERCICE DES MÉTIERS DE LA DGID**

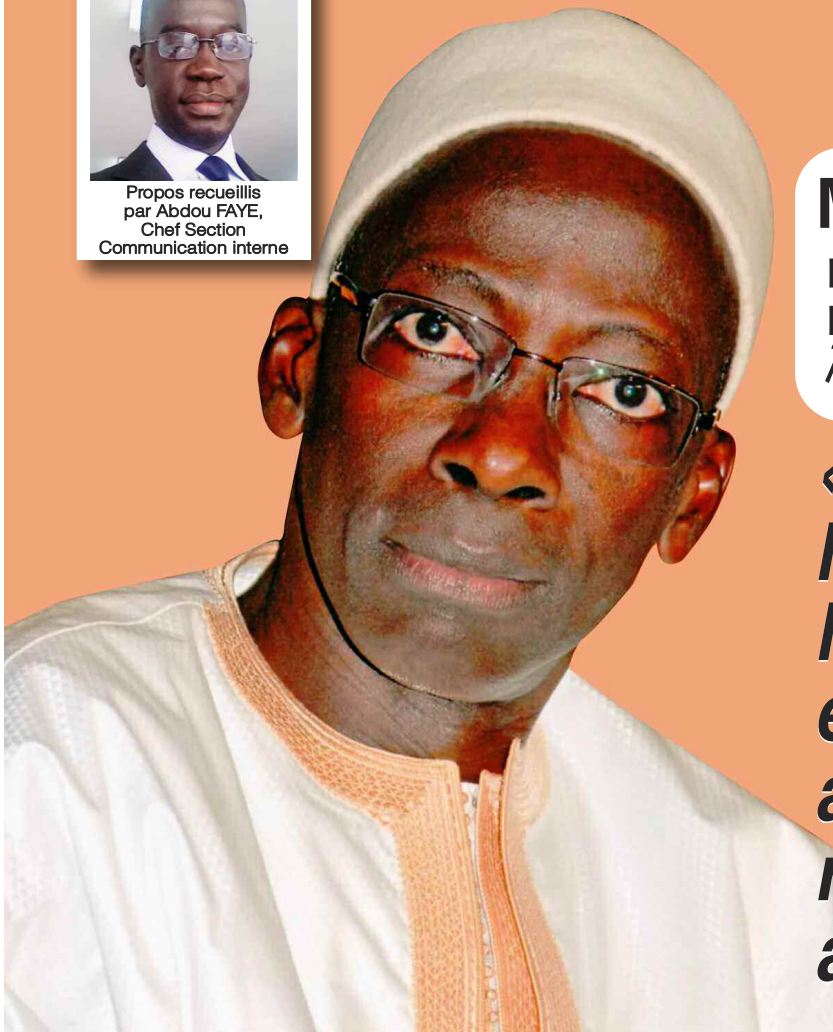
Les Centres de Services fiscaux assurent la gestion et le contrôle des particuliers et des entreprises de taille limitée au chiffre d'affaires inférieur à 100 millions, qui relèvent de régime réel simplifié ou des impôts synthétiques (CGU et CGF). Les Centres des Services fiscaux placés sous l'autorité de la DSF sont également les répondants de toutes les autres directions opérationnelles en dehors de la DGE et de la DME, à savoir la Direction des Domaines, la Direction du Recouvrement et la Direction du Cadastre. De ce fait, les sources de renseignements sont nombreuses et éparpillées.

Il est assigné à cette direction d'élargir l'assiette par l'enrôlement des primo déclarants. Pour ce faire, la structuration et le recoupement des données de source interne représente un enjeu fondamental. De même, l'exploitation des données issues de la DGE et de la DME, en particulier la rémunération des salariés et des prestataires, est une grande source d'enrôlement des contribuables.

En conclusion, le défi de la structuration institutionnelle est de dépasser les cloisons et les concurrences entre directions pour asseoir une vraie synergie de mobilisation des renseignements. Le passage du manuel à la digitalisation offre le grand mérite de rompre les cloisons étanches entre les directions et de mettre en scelle une vraie synergie en réseau permettant à chaque acteur d'accéder aux informations de masse concernant les contribuables de son ressort. La dynamique de valorisation du renseignement poursuit la cible de l'équité et de la justice fiscales par la maîtrise de l'assiette fiscale pertinente.



Propos recueillis  
par Abdou FAYE,  
Chef Section  
Communication interne



## M. MOR DIARRA DIOP

INSPECTEUR PRINCIPAL  
DES IMPÔTS ET DES DOMAINES,  
À LA RETRAITE

**« La persévérance,  
la probité et  
le professionnalisme  
érigés en culte  
aboutissent sans  
risque de me tromper  
à l'excellence »**

**C**e 28<sup>ème</sup> numéro du Magazine « ID » reçoit dans sa rubrique « Dello Ndioukeul » M. Mor Diarra DIOP, haut cadre de l'administration sénégalaise, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines, Directeur du Contrôle interne de la DGID jusqu'à son admission à faire valoir ses droits à la retraite. Fonctionnaire émérite, il est estimé et respecté par ses pairs pour son sens de l'honneur, son dévouement et son abnégation au travail. Dans cet entretien, Monsieur DIOP revient sur sa jeunesse, ses parcours académique et professionnel et tant d'autres sujets.

**Qui est Mor Diarra DIOP ?**

Je suis d'une modeste famille paysanne. Mon père, Serigne Mouhamadou Lamine DIOP, est de

« Mbacké-Barri », village situé dans la Commune de Mbacké (Région de Diourbel). Quant à ma mère, Soxna Fatou GUEYE, ménagère, elle est de Diakhao-Saloum (Région de Fatick).

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

Je suis le cadet d'une famille composée d'une fille, l'aînée, et de deux garçons. Pour avoir perdu très tôt mon père, j'ai passé les premières années de mon enfance à la Gueule Tapée (Médina), sous le toit du frère cadet de mon père.

Et, je crois avoir été un garçon résolu, franc et direct dans mes convictions, vif d'esprit, dynamique et méticuleux dans mes actions.

**Quel est votre parcours académique ?**

En résumé, sous le toit du frère cadet de mon père, j'ai fait mes premiers pas à l'école primaire « Les Manguiers », ensuite au Collège de Soumbédioune, puis au Lycée Delafosse, avant de franchir le « canal à ciel ouvert de Fann Hock » avec le BAC-B mention « Assez bien » pour l'Université de Dakar. Après le Diplôme de maître ès Sciences économiques (Option : Ges-

tion des Entreprises), j'ai été admis l'École nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), actuelle École nationale d'Administration (ENA), dans la Section « Impôts et Domaines ». Je suis de la promotion 1990-1991.

**Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?**

Vous voulez que je vous reproduise une partie de mon curriculum vitae, allons-y volontiers.

Je dois d'emblée dire que je suis un pur produit de la DGID en ce sens que j'y ai passé toute ma carrière professionnelle. À l'issue de la formation à l'ENAM, j'ai été mis en position de stage au Service des « **Contributions diverses** » de la Région Kaolack, qui faisait office de Service régional des Impôts, dirigé par feu Valdiodio NDIAYE, paix à son âme, pour six mois (octobre 1991- mars 1992). Ensuite, je suis passé au Service des Domaines, dirigé par feu Diakrayayou KABA, paix à son âme, pour six mois également. Seulement, avant la fin de la période de stage, j'ai été envoyé au Service régional des Impôts et des Domaines de Tambacounda, comme intérimaire du Chef de service de l'époque, Sidy Mohamed DIAKHATE.



M. Mor Diarra DIOP (en sourire) avec ses camarades, à l'École nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pendant ses années de formation

J'ai appris le métier à travers mes différentes positions de travail, notamment dans les services opérationnels en charge de la gestion de l'assiette et du traitement du contentieux. J'ai été successivement Chef de l'Inspection fusionnée d'Assiettes et de Contrôle (IFAC) n°5 du Centre des Services fiscaux de Dakar Plateau 2 (1992-1999), puis Adjoint au Chef du Bureau des Rôles et Statistiques du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (1999-2000) et Chef de l'IFAC n°4 du Centre des Services fiscaux de Grand-Dakar (2000-2002).

« Le sérieux qui caractérise le métier ainsi que l'épanouissement intellectuel qui l'entoure. Plus globalement, je dirais la position de servir humblement son pays et de participer au rayonnement de son administration ».

En 2002, j'ai été nommé Vérificateur à la Brigade n°1 de la Direction des Vérifications, des Études et Enquêtes fiscales (2002-2007), puis je suis passé Chef de la Section Taxes indirectes du Bureau de la Législation et du Contentieux (2007-2009). J'ai été successivement Chef des Centres des Services fiscaux des Parcelles-Assainies (2009-2011) et de Dakar Plateau 2 (2011-2013). De 2013 à 2016, j'ai eu l'honneur d'installer, comme Chef de centre, le Centre des Professions réglementées (CPR) qui venait d'être créé en remplacement du Centre des Professions libérales.

Je suis resté Conseiller technique du Directeur général des Impôts et des Domaines de 2016 à 2017 et c'est en

septembre de cette même année 2017 que j'ai eu l'honneur de bénéficier de la confiance des autorités, qui ont bien voulu me confier les rênes de la Direction du Contrôle interne de la DGID, poste que j'ai occupé jusqu'à ma passation de service intervenue le 26 août dernier pour cause de retraite.

**Vous avez un vécu assez consistant à la DGID. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans le métier d'Inspecteur des Impôts et des Domaines ?**

Le sérieux qui caractérise le métier ainsi que l'épanouissement intellectuel qui l'entoure. Plus globalement, je dirais la position de servir humblement son pays et de participer au rayonnement de son administration. Plus spécifiquement, je me suis beaucoup réjoui durant les années passées à la Brigade. Elles ont été, d'une part, payantes et, d'autre part, très stimulantes : les remises en cause et discussions aiguïssaient d'autant les appétits intellectuels du vérificateur.

Par ailleurs, sur les dernières années de ma carrière professionnelle, les positions d'encadrement, comme Chef de Centre, Conseiller technique et Directeur, m'ont aussi marquées. Elles m'ont, en effet, donné une autre perspective voire un nouveau devoir : celui de transmettre les expériences accumulées à la jeune génération.

**Vous avez été formateur à l'École nationale d'Administration, quelle appréciation faites-vous de la formation des énarques ? À votre époque comme aujourd'hui.**

L'ENAM, actuellement l'ENA, a toujours été pour moi une école d'excellence dans la formation des hauts cadres de l'administration sénégalaise et bien d'autres pays. Je continue à penser que c'est une bonne opportunité de promotion de l'excellence et de la démocratie sociale, si le terme m'est autorisé.

Pour comparer la formation de notre époque à celle d'aujourd'hui, je dirai simplement qu'elles sont différentes, même si la philosophie de l'école n'a pas beaucoup évolué. Il est vrai qu'il est difficile de comparer des époques car les termes et les enjeux de la formation changent constamment. Les relations entre l'État et ses administrés, ou plutôt entre l'administration et ses usagers pour emprunter un concept plus moderne, ont évolué.

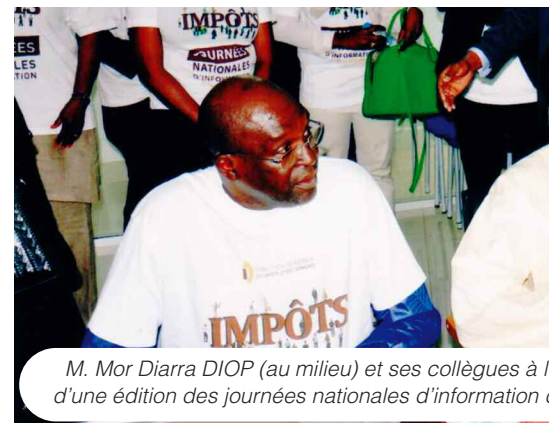
Le rôle de l'État a également connu de fortes mutations, inspirées ou imposées par l'évolution du monde, et des aspirations et exigences des citoyens. La formation à l'ENA a bien entendu tenu compte de cet environnement changeant. En somme, je ne suis pas en mesure de dire, comme les nostalgiques que c'était mieux avant ; je dis simplement que c'est différent.

J'ajoute que les énarques reçoivent une formation de haute qualité. La preuve, ils donnent vite satisfaction dans l'opérationnel juste après une brève période de stage. À notre époque, comme de nos jours, les formateurs ont su tenir haut le flambeau puisque tous les sortants de l'école sont parmi les meilleurs agents de l'Administration sénégalaise.

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

La DGID dispose de ressources humaines de qualité, et les relations de travail sont des plus cordiales.

C'est dire que je les trouve très satisfaisantes. L'administration a toujours été incarnée à tous les étages d'hommes et de femmes de grande valeur. Je suis d'autant plus à l'aise pour en parler que j'ai eu l'opportunité d'échanger avec d'autres administrations fiscales africaines comme des pays développés, ou même des partenaires privés. À chaque occasion, un sentiment de



M. Mor Diarra DIOP (au milieu) et ses collègues à l'occasion d'une édition des journées nationales d'information

fierté m'habite quand je vois l'expertise fiscale sénégalaise s'exprimer avec une grande qualité.

Cela nous le devons à tous ceux qui ont contribué à la formation académique, initiale et continue, délivrée aux hauts fonctionnaires de la DGID. La DGID a également bénéficié d'autres expertises de haut niveau dans des domaines qui doivent compléter la formation aux métiers techniques.

La jeune génération a le devoir de perpétuer cet héritage et de garder jalousement un environnement de travail stimulant et convivial.

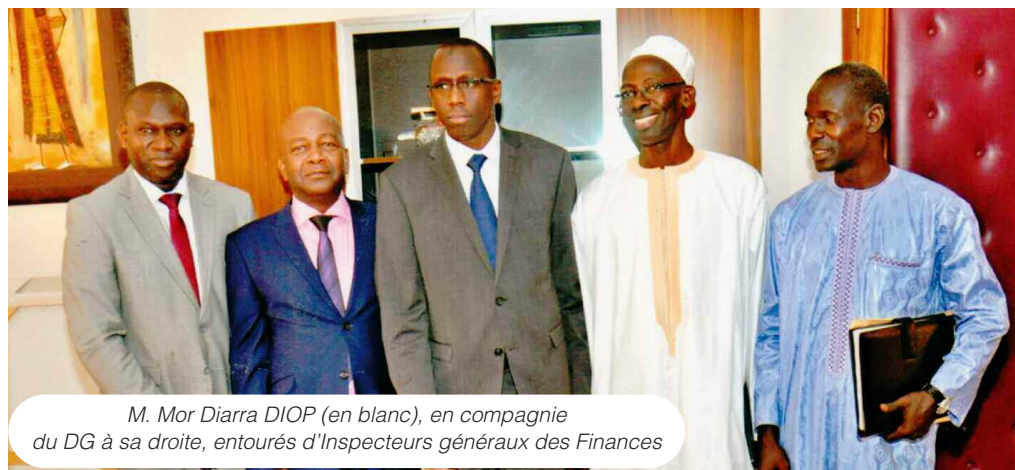
**Quelles sont les valeurs qui permettent de cultiver l'excellence et la cohésion sociale à la DGID ?**

La persévérance, la probité et le professionnalisme érigés en culte aboutissent sans risque de me tromper à l'excellence. Quant à la cohésion sociale, je dirai que la solidarité (esprit de groupe), la fraternité (sentiment affectueux) et l'entraide entre membres d'une famille en constituent le socle.

Sous un autre angle, je dirai que figure parmi ces valeurs la remise en cause permanente ; ne jamais se sentir suffisant c'est-à-dire considérer ses connaissances, son expertise ou ses positions de travail comme définitivement acquises. Il faut donc chercher à parfaire ses connaissances par une formation initiale de qualité, une formation continue régulière, et surtout éprouver ses acquis par rapport à ce qui se fait de meilleur dans les domaines qui touchent nos cœurs de métiers et ceux des fonctions de support pour lesquelles, la DGID doit d'ailleurs s'ouvrir.

**Comment définiriez-vous un collègue idéal ?**

L'idéal étant une quête plutôt qu'un état, il doit être quelqu'un de sérieux, vertueux, direct et résolu dans le travail et les relations avec ses pairs. Il doit être endurant dans l'effort, et disposer



M. Mor Diarra DIOP (en blanc), en compagnie du DG à sa droite, entourés d'Inspecteurs généraux des Finances

d'une capacité d'écoute et de partage sans égale.

**En tant que Directeur du Contrôle interne, vous avez eu une vision panoramique du fonctionnement de tous les services de la DGID, comment jugez-vous l'exécution des missions des services au sein de la DGID ?**

La DGID est une administration très organisée puisque bâtie sur la base de la loyauté et donc du respect de la hiérarchie. L'une des innovations majeures de la réforme des structures de 2017 a été la mise en place d'un Bureau de l'Évaluation et de l'Audit afin de mesurer les stratégies et actions posées en interne. Nous avons posé des jalons intéressants dans ce cadre mais il faut les consolider pour instaurer, de manière systémique, des outils de gestion et de maîtrise des risques et une stratégie de management qualité adossé sur les manuels de procédures et les fiches de poste.

Seulement, il y a encore des efforts à faire pour améliorer la réactivité des services dans l'exécution des requêtes et diligences provenant des Corps de Contrôle (internes comme externes).

**Dans un cadre beaucoup plus global, comment appréciez-vous l'administration fiscale sénégalaise ?**

C'est une lourde machine qui, pour fonctionner à merveille, requiert l'effort et l'abnégation de tout un chacun, et donc de tous dans une dynamique synergique. En effet, la DGID comporte plusieurs métiers techniquement complexes et qui nécessitent une ouverture à l'usager du service public avec un langage simple et accessible. La conciliation de ces considérations plutôt antinomiques est un défi perma-

nent. C'est pourquoi, il est heureux de voir les efforts significatifs notés ces dernières années en matière de dialogue et de concertation ainsi qu'en termes de sensibilisation et de communication. Le programme « YAATAL » est une parfaite illustration de cet état d'esprit.

**Quelles sont vos plus grandes satisfactions pendant votre**

« La persévérance, la probité et le professionnalisme érigés en culte aboutissent sans risque de me tromper à l'excellence. Quant à la cohésion sociale, je dirai que la solidarité (esprit de groupe), la fraternité (sentiment affectueux) et l'entraide entre membres d'une famille en constituent le socle ».

**carrière, y compris en tant que Directeur du Contrôle interne ?**

Voir mes jeunes collègues, pour qui j'ai eu l'insigne honneur de participer à leur formation ou de les encadrer dans le service, faire le travail comme il se doit et donc exceller par la suite dans le métier.

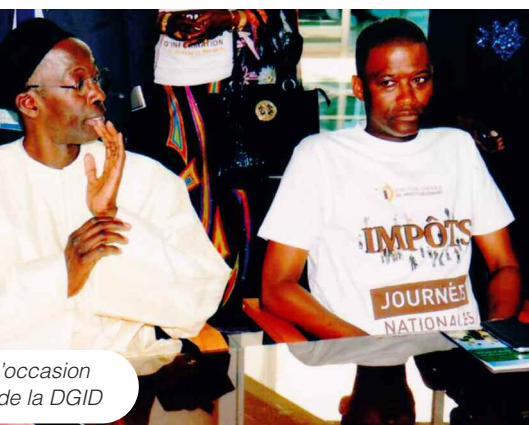
**Quels sont les chantiers qui vous ont tenu à cœur et que vous n'avez pas pu mettre en œuvre ?**

Le parachèvement du manuel des procédures de la DGID.

**Avez-vous un regret en particulier ?**

Celui de ne pas finaliser le manuel des procédures comme viatique pour les jeunes générations.

**Comment voyez-vous la DGID du futur et quel message pour la jeune génération ?**



Occasion de la DGID



M. Mor Diarra DIOP (en blanc), en compagnie de M. Magueye BOYE, Chef du Centre des Services fiscaux de Mbour, lors d'une mission à Paris

J'aime bien une formule très courante dans le jargon militaire : « l'effort fait les forts ! ».

Aux jeunes collègues, je dirais simplement d'aiguiser sans cesse leur désir du savoir, de développer leurs capacités d'écoute et de discernement, et de s'évertuer à bien travailler pour mieux préserver la réputation de la DGID.

Est-ce que vous vous intéressez à la politique ?

Oh, pas vraiment. J'aime bien suivre les débats politico-juridiques. Disons, dans ce domaine, je suis plutôt observateur qu'acteur.

Comment appréciez-vous l'architecture et les relations politico-administratives dans notre pays ?

C'est une question lancinante que vous posez en ce sens que cela renvoie au débat sur les rapports entre Administration et Politique.

Du point de vue constitutionnel, l'administration est soumise à l'autorité politique qui bénéficie de la légitimité populaire. Mais cette soumission est encadrée par les lois et règlements. Une appréciation objective de la structure de cet encadrement juridique requiert beaucoup de considérations philosophiques. Vous savez, c'est un sujet d'une importance capitale, mais rarement traité comme tel dans les débats publics. Il est souvent abordé sous l'angle politicien ou de la politisation (aspect partisan du terme) de l'administration fiscale. Je ne voudrais pas gêner, mais essayons d'apporter quelques éléments de réponse à votre question que je reformule, si vous le permettez, comme suit.

*La distinction entre directions axées sur la gestion de service (assiette et service à l'usager) et directions stratégiques (contrôle et recouvrement)*

« J'aime bien une formule très courante dans le jargon militaire : « l'effort fait les forts ! ». Aux jeunes collègues, je dirais simplement d'aiguiser sans cesse leur désir du savoir, de développer leurs capacités d'écoute et de discernement, et de s'évertuer à bien travailler pour mieux préserver la réputation de la DGID ».

*permet-elle une meilleure gestion des relations avec le politique ? Autrement dit, comment responsabiliser les hauts fonctionnaires sur leurs résultats et renforcer ainsi la confiance que leur accorde le politique ? Est-ce seulement possible dans le système actuel de notre administration ?*

Si l'administration a vocation à gérer la chose publique, à servir l'intérêt général, il apparaît logique que des groupes d'intérêt cherchent à l'instrumentaliser pour imposer leur conception de l'intérêt général dans le meilleur des cas, pour servir des intérêts particuliers dans le pire des cas. Ces velléités d'instrumentalisation voire de politisation des administrations publiques par les partis politiques font l'objet d'un débat permanent qui s'amplifie à chaque alternance du pouvoir. Elle est tantôt réprouvée comme une perversion dangereuse du modèle occidental d'administration, tantôt accueillie comme une forme plus moderne de gouvernance.

Ce débat éthique campe bien les dimensions de la problématique, il ne permet pas de l'analyser. Les éléments d'analyse que je retiens pour répondre à la question seront présentés autour de la distinction entre deux objectifs poursuivis par les « acteurs politiques » :

- l'objectif de politiser l'administration dans le but de placer directement ses ressources et ses effectifs à la disposition des appareils de partis. L'administration devient alors un instrument de patronage ou de clientélisme;

- l'objectif qui cherche à rendre un plus grand nombre de fonctionnaires politiquement solidaires des élus, de sorte que l'administration devienne un instrument plus efficace de concrétisation des politiques gouvernementales.

Il importe de discuter des implications stratégiques de ces deux objectifs de politisation qui, sans être contradictoires, se concilient difficilement. Ce constat n'est pas propre à notre pays mais transcende les frontières. Je m'en arrête là, pour y revenir dans une prochaine occasion.

Quelle est votre principale source de motivation ?

Si vous parlez de la motivation au travail, je dirais que c'est une forme d'adoration de Dieu. Le culte du travail bien fait a toujours été au centre de mes préoccupations, de mes motivations.

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

Absolument, Dieu merci. Je parviens à m'occuper de ma famille et de mes proches. Un grand sage disait, je le cite : « l'argent sert juste à satisfaire les besoins (je ne parle pas de lubie), au-



M. Mor Diarra DIOP (en jaune) entouré de ses collègues apprenants, à l'Ecole nationale des Finances publiques de Paris, lors d'une formation

delà il n'est pas nécessaire ».

Soit-dit en passant, je n'ai rien contre la fortune ; juste pour dire qu'elle ne m'ébranle pas.

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

La valeur « d'aspirant du bon Dieu ». La quête du bien constitue le principal enseignement de notre vénéré Cheikh Ahmadou Bamba MBACKE. C'est ce que Serigne Cheikh Ahmadou MBACKE Salihou nous rappelle tous les jours.

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

Celle de ne vouloir point m'écarter du droit chemin.

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

Je vais vous faire un scoop (rire !) : c'est Serigne Cheikh Ahmadou MBACKE Salihou. Toutefois, il n'est pas en dehors de ma famille, car je suis un membre de sa famille.

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

La famille est déjà une valeur sûre. Le socle de la société. Elle demeure le



seul milieu ou foyer où l'on se sent bien et détendu. Elle est le fondement qui nous garantit la sécurité affective et de fait la réussite sociale, le bonheur.

Quant à l'amitié, il s'agit d'une attitude, d'un sentiment d'affection ou de sympathie qui caractérise les relations entre les gens se traduisant par des gestes qui peuvent soutenir dans des circonstances particulières. Une amitié sincère constituée, elle aussi, une valeur sûre.



De gauche à droite : M. Mamoudou Ben Ousmane BA, Directeur des moyennes Entreprises, M. Mor Diarra DIOP, Directeur du Contrôle interne sortant, M. Mame Ounte FALL, ancien Directeur du Cadastre.

**Avez-vous eu des amis à la DGID ?**

Absolument ! Permettez-moi de ne pas m'exercer à les citer ici : la liste est très longue, tout le monde y est, je veux dire toute la famille DGID.

**Votre (vos) épouses, Mme (s) DIOP, que pouvez-vous nous dire sur elle (s) ?**

Je peux vous dire qu'elle est une excellente épouse que j'ai connue à travers mon guide Serigne Cheikh MBACKE Salihou.

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

En bon musulman, j'ai privilégié l'éducation religieuse pour tous mes enfants. Le mode de transmission des valeurs cadre avec celui de mon guide spirituel.

**Quel est votre passe-temps favori ?**

- Pénétrer davantage la source des connaissances : **le Coran, les hadiths** et les **khassaïdes** (écrits de Cheikh Ahmadou Bamba MBACKE) ;
- Gérer mes activités personnelles ;
- et me consacrer davantage aux daaras de Serigne Cheikh MBACKE Salihou.

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

Je vais vous surprendre. Mon projet immédiat est de me reposer et de prendre le temps de réfléchir à un nouveau projet. Ce n'est pas que je ne me préparais pas à cette nouvelle étape de ma vie, mais j'ai toujours fonctionné comme cela. Je ne suis pas adepte, au plan personnel, des prévisions à long et moyen termes. À chaque étape, je prends le temps de la réflexion et de la décision.

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

Je passerai ce fameux jour à Touba pour mieux adorer le bon Dieu dans la « siratal moustakhima ».

**Votre mot de la fin ?**

Je remercie encore une fois le bon Dieu, Paix et Salut sur son vénéré Prophète Mohamed. Je remercie mon guide spirituel Serigne Cheikh Ahmadou MBACKE Salihou. Je remercie mes très chers parents et toute ma famille.

**« Si vous parlez de la motivation au travail, je dirais que c'est une forme d'adoration de Dieu. Le culte du travail bien fait a toujours été au centre de mes préoccupations, de mes motivations ».**

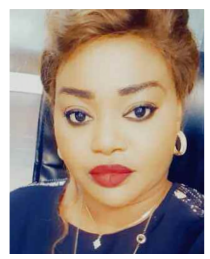
Dire merci à toute la famille fiscale, notamment l'ensemble des agents en service à la DGID, et particulièrement aux jeunes collègues qui me considèrent sans doute à tort comme une référence. Je leur souhaite une très belle carrière, bien remplie dans notre chère maison. Je voudrais juste leur dire que mon objectif n'a jamais été de me présenter comme un modèle parce que je n'en ai pas les qualités, encore moins les vertus.

Réitérer mes vifs remerciements au Directeur général des Impôts et des Domaines, M. Bassirou Samba NIASSE, à ses prédécesseurs M. Cheikh Ahmed Tidiane BA et Mme Seynabou Niang THIAM.

J'associe à ces remerciements le Coordonnateur, M. Abdoul Aziz GUEYE, et l'ensemble des membres du Comité de direction de la DGID.

**Merci à toutes et à tous.**

## ZOOM SUR LE CENTRE DES SERVICES FISCAUX (CSF) DE MBOUR



Par Ngoné Bougouma DIOP



## Un Centre aux défis multiples, engagé dans la mise en œuvre du programme Yaatal

Pour ce numéro 28, le Magazine « ID » vous propose d'aller à la découverte du CSF logé au cœur de la Petite Côte. Prisé pour sa situation géographique, le département de Mbour regorge d'énormes potentialités fiscales et foncières. Le Centre des Services fiscaux (CSF) de Mbour est le service déconcentré de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) dans la circonscription administrative départementale du même nom. Il exerce toutes les missions d'ordre fiscal et foncier dans la limite des compétences de la DGID. À l'heure de la gestion axée sur les résultats (GAR), la mise en œuvre locale du programme Yaatal est un véritable challenge pour le CSF de Mbour.

### HISTORIQUE, COMPÉTENCE ET CONFIGURATION DU CSF DE MBOUR

Le Centre des Services fiscaux de Mbour a été érigé en 2004. Il était un bureau avancé dépendant du Centre des Services fiscaux de Thiès jusqu'à cette date.

Les différents chefs de centre du CSF de Mbour sont les suivants :

- M. Malick SAMBE :  
2004 - mars 2007 ;
- M. Serigne FALL :  
mars 2007 - mars 2010 ;
- M. Meissa NDIAYE :  
mars 2010 – mars 2015 ;
- M. Baye Moussa NDOYE :  
mars 2015 – mars 2020 ;
- M. Magueye BOYE :  
mars 2020 à nos jours

Le CSF de Mbour est compétent sur l'espace géographique qui coïncide

avec le territoire de la circonscription administrative du département de Mbour. Pour une superficie de 1 607 Km, le département de Mbour compte une population de 513 000 habitants répartis dans 16 communes d'où une densité de 319 habitants au km<sup>2</sup>. Le centre compte soixante-quatre (64) agents qui sont installés dans les 24 pièces répartis entre le bâtiment central et les appartements annexes. Il est structuré, selon l'organigramme de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), avec cinq bureaux

placés sous l'autorité du Chef de centre.

### MBOUR, UNE TERRE D'OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

La population fiscale du Centre des Services fiscaux de Mbour est composée d'une grande variété de contribuables tels que les commerçants, les propriétaires, les prestataires de services et les hôteliers. Cette situation s'explique principalement par la position stratégique de ce département qui

Tableau de répartition du personnel du CSF de Mbour

| Bureaux                                             | Chef de bureau                                                                                                                          | Nombre d'agents                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion, contrôle et des services aux contribuables | M. El Hadji Mamadou NIASSY<br>Inspecteur des Impôts et des Domaines                                                                     | 2 Inspecteurs ;<br>4 contrôleurs ;<br>4 agents d'assiette ;<br>6 agents municipaux.                                                   |
| Recouvrement                                        | M. Magueye BOYE, Inspecteur des Impôts et des Domaines, assisté de son Adjoint<br>M. Mbaye SYLLA, Contrôleur des Impôts et des Domaines | 2 contrôleurs dont l'Adjoint au CBR ;<br>6 agents d'assiette ;<br>2 agents de recouvrement.                                           |
| Domaines                                            | M. Isma TOURÉ, Inspecteur des Impôts et des Domaines                                                                                    | 4 Contrôleurs ;<br>7 agents                                                                                                           |
| Conservation foncière                               | M. Magueye BOYE                                                                                                                         | 1 Contrôleur ;<br>4 agents                                                                                                            |
| Cadastre                                            | M. Gaynak SENE, Ingénieur géomaticien                                                                                                   | 2 ingénieurs ;<br>2 géomètres ;<br>2 géomaticiens ;<br>1 archiviste ;<br>2 cartographes ;<br>4 dessinateurs ;<br>4 aides-topographes. |

présente plusieurs opportunités d'affaires.

Parmi celles-ci, le tourisme et la pêche qui sont les principaux secteurs d'activités, notamment avec la station balnéaire de Saly portudal. En raison des exonérations fiscales qui sont liées à la pêche, le tourisme, en particulier l'hôtellerie, constitue la principale catégorie de contribuables « utiles » en termes de chiffres d'affaires réalisés, d'emplois (directs et indirects) générés et de dynamisation de l'économie.

En effet, le Département de Mbour compte beaucoup de zones touristiques très prisées, telles que la Somone, Ngaparou, Saly, Warang, Nianing, les zones de Pointe-Sarène et de Mbodiène, etc. Avec l'implantation du nouvel Aéroport international Blaise DIAGNE de Diass (AIBD) sur près de **4 000 hectares** et l'ouverture de l'autoroute Dakar – Mbour - Thiès, toutes ces zones sont devenues très accessibles. L'activité touristique produit un effet d'entraînement au niveau du secteur immobilier qui est également très actif dans le Département de Mbour. En effet, les transactions immobilières occupent une place très importante dans l'économie locale. De belles perspectives s'ouvrent dans ce domaine avec le pôle urbain de Dagha Kholpa (**2 800 ha**), faisant partie, avec la Commune de Sandiara (pour **30 ha**), des sites retenus pour l'exécution du programme des cent mille (**100 000**) logements sociaux. Il s'y ajoute que la zone de Ndayane doit incessamment abriter un port multifonctionnel. Tous ces projets impactent le volume de travail du Bureau des Domaines et du Bureau du Cadastre avec le corollaire sur l'accroissement du potentiel en matière fiscale, particulièrement en ce qui concerne le recouvrement de droits d'enregistrement, de revenus du domaine et de frais de publicité foncière. Ce bouillonnement économique favorise naturellement les investissements en matière de commerce et de location d'immeuble.

### UNE GESTION FISCALE ORIENTÉE SUR LA MAÎTRISE DE L'ASSIETTE

La majorité des contribuables du CSF de Mbour sont soumis à l'impôt sur le revenu. L'analyse de la population et de la matière imposables du département de Mbour permet de bâtir une stratégie globale axée sur la maîtrise de l'assiette.

L'un des piliers de cette stratégie est la collaboration avec les partenaires pu-



M. Magueye BOYE,  
Chef du Centre des Services fiscaux de Mbour

blics et privés du département, notamment les collectivités territoriales. En effet, pour une meilleure prise en charge des impôts locaux, aussi bien en termes de nouveaux contribuables que de mobilisation de recettes, le CSF de Mbour a initié la contractualisation avec les collectivités territoriales du département pour la signature de Conventions d'Assistance foncière et fiscale (CAFF). Ces conventions, prévues par le Code général des Collectivités territoriales, constituent un outil collaboratif et de suivi du partenariat entre le Centre et les collectivités. Dans le cadre des axes du programme « YAATAL », ces conventions visent essentiellement à :

- élargir davantage l'assiette fiscale et subséquemment les recettes destinées aux budgets des communes ;
- aider à la régularisation foncière et domaniale ;
- augmenter le nombre des émissions en matière d'impôts locaux ;
- assurer une formation continue des agents desdites collectivités notamment ceux qui sont membres des commissions de fiscalité locale.

Le recensement numérique a été initié en collaboration avec la Mairie de Saly Portudal. Cette première au Sénégal a été un véritable succès tant sur le plan technologique que matériel. En effet, la dématérialisation du recensement a facilité le processus de collecte de l'information. Au total, sur les **24** sections cadastrales concernées, **7 658** fiches ont été recensées, dont **765** exploitables immédiatement et **6893** exploitables à court et moyen termes. Cette action vise une hausse substantielle des émissions en matière d'impôts lo-

caux, particulièrement la Contribution foncière des Propriétés bâties (CFPB) et la Contribution foncière des Propriétés non bâties (CFPNB).

Ce recensement vise aussi une meilleure analyse du contentieux qui porte essentiellement sur le dégrèvement en matière de CFPB et sur les demandes de remboursement en matière d'impôt sur le revenu (IR).

Par ailleurs, le CSF de Mbour, à l'instar des autres structures de la DGID, a mis en place un dispositif de prévention sanitaire dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19.

### DES RÉSULTATS SATISFAISANTS FONDÉS SUR UNE STRATÉGIE DE PROMOTION DU RECouvreMENT AMIABLE ET DE COLLABORATION INTERNE

Les objectifs de recettes du centre pour l'année 2020 sont fixés à **9 344 559 000 FCFA**. En fin Juillet, sur un objectif de **5 565 630 000 F**, le niveau des réalisations se situe à **5 069 326 442 F**, soit un taux de réalisation de **91,08 %**. À la même période de l'année précédente, les recettes du Centre se situaient à hauteur de **8 962 668 980 F** contre un objectif de **8 870 000 000 F**, soit un taux de réalisation de **(101,04%)**. Ce qui se traduit par un glissement annuel négatif de **3 893 342 558 F** en valeur absolue et de **9,96%** en valeur relative. Cette situation s'explique naturellement par le repli de l'activité économique, en particulier l'activité touristique, en raison de la crise liée à la pandémie de la Covid-19.

Les paiements spontanés constituent plus de **90%** des recettes totales du CSF. C'est pourquoi, les stratégies de promotion du recouvrement amiable mises en place au Bureau du Recouvrement (BR) du CSF de Mbour portent sur les mises en demeure, les relances des moratoires, y compris par voie téléphonique, les visites de terrain pour aller à la rencontre des débiteurs et les campagnes de sensibilisation.

Dans la même veine, la gestion des contribuables expatriés repose généralement sur une collaboration avec leurs représentants fiscaux pour ceux qui en ont. Pour les contribuables étrangers qui séjournent une partie de l'année au Sénégal au niveau des résidences privées, les services coopèrent avec les syndicats de copropriété qui servent de relais pour l'acheminement des courriers qui leur sont destinés.

Les prises en charge (PEC) sont

constituées de titres de perception émis à la suite de contrôles par l'assiette, des déclarations en impayé souscrites par les contribuables ainsi que des restes à recouvrer sur émissions. Au niveau du CSF, la gestion des PEC est érigée en section autonome confiée à un contrôleur assisté d'un agent de poursuites. Les tâches au niveau de ce bureau sont multiples et requièrent quotidiennement le déroulement d'actions variées. Au titre de la collaboration et du partage d'informations entre les différents services du centre, le Bureau des Domaines assiste le Bureau de Recouvrement dans la perception des redevances domaniales à travers des actions de rappel et de mise en demeure à l'endroit des titulaires de baux emphytéotiques et des occupants du domaine public naturel. La collaboration entre le Bureau du Recouvrement,



M. Christian Nicolas TENDENG, Chef de l'UGF 1,  
Chef de la Section Services aux Contribuables,  
Point focal du BCOM&Q

le Bureau de la Gestion, du Contrôle et des services aux contribuables (communément appelé Bureau de la Fiscalité) et le Bureau du Cadastre a permis de développer, avec le concours d'un géomaticien, une application de conversion des coordonnées UTM (Transverse universelle de Mercator) qui sont celles utilisées dans les plans cadastraux en coordonnées HMS (Heures Minutes Secondes). Ces coordonnées converties peuvent être utilisées dans les applications banales de représentation spatiale (Google Earth, Google Street, Google Map, Map, Waze etc.) pour positionner n'importe quelle parcelle soumise à l'enregistrement. Il s'agit ici d'une première démarche pédagogique, en cas de soupçon d'insuffisance de prix, qui sera approfondie par la constitution d'une base de données de comparables, en matière d'évaluation de terrain,

conformément aux dispositions de l'article 609 du CGI.

### UN CONTRÔLE FISCAL À DYNAMISER, DES EFFORTS DE SERVICE À SALUER

Le taux de couverture du contrôle fiscal est relativement faible. Les principaux motifs de redressement sont :

- la pratique d'amortissements abusifs ou non justifiés ;
- le gonflement des charges d'exploitation ;
- la minoration du chiffre d'affaires (CA) ;
- le manque de concordance entre le CA déclaré à l'impôt sur les sociétés (IS) ou l'impôt sur le revenu (IR) et celui déclaré à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- les déductions abusives en matière de TVA.
- le non reversement des retenues à la source (RAS-SALAIRES et RAS-TIERS) ;
- l'insuffisance de prix en matière de droits d'enregistrement ;
- le défaut de déclaration et de paiement de la CFPB et surtout de la CFPNB.

S'agissant des efforts de services, ou plus précisément d'aide au recouvrement, ils consistent à essayer de trouver un terrain d'entente avec le contribuable durant la procédure contradictoire afin de faciliter le recouvrement en fin de procédure. Ils consistent aussi à collecter le maximum d'informations durant la procédure contradictoire, relativement à l'adresse exacte et aux coordonnées téléphoniques du contribuable, à ses actifs ainsi que ses comptes bancaires, pour permettre au Bureau du Recouvrement de lui transmettre plus facilement les titres de perception. Ces efforts permettent de travailler en synergie pour la même finalité : le recouvrement de l'impôt. Hélas, ils nécessitent un niveau élevé de sacrifice de la part des agents qui s'investissent au-delà des heures normales de service.

### UNE GESTION DOMANIALE CAPITALE POUR L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Depuis la création du CSF de Mbour, le



M. Harouna DIENG, Chef de l'UGF 2,  
Chef de la Section traitement des données

Chef de centre a toujours exercé, cumulativement avec cette fonction, le rôle de Chef de tous les bureaux du centre, y compris celui des domaines, à l'exclusion de celui du cadastre. C'est en mars 2020 que les autorités ont choisi de nommer un second Inspecteur des Impôts et des Domaines Chef du Bureau des Domaines de Mbour, en la personne de M. Isma TOURE, sous l'autorité hiérarchique du Chef de Centre. Ce choix matérialise l'importance et l'enjeu du foncier dans le développement du département de Mbour.

Le Chef du bureau des Domaines est assisté d'un secrétariat qui s'occupe notamment de l'accueil et de l'information des usagers, ainsi que du suivi et du reporting des instances ordinaires. Le Bureau est structuré en unités de gestion. Les deux premières sont chargées de l'instruction des demandes de bail, de cession définitive, d'autorisation de céder, d'hypothéquer, de lotir, d'ouverture et d'exploitation de carrière et du contentieux suivant les compétences territoriales ainsi réparties :



M. Isma TOURE, Chef du Bureau  
des Domaines



M. EL Hadji Mamadou NIASSY,  
Chef du Bureau de la Gestion,  
du Contrôle et des Services aux Contribuables

- l'unité de gestion des procédures domaniales du secteur 1 constitué des communes de Diass, Sindia, Poupenguine-Ndayane, Nguékokh, Malicounda, Sandiara, Séssène, Fissél, Thiadiaye, Joal-Fadiouth, Nguéniène et Ndiagianiao ;
- l'unité de gestion des procédures domaniales du secteur 02, compétente pour les communes de Saly, Somone et Ngaparou, avec comme particularité, la gestion d'une assiette d'une superficie de **577 hectares 17 ares 50 centiares portant sur un seul titre foncier** dénommé zone SAPCO (Société d'Aménagement de la Petite Côte) ;

Quant à l'unité de gestion du secteur n°3, elle s'occupe des dossiers portant sur le domaine public naturel (Domaine public maritime et domaine public fluvial), de la mise à jour des fiches de suivi du paiement des redevances domaniales échues, du recensement des occupants du domaine public et de l'établissement des mises en demeure et des fiches de rappels de rede-



Mme DIENE, née Ndèye Farma TALL,  
Secrétaire au Bureau du Recouvrement,  
doyenne du CSF.

vances domaniales, ainsi que des demandes de permis de construire.

En raison du dynamisme du Département de Mbour en matière foncière (projets structurant de l'État, projets immobiliers privés, lotissements initiés par les Communes), le Bureau des Domaines reçoit un nombre de demandes extrêmement important, en moyenne, pas moins de trente (30) demandes par jour. Ce qui se reflète dans le volume des instances qui se chiffre à **24 987** dossiers, dont **1 154** demandes de cession définitive (dont **920** concernant la zone SAPCO) et **23 833** dossiers de demandes de bail (dont **1 005** concernant la zone SAPCO). Les importants projets et activités d'aménagement initiés par l'État, combinés aux lotissements réalisés par les Communes du Département, impactent naturellement le niveau des instances traitées par le Bureau des Domaines de Mbour.

Pour la prise en charge correcte de ce flux de dossiers, le Chef du Bureau des Domaines a, dans un souci de célérité et d'efficacité, mis en place une méthode de traitement des demandes de bail portant sur des parcelles de terrain individuellement attribués, consistant à les classer par lotissement de rattachement et à procéder à l'instruction groupée (en masse) et non pas de manière individualisée. Cette méthode de travail permet d'évacuer un nombre important de demandes de bail en peu de temps, en collaboration avec les communes initiatrices de lotissements, de manière à permettre l'établissement de baux emphytéotiques au profit des différents attributaires de lots, après avis favorable de la CCOD sur ces aménagements. Les demandes de bail portant sur des terrains domaniaux non compris dans un lotissement font également l'objet d'un traitement diligent.

En sa qualité de secrétaire-rapporteur de la commission départementale de recensement et d'évaluation des impenses (CDREI), présidée par le Préfet, le Bureau des Domaines intervient dans la libération des emprises des projets infrastructurels de l'État (tronçon Mbour – Fatick – Kaolack de l'autoroute à Péage, pôle Urbain de Dagha Kholpa, AGEROUTE etc.), et des sociétés concessionnaires (SENELEC, SONES, AIBD SA) et l'indemnisation des personnes impactées.

Enfin, dans le cadre de l'exécution du programme « YAATAL », particulièrement du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) de la Direction des Domaines, le Bureau des Domaines entend constituer des bases de données (répertoire des titulaires des baux

et occupants du domaine public naturel, répertoire des bénéficiaires de baux sur des terrains domaniaux d'une grande superficie, répertoire des demandes d'autorisations de construire, fiches de renseignements sur les demandeurs de bail, répertoire des bénéficiaires de cessions définitives) pour transmission aux services d'assiette.

## LE CADASTRE AU CŒUR DE LA GESTION FONCIÈRE SÉCURISÉE PAR LA PUBLICITÉ

La mise en œuvre des grands projets nécessite la mise à disposition d'assiettes foncières conséquentes. Le Bureau du Cadastre de Mbour se retrouve ainsi fortement mobilisé par l'État pour accomplir les travaux techniques nécessaires. Il pourvoit également à la satisfaction des requêtes des usagers



M. Gayenack SENE,  
Chef du Bureau du Cadastre

et des services administratifs.

Au cours du second trimestre 2020, les principales requêtes reçues au Bureau du Cadastre sont au nombre de **2064** dont :

- 34% de certificats d'identification cadastraux ;
- 31% de demandes de régularisations par voie de bail ;
- 15% de demandes de permis de construire
- 9% de litiges (DSCOS- Tribunaux-Gendarmeries et Polices etc....)
- 2% Morcellements ;
- 9% autres (demande de terrain / échange / autorisation de lotir / demande d'états des lieux / délimitation et reconstitution de limites / etc....).

S'agissant de la stratégie, le Bureau du



Les agents du Bureau du Cadastre

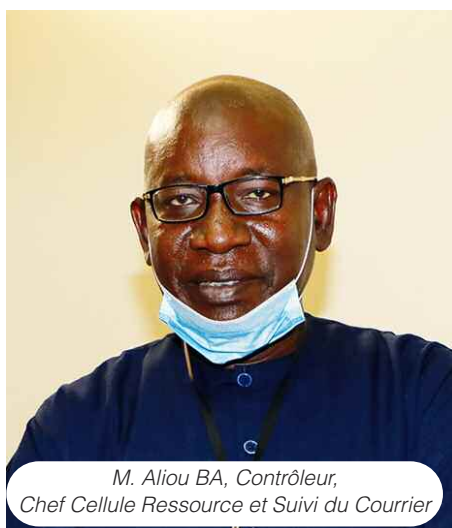
Cadastre a mis en place un tableur qui renseigne sur le mouvement des différents dossiers du bureau. Ce qui permet d'apprécier la performance des agents en fonction des postes de travail.

La superficie du département de Mbour est de **190 712 hectares 07 ares 54 centiares** selon l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). La superficie immatriculée est de **17 331 hectares 36 ares 00 centiares** soit **9.09%** du territoire départemental pour une moyenne nationale de **1,8%** de terres immatriculées.

À l'échelle du département, 762 sections cadastrales ont été créées pour 126 569 parcelles disposant d'un Numéro d'Identification cadastral (NICAD). Le Bureau de la Conservation foncière connaît une montée en puissance importante avec l'augmentation des transactions immobilières. Il reçoit les actes provenant du Bureau des Domaines (baux, cessions définitives, décrets d'immatriculation...), les actes authentiques (des notaires, huissiers, avocats et tribunaux...), les requêtes des particuliers (états de droits réels, copies collationnées, duplicata de la copie du titre foncier, etc.). En raison du rôle central de la publicité foncière dans la sécurité juridique de la propriété et du crédit, ce bureau tend vers un repositionnement important.

### DES CONTRAINTES ET DES ENJEUX

Pour illustrer l'insuffisance des locaux, le ratio nombre d'agents sur nombre de pièces révèle une moyenne trois agents par pièce malgré la délocalisation des



M. Aliou BA, Contrôleur,  
Chef Cellule Ressource et Suivi du Courrier

bureaux occupés par le Cadastre. Les locaux du CSF de Mbour ont donc besoin d'être réhabilités avec des extensions ou la construction d'un nouveau bâtiment. Ce besoin constitue une contrainte majeure pour le renforcement du personnel en quantité et en qualité suffisantes. La qualité de service (accueil et orientation des usagers) est également impactée par cette situation. Par ailleurs, en raison de la dimension

prise par ce centre, les moyens de fonctionnement, d'entretien et de sécurité devraient évoluer en conséquence. Le département de Mbour est devenu « l'arrière cours » de la capitale. C'est pourquoi, la modernisation des services, à travers la dématérialisation des procédures doit nécessairement y être de mise. Cela passe par l'amélioration de la connectivité, la mise aux normes de l'environnement, du parc informatique et le déploiement systématique de toutes les nouvelles solutions du système d'information de la DGID.

Au cours de sa visite du 18 août 2020, le Directeur général a constaté toutes les contraintes relevées et a engagé les services compétents à les prendre en charge en distinguant les solutions de court terme de celles qui seront apportées à moyen ou long termes.

### MISE EN ŒUVRE LOCALE DU PROGRAMME « YAATAL », LE CSF DE MBOUR DÉCLINE SA STRATÉGIE

Pour se mettre au diapason du programme « YAATAL », le Centre des Services fiscaux de Mbour a initié l'élaboration de deux outils de planification et de collaboration, à savoir le document dit APLY (Application locale du « YAATAL ») et la CAFF (Convention d'Assistance foncière et fiscale) évoquée plus haut.

L'APLY va constituer un guide de mise en œuvre local du programme « YAATAL » en actions concertées entre les différents bureaux du centre ainsi que les partenaires départementaux et locaux pour atteindre les objectifs assignés au centre en matière d'élargissement de l'assiette foncière et fiscale. Il va comporter un important volet de collaboration avec les collectivités territoriales.

Le centre a également initié une rencontre périodique dénommée « *Alarbay Yaatal* » ou les *mercredis du « YAATAL »*. Il s'agit d'une rencontre qui se tient tous les premiers mercredis du mois avec les Chefs de bureaux du centre pour discuter des actions concrètes à entreprendre et à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du programme.

Pour promouvoir le civisme fiscal et résorber les gaps identifiés par le pro-



Photo de famille avec le DG lors de sa visite au CSF de Mbour

gramme « YAATAL » en matière de fiscalité locale, avec un effet d'entraînement sur les impôts d'État, le CSF de Mbour met un accent particulier sur deux impôts pivots en matière de fiscalité locale, à savoir la CFPB et la Contribution économique locale (CEL) dans sa composante Valeur locative (CEL-VL).

Pour ce faire, l'approche retenue est de changer de paradigme. Généralement, les programmes d'élargissement de l'assiette fiscale qui sont mis en œuvre, ici ou ailleurs, mettent le focus sur le contrôle, la recherche et la répression du non payeur. Dans certains pays, la méthode de la stigmatisation va jusqu'à l'inscription du message « FERMÉ POUR NON PAIEMENT D'IMPÔT » devant les locaux des contrevenants à la règle fiscale. La nouvelle approche promue par le programme « YAATAL » consiste à obtenir le même effet psychologique et sociologique mais en procédant par la valorisation des payeurs, c'est-à-dire ceux qui déclarent et paient leurs impôts. L'idée est de remplacer l'affichage de la quittance de paiement de certains impôts, dont le principe est légalement consacré, par un grand macaron, un hologramme non falsifiable, que le tenant du fonds de commerce devra fièrement afficher devant son commerce dans un endroit prévu uniquement à cet effet.



*Des usagers s'acquittant de leurs obligations fiscales et / ou foncières*

Dans ce sillage, des actions de communication et de sensibilisation accompagneront cette innovation dans les écoles, les autres lieux publics, la presse. Bien attendu, la couverture normative nécessaire sera garantie avant la mise en œuvre.

Le Centre des Services fiscaux de Mbour porte la mission d'être la première légion qui va traduire la vision du « YAATAL ».

## Parcours du Chef de Centre



### PARCOURS ACADÉMIQUE

Monsieur Magueye BOYE est titulaire d'une maîtrise en géographie à l'université Gaston Berger de Saint-Louis. Il est spécialisé en aménagement urbain et gestion des collectivités territoriales. Son expérience d'avant la DGID lui a permis de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de plan locaux de développement pour le compte de plusieurs collectivités territoriales.

### PARCOURS PROFESSIONNEL

Monsieur Magueye BOYE, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines est spécialiste des questions de fiscalité transfrontalières. Il a été récemment Chef du Bureau de la Coopération internationale de la Direction de la Législation et de la Coopération internationale de la DGID.

En dehors de sa contribution à la conception du cadre législatif et réglementaire en matière de fiscalité internationale en général et de prix de transfert en particulier, Monsieur BOYE a mené plusieurs missions opérationnelles de vérification et de contrôle d'entreprises multinationales et a soulevé des problématiques intéressantes dans le domaine des prix de transfert. Il est membre du comité technique de l'ATAF (Forum Africain des Administrations fiscales) sur la fiscalité transfrontalière, formateur certifié de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE), de l'ATAF et du Cercle de

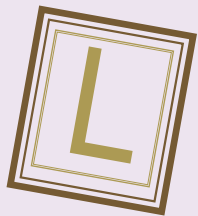
Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations fiscales (CREDAF) en matière de Prix de transfert. Il est membre de l'équipe des négociateurs du Sénégal et a eu à participer à la négociation des récentes conventions fiscales du Sénégal.

À sa sortie de l'École nationale d'Administration en 2009, Monsieur Magueye BOYE est affecté au Centre des Services fiscaux de Dakar-Plateau où il trouve l'actuel Ministre des Finances et du Budget, Monsieur Abdoulaye Daouda DIALLO, qui lui a mis le pied à l'étrier fiscal. C'est en acceptant de rejoindre l'ORDOC pour y installer une petite table et travailler avec les agents d'assiette que Monsieur BOYE a été très proche des dossiers jusqu'à en dépoussiérer certains qui ont contribué à l'atteinte des objectifs de recettes en 2010. En 2011, il rejoint le Centre des grandes Entreprises (CGE) pour un bref passage avant de constituer, avec quatre autres inspecteurs chevronnés, la Brigade financière internationale (BFI) de l'ancienne Direction des Vérifications et Enquêtes fiscales (DVEF). Après avoir conduit des missions de vérification des grandes banques, compagnies d'assurances, entreprises minières et pétrolières, Monsieur BOYE a dirigé le Bureau de la Coopération internationale qui l'a conduit dans plus de trente-cinq pays et juridictions à travers le monde.

Depuis avril 2020, il dirige le Centre des Services fiscaux de Mbour qui constitue pour lui un défi à relever dans le management du service en termes d'innovations qui pourront permettre de dépasser les objectifs.

# M. MOUSTAPHA SY

AGENT DE POURSUITE  
AU CENTRE DES SERVICES  
FISCAUX NGOR-ALMADIES,  
ÉLEVEUR



La rubrique  
« talent  
caché » du  
Magazine  
« ID » reçoit,  
pour son nu-

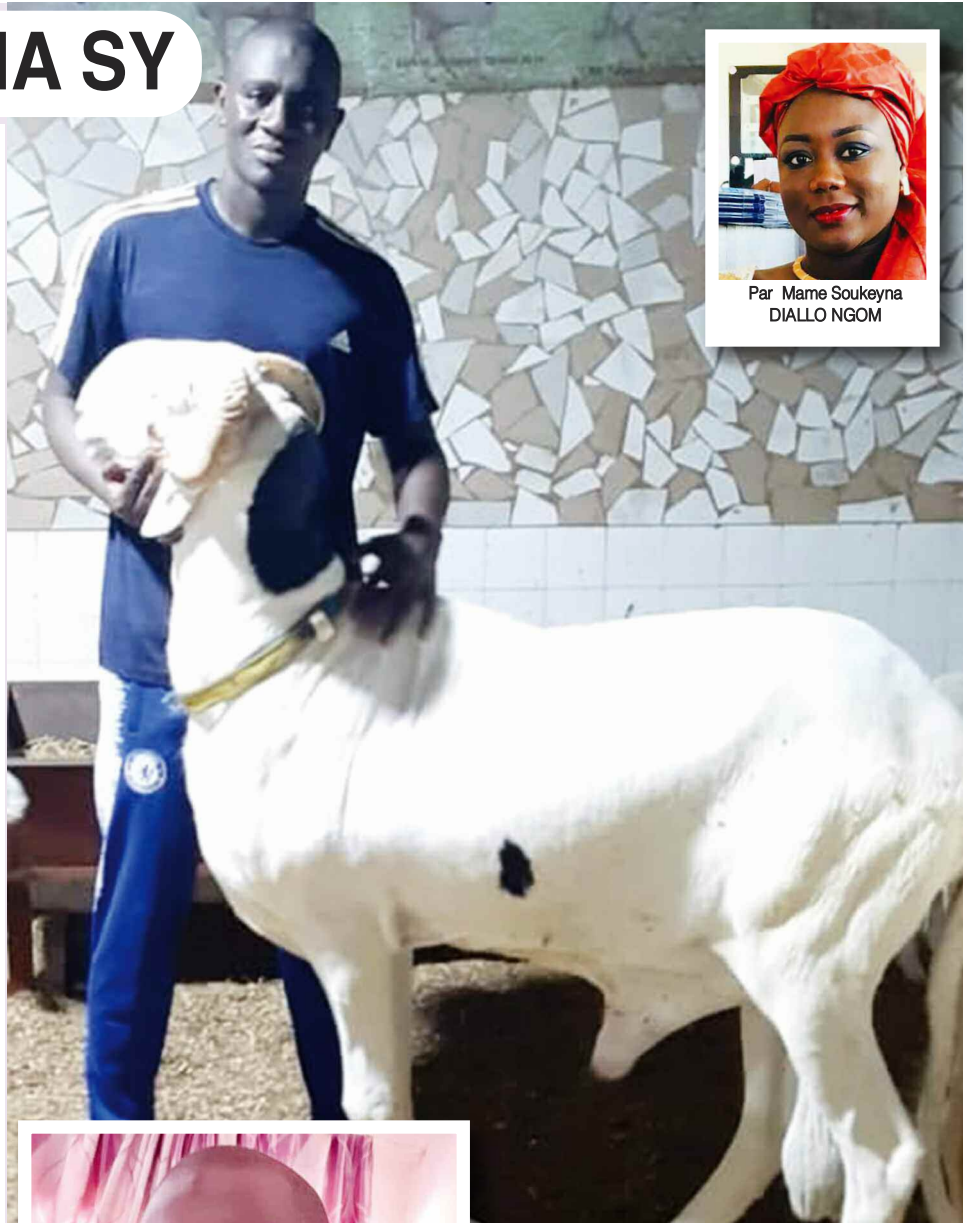
méro 28, Monsieur  
Moustapha SY, Agent  
de Poursuite au Centre  
des Services fiscaux  
de Ngor-Almadies.  
Dans cet entretien,  
Monsieur SY revient sur  
son parcours profes-  
sionnel, ses talents  
d'éleveur et ses projets  
entres autres.

Bonjour et merci d'avoir accepté de nous accorder cette interview. Pour commencer, parlez-nous un peu de votre personne, qui est Moustapha SY ?

Je m'appelle Moustapha SY, je suis Agent de Poursuite faisant porteur de contraintes au Centre des Services fiscaux de Ngor Almadies depuis environ cinq (5) ans. En ce qui concerne mes qualités professionnelles, j'aime le travail d'équipe, la patience et surtout la rigueur. Je n'aime pas la tricherie et le mensonge.

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

Né à Dakar, j'ai eu la chance de faire beaucoup de régions en tant que fils de haut fonctionnaire. Ainsi, mon cursus scolaire du primaire est partagé



Par Mame Soukeyna  
DIALLO NGOM



M. Moustapha SY au bureau

entre Tambacounda, Louga, Diourbel, Mbacké et Fatick ; et le moyen secondaire et supérieur, à Dakar, au Lycée Technique Maurice DELAFOSSE où j'ai eu mon baccalauréat en Série T1.

Après le bac, j'ai travaillé à la société DAKAR DEM DIKK comme receveur pendant quatre (4) ans et trois (3) autres années comme technicien en mécanique. Ensuite, j'ai été recruté à la fonction publique comme Agent de Recouvrement et mis à la disposition du Ministère en charge des Finances. Plus tard, dans l'exercice de mes fonctions, j'ai réussi au test d'Agent Assermenté faisant Porteur de Contraintes. Comme hobbies, je suis un passionné d'élevage de moutons de races.

Pourquoi avez-vous choisi l'administration fiscale et pas d'autres ?

Je dirais plutôt que j'ai eu la chance d'être choisi par l'administration fiscale et que par la suite je m'y suis beaucoup plu car il n'est pas donné à tout le monde de travailler dans l'un des secteurs les plus importants de notre appareil d'Etat.

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

Depuis ma prise de service à la DGID comme Agent de Recouvrement, je considère la réussite au test d'agents de poursuites comme un « petit » grand bond (si je puis dire) dans mon parcours professionnel car je suis agent de recouvrement et de poursuites et donc une double casquette.

### Nous avons appris que vous avez une passion : l'élevage, pouvez-vous nous en parler ?

Je pense que le fait d'appartenir à une grande famille d'éleveur a fait naître en moi cette passion pour les moutons.

### Comment une telle passion vous est venue ?

C'est depuis mon enfance et les visites périodiques chez d'autres éleveurs ont augmenté cette passion allant jusqu'à m'intéresser aux moutons de races.

### Quel type d'animal élevez-vous ?

Des moutons de différentes races (Ladoume entre autres).

### Quels sont les atouts majeurs pour être éleveur ?

La passion arrimée à la patience.

### En tant qu'éleveur, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ?

Il y a trois (3) principales difficultés : le coût de plus en plus élevé de leurs aliments ; la rupture de temps à autre des médicaments ; le problème d'espace et le très peu du nombre de vétérinaires.

### Vous êtes agent de l'État en même temps qu'éleveur ? Comment arrivez-vous à concilier les deux ?



M. Moustapha SY dans ses fonctions d'éleveur

Pour dire vrai, il est très difficile de concilier les deux. Néanmoins, puisqu'après le travail j'ai du temps libre, je m'adonne à cette activité.

### À votre avis, combien de temps faut-il se consacrer à l'élevage pour avoir de bons rendements ?

Beaucoup de temps, car pour avoir de très bon sujets, il faut en plus de la passion et de la patience, beaucoup de temps.

### Avez-vous participé à des compétitions en matière d'élevage ? Lesquelles et quelles sont vos trophées ?

Je n'aime pas ce genre de compétitions, ce n'est que de la passion pour moi. Par contre, je suis fan des week-ends de l'élevage. J'y ai participé une seule fois. Je profite de l'occasion pour vous inviter au prochain week-end de l'élevage qui se tiendra aux HLM en janvier 2021.

### Quels sont vos projets ?

Mon projet professionnel et de devenir Contrôleur puis Inspecteur des Impôts et des Domaines. Quid du projet personnel, avoir un très vaste espace pour mes moutons.

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

Un seul conseil car celui-ci créera des ramifications, pour devenir professionnel dans le domaine : **la patience**. Il faut beaucoup de patience pour un débutant pour acquérir de l'expérience et ainsi faire et savoir faire la différence demain.

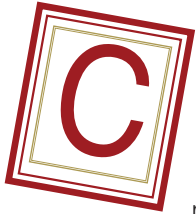
### Votre mot de la fin ?

Je remercie le Bureau de la Communication et de la Qualité de la DGID pour m'avoir choisi parmi tant d'autres agents pour cette interview. Je remercie mon épouse qui me soutient sans cesse dans la vie de tous les jours et m'encourage dans l'élevage de moutons. Aussi, je remercie ma famille qui a toujours été là pour moi. Et enfin, je remercie ma collègue et camarade de bureau et de promo Mme SARR Prisca AGOUWADAGO.



# La Chronique de DIW

## La fin du mois



Ce n'est pas le dernier jour du mois, ce n'est même pas une date précise, elle s'étale sur plusieurs jours. À cheval entre le mois qui "meurt" et celui qui "vient au monde", la fin du mois est fixée par chacun en fonction de ses convenances, de ses préoccupations ou de ses intérêts. Moment fatidique que l'on espère et redoute à la fois, la fin du mois se situe entre l'instant où l'on ose "scruter le ciel", c'est-à-dire chercher à savoir quand "les paras vont tomber", celui de prendre d'assaut les guichets des banques marchant sur les épaules des uns et les têtes des autres dans un « ndieukeunté » indescriptible, sur fond de visages masqués, Covid oblige, rappelant parfois, en fonction de la contexture de l'endroit ou de la distance entre les guichets et la "...rue d'attente", le sauve-qui-peut d'une meute poursuivie par le diable. Et les lampions de la fin du mois s'éteignent enfin au moment où il ne reste plus qu'à constater avec amertume la sécheresse de ses poches. Ce vaste programme n'aura pourtant duré en tout et pour tout que 4 à 5 jours.

Entretiens, le salarié a eu ce plaisir fugace de "toucher" son maigre gain qui passe entre ses mains comme l'aurait fait un flash, c'est-à-dire très vite. L'endettement, lui mise sur l'élasticité de cette échéance, un moyen pour lui de prolonger son jeu de cache-cache avec ses multiples créanciers, espérant sans doute jouir encore du répit salubre du "wére wou soré wi !!!" jusqu'au prochain terme. Quant au père "borom keur" aux multiples épouses et à la famille nombreuse, il n'achève jamais de sacrifier entièrement à ses charges, même prioritaires. Au contraire, il se spécialise dans l'art de surseoir à ses engagements les plus formels. Rééchelonnements, moratoires, délais deviennent dans son jargon les maîtres...maux. Tandis que le créancier magnanime par la force des choses se désole, après moult "démal ba fin du mois", de ne pouvoir recouvrer son dû.

Agrippé aux basques de la fin du mois, le salarié n'est pourtant pas seul dans sa galère car de ce qu'il en attend dépend aussi tout ce qui l'entoure, les êtres autant que les choses, des plus essentielles aux plus futiles.

Endossant les inquiétudes du "quand percevrais-je" et les soucis du "couvrirais-je toutes mes charges", la fin du mois s'avère par excellence et surtout pour la majorité de gagne-petit qui peuplent le Sénégal, le moment du stress accru, c'est aussi ce qui pourrait

s'appeler "l'heure de vérité" et il arrive même à certains de souhaiter dans leur for intérieur et pour diverses raisons que le mois ne "meurt" jamais.

La fin du mois est une invention indissociable du dieu argent. La preuve, le combien du mois importe bien moins que le quand de la paie. Les mois auraient bien pu s'aligner à la queue leu leu ou même dépasser leurs 3 dizaines de jours dans l'indifférence générale si les moyens de vivre n'apparaissaient souvent que lorsque les mois disparaissent. D'ailleurs en dehors des centres urbains, là où il n'y a ni banque ni salaire, la fin du mois n'est pas connu, il n'y a que les saisons et les astres.

Autant dire qu'en plus de faire et de défaire les rapports humains, de conditionner parfois les sentiments, ces petits bouts de papier appelés aussi billets de banque, règlent aussi le temps.

Or, quand dans leur forme la plus lilliputienne de surcroît, ils font leur apparition éclair partout sans couvrir la moitié des besoins, l'atmosphère dans les foyers autant que dans les lieux de travail ne peut être que délétère. Entre les "tu me l'avais promis" dépités de madame et les "amoumako, meunoumako" rageurs de monsieur, beaucoup de ménages tanguent dangereusement lorsqu'arrive la fin du mois.

À quelques encablures de la fin du mois, c'est aussi le moment que choisit le sac de riz pour s'affaler, désespérément vide, tandis que l'emplacement des provisions étale sa nudité comme pour narguer Borom keur. Factures diverses, logeurs du formel ou de l'informel achèvent de massacrer, sans en avoir l'intention ni même une satisfaction particulière son humeur maussade, sans compter les vendeurs de ceci ou de cela qui ont la curieuse manie de ne se pointer qu'aux aurores, histoire de se faire prévoir, "les absents ont toujours tort" aurait dit l'adage.

Certains, pourtant, prennent le risque de s'offrir, les yeux fermés un "rérou fin du mois" digne de ce nom, à la mesure de leur "tione" permanent, avec force victuailles avant de penser à un quelconque "sédeulé" (distribution). Un unique "tiéré guinar" pour la maisonnée, suivi de desserts, thé et jus dont chacun se souviendra avant la longue succession de repas débrouillés qui sont leurs lots quotidiens.

Mais la fin du mois, c'est aussi le moment des sourires retrouvés, la ville animée, les commerces fréquentés. Avant et après chacun attend, espère, regrette ou redoute cette échéance. C'est que la grande majorité ne "vit" qu'en cette période. Le reste du temps, elle survit, laborieusement surtout quand la reine Covid s'en mêle. Tenez et si l'on rétribuait à la semaine ou à la quinzaine pour multiplier ces brefs moments de fin du mois ?

DIW



Par Mme Maguette Fall  
THIANDOU

## LE TAMARIN UN FRUIT TONIQUE AUX MULTIPLES BIENFAITS



*Le tamarin est un fruit du tamarinier qui est un arbre multiséculaire. Il est originaire d'Asie et d'Afrique. Selon Louis de Jaucourt (encyclopédiste français, 1704-1779), « le tamarinier croît en Egypte, en Arabie, dans les deux Indes, en Ethiopie, et dans cette partie de l'Afrique que l'on appelle le Sénégal. On nous en apporte les fruits concassés, ou plutôt la pulpe mêlée avec les noyaux, qui se vend sous le nom de tamarins ». Le tamarin est répandu un peu partout dans le monde.*

Les arabes appellent le tamarin « datte Indienne », au Sénégal nous l'appelons « daxaar ». Le nom peut différer d'un pays à un autre, mais le fruit reste le même. Le Tamarin est une gousse brune contenant 4 à 10 graines recouvertes de pulpe entremêlées de fibres. La pulpe a un goût sucré et acide. Le tamarin contient des minéraux tels que le calcium, le phosphore, le fer, le sodium et le potassium. Il est aussi riche en vitamines B1, B2, B3, B11 et C. Les autres nutriments sont la pectine, les sucres simples (sucres qui sont rapidement digérées) et les acides organiques. Les apports nutritionnels du tamarin lui confèrent ses vertus toniques.

### LE TAMARIN CONTRE LES TROUBLES DIGESTIFS

La pulpe de tamarin est un laxatif doux et efficace. Ainsi, la consommation de ce fruit est recommandée aux personnes souffrant de troubles digestifs, en particulier de constipation chronique. Très riche en fibres, le tamarin protège efficacement le système digestif et facilite le transit intestinal. La consommation habituelle d'une infusion au tamarin après chaque repas, notamment le déjeuner, facilite la digestion.

### PROPRIÉTÉS ANTISEPTIQUES DU TAMARIN

Grâce à ses propriétés antiseptiques, le tamarin permet de prévenir et de vaincre de nombreuses infections, particulièrement les troubles urinaires tels que la cystite. Pour bénéficier des effets curatifs du tamarin, la consommation en infusion ou sous forme de boisson rafraîchissante est privilégiée. Les feuilles de tamarinier peuvent aussi être cuisinées (soupe ou salade) car elles regorgent de vitamines et de minéraux.

### LE TAMARIN CONTRE LES PROBLÈMES DE PEAU

L'utilisation régulière du tamarin est réputée efficace contre les dermatoses et autres infections cutanées. Sa composition en tanins, très présents dans son écorce, raffermi la peau. Le tamarin possède également une grande quantité de vitamines (surtout la vitamine C) et d'antioxydants. Ainsi, la consommation régulière du tamarin peut avoir un effet retardateur du vieillissement des cellules et améliorer l'élasticité de la peau.



### LE TAMARIN POUR UN BON FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME

La consommation du tamarin au quotidien permet de nettoyer les organes essentiels, tels que le foie et les reins. Le tamarin est aussi efficace pour expulser le mucus de la trachée ou des bronches. Il agit comme un expectorant, qui permet de libérer les bronches et de faciliter la respiration. Il est également idéal pour soulager les maux de gorge. Pour cela, il est recommandé de prendre 2 à 3 tasses d'infusion au tamarin par jour (20 g de pulpe pour un litre d'eau). Pour plus d'efficacité, prendre le soin de se gargariser avec cette solution.

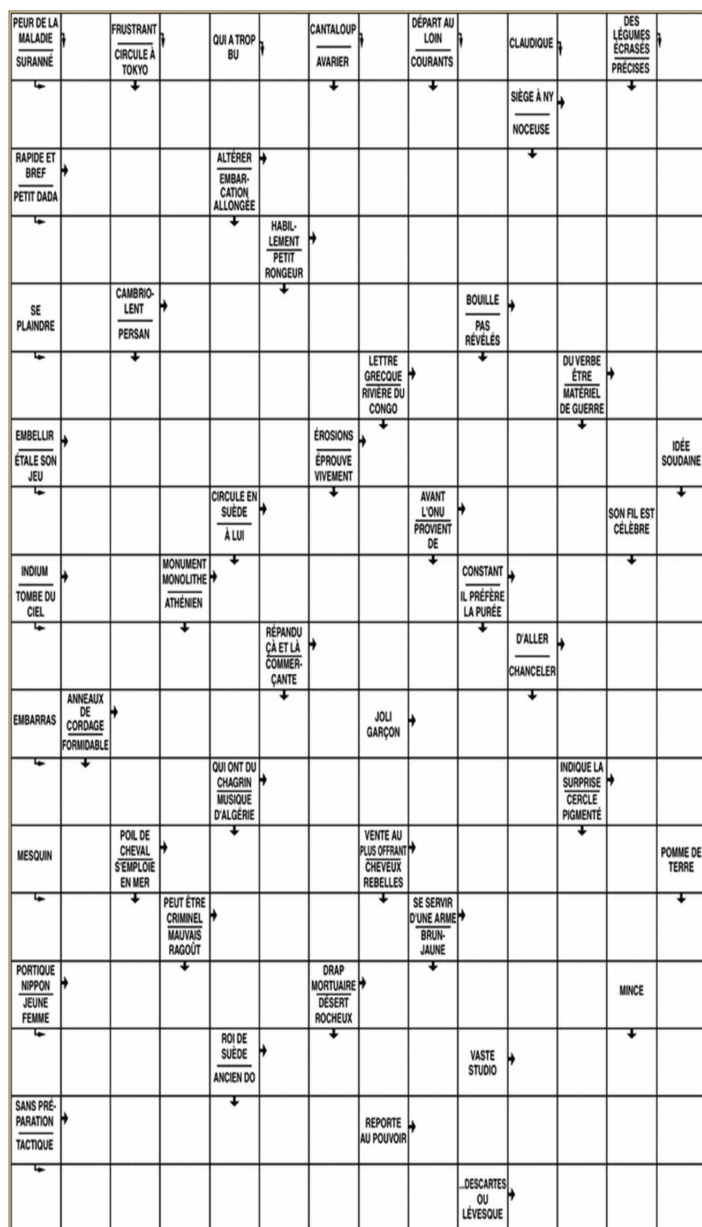
### LE TAMARIN POUR ÉLIMINER LE MAUVAIS CHOLESTÉROL

Les feuilles de tamarinier sont indiquées pour combattre le mauvais cholestérol. Pour les hypertendus, la consommation du tamarin aide à réguler la tension artérielle.

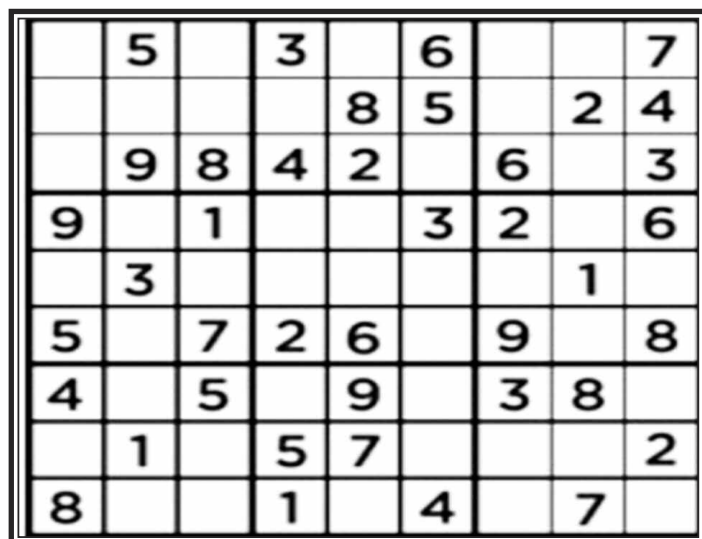
### L'UTILITÉ DU TAMARIN EN CUISINE

Le tamarin est très présent dans la cuisine sénégalaise, il relève le goût du « tiebou djeune », et de bien d'autres mets. La pulpe du tamarin peut être utilisée pour faire des jus, des confitures et des boissons rafraîchissantes. Ajouté aux bouillies de céréales, le tamarin ouvre l'appétit, surtout chez les personnes en convalescence.

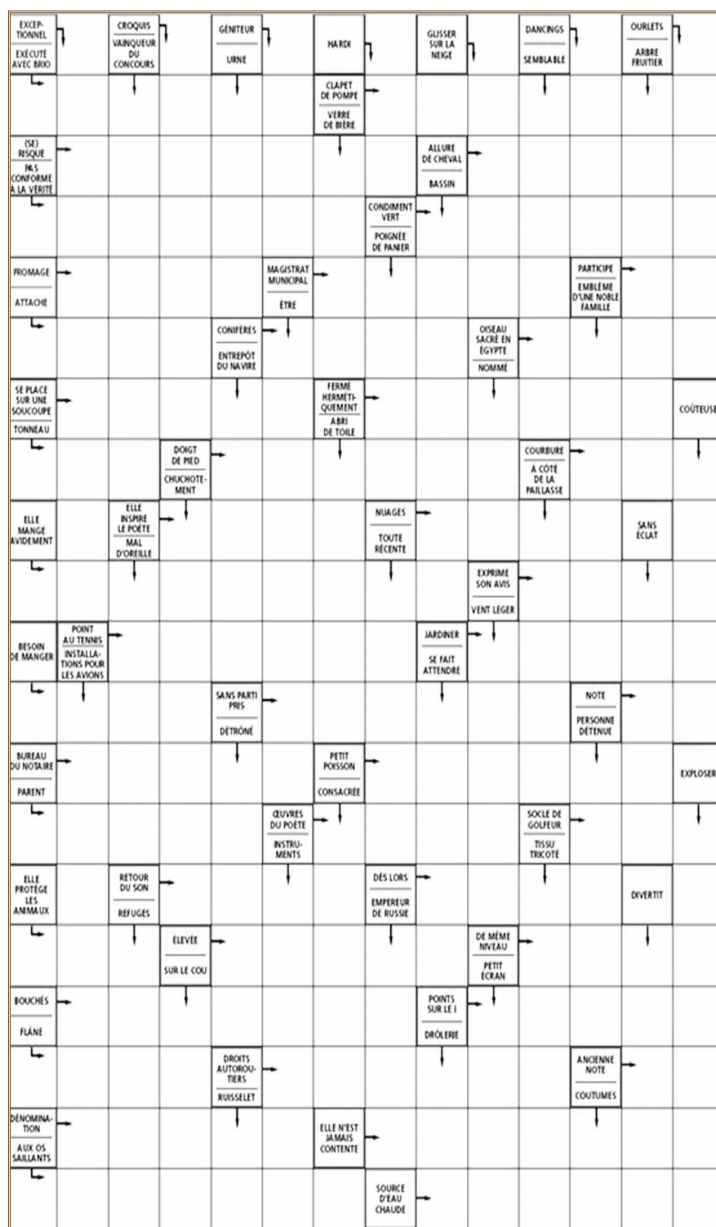
## MOTS FLECHÉS 1



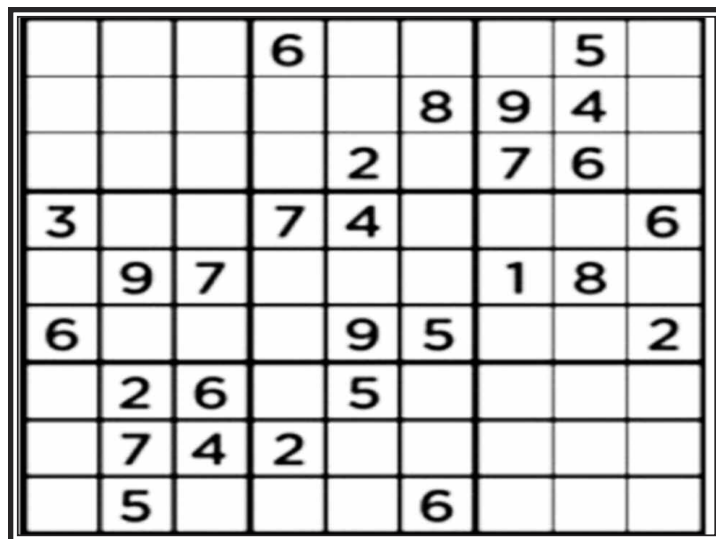
## SUDOKU 1



## MOTS FLECHÉS 2



## SUDOKU 2





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](mailto:support-mep@dgid.sn)



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**