

ECHOS DU **TRESOR**



Magazine trimestriel du Trésor N° 0014 - Septembre 2023

ETAT ACTIONNAIRE Une réalité au Sénégal

ZOOM SUR

Trésorerie Paierie
régionale de Diourbel

DECRYPTAGE

Dans l'univers du
Secteur parapublic

N° 2022/102572.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

DSP-DIRECTION DU SECTEUR PARAPUBLIC

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT, ETUDES ET SUIVI, ENCADREMENT ET SUPERVISION
DES ORGANISMES PUBLICS AUTONOMES**

**STATE PORTFOLIO MANAGEMENT, STUDIES AND MONITORING, SUPERVISION OF AUTONOMOUS
PUBLIC BODIES**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

5 RESIDENCE DU CAP VERT 2 EME ETAGE PLACE DE L'INDEPENDANCE DAKAR-SENEGAL

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2022-11-25

Jusqu'au
Until

2025-11-24



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management, Forêt disponible sur www.cofrac.fr.
COFRAC accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification, Forêt available on www.cofrac.fr.
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. - CERTIF 1 0006 3/07-2022

*Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat*

PRESIDENT DU COMITE EDITORIAL

Cheikh Tidiane DIOP

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Hahmadou Bamba TINE

REDACTEUR EN CHEF

Malick BA

REDACTION

Aminata BOCOUM

Bineta FALL

Papa Bara NIANG (DMS)

ONT COLLABORE A CE NUMERO

Ndiome SECK (DEES)

Direction du Secteur parapublic (DSP)

Trésorerie Paierie régionale de Diourbel

Direction de l'Administration et du Personnel (DAP)

COORDINATION TECHNIQUE - INFOGRAPHIE - PHOTOS

Papa Bara NIANG

IMPRESSION

Imprimerie Des Maristes (IDM)

Tel: 33 832 20 20 / 77 930 02 19

CONTACT

Cellule de la Communication
et du Protocole de la DGCPT

2, AV. Georges POMPIDOU x Rue Saint-Michel

BP: 202 DAKAR

Tel: +221 33 849 91 51

Fax: +221 33 822 55 06

www.sentresor.org



2

EDITO UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Par le Directeur général M. Cheikh Tidiane DIOP

3

TRESOR NEWS

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor parrain d'honneur des élèves de l'ENA **3**

Qualité des services de l'administration : le modèle de la DGCPT présenté aux jeunes leaders africains **5**

Gestion du patrimoine de l'Etat: la DGCPT forme ses agents à la tenue de la comptabilité des matières **6**

Fête du 1er mai : le Directeur général à la rencontre des travailleurs **8**

Les contrôleurs du Trésor analysent les effets de la réforme structurelle de l'Administration du Trésor public **10**

Colonie de vacances : Les enfants du personnel à la découverte du Maroc **12**

17

DOSSIER

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

CONTRIBUTION

28

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?

33

ZOOM SUR

Trésorerie Paierie régionale de Diourbel

42

DECRYPTAGE

Dans l'univers du Secteur parapublic

50

GESTION DU PERSONNEL

COIN D'HISTOIRES

54

Le Trésor avant l'indépendance

56

INFO UTILE

Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats



La pandémie de la Covid 19 et la guerre en Ukraine ont sérieusement affecté les activités socio-économiques des nations, au point de raviver le débat sur le rôle de l'Etat comme acteur économique. En effet, face aux nombreuses et récurrentes pénuries de produits de premières nécessités, aggravées par des manœuvres de tous genres au tour de leur accès, les Etats ont dû déployer des efforts conséquents pour assurer la continuité des soins de santé et des activités économiques les plus sensibles pour la survie des citoyens et la relance des entreprises les plus stratégiques.

L'ampleur des pertes en vies humaines liées à la pandémie, le caractère très élevé des coûts des subventions et autres mesures de soutien aux populations et aux entreprises « d'importance systémique » ont entraîné un réajustement des politiques et stratégies nationales d'investissement. Les choix opérés à cet effet tendent vers la création ou la redynamisation du tissu industriel et de l'écosystème des entreprises spécialisées sur la production de produits et services de base. De nombreuses initiatives ont été lancées à cet effet à travers le monde à l'image de l'« Inflation Reduction Act », adopté en août 2022, et d'autres programmes d'investissement massifs mis en œuvre depuis 2021 aux USA. Des politiques similaires sont également observées en Europe avec le projet de Règlement « Net Zero Industry Act » et le « Partenariat pour la Sécurité des Minéraux » qui regroupe les USA et d'autres pays européens membres de l'Organisation pour le Traitement de l'Atlantique nord.

Au-delà des objectifs officiellement annoncés relatifs à la promotion des technologies vertes, au développement des investissements et à la création d'emplois, ces programmes servent de leviers à la réduction de la dépendance des pays initiateurs relativement à des secteurs critiques. En effet, ils tendent, entre autres objectifs, à autonomiser les chaînes d'approvisionnement de leurs nations dans un contexte de crise multidimensionnelle.

Toutes ces initiatives, aux relents souverainistes voire protectionnistes, visent notamment à réduire la dépendance des Etats sur des domaines stratégiques tels que la santé, la communication et l'accès aux produits alimentaires de base. Elles constituent des leviers d'influence et/ou de protection des économies concernées afin d'assurer le maintien de positions confortables ou d'imprimer de nouvelles dynamiques pour des secteurs névralgiques.

Le Sénégal s'est inscrit dans cette logique à travers de nombreuses réformes destinées à insuffler un nouveau souffle aux entreprises du secteur parapublic afin d'assurer la « souveraineté économique, la stabilité sociale et l'émergence » du pays. Les travaux menés à cet effet sont marqués notamment par l'élaboration en 2011 d'un code de bonne gouvernance, suivi de la production d'un document cadre portant « Stratégie de Gestion du Portefeuille de l'Etat », adopté en 2016, et de la mise en place d'une grille d'examen des participations financières, désormais évaluées à leurs coûts d'équivalence pour faciliter leur estimation.

Ces initiatives ont produit des résultats encourageants, avec la signature de contrats de performances entre les entités du secteur parapublic et leurs tutelles respectives et la perception des premiers dividendes, aujourd'hui évalués à plus d'une centaine de milliards. Les facteurs de ces performances ont été renforcés à travers l'adoption de la loi 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique. Ce texte a été produit à l'issue d'un processus itératif et participatif avec le concours de toutes les parties prenantes.

Il est porteur de nombreux changements dont nous vous présentons l'économie dans le dossier de ce présent numéro de la revue ECHOS DU TRÉSOR. Nous vous proposons également, dans la rubrique « Décryptage », des éclairages sur la notion de « secteur parapublic », les modes de délégation de services publics, les modalités de privatisation d'une entreprise publique et la différence entre établissement public et entreprise publique.

Très bonne lecture !

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor a reçu avec fierté et enthousiasme, à la salle de conférences Ousmane Diop, le bureau de l'Amicale des Elèves de l'École nationale d'Administration (AMEENA) conduit par son président M. Elhadji Doudou Ndiaye MBOUP. M. Cheikh Tidiane DIOP a, en effet, été sollicité comme parrain par les élèves de l'École nationale d'Administration (ENA) pour tout ce qu'il incarne eu égard à ses valeurs, son engagement, sa détermination et ses compétences. L'audience s'est déroulée en présence de Mme Sokhna Mbaye DIOP, Directrice de l'Administration et du Personnel.

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor a d'abord été particulièrement sensible à l'honneur qui lui est fait par l'Amicale des Elèves de l'École nationale d'Administration (AMEENA). Ainsi, pour cette marque d'estime et de confiance, il leur a adressé ses plus vifs remerciements ainsi que sa gratitude.

C'est un Cheikh Tidiane DIOP, cordial, qui a troqué, le temps d'une rencontre avec les pensionnaires de l'ENA, son costume de Directeur général

de la Comptabilité publique et du Trésor contre la toge du formateur. Son intervention, telle une leçon de vie a été éblouissante, instructive et didactique.

Dans un premier temps, le Directeur général, déclare qu'être « un agent de l'État est un sacerdoce, un honneur ». Il s'agit, selon lui, de « servir la communauté, la république et non des intérêts privés ». Fort de son parcours, entamé depuis 1995, année de sa sortie de l'ENA, ENAM à l'époque, M. Cheikh Tidiane DIOP, en connaissance de cause, invite ses futurs collègues à ne pas considérer leur statut comme un moyen d'ascension sociale, de réussite professionnelle mais plutôt une

responsabilité qui fait appel aux valeurs fondamentales et cardinales que sont la compétence, l'intégrité, la moralité. Il les exhorte à continuer à se battre pour consolider cette chance de servir la République, la communauté, la population quel que soit le statut ou la posture: Administrateur civil, Greffier, Contrôleur du Trésor ou des Impôts, Inspecteur des Douanes ou du Travail, etc.

M. DIOP s'est réjoui de savoir que les élèves se sont retrouvés autour d'une amicale conjointe contrairement à la période où il était pensionnaire de la même école. A cette époque, dit-il, « il y avait des cloisons, des barrières qui nous ont fait dévier de l'esprit de nos aînés ».



Le Directeur général et Mme le DAP entourés des membres du Bureau de l'Amicale

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor parrain d'honneur des élèves de l'ENA

Aujourd'hui avec la mutualisation, la collaboration avec les uns et les autres, M. le Directeur général se dit rassuré quant au renforcement et au raffermissement des relations entre futurs cadres des différents corps de l'administration, ce qui est déterminant pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'Etat.

Le Directeur général illustre ses propos par les échanges entre service de différentes directions générales ou de différents ministères sur des dossiers qui appellent la mise en place d'intelligences collectives pour la réalisation des résultats escomptés.

Le Président de l'Amicale M. Elhadj Doudou Ndiaye MBOUP, dans son propos, a déclaré que les élèves en formation à l'ENA ont bien raison d'avoir choisi M. Cheikh

Tidiane DIOP pour être le parrain d'honneur de leur programme « l'énarque, un Modèle » car son intervention reflète la sagesse, l'honneur, le patriotisme.

De son avis, honorer le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, c'est également le montrer en exemple aux élèves de sa promotion pour en faire des fonctionnaires modèles, engagés et utiles à la fois au service de la communauté, de la République.

Il faut juste rappeler que le programme « l'énarque, un Modèle » vise à permettre aux élèves de l'ENA actuellement en formation de s'inspirer des modèles de réussite dans l'Administration sénégalaise.

En effet, les futurs cadres, intermédiaires et supérieurs de l'Administration, les élèves de la promotion 2022-2024 ont besoin de repères, de modèles mais surtout d'être outillés et sensibilisés sur leurs futures responsabilités.

Pour la première édition, l'AMEENA a porté son choix sur la personne de Monsieur Cheikh Tidiane DIOP, Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, en référence à sa riche expérience et à son engagement pour la construction d'une administration performante.



Le président de l'amicale remettant un trophée à M. le Directeur général

Qualité des services de l'administration : le modèle de la DGCPT présenté aux jeunes leaders africains

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor a reçu, le mardi 01 août 2023, une délégation du Centre Régional de Leadership Young African Leaders Initiative (CRL YALI) de Dakar dans le cadre d'une visite d'échanges et de partage d'expérience sur la politique qualité et la certification ISO 9001 V 2015 de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor.

Cette délégation était constituée d'auditeurs de la 22^{ème} session du Programme public management qui a regroupé une vingtaine de jeunes africains porteurs de projets ou d'idées de projet et servant dans l'administration ou dans les collectivités territoriales des pays polarisés par le CRL YALI de Dakar.

Au cours des échanges, le Directeur général a rappelé les orientations de la DGCPT en matière de qualité de services, lesquelles sont inspirées de la charte qualité signée par le Ministre en charge des Finances conformément aux instructions du Chef de l'Etat formulées à l'occasion du forum tenue à Diamniadio en 2016 sur la modernisation de l'Administration. Il a également souligné les facteurs clés de succès qui se rapportent, entre autres, au leadership des dirigeants marqué notamment par la définition des objectifs stratégiques et la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des résultats assignés à chaque service, et à l'engagement du personnel. Le Directeur général a en outre suggéré le recours aux

services d'un expert qualité pour faciliter la maîtrise des exigences de la norme ainsi que la conception des outils et la mise en œuvre des étapes et procédures nécessaires à la certification ISO 9001 V 2015.

Le Directeur général s'est dit satisfait de l'adoption de la démarche qualité eu égard aux performances réalisées par les services certifiés qui font preuve d'une plus grande efficacité, dans la mise en œuvre de leurs actions, et d'une bonne prise en charge des préoccupations des usagers.

Saluant le leadership du Directeur général, le chef de la délégation du CRL YALI Dakar, M. Brice AKA, a exprimé sa satisfaction par rapport à la clarté des réponses fournies relativement aux questions formulées par les auditeurs. Il a convenu avec le Directeur général de la mise en place d'un partenariat entre la DGCPT le CRL YALI.

Le Young African Leaders Initiative a été lancé en 2010 par le Président des Etats-Unis M. Barack OBAMA pour soutenir les jeunes leaders africains à l'effet de « stimuler la croissance et la prospérité »

et de « renforcer la gouvernance démocratique, paix et la sécurité en Afrique ».



Du 15 au 19 mai 2023, pour une durée de quatre (04) jours, s'est tenu au Centre de Formation de la Direction du Matériel et du Transit administratif (DMTA), un atelier de formation en comptabilité des matières pour les agents de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT).

La cérémonie d'ouverture s'est déroulée sous la présidence de Monsieur Maxime Déthié SENE, Chef de Centre de Perfectionnement et de Formation permanente du Trésor (CPFPT) de la DGCPT. Il avait à ses côtés Papa Demba Seyni SAGNANE, Chef de la Division de la Comptabilité des Matières à la DMTA et de Daha DIALLO, Chef du Bureau de la Formation initiale au CPFPT.

Dans son allocution, M. SENE, au nom du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, a mis l'accent sur la pertinence de l'activité au regard des objectifs d'accompagnement des politiques publiques. Il a en même temps magnifié la tenue de cette session de formation qui permet de relever le niveau de tenue de la comptabilité des matières au sein des structures du Trésor.

L'objectif de cette formation est de contribuer

à la mise en place d'une gestion vertueuse et rationnelle du patrimoine de l'Etat en général, de celui du Trésor en particulier. Au sortir de cet atelier, les comptables des matières arriveront à s'approprier l'ensemble des principes et règles qui régissent la comptabilité des matières, à exécuter correctement les opérations en utilisant les outils et techniques appropriés.

Pour s'inscrire dans cette dynamique normative, l'État doit publier chaque année un bilan et un compte de gestion des résultats certifiés par la cour des comptes. Aussi, la comptabilité des matières est-elle devenue un véritable instrument de reporting

et de suivi du patrimoine financier et matériel de l'Etat en permettant une traçabilité des fonds alloués, une description permanente des mouvements des matières, une tenue d'inventaire et un suivi des matières jusqu'à leur sortie définitive du patrimoine.

Cependant, la supervision, la centralisation et la transmission au juge du compte de gestion et du compte central des matières de l'Etat sont de la responsabilité de la Direction du Matériel et du Transit administratif (DMTA) qui est la structure chargée de la tenue du patrimoine mobilier de l'Etat.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette session de formation



Quelques agents du Trésor lors de la formation

des comptables des matières des services de la Direction générale de Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT).

Les thèmes tournaient autour des généralités sur la comptabilité des matières notamment les concepts clés, le champ d'application, les principes de gestion, les rôles et responsabilités des acteurs, les groupes de matières, les opérations de fin d'exercice et la reddition des comptes.

Des recommandations ont été faites aux participants, qui d'ail-

leurs se sont engagés à appliquer les enseignements de la formation à travers la tenue régulière de la comptabilité des matières de leurs structures respectives.

Cet atelier de formation s'est terminé au terme de quatre jours de travaux, riches en enseignement et en partage d'expériences. La cérémonie de clôture a été présidée par Monsieur Amadou Tidiane FALL, Directeur du Matériel et du Transit administratif. Il en a profité pour rappeler les liens personnels et professionnels qu'il a avec le top

management du Trésor, la disponibilité de la DMTA à accompagner toutes les structures de l'Etat afin d'être en phase avec les exigences du contexte marqué par la Gestion axée sur les Résultats (GAR).

Monsieur Daha DIALLO, au nom de ses supérieurs, a remercié Monsieur le Directeur de la DMTA. Il a ensuite rappelé que la DAP, à travers le CPFPT, s'est inscrite dans une perspective d'amélioration continue de son capital humain.



Une vue de la salle de formation

Le Syndicat unique des Travailleurs du Trésor (SUTT), à l'instar de la communauté internationale, a célébré, ce lundi 1^{er} mai 2023, la Fête internationale du Travail. Cette célébration s'est tenue au siège dudit syndicat face au Technopole de Pikine sous la présidence de Monsieur le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, Cheikh Tidiane DIOP entouré de ses plus proches collaborateurs. Il avait également à ses côtés MM. Hamady TOURE, Adjoint au Sous-préfet de l'Arrondissement de Pikine-Dagoudane, Cheikh Sadibou SEYE, Secrétaire municipal de la Commune de Pikine-Ouest et de Djibril KANE, de la Direction des Ressources humaines du Ministère des Finances et du Budget.

Cette célébration de la fête du Travail a été un moment de retrouvailles.

En effet, les agents du Trésor ont répondu massivement à l'appel de leur syndicat. Ils venaient de partout, de la Direction générale, des postes comptables de Dakar, des perceptions et des neuf Trésoreries Paeries régionales sans compter des agents en détachement. Bref, le siège du Syndicat unique des Travailleurs du Trésor (SUTT), situé en face du Technopole dans la commune

de Pikine-Ouest, s'est avéré exigü pour recevoir ce beau monde.

A cette occasion, le SUTT a profité de cette fête des travailleurs pour organiser un panel tournant autour de l'importance de l'engagement syndical dans l'Administration du Trésor. M. le Directeur général a saisi cette opportunité afin de rassurer les agents pour une meilleure prise en charge de leurs préoccupations notamment la signature des textes soumis à l'appréciation des autorités du Ministère des Finances et du Budget.

A la suite du discours de bienve-



Le Directeur général remettant un diplôme de reconnaissance au SG sortant M. Bamba CISSE

nue du Secrétaire municipal au nom du maire de la Commune de Pikine-Ouest, le Secrétaire général du SUTT est intervenu pour réitérer une doléance qui lui tient à cœur. Il s'agit de la signature par le Ministre des Finances et du Budget des textes relatifs aux mécanismes de rémunération, au positionnement naturel de l'Administration du Trésor et surtout de sa survie.

C'est ainsi que M. Dioumourou DIA invite ses camarades à engager le combat de la signature de ces textes car la survie de l'Administration du Trésor en dépend. Et M. DIA d'ajouter: «chers collègues travailleurs du Trésor, le SUTT vous demande de vous tenir prêts à engager ce combat de la survie. Dès lors, nous vous appelons à vous approprier davantage les défis qui nous interpellent, pour une mobilisation générale».

Il a également rappelé que l'époque où le Trésor assistait passivement à la spoliation de ses attributions est révolue. M. DIA est aussi revenu sur les agressions récentes de quelques travailleurs municipaux contre le Percepteur de Pikine. Il a dénoncé avec la dernière énergie ces attaques injustes et odieuses

contre un Inspecteur du Trésor dans l'exercice de ses fonctions.

« Nous avons décidé de ne plus nous taire devant ces situations qu'absolument rien ne justifie. Nous ne permettrons plus à personne de s'attaquer ni à nos domaines de compétences, ni à nos attributions, encore moins à l'intégrité physique ou morale et à l'honorabilité de valeureux agents dans l'exercice de leurs fonctions.

Quiconque s'y aventure fera désormais face au SUTT, et aura des travailleurs déterminés en face de lui », menace-t-il, devant un parterre de travailleurs acquis à sa cause.

Le n° 1 du SUTT a, en outre, exprimé sa profonde et sincère solidarité aux collègues qui sont dans les liens de la détention et assure que d'importantes démarches sont entreprises en rapport avec toutes les instances de représentation de notre administration pour leur libération imminente.

Il a également marqué son soutien à l'endroit des collègues du réseau comptable, qui à ses dires subissent actuellement les assauts et l'impatience d'acteurs qui méconnaissent certains subtilités de la réglementation comptable. Le patron du SUTT soutient mordicus que les comptables publics sont d'éminents fonctionnaires

au service de l'État, qui méritent respect et considération et non des attaques et des calomnies.

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, est, d'abord, revenu sur la nature des réformes qui sont de deux ordres. Il s'agit des réformes liées plus ou moins au régime de rémunération globalement et celles dites organisationnelles du Trésor. De l'avis de M. Cheikh Tidiane DIOP, les finances publiques, à l'échelle de l'UEMOA, sont en pleine mutation depuis 2009. Cette mutation a consacré fondamentalement la déconcentration de l'ordonnancement. Aujourd'hui, le Ministre chargé des Finances partage ces pouvoirs d'ordonnancements avec l'ensemble des autres ministres mais également avec les présidents d'institutions.

Il a fait comprendre que cette déconcentration de l'ordonnancement, donc cette multiplicité des ordonnateurs, implique une restructuration des services de la DGCPT. C'est dans ce sens, dit-il, que « nous avons bouclé une réforme pour déconcentrer la compatibilité des manières à ce que cette multiplicité de comptables retrouvent une multiplicité de comptables pour une bonne prise en charge de l'exécution des politiques publiques à l'échelle du pays. Les

dossiers aujourd'hui sont en traitement parce que naturellement, il y avait des observations qu'il fallait intégrer. Nous sommes en train d'intégrer ces observations. C'est un dossier qui est en de bonnes mains ».

Ensuite, il a rassuré les employés de l'Administration du Trésor en déclarant qu'« ensemble, nous avons tous travaillé de manière véridique, transparente et sincère pour une bonne prise en charge des préoccupations professionnelles et sociales des travailleurs du Trésor ».

Enfin, M. le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor a fait part de sa disponibilité et de son engagement à œuvrer dans la prise en charge des préoccupations sociales de ses agents.

Sur le sens de la fête du Travail, il déclare que le 1^{er} mai est un moment de communion, un moment d'introspection, un moment de réflexions et également un prétexte pour rappeler aux travailleurs de l'administration leurs droits et obligations.

Tout juste rappeler que M. Mamadou NDIAYE, Secrétaire chargé des Revendications en service à la Trésorerie Paerie régionale de Thiès était le principal animateur du panel axé sur l'« Importance de l'engagement syndical au sein l'Administration du Trésor ».



Poignée de main entre le Directeur général et le SG du SUTT

« La nouvelle réforme organisationnelle et structurelle de l'Administration du Trésor public : quelles perspectives pour le Contrôleur du Trésor ? » Tel est le thème principal de l'atelier de formation de l'Amicale des Contrôleurs du Trésor du Sénégal (ACTS), tenu à Kolda, au mois de mai dernier.

En effet, l'ACTS et son bureau ont très tôt compris que la formation et le renforcement des capacités constituent des leviers majeurs pour l'épanouissement professionnel des Contrôleurs du Trésor, dans un contexte de mutation organisationnelle.

La cérémonie officielle d'ouverture de cet atelier de formation destinée aux contrôleurs du Trésor en service dans la partie méridionale du pays, s'est déroulée sous la présidence de l'Adjoint au Préfet du département de Kolda qui avait à ses côtés MM. Ibrahima TOURE, Conseiller technique du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, Cheikh SENE, Trésorier Payeur régional de Kolda et Issac MINGOU, Président de l'Amicale des Contrôleurs du Trésor du Sénégal.

Cette journée de formation, faut-il le rappeler, est réservée au Pôle Sud, à savoir les contrôleurs en service aux Trésoreries Paieries régionales (TPR) de Ziguinchor et de Kolda, les perceptions de Vélingara, de Sédhiou, de Bignona, d'Oussouye, la Recette Perception municipale (RPM) de Ziguinchor et le Centre régional des Œuvres



Le CT du DGCPT, M. TOURE lors d'une séance de formation

universitaires et sociales de Ziguinchor (CROUS).

Dans son intervention, le Conseiller technique du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor a transmis au Président de l'Amicale et aux participants à la formation les félicitations et encouragements du Directeur général qui n'a cessé de louer les actes posés par l'ACTS qui vont dans le sens de la bonne exécution des missions de la DGCPT. Selon M. Ibrahima TOURE, M. le Directeur général est heureux de constater qu'il y a une volonté de délocalisation pour permettre aux membres de l'Amicale de pouvoir participer activement aux activités de l'ACTS.

Sur un autre registre, le Conseiller technique a souligné l'importance que le Directeur général accorde à la politique de qualité. D'ailleurs, il a rappelé la certification ISO 9001 V 2015 des services de la DGCPT.

Il a cité la Recette générale du Trésor, la Direction de la Dette publique, la Direction du Secteur public local, la Direction du Secteur parapublic, la Division des Etudes économiques et des Statistiques, la Division de la Modernisation et de la Stratégie. Cette politique de qualité, rappelle-t-il, permet à la DGCPT de contribuer à l'amélioration de la gestion des finances publiques en assurant en permanence la disponibilité de la trésorerie et l'exécution des opérations financières des organismes publics dans le respect des dispositions législatives et réglementaires.

« C'est pourquoi lorsque l'Amicale des Contrôleurs appelle pour une sensibilisation, une formation sur les réformes organisationnelles et structurelles et demander les perspectives qui s'offrent aux contrôleurs, nous ne pouvons qu'applaudir », ajoute le Conseiller technique du Directeur général

de la Comptabilité publique et du Trésor qui a tenu à remercier le Trésorier Payeur régional de Kolda, M. Cheikh SENE, pour la qualité de l'accueil et les dispositions prises pour la réussite de cet atelier de formation.

De son côté, le Président de l'Amicale des Contrôleurs du Trésor du Sénégal a précisé que cette journée de formation organisée dans la capitale du Fouladou a permis non seulement d'améliorer les connaissances des bénéficiaires sur la nouvelle réforme et les concepts en vigueur, mais aussi de communiquer des thématiques aussi pertinentes et variées que sont, entre autres, le code de déontologie du Trésor, le plan de formation du contrôleur, la réforme comptable. M. Isaac Mingou n'a pas oublié de mentionner également les

perspectives qui pourraient aussi s'offrir aux contrôleurs du Trésor. Il a bon espoir en tant qu'amicaliste que les discussions qui seront formulées à partir de cet atelier vont permettre à ses collègues de jouer pleinement leur rôle dans le cadre de l'exécution des nouvelles réformes comptables.

La rencontre de Kolda tournait autour des thèmes relatifs au "Plan de Formation du Contrôleur du Trésor" animé par M. Coly SENHOR du Cabinet Baba coaching, au "code d'éthique et de déontologie" conduit par M. Galaye DIEYE, Percepteur d'Oussouye, au "Contrôleur du Trésor face à la réforme" mené par M. Kathie DIONE, Chef de Bureau à la TPR de Kolda.

Cet atelier de Kolda est une deuxième illustration de la politique de renforcement de capacité et de partage d'expériences définie et exécutée par l'ACTS en collaboration avec la DGCPT. Le premier atelier qui s'est tenu à Saint-Louis en février 2023 était axé sur la certification ISO 9001 V 2015 et sur le plan de carrière du Contrôleur du Trésor.

La formation dirigée par le Conseiller technique du DGCPT et par ailleurs Formateur à l'Ecole nationale d'Administration (ENA) a été sanctionnée par la remise des attestations aux différents participants. Le bureau donne rendez-vous au dernier trimestre de cette année avec comme destination le Pôle Est notamment les régions de Tambacounda et de Kédougou.



Les participants exhibant fièrement leur attestation à l'issue de la formation

Colonie de vacances : Les enfants du personnel à la découverte du Maroc

DGCPT-AIVLT : une franche collaboration

Tout a commencé à partir du hall de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), le mardi 8 août 2023. C'était l'occasion pour le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor de faire des recommandations allant dans le sens de la sécurité et le confort des colons. M. Cheikh Tidiane DIOP s'est réjoui de la franche collaboration entre la DGCPT et l'Agence Internationale de Vacances, de Loisirs et de Tourisme (AIVLT) tout en appréciant le professionnalisme de son Directeur, M. Ndiassé GNINGUE, qui de son côté, n'a pas manqué de faire la genèse des relations existant entre sa structure et l'Administration du Trésor. Il a tenu à rassurer les parents des dispositions prises pour un bon séjour au Royaume chérifien.

Après une séance d'animation, les 148 colons et l'encadrement ont pris la destination de l'hôtel Saly Princesse pour les besoins du dîner. A 22h25mn, le cortège se dirige vers l'Aéroport international Blaise Diagne de Diass (AIBD). Le voyage à bord d'Air Sénégal s'est bien passé.

Sur place, toutes les activités préalablement prévues se sont déroulées le plus normalement du monde sans entorse majeure. Seulement compte tenu de la chaleur, il y a eu des réaménagements pédagogiques pour mieux s'adapter aux réalités climatiques du milieu.

Sur un autre sujet, il faut saluer juste l'esprit créatif du personnel de l'encadrement. C'est ainsi qu'il a été créé au sein de la colonie une commission religieuse pour mettre en valeur le dialogue islamo-chrétien afin de préparer les enfants à une cohabitation pacifique. Cette commission religieuse est composée de chrétiens et de musulmans. Chaque vendredi, les musulmans organisent la prière et les chrétiens les aident au nettoyage du lieu et étalent les nattes. Idem pour les dimanches, les chrétiens célébraient leur messe dans un endroit bien aménagé.

Visites et excursions

Des visites et excursions ont été organisées. Ainsi, la colonie a effectué trois sorties dans les principales

villes du pays que sont Casablanca, Marrakech et Rabat.

La visite de la ville de Casablanca s'est déroulée dans la nuit. Les colons et l'encadrement ont vécu et apprécié Casa by night avec la splendeur de la ville et une vue de nuit extraordinaire à bord du tramway et un diner pris au MacDo du coin.

A Marrakech, la sortie fut riche culturellement, géographiquement et historiquement. Il est à rappeler que Marrakech est la troisième ville du royaume fondé en 1071 et située au centre du pays. Elle est la première ville touristique. Marrakech est également appelée la ville rouge du fait de l'harmonie de la couleur de la peinture de ses édifices.



Les colons lors d'une veillée

Colonie de vacances : Les enfants du personnel à la découverte du Maroc

Sur la route de Marrakech, le convoi s'est d'abord arrêté à Ben Guerir, ville connue pour sa production de phosphate du Maroc. Là, les dunes de mines sont à perte de vue. Ensuite, le convoi a poursuivi sa route entre les montagnes de l'Atlas constituées de trois parties : Haut Atlas, dans la région de Marrakech, Moyen Atlas, situé dans la région d'Ifrane et Petit Atlas à Agadir. Au cours de cette sortie, les colons ont droit à une visite des lieux considérés comme mythiques. C'est le cas du stade de Marrakech, du quartier des Palmiers, du Grand Bassin d'El Mènera, du Palais des Congrès et de l'emblématique Place Jemaa el Fnaa.

Dans la capitale administrative du Royaume chérifien qu'est Rabat, les enfants sont reçus avec tous les honneurs - Téranga sénégalaise oblige - par Madame l'Ambassadrice du Sénégal au Maroc. Par la suite, l'on a procédé à la visite des différents sites touristiques tels que : le Palais royal, le Parlement, la Zawiya Cheikh Larby Ben Salyh - un grand Cheikh de la Tidiana et porte d'entrée de Cheikh Ahmet Tidiane Cherif, Tour Hassane, le Mausolée de la famille royale, le Stade de Rabat et la belle corniche qui jouxte la plage.

Après Rabat, direction la ville religieuse de Fès. Il est à signaler que le carnet d'adresse bien fourni du Président Directeur général de l'AIVLT a permis à la colonie d'entrer en contact direct avec le grand Chérif, de surcroît actuel khalife de la zawiya. C'est ainsi que



Le roi et la reine lors d'une représentation

les coins et recoins de la mosquée sainte ont été visités, la ziarra fut effectuée. Les colons et le personnel d'encadrement ont pu bénéficier des prières formulées par le Cheikh.

Au sein du camp, diverses activités ont été menées. On peut citer, entre autres, les baignades, les ateliers de techniques manuelles et spécifiques, les olympiades, les veillées.

Activités antistress

A propos des baignades, elles se sont faites tous les jours sauf les journées d'excursions. Elles étaient organisées par le maître-nageur sous la supervision du Directeur de la colonie. L'hôtel dispose de trois piscines avec des surveillants et des piscinistes. L'une des piscines dispose de tobogan, qui du coup est très prisé par les enfants.

S'agissant des activités de techniques manuelle, communément appelées ATM, douze (12) ateliers ont été tenus. Il s'agit de: Tableau des Plateformes - Vase - Pose Pied - Panier Surprise - Sérigraphie - l'Aquarium - Sous-Verre - Trophée Individuel - Miroir Décore - Perlage - Veilleuse - Tee-shirt soufflé. Les produits tirés de ces ATM ont été exposés lors du vernissage devant d'illustres invités et parents. Chaque enfant est rentré avec une œuvre qu'il a réalisée.

Les Activités techniques spécifiques, connues sous le nom de « ATS », quant à elles, ont été menées avec 10 ateliers: Art Martiaux - Majorette - Défile militaire - Théâtre - Secourisme - Pom-Pom Girl - Fitness / Yoga - Slam - Plateau - Défile traditionnel. Ces ateliers se sont illustrés le

Colonie de vacances : Les enfants du personnel à la découverte du Maroc

jour de la fête de clôture devant les hôtes et parents avec des prestations audacieuses.

Les activités physiques et sportives (APS), elles, ont également rythmé la vie de la colonie. Pour mieux cerner la dynamique « un esprit sain dans un corps sain », les colons sont initiés à des jeux choisis pour préparer les olympiades. Ces jeux sont : Outil Numérique - Ballon de Baudruche - Tirage Corde - Doublon - Jeu de Loi - Gym Kana.

En ce qui concerne les Olympiades, elles furent des moments d'extase dus aux enjeux, à l'esprit de compétition mais toujours dans le fair-play. Beaucoup de jeu pré-sportif, le waterpolo, ballon au panier, football et le génie en

herbe ont alimenté la colonie. Tous les colons étaient habillés en maillot de six couleurs différentes selon chaque délégation. Seulement à cause du climat qui régnait (température trop élevée), certaines disciplines ont été revues voire supprimées.

Les Veillées ont été des moments d'expression de tous les artistes en herbe, enfants comme moniteurs dans la colonie, autour du thème. Quinze différentes veillées ont été exécutées durant la colonie. Les veillées qui ont marqué le plus étaient la veillée d'intégration maroco-sénégalaise et la veillée d'anniversaire. La première avec la participation d'un groupe traditionnel marocain qui a fait étalage

de la culture du royaume. Une très belle prestation qui a une portée symbolique aux deux peuples. La seconde veillée d'anniversaire qui a reçu 11 natifs inclus dans la période de la colonie (7 filles et 4 garçons). Ces natifs ont été habillés en tenue traditionnelle marocaine en plus des cadeaux consistants.

Activités spéciales

Le clou de cette colonie a été la cérémonie de la Fête de clôture. Elle s'est tenue le samedi 19 août 2023 à partir de 17h. Elle a été présidée, au nom du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, par Monsieur le Coordonnateur Cheikh NDIAYE. La cérémonie est rehaussée par la présence de Monsieur le Consul



Les colons exhibant fièrement leurs créations

Colonie de vacances : Les enfants du personnel à la découverte du Maroc

Général du Sénégal à Casablanca du représentant de Madame l'Ambassadrice du Sénégal à Rabat, de Madame la Directrice de l'Administration et du Personnel de la DGCPT, de l'Agent comptable public (ACP) de l'Ambassade et de la Présidente de l'Amicale des Femmes du Trésor. La fête a été une réussite totale compte tenu de la richesse des prestations

Avant la Fête de la clôture, le personnel de l'encadrement de la colonie a tenu à dédier une journée à la Direction générale

de la Comptabilité publique et Trésor. Pour cette édition comme les précédentes, la journée a connu un franc succès. La Journée fut coanimée par l'ACP sortant et le nouveau, venus de Rabat. Les quatre représentantes de l'œuvre ont aussi brillamment apporté leur contribution. Les missions, l'organigramme, les démembrements de l'Administration du Trésor ont été passés au peigne fin. Cette séance d'explication a suscité un débat chez les colons. Certains d'entre eux ont même développé témoignant ainsi leur connaissance du

service de leurs parents. Rendez-vous en 2024 pour une autre découverte.



Des colons joyeux en même temps sages pour écouter



Certificat

Certificate

N° 2020/89497.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

DSPL - DIRECTION DU SECTEUR PUBLIC LOCAL

pour les activités suivantes :
for the following activities:

Études, appui au Secteur Public Local, Suivi budgétaire et valorisation financière des collectivités territoriales.

Studies, support for the Local Public Sector, Budget monitoring and financial valuation of local authorities.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

22 RUE VINCENS SN-SN DAKAR

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-12-08

Jusqu'au
Until

2023-12-07



Signature/Fournisseur

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Read the certificate description, consultable on www.afnor.org, for the complete details of the certification of the processes. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified. Accreditation: COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management, Pratiques disponibles: www.afnor.org, COFRAC, accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification, Single available on www.afnor.org, AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark - CERTIFI 0001 9/09/2020



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat



Dossier

ETAT-ACTIONNAIRE

ECHOS
DU TRESOR

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

"ECHOS DU TRESOR", dans le cadre du dossier, s'intéresse à L'« État-actionnaire », un terme utilisé fréquemment sans appréhender le sens. C'est l'occasion pour les lecteurs d'avoir une idée précise et sur l'« État-actionnaire », de regarder à la loupe son cadre juridique, institutionnel et opérationnel.

La cartographie des participations de l'État et les différents modèles économiques de l'Etat-actionnaire sont également passés au peigne fin.

La qualité d'Etat actionnaire à travers sa participation dans le capital d'entreprises fait l'objet de controverses entre théoriciens de différentes obédiences.

En France par exemple, dans un contexte d'économie capitaliste et libérale, d'aucuns invoquent, parmi plusieurs raisons, l'incompatibilité entre les finalités et les règles de l'action publique et celles du secteur privé pour relativiser la pertinence de l'intervention de l'Etat dans le capital des sociétés commerciales.

D'autres soutiennent, au contraire, que, sous certaines conditions, l'Etat peut revêtir les habits d'un actionnaire classique en veillant à la juste rémunération des capitaux investis par la collectivité nationale à travers les dividendes perçus ou les plus-values de cession.

Loin de vouloir trancher ce débat plus complexe qu'il n'y paraît, force est de constater que les motivations de l'actionnariat public sont généralement diverses et parfois imbriquées.

Les objectifs de l'Etat ne se limitent pas toujours à la valorisation de son patrimoine. Dans l'exercice de ses prérogatives d'actionnaire, il peut prendre en compte certaines orientations essentielles en matière de politiques publiques tout en s'assurant de la satisfaction des besoins d'intérêt général.

Il apparaît donc nécessaire de clarifier les différentes fonctions de l'Etat. Cette clarification doit se traduire par une organisation et des procédures propres à chaque fonction, afin de fixer les responsabilités de chaque acteur et d'éviter ainsi une confusion des rôles.

Le Sénégal est assez éloigné de ces débats si bien que le portefeuille de l'Etat constitué de ses prises de participation dans le capital de sociétés, disons commerciales ne cesse de croître avec la création de nouvelles sociétés publiques (SENER, SOGEP, SONAGED), l'entrée ou le renforcement de sa position dans le capital de certaines sociétés (la SECAA, la LBA, la BNDE).

La participation de l'Etat au capital d'entreprises est un facteur à enjeux multiples :

- l'Etat, en tant qu'actionnaire, veille à la bonne performance financière et institutionnelle de l'entreprise : il est donc nécessaire d'avoir une vision claire des objectifs de l'Etat actionnaire et des standards de bonne gouvernance et de gestion attendue;
- l'Etat, en tant que responsable des politiques publiques et des stratégies socioéconomiques, doit concilier l'atteinte d'objectifs de politiques publiques avec les objectifs qu'il se fixe en tant qu'actionnaire;

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

- l'Etat, en tant que régulateur et représentant du peuple, doit assurer la bonne gouvernance des entreprises qu'il contrôle, conformément aux meilleurs standards.

La conciliation de ces trois considérations implique la définition d'un cadre institutionnel et juridique clair pour encadrer et réguler le portefeuille de l'Etat actionnaire.

Qu'est-ce que l'Etat actionnaire ?

La notion d'Etat actionnaire fait référence à l'intervention de l'Etat en tant qu'investisseur dans le capital de sociétés de droit privé. En

fonction du niveau de participation dans l'Etat, la société prend la dénomination de :

- société nationale (société dont le capital est entièrement souscrit par l'Etat et le cas échéant, par d'autres personnes morales de droit public ; avec une participation directe de l'Etat supérieure à 50% ;
- société à participation publique majoritaire (société dont le capital détenues à plus de 50% par une personne morale de droit public);
- société à participation publique minoritaire (sociétés dans lesquelles la participation publique est inférieure à 50%).

Cette prise de participations peut être directement effectuée par l'Etat ou à travers d'autres entités



Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

qu'il détient notamment (FONSIS, Caisse des Dépôts et Consignations, etc.).

L'ensemble de ces participations financières directes et indirectes détenues dans les sociétés publiques (sociétés nationales et à participation publique majoritaire) et les sociétés à participation publique minoritaire constituent le portefeuille de l'Etat. La géographie du portefeuille s'établit de la manière suivante :

- 20 sociétés nationales : exemple Société nationale du Port autonome de Dakar SNPAD, Loterie nationale Sénégalaise (LONASE) Société nationale La Poste (SN La Poste) etc;
- 18 sociétés anonymes à participation publique majoritaire (SONACOS, La Banque agricole, PETROSEN, APIX SA etc.);
- 36 sociétés à participation publique minoritaire dans les différents secteurs de l'économie, comme les télécommunications avec la SONATEL, le secteur financier avec les banques (BICIS, CBAO, BIS, Crédit du Sénégal) et les assurances (AMSA), le secteur minier (ICS, SGO, PETOWAL MINING...) etc.

Il convient de souligner que les prises de participation de l'Etat dans les secteurs minier et pétrolier (pétrole et gaz) résultent de l'application de la loi. En effet le Code minier prévoit depuis la réforme de 2003 (loi n°2003-36 du 24 novembre 2003, puis loi n° 2016-32 du 8 novembre 2016) l'octroi à l'Etat de 10% d'actions gratuites dans le capital des sociétés d'exploitation minière avec la possibilité négocier pour lui et/ou le secteur privé national, à titre onéreux, une participation supplémentaire jusqu'à hauteur de 25%.

Ces actions ont valu à l'Etat des dividendes importants ces dernières années plaçant ce secteur en 2ème position derrière les télécommunications avec la SONATEL en termes de contributions aux dividendes (21,09 Mds sur 52 Mds encaissés en 2022 et 25,5 Mds sur 57,6 Mds encaissés au 31 août 2023).

Un mécanisme similaire est prévu dans le Code pétrolier qui prévoit la participation de PETROSEN (agissant pour le compte de l'Etat) dans les projets pétroliers comme suit :

- au minimum 10 %, portés par les autres cotitulaires du titre minier d'hydrocarbures, en phases d'exploration et de développement, y compris les redéveloppements ;
- une option d'accroître cette participation jusqu'à 20 % supplémentaires en phases de développement et d'exploitation non portés par les autres cotitulaires du titre minier d'hydrocarbures.

Le portefeuille de l'Etat qui partie intégrante de son patrimoine fait l'objet d'une évaluation annuelle depuis 2017 afin de déterminer sa valeur qu'il faudrait porter dans le bilan de l'Etat en perspective de la mise en place de la comptabilité patrimoniale. Il ressort de la dernière évaluation effectuée en 2022 sur la base des états financiers de l'exercice 2021 des entités du portefeuille et conformément au recueil des normes comptables de l'Etat (RNCE) que la valeur d'équivalence du portefeuille de l'Etat recensé s'élève à 1 892 044 617 530 FCFA.

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal



Société africaine de Raffinage (SAR)

Un cadre juridique et institutionnel renforcé

Pour améliorer le bien-être des populations, le Sénégal s'est engagé depuis 2014, dans la mise en œuvre du Plan Sénégal émergent (PSE) en vue de réussir la transformation profonde du système économique et social. Cette aspiration à un mieux-être est déclinée à travers la vision d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit, qui repose sur trois principaux axes: Transformation structurelle de l'économie, promotion du Capital humain, et Bonne Gouvernance.

« L'optimisation des entreprises et participations de l'Etat » est l'une des dix-sept mesures clefs

critiques pour le succès des projets phares du Plan Sénégal Emergent. Cette mesure a été opérationnalisée par la mise en place d'évolutions majeures du cadre institutionnel et juridique sénégalais relatif à l'Etat actionnaire avec, en particulier, l'adoption de deux textes-cadre :

- la loi d'orientation n°2022-08 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, adoptée en avril 2022;
- la Doctrine de Gestion du Portefeuille, adoptée en Conseil des ministres en septembre 2021;
- Les deux textes-cadre ont modernisé le cadre institutionnel et

juridique, renforçant les dispositions légales et organisationnelles relatives à la gouvernance, au contrôle et à la planification stratégique et assurant une cohérence et une harmonisation des règles.

Le cadre de gestion du portefeuille de l'État est donc en mutation, afin d'optimiser la performance et la gouvernance des entités bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

2.1. La loi d'orientation : un cadre juridique harmonisé et modernisé

Le cadre de gestion des participations de l'Etat repose principalement sur une loi d'orientation, réforme juridique mise en place en 2022 :

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal



nouvelle loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, qui remplace la loi n°90-07 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique. La nécessité de réformer le cadre juridique relatif à la gestion du portefeuille de l'Etat émanait de deux besoins principaux :

- l'harmonisation du cadre sénégalais avec l'environnement juridique global, comprenant

notamment le droit OHADA

- l'adaptation du cadre juridique au cadre institutionnel, qui a vu l'émergence de nouvelles structures administratives et types d'établissement public depuis la loi n°90-07.

L'adoption de la loi d'orientation n°2022-08 est une réforme de fonds de la gestion du portefeuille de l'Etat, assurant la mise en place et l'actualisation de règles claires de création, de fonctionnement, de gouvernance et de contrôle des sociétés publiques ainsi qu'un cadre de suivi spécifique des sociétés dans lesquelles l'Etat détient des participations minoritaires.

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

2.2. La Doctrine de Gestion du Portefeuille de l'Etat

Un cadre stratégique de gestion des participations de l'Etat, pour un portefeuille rentable au service de l'émergence du Sénégal

L'intervention de l'Etat actionnaire doit être guidée par une stratégie prédéfinie pour une plus grande efficacité. La Doctrine de Gestion du Portefeuille (DGP), arrimée sur les meilleures pratiques internationales, conformément aux directives de son Excellence, Monsieur le Président de la République, est le second pilier du cadre institutionnel et juridique de l'Etat actionnaire. Elle a été élaborée sur la base des standards internationaux dans le domaine de la stratégie d'actionnariat public, notamment les Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE).

La DGP, adoptée en septembre 2021 en Conseil des Ministres pour la période 2021-2024, est le résultat d'un effort de collaboration multipartite, menée par un groupe de travail réunissant les équipes du ministère des Finances et du Budget, la Cour des Comptes, le contrôle financier et le FONSI, qui a mené des consultations auprès de l'ensemble des parties prenantes : ministères sectoriels, institut sénégalais des administrateurs et membres des conseils d'administration du secteur parapublic.

La DGP est également le résultat d'un travail d'analyse double :

- analyse du cadre existant: cadre légal, institutionnel, de gouvernance et de transparence

- analyse des sociétés publiques : sondage auprès d'une sélection de sociétés et analyses financières.

Ainsi, la Doctrine de Gestion du Portefeuille est le résultat d'une approche ascendante, partant de la réalité du terrain, pour définir une stratégie adaptée aux spécificités et contraintes du portefeuille de l'Etat, tout en étant alignée avec les orientations stratégiques du gouvernement.

A travers la DGP, l'Etat ambitionne ainsi de bâtir « un portefeuille rentable au service de l'émergence du Sénégal ». Cette vision est articulée autour des trois lignes directrices suivantes :

- un portefeuille optimisé et arrimé aux objectifs de développement;
- une rentabilité du portefeuille pour contribuer au financement de l'émergence du pays;
- une gouvernance des structures publiques et parapubliques renouvée.

Pour en assurer la pleine opérationnalisation, un plan d'actions a été élaboré et se fonde sur quatre piliers: juridique, institutionnel, gouvernance, financier.

Ce plan d'actions prévoit notamment la mise en œuvre de cinq réformes phares :

- la définition d'une stratégie précise d'investissement et de désengagement;
- l'adaptation des exigences de résultats financiers et de suivi de la performance;
- l'adaptation du cadre de gouvernance s'appuyant sur les meilleures pratiques;
- des évolutions institutionnelles pour améliorer le cadre de suivi du portefeuille,

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

- la professionnalisation de la gestion du portefeuille;
- la réforme du cadre juridique avec des évolutions législatives et réglementaires.

Ainsi, conformément au plan de développement stratégique de l'administration du Trésor, la promotion des nouveaux métiers du Trésor notamment la gestion du portefeuille et le suivi du secteur parapublic sont considérés comme un objectif stratégique. Il s'est agi en réalité d'une démarche de rupture devant permettre à la Direction du Secteur parapublic (DSP) de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, d'aller vers la gestion dynamique du portefeuille pour optimiser les choix d'investissement de portefeuille opérés par l'Etat et ses démembrements.

Depuis son adoption, le document triennal, qui a vocation à être actualisé régulièrement, est opérationnalisé par l'ensemble des parties prenantes, sous la coordination du ministre chargé des Finances.

L'Etat actionnaire : quels acteurs clés ?

En effet, au Sénégal, l'Etat-actionnaire est incarné par le Ministre en charge des Finances qui s'engage au nom de l'Etat dans toutes les opérations relatives à ses participations. En pratique, les prérogatives du ministère des Finances et du Budget dans le cadre de la gestion du portefeuille s'exerce à travers plusieurs acteurs, dont :

- la Direction générale de la comptabilité

publique et du Trésor (DGCPT) qui joue, à travers la Direction du Secteur parapublic (DSP), un rôle prépondérant en ce qu'elle est chargée, entre autres missions, du suivi opérationnel des participations pour le compte de l'actionnaire public ainsi que de la coordination de la représentation de l'Etat dans les organes délibérants des entreprises du portefeuille. C'est en 2009 à la faveur, du décret n° 2009-459 du 7 mai 2009 portant répartition des services de l'Etat et du Contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature que la mission a été confiée à la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor. La réforme a été réalisée à travers la création de la Direction du Secteur parapublic qui réunit les missions mission de l'ancienne Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat (CGCPE) service rattaché au Ministre des Finances et du Bureau des établissements de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor ;

- le Contrôleur financier de la Présidence de la République ou son représentant a tout pouvoir d'investigation sur place et sur pièces dans toutes les entités du secteur parapublic y compris les sociétés publiques. Il tient régulièrement informé le Président de la République de la situation de ces entités. Le Contrôleur ou son représentant dispose d'un pouvoir d'information et assiste à cet effet, avec voix consultative, aux réunions

Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

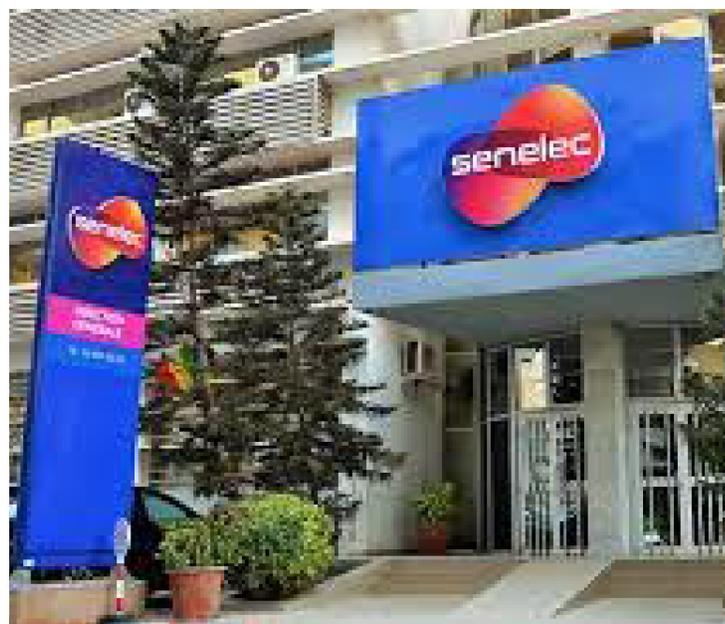
des organes délibérants. Il présente ses observations et avis sur les délibérations et décisions desdits organes ;

- les administrateurs représentant le ministre chargé des Finances dans les organes délibérants des sociétés du portefeuille. Ces acteurs sont en principe chargés de représenter les intérêts de l'Etat actionnaire dans les instances de décision collégiale, en ligne avec les orientations stratégiques déclinées dans la DGP;
- le représentant de l'Etat actionnaire dans les assemblées générales d'actionnaires : cet acteur nouveau, institutionnalisé par la nouvelle loi d'orientation relative au secteur parapublic, permet à l'Etat d'assumer pleinement sa position d'actionnaire dans les instances dédiées. L'article 27 de la loi d'orientation a opéré ainsi une nette distinction entre le ou les représentants de l'Etat aux assemblées générales de la société et l'administrateur dans la même société;
- le Comité de suivi du Secteur Parapublic, compétent pour donner son avis préalable sur la création ou la dissolution d'entreprises du secteur parapublic, toute prise de participation directe ou indirecte de l'Etat dans le capital d'une société, toute cession d'actions ayant pour effet de faire perdre à l'Etat sa participation majoritaire directe ou indirecte dans le capital d'une société, ainsi que les interventions financières de l'Etat dans le secteur parapublic, notamment les acquisitions ou augmentations de participations.

La gestion opérationnelle du portefeuille de l'Etat

La gestion opérationnelle du portefeuille est assurée par la Direction du Secteur Parapublic. Dans ce cadre, elle est amenée à effectuer les actions ci-après :

- accompagner les processus de mise en place des sociétés publiques régies par la loi d'orientation relative au secteur parapublic, étant entendu que l'opportunité de création relève, en principe, de la compétence des instances assurant la tutelle technique;
- procéder, en cours de vie sociale, au diagnostic financier des entités du portefeuille en se basant sur l'exploitation de leurs états financiers;



Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

- assurer le reporting financier relatif à la gestion du portefeuille par la production du rapport annuel sur le secteur parapublic. Ce document indique la contribution des entités à la production de richesse nationale et met l'accent sur celles confrontées à des difficultés de solvabilité, de rentabilité et d'endettement;
- proposer des mesures de restructuration qui consistent généralement à reconstituer les capitaux propres de certaines entités déficitaires. Cette solution peut être

matérialisée à travers l'injection directe de liquidités ou la mise à disposition de biens en nature sous forme de ressources longues.

La relance des sociétés publiques est un enjeu au cœur du suivi de la performance. Dans le cas de difficultés financières, le Ministère en charge des Finances peut ainsi favoriser la compensation des créances certaines, liquides et exigibles avec comme support une convention de dettes croisées entre l'Etat et l'entreprise en difficulté.



Etat-actionnaire : une réalité au Sénégal

La reconstitution des capitaux propres peut également consister en une consolidation des créances dans les capitaux propres. Par ailleurs, le redressement d'une entreprise publique peut prendre la forme d'un plan d'ajustement interne.

Dans le processus de restructuration d'une entreprise du portefeuille, le rôle de la DSP consiste, dans un cadre interministériel, à faire compléter le diagnostic financier par un diagnostic opérationnel effectué par l'entité elle-même, la tutelle technique et éventuellement par un consultant. Un plan de restructuration opérationnel par un plan d'actions est ensuite mis en œuvre avec un dispositif de suivi au sein d'un comité.

Cependant, en fonction de l'orientation des politiques publiques, ou compte tenu des difficultés conjoncturelles ou structurelles rencontrées par certaines entreprises du portefeuille, l'Etat peut à travers le ministère en charge du portefeuille, décider de procéder à des opérations de privatisation, de nationalisation, voire de liquidation.

Le Comité interministériel de restructuration des Entreprises publiques et parapubliques (CIREP) occupe une place primordiale dans le dispositif de relance : il est chargé d'étudier les modalités de restructuration des sociétés publiques. La loi d'orientation prévoit dans ce cadre la création d'un instrument financier, intitulé « Fonds de relance », qui devrait être opérationnel en 2023. Celui-ci aura pour objectif de financer la restructuration

des sociétés publiques et des autres sociétés à participation publique en difficulté.

Conclusion

En définitive, il apparaît qu'au Sénégal, l'Etat assume réellement sa position d'actionnaire à travers le cadre de gestion global mis en place pour permettre l'expression de ses prérogatives reconnues dans ce sens.

La refonte du cadre de gestion du portefeuille de l'Etat, pilier clé du Plan Sénégal Émergent, a été opérationnalisée par l'adoption d'un cadre institutionnel et d'un cadre juridique qui visaient à répondre aux problématiques clefs de la gestion des participations de l'Etat, sur la base d'une analyse détaillée du portefeuille existant.

Le cadre juridique et institutionnel est désormais en ligne avec les meilleures pratiques et adapté aux spécificités sénégalaises. Sa mise en œuvre est assurée par un ensemble d'acteurs, au centre desquels se trouve la DSP, qui coordonne et assure le suivi de la gestion du secteur parapublic.

Aujourd'hui, l'enjeu est de poursuivre l'opérationnalisation effective de la stratégie de gestion, afin de faire de sa vision une réalité et de veiller à la correcte mise en œuvre de la loi d'orientation pour un meilleur suivi des participations, l'amélioration de la gouvernance des entités du secteur parapublic et une amélioration de la rentabilité du secteur.

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

DEES - DIVISION DES ETUDES ECONOMIQUES ET DES STATISTIQUES

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION DES ETUDES ECONOMIQUES ET DES STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

PRODUCTION OF ECONOMIC STUDIES AND PUBLIC FINANCE STATISTICS

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

2 AVENUE GEORGES POMPIDOU X SAINT MICHEL / DAKAR-SENEGAL

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2022-11-24

Jusqu'au
Until

2025-11-23




Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-2021. Certification de Systèmes de Management. Protocole disponible sur www.cofrac.fr.
COFRAC accreditation n° 4-2021. Management Systems Certification. Scope available on www.cofrac.fr.
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. - CERT11 006 1.07-2022



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

CONTRIBUTION

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?

Depuis son accession à l'indépendance, le Sénégal ne dispose pas encore d'un corps de cadres supérieurs dotés de compétences transversales en matière budgétaire et financière.

Les différents corps des administrations financières, bien que techniquement bien formés à l'ENA ont des compétences propres, exclusives qui les cloisonnent dans un champ de compétences objectivement restrictif.

Tant est si bien que l'actuelle Inspection générale des Finances (IGF) est composée d'Inspecteurs du Trésor, des Impôts et Domaines, des Douanes et des Administrateurs civils à raison de cinq (5) par corps, dans l'espoir que l'addition de ces compétences puisse garantir un travail d'inspection, d'audit et de contrôle approfondi et exhaustif et que les limites de certains soient comblées par l'expertise des autres.

Sauf qu'en matière d'aptitudes professionnelles 5+5+5+5 n'est pas forcément égal à 20...

Par ailleurs, l'élargissement perpétuel de la sphère publique oblige l'administration, aujourd'hui, plus qu'hier, à se doter de cadres supérieurs et intermédiaires aux compétences intrinsèques tout aussi larges et multidisciplinaires pour mieux répondre aux exigences d'efficacité, d'efficience, d'économie, d'équité, de transparence et écologiques de l'action publique.

La réussite du Nouveau Cadre harmonisé des Finances publiques de l'UEMOA qui donne une dimension particulière à la finalité de l'action publique nécessite une programmation budgétaire réaliste et un renforcement du contrôle interne pour s'assurer de la correcte mise en œuvre des politiques publiques.

La création d'un corps d'Inspecteurs généraux des Finances est une garantie supplémentaire pour l'atteinte de ces objectifs. La définition de leur cadre statutaire (I) entraînera une restructuration des organes de contrôle de l'Administration (II).

I- Le cadre statutaire du corps des Inspecteurs généraux des Finances

Une loi portant statut particulier fixera les modalités de recrutement, l'âge de la retraite et le classement indiciaire des IGF. Pour un parfait accomplissement de leurs missions (B), ils doivent être bien formés (A).

CONTRIBUTION

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?

A- La formation

A l'instar des cadres supérieurs de l'administration sénégalaise, les futurs IGF devront réussir aux concours professionnel ou direct du cycle A de l'ENA. Compte tenu des capacités intellectuelles et du niveau d'excellence qu'exige ce corps d'élite, il sera en tête de liste des choix proposés aux meilleurs des candidats admis au concours direct.

La titularisation dans le grade d'IGF se fera après deux (2) ans de formation riche et diversifiée. En raison des hautes fonctions qu'ils auront à occuper et de leur transversalité, cette formation doit couvrir tout le spectre des finances publiques : recettes, dépenses, gestion de la trésorerie, programmation budgétaire, cadrage macroéconomique, gestion publique, management public, inspection, audit et contrôle

Cadres de conception, ils doivent être dotés de solides compétences en science administrative. Des stages dans des sociétés publiques comme privées devront être programmés pour les plonger dans le monde de l'entreprise ; pour qu'ils en comprennent les règles, les défis, les risques et les contraintes.

Tout au long de leur carrière, ils devront suivre des séminaires de formation en vue de constamment mettre à jour leurs compétences, les placer au niveau des standards internationaux en matière de management public, d'inspection et de contrôle. Des voyages de « benchmarking » en France notamment devront être organisés pour les imprégner des meilleures pratiques en la matière.



Cadre de la hiérarchie A, les IGF seront assistés de Contrôleurs financiers, agents de la hiérarchie B, admis et formés à l'ENA avec le même niveau d'exigences professionnelles et déontologiques que leurs supérieurs, gage d'une bonne exécution de leurs attributions futures.

B- Les attributions

Au sein de l'Inspection générale des Finances, les IGF conserveront leurs attributions actuelles. Ils seront chargés, notamment :

CONTRIBUTION

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?

- de vérifier l'utilisation des crédits publics et la régularité des opérations des ordonnateurs, des comptables publics de deniers et matières ;
 - de contrôler dans les services publics, entreprises du secteur parapublic et personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, l'application des lois et règlements qui en régissent le fonctionnement financier et comptable.
- L'IGF servira également de vivier dans lequel puisera le Président de la République pour pourvoir à des postes de portée interministérielle qui requièrent des compétences étendues, une connaissance fine de l'administration et des interrelations qui existent entre ses services : Direction générale du Budget, Direction de la Programmation budgétaire, Direction de la Solde, Direction des Pensions et rentes viagères, Agence de Régulation de la Commande publique (ARCOP), Direction centrale des Marchés publics (DCMP), Cellule nationale de Traitement des informations financières (CENTIF)...

Pour relever le niveau de contrôle interne de l'exécution budgétaire qu'exigent l'UEMOA et la nouvelle Gestion publique, ils pourront être nommés comme Inspecteurs budgétaires ministériels. En perspective de la création des Directions comptables ministériels, ils constitueraient ainsi avec les comptables un tandem rassurant, les vigies de la bonne exécution des dépenses publiques au sein des ministères.

Leurs aptitudes en management seront également utiles à une gestion efficiente des agences d'exécution de niveau 1 (ARTP, AGEROUTE..) et au redressement des sociétés nationales en difficultés. Ils pourront à tous les niveaux s'attacher les services d'un contrôleur des finances. Ces derniers, en plus des fonctions d'assistance des IGF qui leur seront dévolues, seront en mesure d'occuper les postes de Contrôleurs régionaux des Finances au niveau déconcentré. De ces évolutions, devront découler des changements institutionnels.

II- Les conséquences institutionnelles

Les attributions nouvelles dévolues à l'IGF n'entameront en rien le statut exceptionnel de l'Inspection générale d'Etat (B), mais ne manqueront pas d'engendrer une rationalisation des organes de contrôle interne (A).

A- La rationalisation envisageable des organes de contrôle interne

Les organes de contrôle de l'administration sénégalaise ont, de par la pertinence des recommandations qu'ils ont formulées au fil de leurs nombreuses missions, démontré leur efficacité et leur utilité au sein d'un Etat qui place la bonne gouvernance aux premiers rangs de ses priorités.

Toutefois, par souci de rationalité, il peut être envisagé, avec la création suggérée du corps d'Inspecteurs généraux des Finances, la suppression du Contrôle financier.

CONTRIBUTION

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?



Les attributions conférées au Contrôle financier par l'ordonnance N°59-043 du 31 mars 1959 pourront désormais être transférées à l'IGF, version nouvelle, pour éviter des redondances et faire des économies budgétaires.

Le contrôle des personnes morales de droit public (Etablissement public industriel et commercial, Etablissement public administratif, Etablissement et agences d'exécution); le suivi des opérations budgétaires de l'Etat, la participation aux sessions et organes délibérants des sociétés publiques sont des missions qui pourront être valablement accomplies par les cadres de l'IGF.

A ce titre, l'IGF pourra être chargée de missions d'audit financier et comptable à la demande du Président de la République ou du Premier ministre.

Doyen des organes de contrôle, le Contrôle financier répondait à deux besoins, lors de sa création en 1959 : d'une part, celui d'être l'œil et les oreilles du PR dans les sociétés nationales ou à participation publique majoritaire et, d'autre part, de veiller à la bonne exécution des opérations budgétaires de l'Etat.

Les règles de performance, de rigueur dans la gestion financière et le management qui s'appliquent davantage aujourd'hui aux sociétés publiques appellent des profils pluridisciplinaires pour en assurer le contrôle.

Ce nécessaire reprofilage ne saurait, cependant, remettre en cause la compétence générale dont dispose l'IGE.

B- Le maintien de la compétence générale de l'IGE

L'institution d'un corps d'Inspecteurs généraux des Finances relevant de l'IGF n'entamera en rien les prérogatives de l'Inspection générale d'Etat.

CONTRIBUTION

Quelle peut être l'utilité de la création d'un corps d'Inspecteurs généraux des finances au sein de l'administration sénégalaise ?

Celle-ci conservera la compétence de principe en matière d'inspection et d'audit de l'administration sénégalaise et gardera son statut d'institution supérieure de contrôle placée sous l'autorité directe du Président de la République.

Les attributions de la nouvelle IGF se limiteront aux aspects budgétaires, financiers et comptables, tandis que celles de l'IGE continueront de s'étendre à toutes les matières : administrative, organisationnelle, financière, gestion des ressources humaines,... et à tous les segments des organismes publics ou privés bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

Le programme d'activités de l'IGF, une fois approuvé par le Ministre chargé des Finances sera transmis au Président de la République, au Premier Ministre et à l'IGE.

Toutefois, nous sommes d'avis que l'IGE ne devrait plus se cantonner de vérifier la conformité du fonctionnement d'un service par rapport aux textes et proposer des sanctions s'il y a lieu. L'évaluation des politiques publiques doit entrer dans son champ de compétence pour réaliser un diagnostic et proposer des réformes portant sur divers domaines comme l'acte III de la décentralisation, le système de l'état-civil, la rationalisation des structures dédiées à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, la souveraineté alimentaire, la dématérialisation des démarches administratives, la transition écologique... après avoir auditionné les experts et les acteurs dans ces différentes matières.

En plus du rapport de vérification, un autre rapport portant sur l'évaluation des politiques publiques et propositions de réforme pourrait être soumis au chef de l'Etat pour passer d'une conception répressive à une approche préventive et utilement évaluative.

La création du corps d'Inspecteurs généraux des Finances pourrait faciliter cette substantielle mutation de l'IGE.

Il résulte de ce qui précède que la nouvelle réforme des finances publiques de l'UEMOA a introduit un changement profond de paradigmes dans la gestion des finances publiques. La culture de la performance, l'allègement des procédures, la nécessaire transparence dans la gestion des deniers publics et le renforcement des contrôles y afférents doivent irriguer tous les services publics et parapublics.

La réforme la plus aboutie sera celle où chaque ministre est ordonnateur de son budget, où chaque ministère est doté d'un agent comptable et/ou un IGF assurera les fonctions de contrôleur budgétaire ministériel.

La modernisation de l'administration, un des objectifs du PSE, nécessite une adaptation intelligente de ses services aux règles fonctionnelles et organisationnelles de la nouvelle gestion publique.



TRESORERIE PAIERIE
RÉGIONALE DE DIOURBEL

ECHOS
DU TRESOR

M. Mame Alassane Diagne, Trésorier Payeur régional de Diourbel magnifie les relations entre les collectivités territoriales et loue la belle collaboration avec les administrations sœurs

Zoom sur: va à la découverte de la Trésorerie Paierie régionale (TPR) de Diourbel. Ce poste comptable, créée en 1980, suite à la suppression de la Paierie principale de Diourbel, chapeaute hiérarchiquement les perceptions de Bambey et de Mbacké et la Recette Perception municipale de Diourbel.

En effet, le Trésorier Payeur régional, M. Mame Alassane Diagne a, au cours de cette interview accordée à ECHOS DU TRESOR, expliqué le rôle de son service, sa structuration et les rapports que la TPR entretient avec les postes comptables subordonnés, les collectivités territoriales et les administrations sœurs régionales.

Avec précision, M. Diagne livre sans difficulté les chiffres de 2022 rapportant au taux de recouvrement des impôts et taxes locaux de la TPR de Diourbel et des postes rattachés. Cependant, il n'a pas manqué de soulever les obstacles rencontrés au quotidien dans ses fonctions. Entretien.

Quelles sont les missions de la TPR de Diourbel ?

La Trésorerie Paierie régionale (TPR) de Diourbel est chargée :

- de l'exécution des opérations de recettes et de dépenses du budget général de l'Etat, des Comptes spéciaux du Trésor et des Opérations de trésorerie ;
- du contrôle et l'intégration des opérations des percepteurs de Mbacké, Bambey, de la RPM de Diourbel, du chef du Centre des services fiscaux de Diourbel et des autres régisseurs de recettes (Douane, Commerce, Eaux et Forêts, Gendarmerie, Police et service d'hygiène) ;
- de la coordination et la supervision des postes rattachés.

Par ailleurs, le TPR gère également un certain nombre de compte de



M. Mame Alassane DIAGNE
TPR de Diourbel

dépôt ouverts dans ses livres. C'est le cas de PNDL/ARD, de CRFPE, de la Chambre des métiers, de la CCIA, des hôpitaux de Diourbel, de Touba Matlaboul Fawzaini, de l'Université Alioune Diop de Bambey, du CROUS de Bambey. A noter que l'Etablissement public de Santé (EPS) de Touba Ndamatou et le Centre hospitalier national Cheikh Ahamdoul Khadim (C.A.K) de Touba ont ouvert leurs comptes dans les livres du percepteur de Mbacké.

Comment la TPR de Diourbel est-elle structurée ?

La TPR de Diourbel est structurée conformément à l'arrêté n°013642 du 13/07/2015 portant organisation de la DGCPT en 06 bureaux.

Les six bureaux sont les suivants :

- le Bureau de la Comptabilité,
- le Bureau du Recouvrement ;
- le Bureau de la Dépense ;
- le Bureau des Guichets et des Comptes de dépôts ;
- le Bureau des Collectivités locales ;
- le Bureau de la Centralisation et des Comptes de Gestion ;

Il est à noter, qu'à ce jour, aucun de ses bureaux ne dispose de chef, faute de personnel cadre (contrôleurs et inspecteurs). Le TPR et son Fondé de pouvoir assure l'intérim des chefs de bureaux vacants.

Le TPR est assisté dans ses missions par son Fondé de pouvoir nommé

par arrêté du ministre des Finances et du Budget. Le Fondé de pouvoir est le chef de tous les bureaux et services et a reçu mandat général par procuration notariée du TPR aussitôt après sa nomination.

Quels sont les postes comptables rattachés à la TPR ?

Les postes rattachés sont la Recette Perception municipale (RPM) de Diourbel, les perceptions de Mbacké et de Bambey

Quelle est la nature des relations entre la TPR et ces postes comptables subordonnés et quels sont les rôles respectifs de leur payeur ?

La TPR coordonne et supervise ces postes comptables, c'est-à-dire, elle centralise et consolide les opérations de ses 03 postes comptables subordonnés.

Pour les rôles, le Receveur Percepteur municipal de Diourbel est chargé de la gestion financière et comptable de la commune de Diourbel. A ce titre, il assure l'exécution des opérations de recettes et de dépenses, ainsi que des opérations de trésorerie de la commune.

Quant aux percepteurs de Mbacké et de Bambey, ils exécutent, pour le compte du Trésorier-payeur régional de Diourbel, à la fois des opérations de recettes et de dépenses du budget général et des comptes spéciaux du Trésor ainsi que des opérations de trésorerie.

Ils sont comptables principaux des collectivités territoriales de leur ressort territoriale dont ils exécutent les opérations sous leur responsabilité personnelle et pécuniaire.

La région de Diourbel compte combien de collectivités territoriales ?

La région de Diourbel compte quarante-trois (43) collectivités territoriales.

C'est ainsi que la TPR est chargée de l'exécution des budgets des collectivités territoriales du département de Diourbel [11 Communes (Ndindy, Gade Escale, Keur Ngalgou, Taïba Moutoupha, Ndankh Sène, Ndoulo, Touré Mbonde, Ngohé, Tocky Gare, Pattar, Touba Lappé) et 01 Département (Diourbel)].

La RPM de Diourbel est chargé de la gestion financière et comptable de la commune de Diourbel.

La Perception de Mbacké, s'occupe de l'exécution des budgets des collectivités territoriales du département de Mbacké [16 Communes (Mbacké, Touba Mosquée, Taif, Sadio, Kael, Touba FALL, Touba Mboul, Nghaye, Taiba Thiékène, Dalla Ngabou, Darou Nahim, Ndioumane, Missirah, Madina, Darou Salam Typ, Dendey Gouye Gui) et 01 Département (Mbacké)].

La Perception de Bambey, de son côté, elle exécute les budgets des collectivités territoriales du département de Bambey [12 Communes

(Bambey, Baba Garage, Dinguiraye, Keur Samba KANE, Lambaye, Reffane, Ngogom, Gawane, Ngoye, Ndangalma, Ndongol, Thiakhar) et 01 Département (Bambey)].

Quel est l'état des relations entre ces collectivités territoriales et les postes comptables de votre région ?

Les relations entre les collectivités et les postes comptables sont pour l'essentiel au beau fixe. Nos équipes s'attèlent à l'exécution de toutes les requêtes des collectivités dans la mesure du possible.

Aussi, nous collectons les différents obstacles liés à la bonne exécution des requêtes afin d'y remédier systématiquement par l'intermédiaire de la Direction du Secteur public local (DSPL), mais aussi nous nous efforçons à trouver des solutions pérennes. Dans ce sens, des formations sont dispensées aux secrétaires municipaux ainsi qu'une assistance constante dans l'utilisation du logiciel GFILOC. A titre d'exemple, il a été remarqué un nombre important de mandats rejetés pour dossiers non conformes.

A cet effet, une formation sur la constitution des dossiers de dépenses a été dispensée aux différents secrétaires municipaux



De gauche à droite: MM. Cheikh Matar NDIAYE et Assane DIOP respectivement Percepteur de Mbacké et Fondé de pouvoir du TPR de Diourbel

du département de Diourbel. Dans le même sillage, le Percepteur de Bambey a programmé un séminaire de formation sur le logiciel GFILOC. Ce séminaire a pour objectif de fluidifier les relations entre les agents de la perception et les secrétaires municipaux.

Qu'en est-il avec les administrations sœurs notamment les services fiscaux et les autres régisseurs de recettes comme la Douane, le Commerce, les Eaux et Forêts, la Gendarmerie, la Police et le service d'hygiène ?

Nos postes entretiennent d'excellentes relations basées sur une belle collaboration. Les régisseurs de recettes effectuent leurs verse-

ments dans les délais afin de nous permettre d'avoir une trésorerie suffisante pour couvrir le paiement des pensions et de certains salaires en fin de mois. Quant aux services fiscaux, nous travaillons en parfaite harmonie notamment sur les notifications des impôts, la comptabilisation des rever-

sements et surtout sur le suivi des recouvrements des impôts et taxes. Ce dernier point a d'ailleurs été l'objet de la mission d'audit effectuée par la Cour des Comptes au courant des derniers mois. Au cours de cette mission, nous avons présenté aux auditeurs des travaux sur les difficultés liées au suivi des recouvrements des rôles. Ces travaux n'auraient pu être réalisés sans la collaboration des services fiscaux qui ont bien voulu partager avec nous leur base de données de recouvrement que nous avons pu comparer aux rôles reçus.

La région de Diourbel abrite la deuxième ville la plus peuplée du Sénégal après Dakar, Touba, pour ne pas la nommer. Quel est l'impact de cette cité religieuse en termes de recettes pour vos services ?

La ville de Touba totalise à elle seule, 50% des recettes d'impôts

En effet, Touba se singularise par son statut d'extraterritorialité, le fait religieux qui se projette sur son espace, et l'urbanisation fulgurante et massive qui suggèrent des enjeux fonciers plus complexes qu'ailleurs. L'extension de la ville émanant du désir ardent des mourides d'avoir une concession dans la ville, offre de belles oppor-

migré vers Touba qui est devenu une niche commerciale riche de la diversité de ses produits mais surtout de leurs disponibilités. Enfin, la démographie grandissante augmente la consommation offrant ainsi de belles opportunités de création et de développement des commerces de gros et de détails qui pullulent un peu partout dans



La délégation régionale de Diourbel à la réunion sectorielle à Dakar

et taxes recouvrées dans la région de Diourbel soit un montant de 1 637 548 426 pour la gestion 2022; ceci sans compter l'apport conséquent des régisseurs de recettes de la ville. En ce sens, elle présente toutes les caractéristiques requises pour l'érection d'une RPM.

tunités de commerce notamment pour les acteurs des BTP et autres secteurs dérivés. De par sa position géographique, la ville de Touba est aussi réputée pour son commerce dynamique. En effet, les régions environnantes qui s'approvisionnaient principalement entre Dakar et Kaolack ont tous

les rues de la ville.

Quel est le taux de recouvrement des impôts et taxes locaux de la TPR et des postes rattachés en 2022 ?

Le taux de recouvrement est calculé sur deux bases :

- La première méthode est calculée en faisant le rapport entre les recettes prévues par les collectivités et les recettes fiscales effectivement recouvrées à la fin de la gestion. Dans ce cas, le taux de recouvrement global de la région est de 61% détaillé comme suit :

- TPR de DIOURBEL : 71 %
- RPM de DIOURBEL : 55 %
- Perception de BAMBEY : 58 %
- Perception de Mbacké : 61 %

- La deuxième méthode est calculée en faisant le rapport entre les recettes prises en charges et les recettes fiscales effectivement recouvrées. Dans ce cas, la région de Diourbel a recouvré 93% des recettes fiscales. Cette dernière méthode nous semble plus pertinente dans le sens où elle est basée sur des prises en charges et non sur des prévisions budgétaires souvent trop optimistes effectués par les collectivités.

Quelles sont les difficultés rencontrées au quotidien dans l'exercice de vos fonctions ?

Concernant le fonctionnement des postes, nous notons des difficultés liées à la carence de ressources humaines, c'est globalement le cri de cœur de tous les postes. Ceci a une conséquence non négligeable sur l'exécution correcte de nos tâches dans les délais requis.

En sus, nous rencontrons des difficultés liées à la connectivité des postes causées par l'instabilité du réseau et la coupure répétitives d'électricité.

En termes de moyens, le Percepteur de Mbacké et le Receveur de Diourbel ont notifié à leurs collectivités respectives leurs besoins en matériels roulants pour le recouvrement.

Enfin, nous rencontrons des difficultés sur le traitement des rôles.

Quels sont les principaux usagers ou clients de la TPR ?

Dans ses missions en tant que Direction régionale, la TPR est au cœur du dispositif de la gestion des finances publiques. A cet effet, la TPR travaille en parfaite collaboration avec les usagers cités ci-dessous :

- les postes comptables secondaires pour qui la TPR centralise les comptabilités et envoie les liaisons les concernant;
- la DGCPT et les postes comptables principaux: Recette générale du Trésor (RGT), Trésorerie générale (TG), Paierie générale du Trésor (PGT), Agence comptable des Grands Projets (ACGP) pour lesquelles la TPR consolide puis transfère les liaisons de recettes ou de dépenses. La TPR produit et envoie les situations comptables du poste à la DGCPT et effectue les rapprochements des comptes alimen-

tés conjointement par la TG en l'occurrence et la TPR;

- les collectivités territoriales dont la tenue de la comptabilité et le recouvrement des impôts et taxes sont dévolus de la TPR;
- concernant les établissements publics de santé (Hôpital de Diourbel, Hôpital Touba Matlabul Fawzaini, EPS Ndamatou Touba, Centre hospitalier CAK TOUBA), les universités et centres d'œuvres (CUR DE BAMBEY, CROUS BAMBEY) et les autres organismes publics (la chambre des métiers de Diourbel, CCIA de Diourbel, ARD de DIOURBEL), la TPR assure la gestion de leurs comptes et coordonne toutes les opérations budgétaires les concernant en parfaite collaboration avec les agents comptables respectifs;
- les régisseurs de recettes pour qui, la TPR assure l'approvisionnement des carnets d'amendes et effectue des opérations de contrôle de ces carnets;
- les fournisseurs dont le traitement des mandats est effectué par la TPR;
- les pensionnaires sont aussi des usagers réguliers de la TPR qui effectue le paiement des pensions (alimentaires et de reversions);
- les administrations sœurs pour lesquelles l'exécution des



M. Mamadou MBOW en service à la TPR de Diourbel

crédits délégués est effectuée par la TPR. Aussi, la TPR fait des rapports annuels à la demande de ces services notamment les RAC pour la direction de la Planification, mais aussi des situations mensuelles telles que la comptabilité du reversement des services fiscaux entre autres.

Quelles sont les principales attentes de ces usagers ?

Pour l'essentiel, les attentes sont la production de relevés dans les délais, la consultance et l'assis-

tance au besoin pour les agences comptables, la diligence dans le traitement des mandats pour les fournisseurs, la production des situations comptables pour la DGCPT et la notification des taxes et impôts recouvrés pour le compte des centres fiscaux pour ne citer que ceux-là.

Quelles sont les dispositions prises par vos services pour améliorer la satisfaction des usagers ?

Conscient des exigences de la DGCPT sur la satisfaction des

usagers, la TPR a pris ses dispositions pour honorer les missions qui lui sont confiées.

Dans ce sillage, concernant les agences comptables, il a été décidé de transférer certains comptes notamment ceux des hôpitaux, à la Perception de Mbacké pour être plus proche des usagers et trouver solution aux urgences in situ et dans les meilleurs délais.

S'agissant du traitement des mandats, des mesures ont été prises en interne afin de réduire considérablement leurs délais de traitement qui sont passés à 48h au maximum.

Concernant les services fiscaux, la notification est effectuée avant le 05 de chaque mois et la comptabilité saisies avant le 10.

Quelle place peut occuper une TPR dans la réalisation des politiques publiques de développement économique et social du pays ?

Les politiques publiques de développement économique et social du pays sont définies dans les trois axes du Plan Sénégal émergent (PSE) que sont :

- transformation structurelle de l'économie et croissance ;
- capital humain, protection sociale et développement durable ;
- gouvernance, institution, paix et sécurité.

La TPR a un rôle transversal dans le PSE car ses missions et ses responsabilités rentrent dans le périmètre défini par ces trois axes. En effet, pour l'essentiel des objectifs qui y sont fixés, le facteur clé de réussite reste la gestion des investissements publics. A ce sujet, La TPR est d'abord un conseiller comme lors de l'élaboration du budget des collectivités par exemple.

Une fois les crédits validés avec ou sans ses remarques, la TPR doit veiller à leurs contrôles et à leurs exécutions dans les règles en vigueur.

En sus de ces missions, elle doit assurer le suivi et la restitution

des situations mensuelles et/ou annuelles de l'utilisation de ces crédits aux autorités compétentes.

La consolidation de ces situations constitue un facteur essentiel de la mise en place du Programme triennal d'Investissements publics (PTIP) glissant. Ce programme donne la répartition des investissements publics entre les secteurs et sous-secteurs et l'état de disponibilité du financement.

La mise en œuvre des réformes budgétaires et comptables est marquée, entre autres, par la déconcentration de l'ordonnance-

ment. Quels sont les effets de ces changements sur l'exercice des missions de la TPR ?

Ces changements sont bien accueillis de par leurs objectifs de partage de l'information et de la responsabilisation des ordonnateurs. Mais ces réformes responsabilisent des services peu préparés à la fonction d'ordonnateur. Ce qui fait qu'il y a beaucoup de rejets de dépenses. Des formations s'imposent pour permettre aux services du Contrôle régional des Finances (CRF) de partager davantage leur expérience en manières d'ordonnancement.

Quelles sont les mesures pratiques déployées par vos services pour faire face à ces changements ?

Compte tenu du manque de personnel, aucune mesure n'a pu être prise à part l'organisation du secrétariat pour recevoir des mandats venus de plusieurs ordonnateurs.

Est-ce que le personnel est bien préparé et comment il sera déployé ?

Le personnel est sensibilisé, formé et prêt à relever les défis. Toutefois le nombre restreint d'agents empêche le déploiement efficace du personnel. Pour le moment, seuls deux agents sont déployés dans le traitement des dossiers de dépenses cumulativement à leurs autres fonctions. Le premier agent s'occupe des collectivités et le



Mme Mame Diarra Bouso SY, Receveur municipal de Diourbel



TRESORERIE PAIERIE REGIONALE DE DIOURBEL

ECHOS DU TRESOR

deuxième gère les crédits délégués, le tout sous le contrôle du TPR à l'absence de chefs de bureaux.

Où en êtes-vous avec le projet de dématérialisation des procédures de paiement ?

On est à l'écoute de la Direction de l'informatique sur cette question

Quelles sont les perspectives de la TPR au regard des réformes et de tous ces changements évoqués plus haut ?

La TPR a pris toutes ses dispositions en son pouvoir pour être en phase avec les réformes. Ces dernières sont bien encadrées et appliquées dans nos services. Toutefois, comme dans tout changement, la phase expérimentale dans laquelle on se trouve, nécessite des ajustements au fur et à mesure que les changements soient bien assimilés par les différents acteurs.

La certification ISO 9001v 2015 des services du Trésor basés à Dakar est en bonne voie, est ce que la TPR de Diourbel est prête à se lancer ?

La TPR de Diourbel répond aux exigences relatives à un système de management de qualité. Depuis notre arrivée à la TPR, nous nous attelons à mettre en œuvre des bonnes pratiques d'amélioration continue des process pour la satisfaction des clients et usagers du trésor.

A-t-elle les moyens de ses ambitions ?

L'essentiel des moyens est à notre disposition, toutefois un apport de personnel nous serait d'un grand appui pour la réalisation de nos objectifs.

Faites-nous la description d'une journée type de travail pour le Trésorier Payeur régional que vous êtes ?

La journée peut se résumer en 4 étapes :

- 8h-10h: le planning du jour, correction des erreurs comptables de la veille, imputation des dossiers et validation des virements,
- 10h-13h30mn: réunions, audiences et consultations.
- 14h30-16h: poursuites des audiences, rédaction des correspondances et situations et suivi des dossiers en cours,
- 16h-19h: apurement, comptabilisation des journées comptables, vérification et traitement des mandats.

Je commence la journée par consulter les courriers et les trier par priorité afin de dresser le planning du jour. Puis, je fais le tour des bureaux pour imputation des dossiers aux différents agents et éventuellement le point sur les dossiers en cours. Ensuite, j'effectue l'apurement des ordres de paiement avant de procéder à l'envoi des propositions de virements à la TG au plus tard à 10h.

Une fois les virements envoyés, commencent les séances de consultations ou les réunions avec les différents usagers cités plus haut. Lors de ces consultations je m'enquiers de leurs requêtes qui sont diligentées dans les meilleurs délais. Quand les usagers se font rares, c'est avec le personnel que je m'entretiens sur le plan socio professionnel, on peut résumer cette partie de la journée comme l'heure du partage.

Après la pause, je me penche sur mes correspondances et je fais le point sur les dossiers en cours. Je vérifie les mandats, effectue les traitements et rédige le cas échéant les notes de rejet.

Le délai de transmission des dossiers journaliers est fixé à 16h, sauf pour les T11 & T12 qui est fixé à 16h30 afin de permettre au caissier de faire son calepin de caisse. Après réception des dossiers, je procède à l'apurement puis à la comptabilisation des journées comptables. Lors des décades ou des fins de mois, la journée peut être relativement longue allant jusqu'à 19h car nous avons les centralisations, les notifications aux centres fiscaux, les opérations d'ordre émanant du dépouillement des journées. A la fin de chaque journée, je vérifie la balance en la comparant à celle de la veille. Toute erreur ou anomalie constatée est notée et programmée dans le planning du lendemain.

N° 2018/81266.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

DIRECTION DE LA DETTE PUBLIQUE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

PUBLIC DEBT MANAGEMENT

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

16 RUE MOHAMED 5 X RUE AMADOU ASSANE NDOYE SN DAKAR

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2021-12-07

Jusqu'au
Until

2024-12-06



SignatureFournisseur

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

See the e-certificate, consultable sur www.afnor.org, tel que en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified. Accreditation: COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management, Partie disponible sur www.cofrac.fr. COFRAC accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification, Scope available on www.cofrac.fr. AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. CERT11 0056 0-07-2020



Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

DECRYPTAGE, pour ce numéro, se penche sur la notion du secteur parapublic, ce qu'il renferme, ses limites. ECHOS DU TRÉSOR tente avec le soutien des services de la Direction du Secteur parapublic, de faire la différence entre les établissements publics et les entreprises de l'État, de revenir également sur le sens de la privatisation d'une entreprise publique. Et on en apprend beaucoup.

I- Quel est le périmètre du secteur parapublic ?

La loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 « relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de l'Etat » fixe à son article 3, la composition du secteur parapublic comme suit :

- les établissements publics, à l'exception des ordres professionnels et des chambres consulaires ;
- les agences et autres structures administratives similaires ou assimilées ;
- les sociétés nationales ;
- les sociétés à participation publique majoritaire.

Cette loi a innové en regroupant ces entités autour de deux pôles : les organismes publics et les sociétés publiques.

- Les organismes publics sont composés des établissements publics administratifs (universités ; hôpitaux...) ; des établissements publics à caractère industriel et commercial (ONAS...) ; des agences et toute autre structure administrative similaire ou assimilée aux agences. Hormis les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) qui sont dans le secteur marchand, les organismes publics sont des démembrements budgétaires de l'Etat investis de missions de services publics et n'ont pas vocation à réaliser des profits. Leur particularité porte sur leur personnalité juridique distincte, leur autonomie financière et l'application des règles de la comptabilité publique. Ils sont créés par décret.
- Les sociétés publiques : ce sont des sociétés par action de droit privé dont le capital est détenu totalement ou majoritairement par l'Etat et les collectivités publiques, régies principalement par l'Acte uniforme de l'OHADA sur les sociétés, et

dont les spécificités font l'objet d'encadrement par la législation nationale. Il s'agit des sociétés nationales (ex: SONES) ; des sociétés à participation publique majoritaire.

II- Quels sont les modes courants de délégation de service public dans le secteur parapublic ?

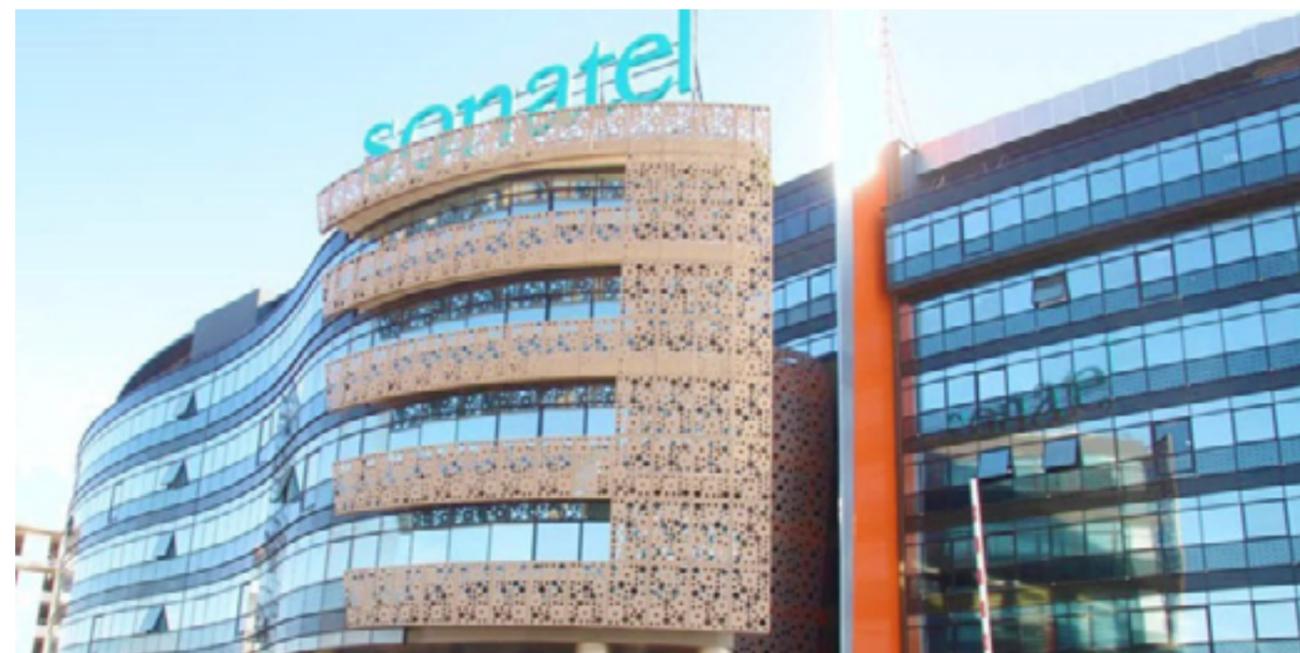
Dans le cadre de leurs missions de service public, certaines entités peuvent s'orienter vers la contractualisation avec le secteur privé par la signature de conventions de délégations de services publics, permettant de bénéficier des investissements privés tout en soulageant le budget de l'Etat. Parmi ces conventions, on peut citer la concession, l'affermage, la régie intéressée.

a-La concession

La concession est la technique la plus courante en matière de délégation de service public. Il s'agit d'un contrat par lequel une personne publique (le concédant) confie, sous son contrôle, à une personne, en principe privée (le concessionnaire) la gestion d'un service public. Le concessionnaire exerce l'activité à ses risques et périls. Cependant, dans le cas d'une concession, il appartient au concessionnaire de construire l'ouvrage ou les équipements nécessaires. Il se rémunère sur l'usager en contrepartie du service fourni. La durée de la concession est en principe équivalente à la durée d'amortissement du bien. (Société EIFFAGE de la Concessions de l'Autoroute de l'Avenir (SECAA) ; Société de gestion des Abattoirs du Sénégal (SOGAS)).

b-L'affermage

Comme la concession, l'affermage est un contrat par lequel une personne publique décide de confier à une personne privée la gestion d'un service public.



Le fermier se rémunère directement sur l'usager du service public en contrepartie de la prestation fournie, mais doit verser une redevance à l'autorité contractante correspondant au droit de gérer le service public et à la jouissance des installations. Dans cette formule, c'est l'Autorité contractante qui remet au fermier les équipements et installations nécessaires au fonctionnement du service. Le fermier exploite à ses risques et périls le service et les équipements, mais à la différence de la concession le fermier ne supporte pas les charges liées aux investissements initiaux (contrat SONES-SEN EAU)

c-La régie intéressée

La régie intéressée est un contrat par lequel une personne privée (le régisseur) fait fonctionner, à la demande d'une personne publique, un service public en percevant une rémunération de cette personne publique mais qui, à la différence de celle du fermier n'est pas fonction des résultats financiers de la gestion. La rémunération du régisseur est forfaitaire ce qui n'exclut toutefois pas que celle-ci soit variable en fonction des résultats de l'exploitation de

l'activité. Le régisseur n'assume pas le risque lié à l'exploitation du service dans les mêmes proportions que le concessionnaire ou le fermier. Son autonomie est également plus limitée. Toutefois, la variabilité de la rémunération du régisseur démontre que l'aléa financier n'est pas totalement absent du contrat de régie intéressée.

III- C'est quoi la privatisation d'une entreprise publique ?

La privatisation pourrait être définie comme le « fait de rendre privé, plus spécialement en faisant passer (une activité ou un secteur d'activité) d'un statut de contrôle ou de propriété public à un statut privé ». Au sens plus large, elle représente l'acte qui consiste à réduire le rôle du gouvernement, ou à augmenter le rôle du secteur privé, dans une activité ou dans la propriété des moyens de production, aussi appelé désengagement de l'Etat. Les principes directeurs de la privatisation sont organisés par la loi n° 87-23 du 18 août 1987 portant privatisation d'entreprises.

Le désengagement de l'Etat du Sénégal par la cession d'une partie de son portefeuille vise essentiellement à relancer l'activité productive en faisant une plus grande place à l'initiative privée.

Pour accompagner cette politique de privatisation une commission spéciale de suivi du désengagement de l'Etat a été mise en place, dont le secrétariat est assuré par la Direction générale de la comptabilité publique et du Trésor, à travers la Direction du secteur parapublic. Les membres de la commission sont nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances pour une durée de deux (2) ans. La commission peut en tant que de besoin, s'adjoindre toute compétence qu'elle jugera utile, en matière économique, financière et juridique.

A titre d'illustration, la dernière opération de privatisation bouclée remonte à 2014 avec la transformation de l'ex-Fonds de Promotion économique (FPE) en Banque dénommée Banque nationale pour le Développement économique (BNDE). Cette mutation est parachevée avec la cession effective des parts de l'Etat dans le capital de la BNDE.

Récemment, l'Etat a renforcé sa présence dans le capital social de la Banque Nationale pour le Développement Economique, avec le rachat de 32,7 % du capital social de la BNDE auprès de Bridge Group West Africa. Ainsi, la BNDE devient une société anonyme à participation publique majoritaire avec un niveau de participation de l'Etat à hauteur 66,7%.

IV- Quelle est la différence entre les établissements publics et les entreprises de l'Etat?

Les établissements publics sont des personnes morales de droit public investies d'une mission de service public, dotées d'un patrimoine propre et bénéficiant de l'autonomie financière. Ils ne reçoivent aucun apport privé à leur fonds de dotation

constitutifs et sont spécialisés par nature d'activité. Ils s'administrent sous la responsabilité de leurs organes dirigeants, sous réserve des contrôles prévus par les lois et règlements. Les établissements publics sont à caractère industriel et commercial ou à caractère administratif. Ils peuvent être nationaux ou locaux.

Tandis que les entreprises de l'Etat, constituées des sociétés nationales et des sociétés à participation publique majoritaire, sont des sociétés par actions de droit privé. Pour les sociétés nationales, le capital est intégralement souscrit par l'Etat et, le cas échéant, par d'autres personnes morales de droit public alors que pour les sociétés à participation publique majoritaire, une ou plusieurs personnes morales de droit public possèdent directement ou indirectement plus de 50% du capital social.

V- Les entités du secteur parapublic sont-elles soumises au contrôle a priori ?

Les entités du secteur parapublic sont placées sous la tutelle financière du Ministre chargé des Finances et sous la tutelle technique du ministre ou de l'autorité administrative désignée par décret.

Elles ne sont pas soumises au contrôle a priori, à l'exception de certaines opérations particulières visées par les lois et règlements notamment les budgets, les emprunts. Mais elles sont soumises au contrôle des organes de l'Etat dans les conditions prévues par les lois et règlements.

Pour éviter les dédoublements de contrôle sur une même entité, en temps et en lieu, les organes de contrôle communiquent mutuellement leurs programmes annuels de contrôle a posteriori dans les entités du secteur parapublic.

Lorsque l'importance économique, l'intérêt stratégique de l'activité, l'étendue des aides allouées ou le montant de la participation le justifient, les sociétés à participation publique minoritaire et les personnes morales de droit privé bénéficiant du

conours financier de la puissance publique peuvent être soumises, à titre exceptionnel, sur décision du Président de la République, à un contrôle des corps et organes de contrôle de l'Etat.

VI- Quelles sont les principales innovations de la loi d'orientation sur le secteur parapublic ?

Les principales mutations et innovations de la réforme s'articulent autour des aspects ci-après :

- **le choix d'une loi d'orientation à la place d'une loi simple:** il est motivé par l'option retenue dans le projet de loi, d'élargir le périmètre du secteur parapublic, au-delà des entreprises publiques, à tous les organismes publics, personnes morales de droit public chargés de la satisfaction des besoins d'intérêt général, sans abroger les textes spécifiques régissant ces derniers. Ainsi, dans le cadre général qu'il fixe, le présent projet de loi vise la promotion de la bonne gouvernance dans la gestion des entités du secteur parapublic, des deniers publics confiés aux personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de l'Etat et des participations de l'Etat détenues dans les sociétés à participation publique minoritaire. L'élargissement du périmètre a conduit à une classification des entités du secteur entre d'une

part, les sociétés publiques (une nouvelle notion qui se substitue à celle d'entreprises publiques) comprenant les sociétés nationales et les sociétés à participation publique majoritaire et d'autre part, les organismes publics constitués de toutes les autres entités, personnes morales de droit public généralement investies de missions de services publics. L'implication majeure de cette classification est le reclassement des établissements publics à caractère industriel et commercial dans la catégorie des organismes publics;

- **la simplification et l'harmonisation des règles de création, d'organisation et de fonctionnement des entités du secteur parapublic :** tous les organismes publics (agences, établissements publics, y compris les EPIC, et autres) seront désormais créés, sans distinction, par décret. En effet, alors que la loi 90-07 soumettait la création des EPIC à une autorisation légale, celle-ci n'est plus requise par la création des organismes publics;
- **la systématisation de la réalisation par le Ministre assurant la tutelle technique, d'une étude d'opportunité et de viabilité avant la création de tout organisme public et d'un plan d'affaires pour toute société publique.**

Cette formalité inspirée des dispositions de la loi d'orientation sur les agences d'exécution a été élargie à la création de toutes les entités du secteur parapublic surtout aux sociétés publiques afin de prévenir les risques d'une faillite précoce;

- **la rénovation du cadre institutionnel et de gouvernance du Secteur parapublic avec notamment :**

- la mutation du Comité consultatif du Secteur parapublic en Comité de Suivi du Secteur





la participation des salariés aux organes délibérants, la nomination d'administrateurs indépendants avec la mise en place obligatoire, au sein des conseils d'administrations, de comités spécialisés en matière d'audit et de la rémunération. Ce dispositif est complété par un rapport annuel du Conseil d'administration relatif à la mise en œuvre du Code de gouvernance des entreprises et un rapport annuel de gouvernance établi par le commissaire aux comptes également prévus dans le projet de loi.

• la mise à jour et le renforcement du dispositif de contrôle avec notamment les mesures phares suivantes :

- la mise en conformité du cadre avec les nouveaux textes régissant la

Cour des Comptes qui ont transformé l'ancienne Commission de Vérification et de Contrôle des Entreprises publiques en une chambre permanente de ladite Cour.

- les compétences de tous les organes et corps de contrôle de l'Etat sur les entités du secteur parapublic ont été réaffirmées sans oublier la consécration des missions de contrôle des commissaires aux comptes découlant des actes uniformes de l'OHADA et dont la présence est désormais obligatoire pour toutes les entités du secteur parapublic.

- la mise en place dans chaque structure d'une politique d'audit destinée à apprécier les risques, à lancer l'alerte de façon précoce et à formuler des recommandations en vue d'améliorer son fonctionnement.

- l'élaboration par le Ministre en charge des finances d'un rapport général annuel sur le secteur parapublic à transmettre au Président de la République. La réalisation de cette exigence

parapublic dont l'avis est obligatoirement requis, dans toutes les matières relevant de son objet. Cette formalité permet de confirmer la compétence de chaque ministre à décider de l'opportunité de créer une société publique et au Ministre des Finances d'avoir connaissance de tous les projets, de les accompagner et de les finaliser à travers la libération du capital et la mise à jour du portefeuille.

- la consécration légale de la planification stratégique aussi bien pour l'Etat que pour les entités. Il ressort en effet du projet de loi, l'obligation faite au Ministre en charge des Finances d'élaborer un document de stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat, à mettre à jour périodiquement, dans les conditions fixées par décret.

- l'obligation pour tous les organismes du secteur parapublic d'élaborer un Plan stratégique de Développement et de signer un Contrat de performance avec l'Etat ;

- le renforcement et la modernisation de la gouvernance des sociétés publiques à travers

nécessitera la mise en place d'un dispositif de collecte, de centralisation et d'analyse des données du secteur parapublic.

- la création d'un fonds de financement des programmes de restructuration des sociétés publiques en difficulté. Les règles d'organisation et de fonctionnement de cet important instrument seront fixées par décret. Il pourrait être financé par une quote-part des dividendes de l'Etat, le produit des cessions d'actifs et d'autres ressources budgétaires de l'Etat.

VII - Quel est le rôle des administrateurs dans les organes délibérants des entités du secteur parapublic ?

L'administrateur est le représentant désigné pour siéger au niveau des organes délibérants des entités du secteur parapublic. Lorsqu'il s'agit d'un organisme public, le texte qui fixe les conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure prévoit les modalités de nomination des administrateurs. Le choix des structures publiques qui doivent disposer d'un représentant au niveau des organes délibérants des organismes publics dépend de leur apport à l'exécution des politiques publiques confiées à l'organisme.

Dès lors, la composition des organes délibérants diffère selon les missions de service public confiées à l'entité. Toutefois, la représentation du Ministre des Finances et du Budget (MFB) est constante dans tous les organes délibérants en sa qualité de tutelle financière des entités du secteur parapublic. Il faudrait également relever que l'application de la notion d'« administrateur » aux organismes publics pourrait être sujette à caution, car ceux-ci ne traduisent pas la détention totale ou partielle du capital, qui permet de siéger dans l'organe délibérant de la structure. Les administrateurs au niveau des organismes publics sont

des représentants des différents services (ministères) de l'Etat dont la contribution est essentielle au bon déroulement des activités de l'entité.

Au niveau des sociétés publiques, les règles de désignation des administrateurs sont fixées par la loi d'orientation relative au secteur parapublic (n°2022-08 du 19 avril 2022) et par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés.

Pour les sociétés publiques comme pour les organismes publics, l'article 20 de la loi d'orientation relative au secteur parapublic fixe la durée maximale du mandat de l'administrateur à trois (3) ans, renouvelable une fois.

L'administrateur est l'acteur névralgique de l'organe délibérant, qui permet à celui-ci de jouer pleinement son rôle dans la définition et le contrôle de l'orientation stratégique conformément à ses attributions fixées dans la loi d'orientation.

VIII- Quel est l'apport de la DSP dans l'élaboration de la déclaration sur les risques budgétaires ?

Les sociétés publiques sont constituées au sens de la nouvelle loi d'orientation sur le secteur parapublic des sociétés nationales (sociétés par actions dont le capital est intégralement souscrit par l'Etat et, le cas échéant, par d'autres personnes morales de droit public ; avec une participation directe de l'Etat supérieure à 50%) et des sociétés à participation publique majoritaire (sociétés par actions dans laquelle une ou plusieurs personnes morales de droit public possèdent directement ou indirectement plus de 50% du capital social).

Dans le cadre de l'élaboration de la déclaration sur les risques budgétaires, le Directeur du Secteur parapublic coordonne les travaux du groupe thématique « Entreprises publiques » chargé entre



DECRYPTAGE

Dans l'univers
du Secteur parapublic

ECHOS
DU TRESOR

autres d'identifier toutes les catégories de risques budgétaires et de procéder à leur analyse qualitative et quantitative et d'en analyser les mesures préventives et d'atténuation.

En effet, l'arrêté n°008655/MFB du 30 mars 2023 définit les risques budgétaires comme des « facteurs ou des événements d'occurrence probable, inattendus et imprévisibles qui peuvent amener le niveau global des recettes, des dépenses et du solde budgétaire à s'écarter sensiblement des prévisions à court et moyen terme de la loi de finance et imposer en conséquence une action immédiate ».

Il s'agit principalement, pour la DSP, de faire une analyse financière approfondie basée sur les états financiers des entreprises publiques afin de détecter les risques pouvant impacter le budget. L'analyse financière porte sur l'étude des ratios de solvabilité, de rentabilité, de performance opérationnelle et des relations financières avec l'Etat.

Les entreprises publiques présentant un risque budgétaire majeur sont celles qui, du fait de la dégradation de leurs agrégats financiers, nécessitent des injections de trésorerie de la part de l'Etat afin d'éviter une dissolution.

En effet, ces entreprises peuvent cumuler des déficits sur plusieurs exercices, entraînant une dégradation de leurs capitaux propres ; et pour éviter toute dissolution en application des dispositions de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés et du groupement d'intérêt économique en son article 664, l'Etat peut être amené à une recapitalisation desdites entreprises.

A l'instar d'autres éléments, l'endettement des sociétés publiques constitue également, un risque budgétaire pour l'Etat. Les données y relatives sont collectées par la DSP et prises en charge par la Direction de la Dette publique dans sa contribution à la DRB.

N° 2021/97032.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

DMS - DIVISION DE LA MODERNISATION ET STRATEGIE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

MODERNISATION ET STRATEGIE DE LA DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE ET DU TRESOR (DGCPT)

MODERNIZATION AND STRATEGY OF THE GENERAL DIRECTORATE OF ACCOUNTING AND TREASURY(DGCPT)

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

2 AVENUE GEORGES POMPIDOU X RUE SAINT MICHEL DAKAR-SENEGAL

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2021-12-16

Jusqu'au
Until

2024-12-15



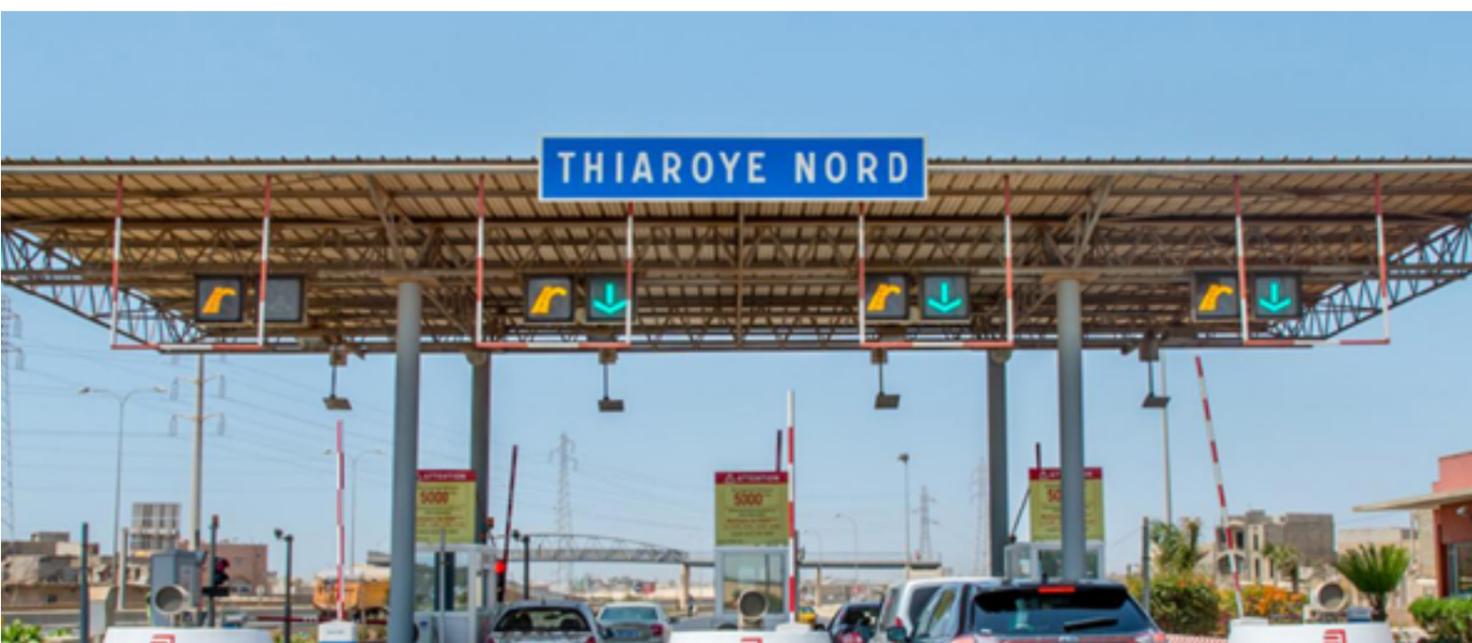
SignatureFournisseur

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management, Portée disponible sur www.cofrac.fr. COFRAC accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification, Scope available on www.cofrac.fr. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark - CERTIF 0956.9/07-2020



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat



Nomination au Conseil des ministres du mercredi 29 mars 2023

Monsieur Amath AW, Inspecteur principal du Trésor, précédemment Payeur de l'Ambassade du Sénégal en France et de la Délégation permanente du Sénégal auprès de l'UNESCO, est nommé Trésorier Payeur pour l'Étranger, à la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, en remplacement de Monsieur Alassane DIA, appelé à d'autres fonctions.

NOMINATIONS FONDÉ DE POUVOIRS

Madame Aminata DIOP, Inspecteur principal du Trésor matricule de solde n°606918/D est nommée 2e Fondée de pouvoirs du Trésorier général/ Agent comptable central du Trésor, en remplacement de Madame Fatima Baba WONE, appelée à d'autres fonctions.

Monsieur Mamadou TINE, Inspecteur du Trésor, matricule de solde n° 620 763/Z, précédemment Percepteur de Podor, est nommé Fondé de pouvoirs de l'Agent comptable des Grands Projets

NOMINATIONS DES INSPECTEURS DU TRÉSOR A DES POSTES COMPTABLES

Monsieur Jean Emmanuel GOMIS, Inspecteur principal du Trésor, matricule de solde n° 606 876/E, précédemment Receveur Percepteur municipal de Thiès, est nommé Receveur Percepteur de Dakar-Bourguiba en remplacement de Monsieur Mohamed Kissima WAGUE appelé à d'autres fonctions Arrêté n°020139 du 06 juin 2023 portant nomination du Receveur Percepteur municipal de Thiès

Monsieur Mamadou KA Inspecteur du Trésor, matricule de solde n° 516 451/J, précédemment Percepteur de Nioro du Rip, est nommé Receveur Percepteur municipal de Thiès en remplacement de Monsieur Jean Emmanuel GOMIS appelé à d'autres fonctions

Madame Arame DOUKE, Inspecteur principal du Trésor, matricule de solde n°611 507/E, précédemment Chef de la Division des Ressources humaines et de l'Action sociale à la Direction de l'Administration et du Personnel de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, est nommée Percepteur de l'Aéroport international Blaise DIAGNE de DIASS en remplacement de Monsieur Mamadou Doudou SY appelé à d'autres fonctions

Monsieur Mamadou dit Doudou DIAKHATE, Inspecteur du Trésor, matricule de solde n° 601 071/M, précédemment Fondé de pouvoirs du Trésorier Payeur régional de Saint-Louis, est nommé Percepteur de Podor en remplacement de Monsieur Mamadou TINE appelé à d'autres fonctions Arrêté n°020142 du 06 juin 2023 portant nomination du Percepteur de Nioro du Rip

Monsieur Assane DIOP, Inspecteur du Trésor, matricule de solde n° 654 007/B, précédemment Fondé de pouvoirs du Trésorier Payeur régional de Diourbel, est nommé Percepteur de Nioro du Rip, en remplacement de Monsieur Mamadou KA appelé à d'autres fonctions

Monsieur Mohamed Kissima WAGUE, inspecteur principal du Trésor, matricule de solde n°616 246/G précédemment Receveur Percepteur de Dakar Bourguiba, est nommé Receveur Percepteur de Dakar-Plateau en remplacement de Monsieur Mamadou Yaké BA appelé à d'autres fonctions.

Affectations des nouveaux agents de recouvrement de la DGCPT

Prénoms & Nom	Corps	Matricule de Solde	Affectation	Nouveau Poste
MAMADOU BA	Agent de recouvrement	751170/I	DGCPT	Perception de Bambey
PAPA MOKHESINE KAMARA	Agent de recouvrement	747765/D	DGCPT	RPM de Louga
MANE DIOP	Agent de recouvrement	751118/E	DGCPT	Perception de Guédiawaye
SELBE SENE	Agent de recouvrement	747766/C	DGCPT	TPE
MAME GNAW CISSE	Agent de recouvrement	749104/G	DGCPT	Perception de Mbacké
ABDOULAYE DIOUF	Agent de recouvrement	749111/K	DGCPT	Perception de Kaffrine
ABDEL AZIZ BEN MAESSAOUD	Agent de recouvrement	747764/E	DGCPT	TPR de Thiès
MOUHAMADOU DANIFF	Agent de recouvrement	747763/F	DGCPT	Perception de Mbour
BABACAR SOW	Agent de recouvrement	749759/A	DGCPT	Perception de Matam
AMINATA GADIO	Agent de recouvrement	749110/L	DGCPT	RPM Thiès
NDEYE MAGATTE FALL	Agent de recouvrement	747805/C	DGCPT	Perception de Tivaoune
ALIOUNE SEYE	Agent de recouvrement	751169/A	DGCPT	Perception d'Oussouye
KHADY ALY LOBE NDIAYE	Agent de recouvrement	751403/D	DGCPT	RPM DK Bourguiba

FATOUMATA SANE	Agent de recouvrement	751168/Z	DGCPT	Paierie de Rufisque
AYATOULLAH SY	Agent de recouvrement	749105/F	DGCPT	Perception de Dagana
DJIBY SAIDOU TALL	Agent de recouvrement	749106/E	DGCPT	Perception de Bakel
MAME MOUSSA FOFANA	Agent de recouvrement	749124/I	DGCPT	Perception de Foundiougne
FATIMATA SILEYE DIALLO	Agent de recouvrement	749109/B	DGCPT	RGT
BINTA GUISSÉ	Agent de recouvrement	747804/B	DGCPT	Perception de Pikine
FATOU KINE DIOUF	Agent de recouvrement	749757/C	DGCPT	ACGP
ANRY THIARE	Agent de recouvrement	749758/B	DGCPT	RPM Diourbel
AWA BA	Agent de recouvrement	749803/A	DGCPT	Trésorerie générale
SEYDOU NOUROU NIASS	Agent de recouvrement	749108/C	DGCPT	TPR de Fatick
ABDOUL AZIZ GAYE	Agent de recouvrement	747810/C	DGCPT	Perception de Bignona
EMILE FAYE	Agent de recouvrement	751402/C	DGCPT	TPR de Thiès
MOUSSA CISSE	Agent de recouvrement	749323/H	DGCPT	Perception de Linguère
MOUHAMAD THIAM	Agent de recouvrement	749107/D	DGCPT	Perception de Podor
OUSMANE DIOUF	Agent de recouvrement	747808/F	DGCPT	Perception de Vélingara
ADAMA DIOUF	Agent de recouvrement	749324/G	DGCPT	Perception de Sédhiou
AISSATOU DIALLO	Agent de recouvrement	747803/A	DGCPT	DAP
ABDOULAYE FALL	Agent de recouvrement	752133/C	DGCPT	TPR Diourbel
VANESSA LUCIE CATHERINE COLY	Agent de recouvrement	752136/C	DGCPT	DSPL

AWA NDOYE	Agent de recouvrement	752135/A	DGCPT	PGT
ALASSANE SAMBA SOW	Agent de recouvrement	752134/B	DGCPT	TPR de Kaolack

Affectations d'autres agents

Prénoms & Nom	Corps	Matricule de Solde	Affectation	Nouveau Poste
SADA THIAM	Contrôleur du Trésor	696192/I	TPR de Thiès	Perception de Pikine
ABDOULAYE DIAKHATE	Contrôleur du Trésor	634405/B	Perception de Pikine	TPR de Thiès
NGOR NDOUR	Contrôleur du Trésor	681453/C	RPM de Ziguinchor	TPR de Thiès
SAMBA FAYE	Contrôleur du Trésor	681458/H	TPR de St Louis	Ambassade du Sénégal au Maroc
SAMBA NDAO	Contrôleur du Trésor	696189/A	TPR de Kaolack	Ambassade du Sénégal au Congo
NDEYE FATOU DIAGNE SENE	Agent administratif	631906/K	TPR de Saint louis	DSP
SOUAIBOU NIANG	Agent de recouvrement	612869/D	RPM de Dakar	Trésorerie générale
ADAMA DIOUF	Agent de recouvrement	749324/G	Perception de Sédhiou	Perception Dakar Bourguiba
NDIAGA SECK	Agent de recouvrement	662481/E	AIBD	RPM de DAKAR
MODOU FALL	Agent administratif	619 494/O	DGCPT	TPR de Fatick

COIN D'HISTOIRES

LE TRESOR AVANT L'INDEPENDANCE

« **Coin d'histoires** » est une nouvelle rubrique qui permet aux lecteurs de voyager dans le temps. Elle met en lumière les différentes étapes de la vie de l'Administration du Trésor en traversant l'ère coloniale, la période du Sénégal au début de son indépendance et bien après.

Il sera question de découvrir ou remettre sous les feux de la rampe des personnes qui ont marqué le Trésor à qui nous devons une fière chandelle. « **Coin d'histoires** » s'adresse également aux férus d'histoires agrémentées par des anecdotes mais aussi à ceux qui cherchent à connaître l'Histoire du Trésor. Pour plonger, nous allons convoquer l'histoire coloniale du Trésor.



Le bâtiment du Trésor sur la rue Ousmane Socé Diop, à Rufisque

La colonie du Sénégal, créée en 1816 par la France, est dirigée par un Commandant qui prend, à partir de 1828, le titre de Gouverneur. Ce dernier se fait aider dans sa tâche de coordination et de contrôle de chefs d'administration dont l'ordonnateur qui est, entre autres, chargé de l'administration du Trésor.

COIN D'HISTOIRES

Le service de Trésorerie de la nouvelle colonie est créé par ordonnance du 31 mai 1838. Il est chargé de conserver les fonds accordés à la colonie. Les recettes et les dépenses sont effectuées par le Trésorier colonial qui relève de l'Ordonnateur de la colonie du Sénégal. Il remplit, en même temps, les fonctions de Receveur et celles de Payeur de toutes les dépenses faites dans la colonie, ce qui lui confère le titre de Trésorier Payeur. Il est personnellement responsable et garant des opérations de ses préposés.

La création, en général de l'AOF, a ainsi, par décret le Trésorier Sénégal remplit fonctions de l'AOF et prend le de l'AOF. Il est de la centralisation nancières du territoires de et du Sénégal.



1895, du Gouvernement accru les attributions et Service de la Trésorerie. du 18 octobre 1904, Payeur de la colonie du cumulativement les Trésorier Payeur de titre de Trésorier général chargé de l'exécution et des opérations fi-budget du groupe de l'AOF, de la Mauritanie Ces fonctions seront dissociées en 1942.

Annexe 2 : Bâtiment de l'ex Perception de Dakar Centre



1) Grande Poste, actuelle Perception de Dakar centre 2) 1895, nouvelle travée Rd Pînet Labrade

Le Trésorier général de l'AOF résidant à Dakar effectue les opérations du budget général du groupe alors que le Trésorier Payeur du Sénégal résidant à Saint-Louis assure le service du Trésor du Sénégal et de la Mauritanie, jusqu'à la période des indépendances.

Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats

Comment bien travailler en équipe?

Une équipe n'est pas seulement un rassemblement d'individus mais doit être un véritable groupe de travail. Chaque membre de l'équipe doit œuvrer non pas individuellement mais avec tous les autres pour atteindre un objectif commun. Ils doivent pour cela partager des valeurs communes et une vision du travail à accomplir. En contrepartie, le travail d'équipe doit être une source d'épanouissement pour ses membres. Voyons maintenant comment bien travailler en équipe, à travers quelques conseils qui devraient vous permettre d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

Qu'est-ce que le travail en équipe?

S'il est toujours possible de travailler seul, on est très rapidement freiné par ses propres limites. Il est naturellement impossible de tout savoir, de tout savoir-faire, et le temps n'est pas extensible. Aussi, le travail pouvant être accompli par une personne seule, même s'il peut être conséquent, reste limité.

Une équipe est un groupe de professionnels, réunis pour travailler ensemble sur un projet commun. Mais il ne suffit pas de regrouper quelques personnes pour former une équipe efficace. Les membres du groupe doivent partager des idées et des valeurs qui créent un lien entre eux. C'est ce lien qui va les motiver et les amener à coopérer afin de réaliser avec succès le projet qui leur sera confié.



Le Directeur général et le Coordonnateur de la DGCPT

Nommer un leader inspirant

Il est très important pour une équipe d'avoir un leader. Mais attention, il ne faut pas confondre « leader » et « chef » ou « dirigeant ». Vous pouvez placer un « chef » à la tête d'une équipe. Il définira les objectifs et appliquera les règles de fonctionnement d'un groupe de travail. Il pourra veiller au bon déroulement du projet et distribuer le travail aux autres intervenants. Il y aura un rapport hiérarchique entre les membres de l'équipe et lui, mais pas forcément de respect mutuel. Hors, être dirigé par une personne pour laquelle on n'a pas le respect suffisant est généra-

lement catastrophique. On se contente de faire le minimum, il n'y a pas de motivation pour faire mieux. Le leader doit être capable de tenir un discours de motivation d'équipe, de façon à ce que tous soient mobilisés en permanence. Il peut y avoir des hauts et des bas dans le déroulement d'un projet, et c'est généralement le leader de l'équipe qui fera la différence.

Au contraire d'un chef, un leader va insuffler un esprit d'équipe, et donner à chacun l'impression de faire partie d'un tout. Il va naturellement s'occuper de tous les aspects de l'organisation, mais il va également savoir comment

Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats

renforcer la cohésion d'équipe, et amener tout le monde à aller de l'avant et à travailler dans le même sens, pour la réalisation des objectifs fixés. Il n'est pas un simple observateur, bien au contraire. Le leader est totalement impliqué et a déjà prouvé sa capacité à travailler en équipe. Il est reconnu au sein de l'équipe et fait largement sa part de travail, il donne l'exemple à suivre.

Même s'il n'a pas nécessairement de rapport hiérarchique avec le reste de l'équipe, le leader va néanmoins devoir trancher lorsqu'il faut prendre une décision. Il va être le porte-parole de l'équipe, mettre en valeur le travail accompli, mais également essayer les critiques, les prendre en compte et les assumer, afin d'améliorer les choses et de faire avancer le projet. Le leader est le pilier de l'équipe, et doit être capable de se remettre en question afin toujours aller de l'avant.

Définir des objectifs clairs

Chaque membre d'une équipe doit connaître son rôle et ce qu'il peut apporter. Les objectifs à atteindre doivent donc être définis clairement, précisément, et doivent bien entendu être réalisables. Ils doivent de plus apporter de la valeur ajoutée au projet, et les membres d'une équipe doivent pouvoir se rendre compte que leur travail est essentiel et que le temps qu'ils y consacrent est utile.

Avoir des objectifs communs énoncés clairement et compris va accroître la motivation de chacun et contribuer à forger un fort

esprit d'équipe. Mais l'objectif final du projet vers lequel doit tendre le travail d'équipe peut parfois sembler lointain et moins concret. Dans ce cas, il est important de définir des jalons à atteindre, avec des objectifs clairs à chaque fois, de façon à ce que la motivation de l'équipe reste intacte jusqu'à la fin du projet.

D'autre part, pour améliorer encore la motivation de chacun, il peut être intéressant de fixer également des objectifs individuels (allant dans le sens de l'objectif commun naturellement), comme l'amélioration d'une compétence, de sa productivité, ou encore la prise de responsabilités.

Le périmètre d'intervention et la marge de manœuvre de l'équipe doivent également être connus de tous. Il faut être capable de situer l'importance du travail de l'équipe au sein de l'entreprise, le planning à tenir et les attentes des autres équipes. Maîtriser le périmètre d'intervention, la capacité à prendre des décisions et des initiatives permet aussi de déterminer comment travailler en équipe de façon efficace.

S'assurer d'une bonne communication

Communication et travail d'équipe sont indissociables.

Une bonne communication interne est l'une des règles de base du



Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats

INFO
UTILE

travail en équipe. Il est important que chacun sache sur quoi les autres travaillent. Il est ainsi plus facile d'apporter son aide pour la résolution d'un problème, ou de savoir à qui demander de l'aide lorsque l'on en a besoin.

Il est important d'être à l'écoute des autres et de ne pas porter de jugement. Chacun travaille et pense différemment, même si l'équipe utilise des outils et des références communes. En sachant écouter, il est possible d'apprendre des autres et de trouver ensemble la meilleure solution pour atteindre l'objectif fixé. Il ne faut donc pas se focaliser uniquement sur la façon dont on aurait fait telle ou telle chose et prendre en considération toutes les idées, même parfois les plus folles.

Des réunions internes hebdomadaires peuvent permettre de faire le point sur l'avancement de chacun. Des réunions quotidiennes, comme le « daily meeting » Scrum par exemple, permettent de suivre la progression de chacun et d'identifier au plus vite les problèmes rencontrés afin de mettre en place des solutions adéquates.

Une communication transparente est une règle de fonctionnement d'une équipe. Elle est également un gage de confiance. Dès qu'une information arrive à l'un des membres du groupe, elle doit être transmise à tous. Chacun est alors en mesure d'apporter son interprétation permettant ainsi une prise de décision réfléchie et adaptée à la situation. Imaginons que le client vous fasse un retour

négligé concernant une technologie que vous souhaitiez mettre en place. Vous pouvez garder l'information pour vous et prendre seul la décision de maintenir le choix technologique ou de le modifier. Mais vous n'avez pas de garantie qu'il s'agit de la bonne décision que votre propre jugement. En communiquant le retour client de façon transparente, vous pourrez obtenir l'avis de chaque membre de l'équipe et étudier ainsi un champ bien plus large de possibilités.

Si la communication interne est primordiale, la communication avec les autres équipes du projet ou de votre entreprise est tout aussi importante. Votre équipe ne travaille pas seule dans son coin, mais fait partie d'un tout, avec d'autres équipes, des services et des clients. Le fait de savoir sur quoi travaillent les autres, avec quels clients, quelles technologies, permet de savoir où s'adresser en cas de besoin pour obtenir des informations, où peuvent se trouver des experts fonctionnels ou techniques... Cela ne peut qu'améliorer l'efficacité du travail en équipe et au-delà, celle de l'entreprise.

Regrouper des habiletés complémentaires

Les avantages du travail en équipe en entreprise sont nombreux. Travailler en équipe permet de mettre en valeur et de développer les qualités de chacun tout en compensant les points faibles. Là où une personne seule est



Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats

INFO
UTILE

capable d'accomplir un travail dans un domaine qu'elle maîtrise, il lui faudra du temps (de formation notamment) pour acquérir des compétences dans un domaine qu'elle ne connaît pas. Le travail de groupe va permettre de rassembler des compétences différentes, complémentaires. Vous serez efficace dans votre domaine de prédilection et en mesure d'aider les autres à progresser. De la même façon, si vous avez des lacunes, un ou plusieurs autres membres de l'équipe pourront prendre le relais ou vous aider à vous former. La phase d'apprentissage d'une compétence est toujours plus courte et efficace lorsque l'on dispose d'un mentor que lorsque l'on essaie d'apprendre seul.

En travaillant en équipe, vous apprendrez donc à vous connaître, à identifier vos points forts et vos faiblesses. Vous pourrez vous améliorer et apprendre des compétences qui vous manquent. Connaissant ainsi les forces et les faiblesses de chacun, il sera plus facile de partager les responsabilités et de distribuer les tâches de façon à optimiser la productivité de l'équipe.

Chacun pouvant apporter sa pierre à l'édifice et pouvant trouver de l'aide auprès de ses coéquipiers, l'esprit d'équipe et la coopération s'en trouvent encore renforcés.

Développer le respect et la confiance

Comment développer l'esprit d'équipe ? Comment bien travailler

en équipe ? Finalement, la réponse est assez simple : il faut que chacun fasse preuve de confiance et de respect envers les autres. Il y a naturellement les règles de base de savoir-vivre et de politesse.

Il faut que les tâches soient réparties de façon équitable et que chacun respecte le travail des autres. Il faut également savoir assumer ses erreurs et les problèmes en général. Tout problème doit être évoqué ouvertement de façon à être réglé en groupe. Qu'il s'agisse d'un problème de personne, de travail, de qualité, toute l'équipe doit être au courant de façon à pouvoir débattre de la meilleure solution à apporter. Toutes les idées sont les bienvenues. Ce n'est qu'avec une communication transparente que la confiance pourra s'établir.

Enfin, chacun doit vouloir donner l'exemple tant en termes de comportement que de travail. Cela encourage les autres à faire de même et crée un environnement amenant tout le monde à aimer le travail en équipe. Tout le monde sera tiré vers le haut et l'équipe n'en sera que plus efficace.

Établir une organisation claire

Une organisation claire permet de donner un sens au travail en équipe. Un peu comme dans un orchestre, il faut que chacun connaisse sa place, son rôle, et les tâches qu'il doit accomplir. Si un seul musicien joue faux ou avec un tempo décalé, c'est tout l'orchestre qui en souffre. Dans un travail en équipe, chaque

membre doit se voir définir et attribuer un périmètre d'activité et une mission bien précise. Tout malentendu sera ainsi évité et vous ne verrez pas apparaître de conflits d'intérêts ou de redondance dans les responsabilités.

Si chacun sait exactement ce qu'il a à faire, les objectifs du travail en équipe sont clairs et le groupe beaucoup plus efficace.

Pour conclure sur le travail en équipe

Vous aurez bien compris l'importance de travailler en équipe. L'union fait la force ! Les faiblesses des uns sont compensées par les atouts des autres, et tout le monde progresse et travaille à la réalisation des objectifs individuels et communs. Il est également de l'intérêt de l'entreprise de développer l'esprit d'équipe côté management en favorisant une communication transparente et des interactions entre les différents groupes de travail. La définition du travail en équipe a l'avantage de bien se prêter à la mise en place d'un processus d'amélioration continue. Une équipe n'est pas quelque-chose de figé. Il faut du temps pour la mettre en place, puis elle évolue dans le temps, s'améliore.

Afin de motiver ses troupes et de les mettre en valeur, qu'y a-t-il de mieux qu'une citation de Steve Jobs ?

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un



ECHOS
DU TRÉSOR

Comment bien travailler en équipe et améliorer radicalement vos résultats

seul homme. C'est le travail de toute une équipe ».

De cette façon, vous mettez bien en avant le fait que l'équipe crée de la richesse, et qu'elle est au centre de tout projet.

Pour encourager la collaboration professionnelle et le fait qu'il faille favoriser la créativité, vous pouvez utiliser cette citation de Winston Churchill :

« Tout le monde savait que c'était impossible à faire. Puis un jour quelqu'un est arrivé qui ne le savait pas, et il l'a fait ».

Bien évidemment, rien ne vaut une équipe soudée. Pour cela,

une citation attribuée à Zinédine Zidane convient parfaitement :

« les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe »,

ou encore ce proverbe africain:

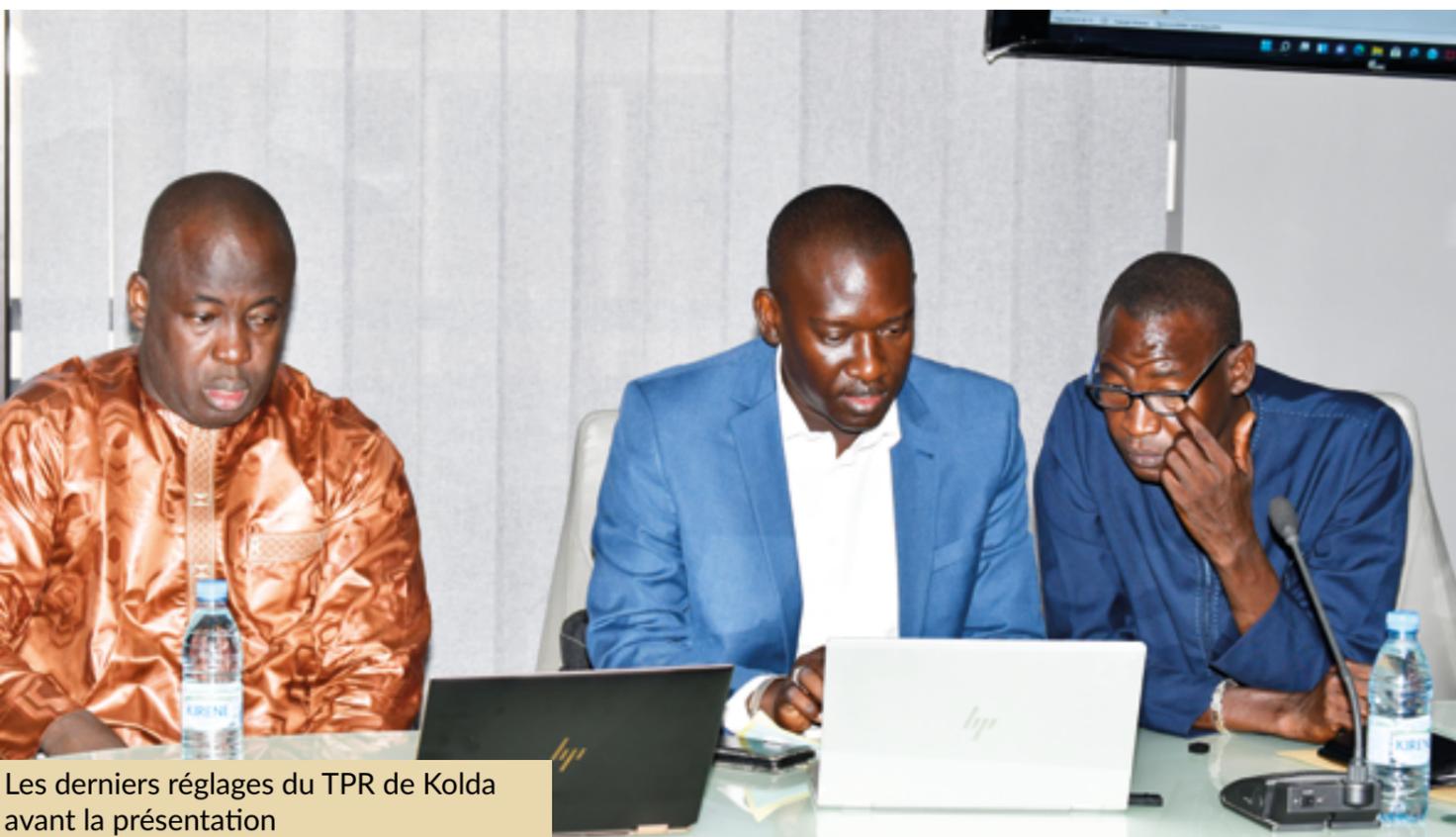
« seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

N'hésitez pas à inclure une note d'humour dans vos citations. Non seulement cela permet de faire sourire, parfois même de dédramatiser une situation, dissiper les tensions, mais également de faire passer un message en douceur. Lorsque vous êtes confronté à un projet de grande envergure dont

les objectifs paraissent lointains, voire inatteignables, repensez à cette pensée attribuée au Dalai Lama qui ne manquera pas de faire sourire votre auditoire :

« si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque-chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir ».

<https://www.nutcache.com/fr/blog/6-elements-essentiels-au-travail-dequipe/>



Les derniers réglages du TPR de Kolda avant la présentation



Certificat

Certificate

N° 2017/77349.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

Recette Générale du Trésor

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTIONS COMPTABLES, RECOUVREMENT DES RECETTES PUBLIQUES, PAIEMENT DE DEPENSES DE L'ETAT.

ACCOUNTING PRODUCTION, COLLECTION OF PUBLIC REVENUES, PAYMENT OF GOVERNMENT EXPENDITURE.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:
13 bis, Boulevard Djily Mbaye SN- DAKAR

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-11-25

Jusqu'au
Until

2023-11-24



Signature Fournisseur

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Tout le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, est le seul et unique, nul de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, is the only and unique, null of the certification of the organization.
afnor en tant que tel n'est pas certifié par le Cofrac. Certification de l'organisme de Management, Photos disponibles sur www.afnor.org.
COFRAC accréditation n° 4-0001. Management systems Certification, Single provider of www.afnor.org.
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. - CR011 / 0908.01.01.2023



Fleurez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat



TRÉSOR PUBLIC

