

ECHOS FINANCES

FRONT OFFICE À LA SOLDE DU PUBLIC



**Enquête nationale de satisfaction auprès des usagers des SFD :
RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS À TIRER | P.27**

**Invité sur le Budget-Programme :
MOR DIOUF,
COORDONNATEUR DU PCRBF | P.59**

ECHOSFINANCES

ECHOSFINANCES est édité par le Ministère des Finances et du Budget

Président Comité de pilotage

Abdoulaye **SAMB**, SG MFB

Directeur de publication

Ballé **PREIRA**, Conseiller technique, Coordonnateur de la Cellule de Communication du MFB

Comité permanent de Gestion et de Direction

Président

Babou **NGOM**, Coordonnateur de l'Inspection générale des Finances

Membres

Charles Emile Abdou **CISS**, Directeur de la Solde
Ismaïla **SOUKARE**, Chef de la Division de la Documentation, Direction de l'Administration et du Personnel / DGB
Amadou Hafaz **DIOP**, Cellule de Communication
Mansour **SARR**, Cellule de Communication
Ange Constantin **MANCABOU**, Conseiller Technique
Mbaye **THIAM**, Cellule de Communication
Mbaye **SARR**, Cellule de Communication
Gnoula **DIALLO**, Cellule de Communication
El Hadji Malick **GUEYE**, Cellule de Communication
Saliou **FALL**, Cellule de Communication
Mamadou **DEME**, Directeur des Assurances
Papa **CISSE**, Expert financier QQSF
Dr Aliou **DIOP**, Chef de la Division Établissement de crédit et SFD; Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

Abdou **FALL**, Conseiller technique du Directeur général du Budget; Coordonnateur de la Cellule de Suivi et de Synthèse / Direction générale du Budget
Mouhamed Habib **DIALLO**, Expert financier junior, Observatoire de la Qualité des Services Financiers
Macodou **SALL**, Inspecteur principal des Impôts et des Domaines / Conseiller technique du Directeur général des Impôts et des Domaines
Abdoulaye **DIEYE**, Économiste expert; Centre d'Études de Politique pour le Développement (CEPOD) / Direction Générale de la Planification et des Politiques Économiques (DGPPE) / Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC)
Mamadou Oumar **DIA**, Économiste-planificateur; Responsable du front-office de la Direction de la Solde

Conception, mise en page et

impression :

Intelligence

- L'Éditorial -

LE BUDGET-PROGRAMME : UN NOUVEAU MODE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES BASÉ SUR LA LOGIQUE DE PERFORMANCE ET DE TRANSPARENCE

Le Forum de l'Administration lancé en 2016 a été suivi de la mise en place par Son Excellence le Président Macky Sall, le 5 août 2019 du Programme d'appui à la modernisation de l'Administration (PAMA) au Centre international de Conférences Abdou Diouf (CICAD). Cette vision est consolidée par la notion de performance pour lever les lourdeurs et lenteurs en mettant l'accent sur la simplification et la facilitation des procédures en vue d'améliorer l'efficacité du Service public.

Un des points saillants de la rénovation de l'Administration est la modernisation des finances publiques, avec la réforme de l'UEMOA découlant des directives de 2009. Son objectif majeur est l'optimisation de la dépense publique avec notamment l'avènement des budgets des ministères présentés en programmes.

Le 1er janvier 2020 constituera un jalon important de la marche du Sénégal vers l'émergence et le développement. Ainsi, le programme qui constitue, dorénavant, l'unité de vote à l'Assemblée nationale, regroupe les ressources destinées à la mise en œuvre d'une action ou d'un ensemble d'actions représentatif d'un pan de la politique publique.

À cet égard, après avoir été le premier à franchir l'étape de l'internalisation, le Sénégal a procédé à la mise en place des dispositifs juridiques et institutionnels devant sous-tendre les activités de réforme.

Ce nouveau mode de gestion axé sur la performance doit permettre de relever le défi de l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques en passant de la logique des moyens à une logique de résultats. Il postule des principes évocateurs, qui en disent long sur ses objectifs : « faire plus avec moins », « démontrer des résultats souhaités par le citoyen, le contribuable et l'utilisateur », etc.

Pour ce faire, le Ministère en charge des finances, maître d'œuvre de cette réforme budgétaire et comptable, a mené des actions préalables ayant conduit à des résultats probants avec l'ensemble des acteurs du système. Aujourd'hui, eu égard à la proximité de l'échéance du 1^{er} janvier 2020, toutes les énergies et compétences sont mobilisées pour entamer un basculement réussi en gestion budgétaire axée sur la performance.

Pour accompagner cette réforme, il est prévu un portail des réformes pour l'information du public et au-delà, pour favoriser une bonne compréhension du sens véritable de cette réforme afin de susciter une adhésion populaire et surtout une meilleure appropriation du nouveau cadre harmonisé des finances publiques par toutes les parties prenantes.

Cette stratégie intègre des bureaux d'accueil et d'information à l'écoute des besoins et demandes des usagers, permettant à l'Administration d'être plus ouverte, plus conviviale et plus proche afin de mieux se projeter vers le développement, le progrès économique et le bien-être social déclinés dans le Plan Sénégal émergent (PSE).



M. Abdoulaye Daouda DIALLO

Ministre des Finances et du Budget

infos@minfinances.sn

FRONT OFFICE

À LA SOLDE DU PUBLIC

- Article en page 42 -



L'entrée en vigueur du budget-programme en 2020 :

LE SÉNÉGAL DANS LES STARTING-BLOCKS

Les aspirations légitimes et de plus en plus fortes des contribuables relativement à un service public de qualité, la pression de plus en plus importante pour la viabilité des finances publiques et l'évolution du contexte international sont autant d'éléments astreignant les pouvoirs publics à plus de rigueur et d'efficacité dans la conduite des affaires publiques, et à plus d'engagement dans l'adoption d'une démarche de gestion publique garantissant une meilleure mobilisation de ressources et plus d'efficacité et d'efficience des dépenses, pour de meilleurs résultats de développement. Ainsi, c'est la définition et l'adoption d'un nouveau et plus performant style de management public (que Charest, 2012 définit comme «un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public») dont il est question. La performance, qui est au centre de ce nouveau paradigme de la gestion publique, promeut la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui se présente comme une rupture par rapport aux approches traditionnelles de management public, et qui favorise l'optimisation des ressources publiques pour la réalisation d'objectifs de développement clairs. Une telle approche a fait ses preuves dans plusieurs pays, comme le rappelle Boyne et Gould-Williams (2003) pour qui, une meilleure performance des institutions publiques dans le cas de l'adoption d'une démarche GAR dans un processus de planification stratégique, est effectivement obtenue.

1. INTRODUCTION

Devant l'enjeu d'un management public plus efficace, la GAR, devenue une tendance internationale, s'est imposée pour promouvoir l'accroissement des rendements, la rationalisation des choix budgétaires, l'amélioration des performances et un développement à la mesure des ambitions, grâce à une amélioration de la qualité des services publics, une meilleure efficacité et une plus grande transparence des dépenses publiques, ainsi qu'une meilleure gouvernance financière. Elle est au centre de la réforme devant consacrer dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le budget-programme qui constatera, pour la gestion publique, le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Le budget-programme consacre une place primordiale aux résultats de développement et s'intègre dans les stratégies de planification. Il fait référence à une exécution budgétaire prenant d'abord en compte les objectifs de développement, pour plus d'efficacité.

Au niveau communautaire, l'UEMOA a suivi cette tendance

mondiale en insufflant aux États membres, l'adoption de cette méthode de gestion publique, comme a fait la France où le budget-programme est entré en application effective depuis le 1er janvier 2006. Au niveau national, le Sénégal a transcrit dans son droit interne les directives de l'UEMOA relatives au cadre harmonisé des finances publiques et s'est préparé à l'entrée en vigueur du budget-programme dès l'exercice budgétaire 2020.

Les développements ci-dessous présentent, relativement au budget-programme :

- Le contexte actuel sénégalais : PSE, GAR et contenu du budget programme ;
- Les enjeux de l'efficacité de la gestion publique;
- Les prédispositions du Sénégal pour un passage réussi au budget-programme.
- Éléments de contexte : le PSE, la GAR et le contenu du budget-programme
- Contexte national



Logo de l'UEMOA

2. ELÉMENTS DE CONTEXTE : LE PSE, LA GAR ET LE CONTENU DU BUDGET-PROGRAMME

2.1 Contexte national

L'élévation du niveau de performance de l'administration publique est pour le Sénégal un levier important dans la perspective de la consolidation de la tendance positive de la croissance économique notée depuis 2014, début de la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE), et dans la perspective de l'atteinte de l'objectif d'émergence que s'est fixé le PSE et qui est réaffirmé dans sa deuxième phase. L'efficacité et l'efficacités de l'administration publique, variables significativement explicatives du développement, figurent ainsi en bonne place des préoccupations du Gouvernement du Sénégal, comme en témoigne l'adoption du Schéma Directeur de Modernisation de l'Administration Publique (SDMAP) qui porte le sceau d'une administration moderne, transparente et performante, au service des usagers. Le SDMAP repose sur trois axes stratégiques forts à savoir: (i) l'amélioration des services rendus aux usagers, (ii) la dynamisation des performances de l'Administration, (iii) le renforcement de la qualité de la gestion publique. L'on

note aussi l'adoption d'un Schéma Directeur de la Réforme de l'État (SDRE) dont l'ambition est de promouvoir une administration efficace et moderne, centrée sur les résultats et au service du citoyen ; mais aussi la création, par décret n° 2017-231 du 07 février 2017, du Comité de modernisation de l'Administration publique. C'est ainsi une réelle révolution dans la gestion publique que promeut l'État. Cette révolution correspond à une gestion centrée sur l'efficacité et l'atteinte des résultats dans les temps impartis, la performance, la redevabilité et la transparence.

Cette démarche de l'État s'insère globalement dans un contexte international marqué, surtout depuis l'adoption de la Déclaration de Paris en 2005, par l'adoption de plus en plus importante par les pays, d'une démarche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans la mise en œuvre des politiques publiques. Elle s'insère également dans les objectifs de la charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration, signée par le Sénégal le 12 juillet 2011, et qui promeut, entre autres, l'adaptation du service public aux besoins des usagers, l'institutionnalisation d'une culture de reddition des comptes, d'intégrité et de transparence dans le service public et l'administration, et

l'usage effectif, efficace et responsable des ressources. Au niveau communautaire, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), par la directive N° 06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA, a consacré un cadre harmonisé des finances publiques dans l'Union et systématisé l'instauration du budget-programme. Le Sénégal a transcrit cette directive dans son droit interne à travers le vote de la loi n°2011-15 du 08 juillet 2011 portant loi organique relative aux Lois de Finances. En 2012, le Sénégal a fini d'intégrer six autres directives en rapport avec l'entrée en vigueur du budget-programme, à savoir le règlement général sur la comptabilité publique ; La nomenclature budgétaire de l'État ; Le plan comptable de l'État ; Le tableau des opérations financières de l'État (TOFE); le code de transparence dans la gestion des finances publiques ; La comptabilité des matières.

Aujourd'hui, le basculement prévu vers le budget-programme montre qu'un pas important en direction de l'efficacité de l'administration publique et de l'efficacité des dépenses publiques est en passe d'être franchi par le Sénégal qui, dans le cadre de la mise en œuvre du PSE, accélère le processus de réformes devant aboutir à un renouveau du service public grâce à une démarche centrée sur la Gestion Axée sur les Résultats. Le basculement dès 2020 vers le budget-programme est acté, comme le réaffirme le communiqué du Conseil des ministres du 31 juillet 2019 où instruction a été donnée par le Chef de l'État au Gouvernement, de finaliser tous les documents devant permettre au Sénégal de basculer intégralement dans le budget-programme en 2020. L'État sénégalais s'engage ainsi à repositionner le management public au centre des objectifs de performance socioéconomique et d'efficacité budgétaire.

2.2 Le budget-programme: de quoi s'agit-il?

Le budget-programme constitue le symbole achevé d'une réforme en profondeur de la gestion budgétaire, telle qu'elle a fonctionné depuis les Indépendances. L'exécution budgétaire est en effet faite depuis les Indépendances suivant une logique de consommation de crédits disponibles et non suivant des objectifs de développement clairs, nets et ciblés, articulés autour d'indicateurs de performance à satisfaire dans des délais déterminés. L'approche budget-programme change de paradigme dans la gouvernance et l'exécution du budget de l'État, en reconsidérant la préparation, l'exécution budgétaire, ainsi que la reddition des comptes, pour une plus grande qualité dans la mobilisation et les dépenses des ressources publiques, et pour une meilleure efficacité des politiques publiques qui sont exécutées désormais suivant une démarche de Gestion Axée sur les Résultats.

Ainsi, le budget-programme traduit les politiques publiques, matérialisées aujourd'hui au niveau stratégique par le Plan

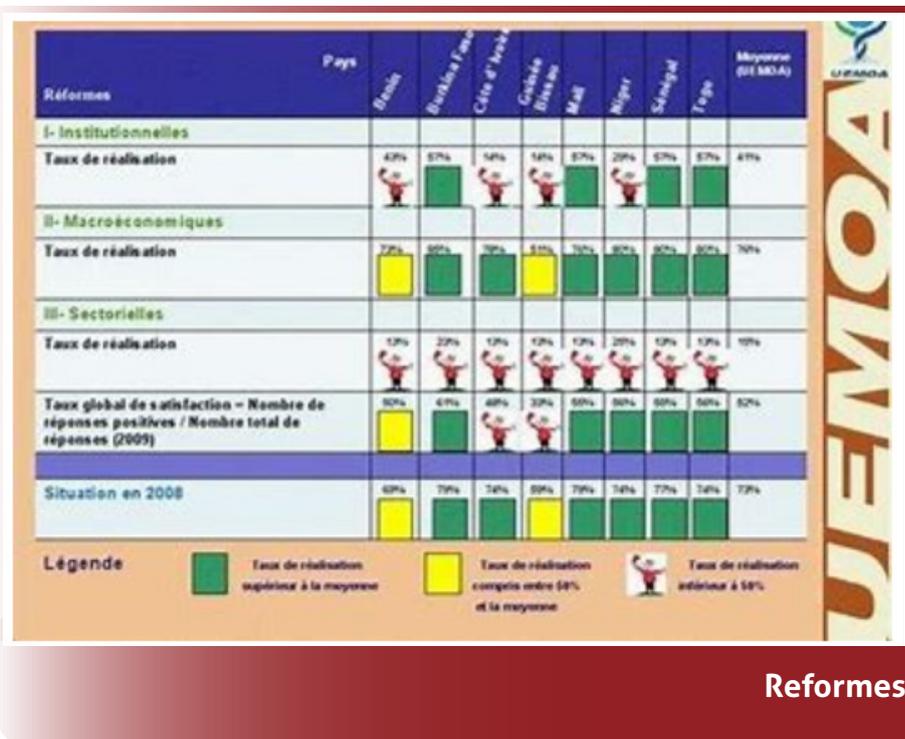
Sénégal Émergent (PSE) dans sa phase 2, en programmes opérationnels bâtis suivant les principes de redevabilité (la redevabilité est l'action de rendre compte de la gestion, elle permet de vérifier si effectivement le mandataire a exercé sa mission convenablement. C'est un élément de la responsabilité qui contribue à la bonne gouvernance), chaque programme astreint à l'atteinte d'objectifs précis, traduits par des indicateurs clairs, dans le sens de l'objectif général d'émergence et de développement recherché à travers le PSE.

Une autre innovation de taille induite par le budget-programme correspond à la déconcentration de l'ordonnancement, ou du pouvoir d'ordonnateur principal budgétaire, dévolu jusque-là au ministère en charge des finances, par la loi organique 2001-09 du 15 octobre 2001. Cette innovation est matérialisée par l'article 67 de la loi organique 2011-15 du 08 juillet 2011 domestiquant la directive 06/2009/CM/UEMOA. Cet article stipule que « les ministres et les Présidents des institutions constitutionnelles sont ordonnateurs principaux des crédits des programmes et des budgets annexes de leur ministère ou de leur institution ».

Les politiques publiques étant déclinées en programmes, pour chaque programme, la réforme impose la nomination d'un responsable à la tête de la chaîne managériale, travaillant sous l'autorité directe du Ministre, et garantissant l'exécution correcte des actions dans le sens des objectifs fixés au programme. Le responsable devra rendre compte de l'atteinte ou non de ces objectifs pour lesquels des crédits lui ont été attribués.

Dans une optique de budgétisation axée sur les résultats, la démarche de la préparation budgétaire s'inscrit dans un principe de cohérence avec la stratégie globale de développement qu'est le PSE. Ainsi, la réforme préconise au niveau national, une programmation budgétaire pluriannuelle à travers le Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP) qui est un outil couvrant une période minimale de trois ans, et proposant une vision globale et synthétique de l'évolution à moyen terme des grandes composantes du budget. Il tient compte des recettes et des dépenses publiques, s'inscrit dans les objectifs d'équilibre budgétaire et financier dans le sens du pacte de convergence et constitue le support du débat d'orientation budgétaire.

En cohérence avec le DPBEP, il revient à chaque ministère sectoriel et à chaque institution concernée, d'élaborer un Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), un Projet Annuel de Performance (PAP) et un Rapport Annuel de Performance (RAP).



Le DPPD est un outil se référant au DPBEP (comme le stipule la Loi organique relative à la loi de finances n°02016-34 du 23 décembre 2016), opérationnalisant la planification stratégique des ministères matérialisée par les Lettres de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) élaborée en cohérence avec le PSE. Il prévoit sur une période de trois années, l'évolution des crédits, ainsi que les résultats escomptés dans le délai imparti.

Le PAP présente les objectifs annuels des programmes. Il présente une déclinaison annuelle du DPPD, montrant pour chaque programme, les actions, les activités ainsi que les objectifs, les indicateurs cibles, les résultats attendus, les indicateurs de performance, etc.

Enfin, le RAP est l'outil permettant annuellement de rendre compte des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre du PAP. Il est destiné aux Institutions en charge du contrôle de la gestion des finances publiques et est mis à la disposition de l'ensemble des partenaires et parties prenantes, y compris la société civile. Il permet aussi d'apprécier les performances réalisées. C'est, en ce sens, donc un outil de reddition des comptes.

Du point de vue du contrôle de l'action publique, le budget-programme renforce les pouvoirs du Parlement et de la Cour des comptes. Il apparait à ce titre, qu'ils ont la responsabilité de contrôler l'atteinte ou non des objectifs fixés aux programmes, mais aussi le niveau d'efficacité dans la conduite de ces programmes. Il en est de même pour l'évaluation systémique, concernant la gouvernance des programmes, la mise en place de dispositifs de suivi-

évaluation, de contrôle interne, de contrôle de gestion, etc.

Il apparait ainsi que le budget-programme est important à plus d'un titre. Son entrée en vigueur permettra certainement une meilleure soutenabilité de la politique budgétaire à moyen terme, une plus grande sincérité budgétaire, et une allocation plus stratégique des crédits. Il est ainsi un important enjeu de développement.

3. L'EFFICACITÉ DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT

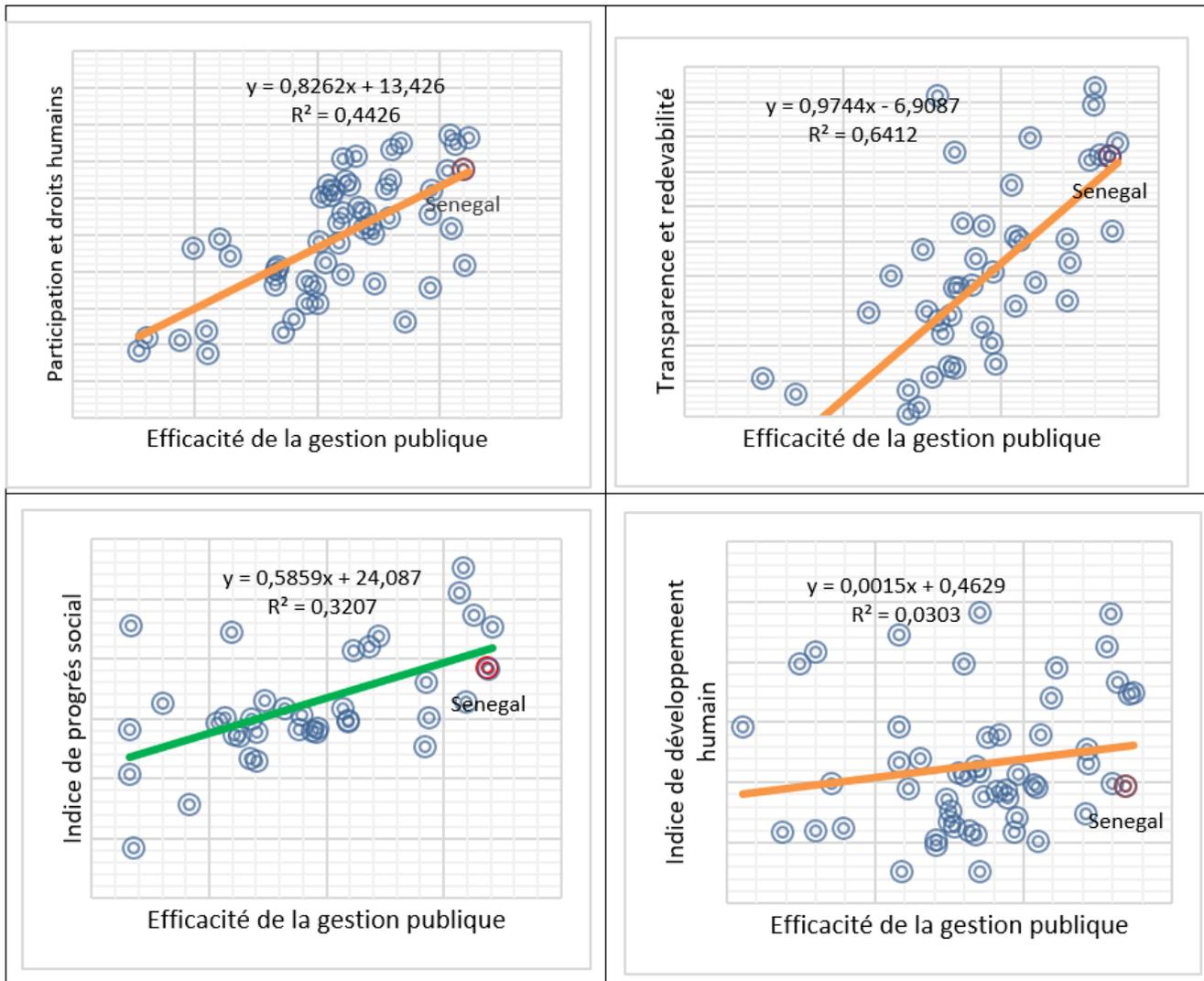
La mise à disposition auprès des usagers, d'un service public de qualité répondant efficacement à leurs besoins, est tout l'enjeu d'une administration publique efficace. C'est aussi tout le sens de l'action publique.

La littérature économique présente un large consensus sur les impacts positifs, en termes de croissance économique et de développement, pouvant découler d'une meilleure efficacité des dépenses publiques, d'une meilleure efficacité de la gestion budgétaire, et plus largement, d'une meilleure efficacité de la gestion publique.

L'efficacité des dépenses publiques est depuis la théorie keynésienne, considérée comme un déterminant essentiel des performances économiques, ce qui a été confirmé par les nouvelles théories de la croissance endogène.

De la même manière la littérature montre que l'efficacité de la gestion des finances publiques permet une meilleure utilisation des ressources, une plus grande transparence

Figure 1 : Analyse corrélative de l'efficacité de la gestion publique



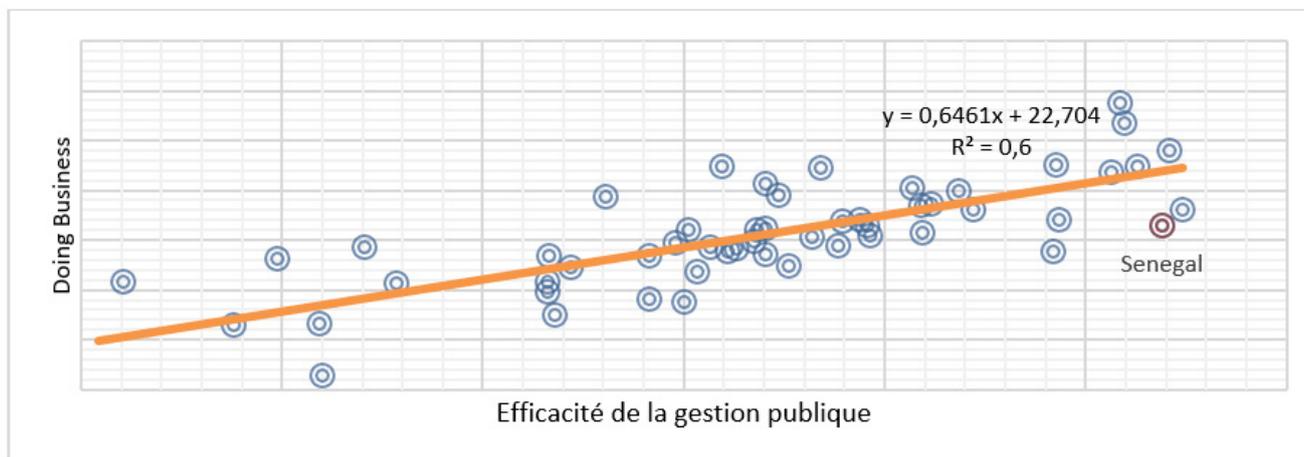
Source : Mo Ibrahim 2018

dans la gestion de ces ressources et une responsabilité plus affirmée, pour des succès économiques sur le long terme (voir Pretorius 2008). Suivant une analyse corrélative, il est possible de remarquer que l'efficacité de la gestion publique est très liée à plusieurs grandeurs des performances économiques et du développement, comme les montrent les graphiques ci-dessus.

Il apparaît que 64,12% des fluctuations sur la transparence et la redevabilité sont expliquées par l'efficacité de la gestion publique, qui explique aussi 44,26% des fluctuations sur la participation des populations et le respect des droits humains. Dans les deux cas, le Sénégal se place au-dessus de la droite d'équilibre, ce qui montre que les efforts faits en matière d'efficacité dans la gestion publique donnent des résultats probants en termes de transparence et de redevabilité et en termes de participation et de droits humains. D'un autre côté, 32,07% des fluctuations sur l'indice de progrès social et 3,03% des fluctuations sur l'indice de développement

humain sont expliquées toujours par l'efficacité de la gestion publique. Il apparaît aussi que les efforts en termes d'efficacité de la gestion publique ne contribuent pas encore suffisamment à l'amélioration du niveau du développement humain et du niveau de progrès social.

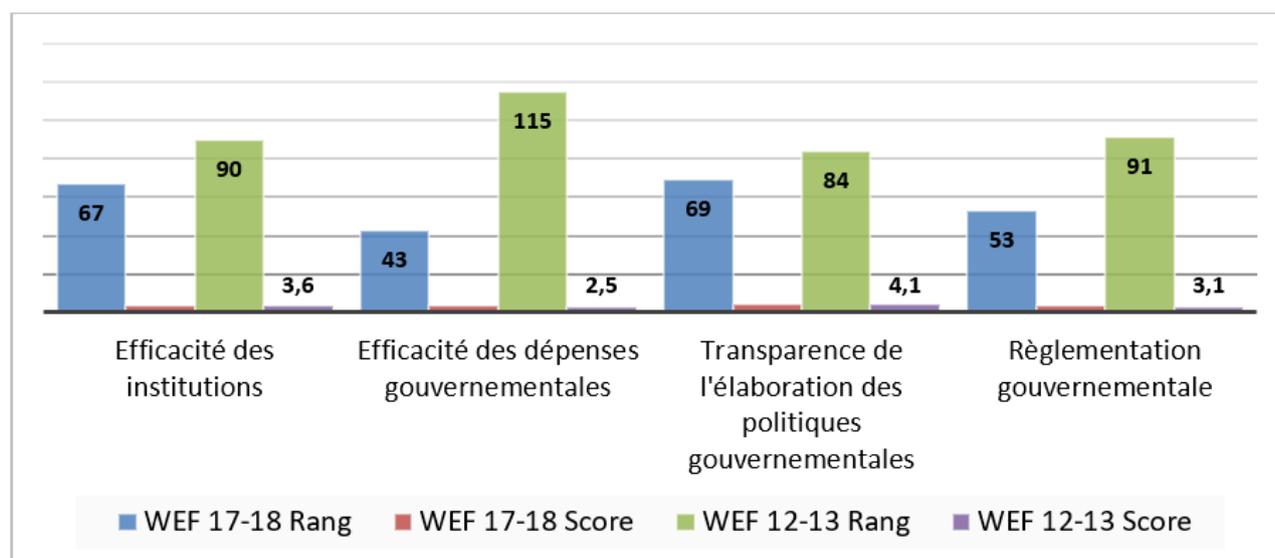
Sous un autre angle, comme le montre la figure ci-dessous, devant l'enjeu de l'amélioration de l'environnement des affaires pour une entrée plus importante d'Investissements Directs Étrangers (IDE), déterminants significatifs de la création d'emplois, de la création de richesses et du développement (voir Bende et al.2000), l'efficacité de la gestion publique est un levier important, car expliquant 60% des fluctuations sur l'amélioration de l'environnement des affaires.

Figure 2 : Efficacité de la gestion publique et environnement des affaires

Source : Mo Ibrahim 2018

Ces données permettent de voir que l'administration publique centrale sénégalaise a une efficacité de gestion assez remarquable, même si sur certains aspects, elle doit continuer à s'améliorer. La gestion publique s'est beaucoup améliorée au Sénégal en effet, comme en témoignent les statistiques de Mo Ibrahim entre 2012 et 2017. En 2017, sur l'efficacité du service public, le Sénégal s'est vu accorder la sixième place en Afrique, avec un score de 79,2 sur 100. Sur la gestion budgétaire et financière, le Sénégal se place cinquième en Afrique, avec un score de 74,6 sur 100, gagnant ainsi 4,2 points depuis 2012. Sur les taxes et la mobilisation de ressources par contre, malgré une cinquième place, le Sénégal a perdu 2,4 points depuis 2012, avec un score de

57,7 sur 100. Plus globalement, concernant l'efficacité de la gestion publique, le Sénégal gagne une place entre 2012 et 2017, se classant quatrième en Afrique, avec un score de 87,5 sur 100, derrière des pays comme le Botswana, le Cap-Vert, mais devant des pays comme le Ghana et la Côte d'Ivoire. Le Sénégal est également pour tous les sous indicateurs de la gestion publique, bien au-dessus de la moyenne africaine. Du point de vue du Forum Economique Mondial, s'agissant du classement considérant l'efficacité des dépenses gouvernementales et de l'administration, le Sénégal est passé entre 2012-2013 et 2017-2018, de la 115^e place à la 43^e place, gagnant ainsi 72 rangs. Les scores obtenus entre les deux périodes sont respectivement de 2,5 et 3,7, comme le montre la figure suivante.

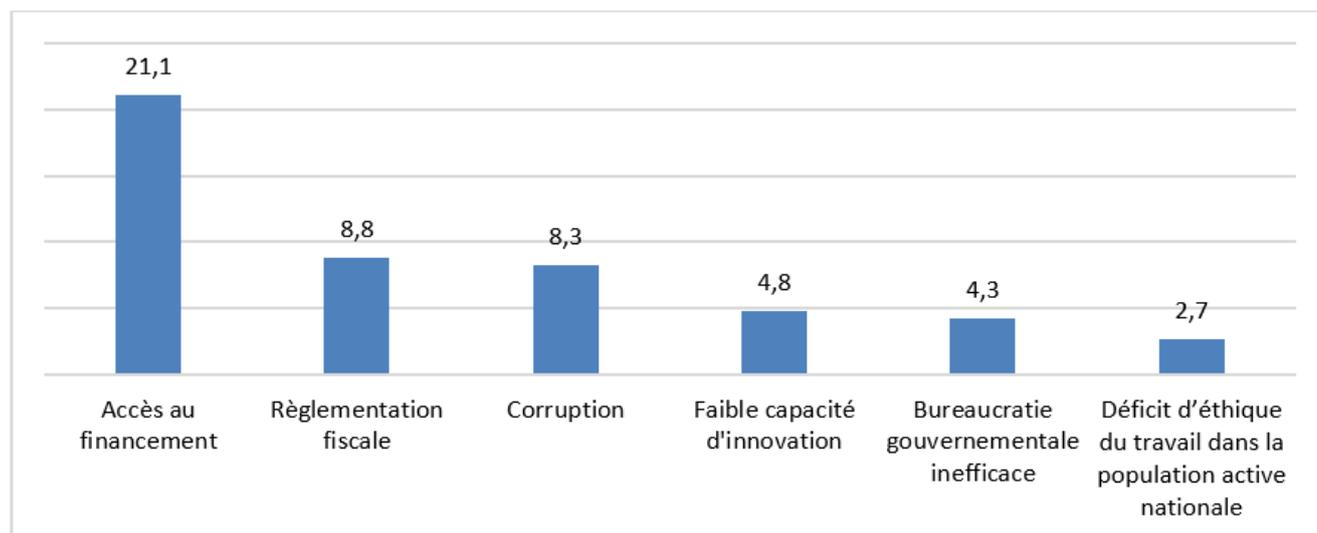
Figure 3 : Évolution de l'efficacité des dépenses gouvernementales et de l'administration

Source : WEF

L'on remarque que, l'efficacité des institutions s'est accrue, ainsi que la réglementation gouvernementale et la transparence dans l'élaboration des politiques gouvernementales et l'efficacité des dépenses gouvernementales.

Toutefois, malgré ces avancées importantes, il reste encore au Sénégal des efforts à faire pour être au niveau des pays les plus compétitifs. Le Forum Économique Mondial présente, parmi les contraintes à la compétitivité du Sénégal, la figure suivante.

Figure 4 : Les contraintes à la compétitivité du Sénégal (en % des contraintes)



Source : WEF 2017-2018

L'accès au financement est présenté comme la plus importante contrainte à la compétitivité du Sénégal, suivi de la réglementation fiscale. Aussi, la corruption, les problèmes d'efficacité de la bureaucratie gouvernementale et la faible capacité d'innovation constituent des contraintes sérieuses à la compétitivité de l'économie nationale.

L'accroissement de l'efficacité de l'administration publique centrale permettrait donc au Sénégal de réaliser encore plus de performance. Entre autres contraintes, empêchant plus d'efficacité de l'administration, il est possible de noter, d'après le Schéma Directeur de la Modernisation de l'Administration Publique (SDMAP), des procédures parfois nombreuses et complexes entraînant des lourdeurs administratives, une politique de planification parfois ignorée sous la tyrannie de l'urgence et du quotidien, une gestion des ressources humaines à améliorer. Globalement, la réforme sur le budget-programme permet de prendre en charge toutes ces contraintes, ce qui augure des lendemains meilleurs pour la gestion publique.

Les contraintes soulevées n'effacent en rien, cependant, les prérequis et prédispositions non négligeables, de l'administration sénégalaise, à observer le basculement vers le budget-programme. Certains de ces prérequis et

prédispositions sont ci-dessous présentés.

4. LES PRÉDISPOSITIONS DU SÉNÉGAL POUR LE BASCULEMENT VERS LE BUDGET-PROGRAMME

Le Sénégal est dans de bonnes dispositions pour passer du budget des moyens au budget-programme, grâce à des efforts importants faits par l'État, en matière d'internalisation des directives, mais aussi de vulgarisation, de sensibilisation sur les changements probables, de renforcement des capacités et d'adoption d'une politique de planification basée sur la Gestion Axée sur les résultats, axe majeur du budget-programme.

Le Sénégal a en effet internalisé l'ensemble des directives de l'UEMOA encadrant l'entrée en vigueur de la réforme portant budget-programme. En outre, le pays s'est engagé dans des programmes de vulgarisation des directives, de sensibilisation et de renforcement des capacités des décideurs et professionnels chargés de la planification du développement, du suivi et de la mise en œuvre des projets et programmes de développement. D'ailleurs, grâce à ces programmes, plusieurs ministères ont adopté l'approche Gestion Axée sur les Résultats, conformément au Schéma Directeur de Réformes de l'État (SDRE). Il était d'ailleurs

attendu de ce schéma, qu'en 2015, 70% des ministères appliquent une approche GAR.

Également, le Sénégal s'est classé dans le peloton de tête sur la mise en œuvre du programme d'appui édicté par l'UEMOA dont les axes majeurs sont : L'élaboration du Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP), L'organisation de Débats d'Orientation Budgétaire (DOB), L'élaboration de Rapports Trimestriels sur l'Exécution du Budget (RTEB), L'élaboration d'un Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) pour chaque ministère et chaque institution concernée, et L'adaptation technique du système informatique de gestion des finances publiques (SIGFIP) à la réforme budgétaire.

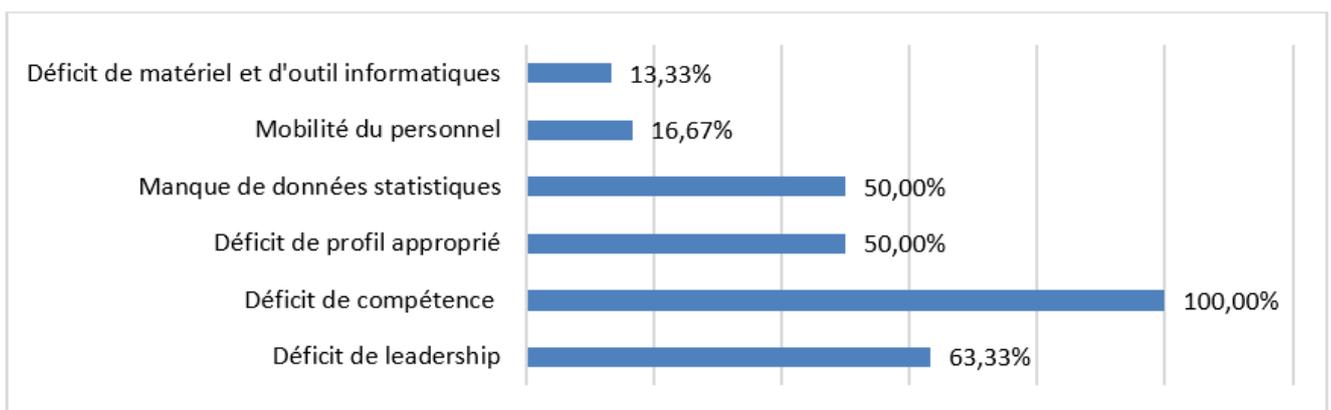
Du point de vue de la connaissance et de la pratique du budget-programme, des données du rapport portant sur l'utilisation de l'approche GAR dans l'administration publique centrale, produit par le Centre d'Études de Politiques pour le Développement (CEPOD, 2017), l'on note que 40% des ministères en 2017 assumaient avoir une bonne connaissance de l'approche Gestion Axée sur les Résultats et 57% des ministères assumaient en avoir

une connaissance passable. Seulement 3% des ministères affirmaient ne pas en avoir de connaissance. Dans le même ordre, il apparaît dans les résultats de l'enquête que 100% des ministères en 2017 avaient élaboré leur DPPD et leur PAP. Cette performance remarquable a été facilitée par la circulaire N°0009107/MEFP/DGF du 4 août 2016 qui a rendu obligatoire l'élaboration de ces documents, pour le financement des programmes. Elle montre également que les ministères ont une très grande capacité d'adaptation et donc sont dans de bonnes dispositions pour le basculement vers le budget-programme.

Sur la planification stratégique sectorielle, il apparaît que 67% des ministères avaient élaboré leur Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) et 60% des ministères disposaient d'un Plan de Développement Sectoriel ou d'un Plan d'Action.

La synthèse des contraintes qui empêchent une bonne pratique d'une démarche GAR par les ministères, et qui ressortaient de l'enquête du CEPOD est présentée dans le graphique suivant.

Figure 5 : Les contraintes à la compétitivité du Sénégal (en % des contraintes)



Source : CEPOD 2017

Le déficit de leadership imputable aux autorités des ministères, au top management généralement (comprenant les ministres, les secrétaires généraux, les conseillers techniques et les directeurs, etc.), qui veut dire que l'approche GAR n'est pas convenablement portée au niveau supérieur, est une contrainte soulevée par 63,33% des ministères interrogés.

Le déficit de compétence est soulevé par 100% des ministères interrogés. Il se manifeste essentiellement par un niveau de maîtrise encore insuffisant du monitoring et

de l'interprétation des données, de l'élaboration des plans de travail et des outils de suivi de la mise en œuvre des programmes, de l'élaboration des référentiels notamment les DPPD, les PAP, les RAP, et de l'élaboration de cadres d'analyse de la GAR (Chaine des résultats). Le déficit de compétence est soulevé par 100% des répondants alors que beaucoup de sessions de formations sont organisées dans tous les départements ministériels. Pour les répondants, ces sessions sont plus théoriques que pratiques et les cas d'illustration sont souvent inappropriés.



Siège de la Direction Nationale de la BCEAO

Le déficit de profil approprié (statisticiens et planificateurs) pour l'implémentation d'une démarche de GAR, et le manque de données statistiques permettant de fixer les objectifs et les indicateurs de performance, sont soulevés comme contrainte par 50% des ministères interrogés.

La mobilité du personnel (du fait des affectations et des détachements par exemple) est aussi une contrainte soulevée par 16,67% des ministères interrogés. Enfin, il y a aussi le déficit de matériel et d'outils informatiques présenté par 13,33% des répondants comme une contrainte à une bonne mise en pratique d'une démarche de gestion axée sur les résultats.

La levée de toutes ces contraintes est un préalable pour une entrée en vigueur réussie du budget-programme au Sénégal. Même si les prédispositions existent, il est nécessaire d'insister sur certains points pour aller vers une application réussie du budget-programme. D'abord, au niveau stratégique, il faut un plus grand portage de la philosophie de l'approche du budget-programme par le top management des ministères. Cela réglerait le problème du déficit de leadership et pourrait ensuite déteindre sur le personnel opérationnel chargé de la mise en œuvre des projets et programmes. Ensuite, les efforts pour la généralisation des plans de développement sectoriel doivent être davantage soutenus, pour que les projets mis en œuvre puissent correspondre aux vrais besoins des populations. En effet, selon les résultats sortis de l'enquête du CEPD, certains ministères affirment qu'ils alimentent leurs programmes par des projets proposés par des députés, par une association, voire par une manifestation de colère de populations ou par une situation d'urgence. Pour plus d'efficacité, il est donc

important que les autorités des ministères soient davantage sensibilisées pour l'adoption systématique d'une politique de planification participative.

En outre, relativement au DPPD et au PAP et au RAP, il y a une forte demande pour la simplification de ces documents qui présentent des parties communes. Cette simplification pourrait faciliter leur exploitation par les députés et les corps de contrôle.

Pour le contrôle, il paraît aussi important de renforcer les moyens du Parlement et de la Cour des comptes. Enfin, du point de vue des renforcements des capacités, il apparaît important d'organiser des sessions de formation pratiques, ciblées et calibrées sur les tâches et domaines d'activités des ministères concernés. De telles actions permettront à coup sûr un basculement facile du Sénégal vers le budget-programme et plus de performance de l'administration publique.



Abdoulaye DIEYE
Économiste Expert

Centre d'Études de Politique pour le Développement (CEPOD) / Direction Générale de la Planification et des Politiques Économiques (DGPPE) / Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC)
dieyeabdoulaye@hotmail.com

LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE EST EN MARCHE, MAIS ELLE DOIT ÊTRE ACCÉLÉRÉE

La transformation structurelle a été l'un des concepts les plus souvent abordés par les spécialistes du développement au cours des dernières années. Nul doute que la transformation des structures économiques est une condition préalable nécessaire au développement économique et social. Mais concrètement que signifie-t-elle ? Et comment la mesure-t-on ?

Il existe énormément de discussions sur l'importance de la transformation structurelle et du changement structurel pour l'émergence du Sénégal. Cependant, en réalité, on en sait très peu sur le rythme auquel ils se produisent. La présente étude contribue significativement à une meilleure compréhension de cette question.

Pour atteindre l'émergence, le Sénégal s'est inscrit sur une nouvelle trajectoire de développement basée sur une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements.

Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire.

Une accélération des changements structurels est donc cruciale pour soutenir et accélérer les taux de croissance économique actuels (6,5% en 2015, 6,6% en 2016, 6,8% en 2017 et prévision de 7% en 2018), taux qui devraient être portés par une agriculture plus performante, le redressement

de l'industrie ainsi que par le maintien du dynamisme dans les activités de services. L'accélération de la cadence dans la mise en œuvre des projets et des réformes devient une nécessité et peut être réalisée par la mise en œuvre d'un éventail de politiques structurelles allant de la finance à l'infrastructure qui visent à modifier les structures d'incitation, orientant ainsi les ressources économiques plus rapidement vers les secteurs les plus dynamiques.

1. IMPORTANCE DE LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONOMIE

L'importance de la transformation structurelle de l'économie s'est reflétée dans les lois de finances de 2015 avec une part de 65,1%, 62,2 % en 2016 et 60% en 2017.

ANNÉES	MONTANT (FCFA)	RATIO
2015	626 481 000 000	65,1 %
2016	651 158 500 000	62,3 %
2017	733 817 718 000	60 %

Source : Lois de finances 2015, 2016 et 2017

Cette transformation s'appuie au cours de ces trois années sur les secteurs ci-après :

- Les infrastructures et services de transport et de l'énergie,
- Le développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'aquaculture et de l'industrie agroalimentaire,
- Le développement de l'habitat social et d'un écosystème de la construction,
- Le développement des ressources minières et des fertilisants,
- Le tourisme.

Afin de promouvoir la transformation structurelle, le Sénégal s'est engagé dans la mise en œuvre d'une politique industrielle impliquant notamment la mise en place de zones économiques spéciales (ZES) visant à créer un écosystème de services à travers notamment des incitations susceptibles d'améliorer considérablement le climat des affaires. La ZES va permettre d'augmenter le volume des investissements directs étrangers, de créer 15.000 emplois directs et 8.000 emplois indirects, d'augmenter les exportations pour un montant de 79 milliards de FCFA dès la première année et d'augmenter le PIB de 58 milliards de FCFA sur la même période. Revoir le régime des Zones Economiques Spéciales (ZES), afin de mettre en place un régime d'imposition transparent, sans exonérations et avec des taux raisonnables payés par tous et une TVA applicable à tous les opérateurs avec un système rapide de remboursement pour les exportations.

Mais ces mesures sont très récentes pour avoir un impact significatif et la création de chaîne de valeur à partir du secteur des ressources naturelles a été globalement limitée. Pour cela, le Sénégal se doit d'utiliser les revenus tirés des ressources naturelles pour investir de manière significative et ciblée dans la construction d'infrastructures de qualité et le développement des compétences techniques et entrepreneuriales.

2. RECOMMANDATIONS POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE

Il est évident qu'il n'existe pas de stratégie unique pour favoriser la transformation structurelle. En effet, la trajectoire de transformation structurelle dépendra, entre autres, des caractéristiques de notre économie, de réformes en profondeur et de l'étendue des obstacles qui entravent son développement.

- Renforcer la transparence et l'efficacité des institutions et de la gouvernance, en mettant l'accent sur : Le renforcement de la lutte contre la corruption et des mécanismes de contrôle et de responsabilisation qui sont essentiels pour maintenir

un degré élevé d'obligation de rendre compte et de transparence, Le renforcement des capacités humaines et institutionnelles pour améliorer l'efficacité du gouvernement et la qualité de la dépense publique, et L'amélioration de la qualité et de la disponibilité des informations financières sur la gestion et les pratiques relatives au secteur des ressources pétrolières et gazières, y compris la publication des contrats.

- Accélérer la mise à niveau des infrastructures et des services logistiques. Le Sénégal doit donc continuer à utiliser ses ressources pour investir de manière ciblée dans l'énergie, les transports et les services portuaires ainsi que dans l'entretien de ces infrastructures afin de maximiser et maintenir l'efficacité des investissements réalisés. En plus du financement des infrastructures physiques, un plus grand engagement des gouvernements est aussi nécessaire pour renforcer la gouvernance du secteur, notamment la gestion des entreprises parapubliques, l'amélioration des cadres réglementaires et le renforcement des capacités de gestion des investissements publics.
- Mettre en place un cadre et des réglementations prévisibles et favorables à l'investissement privé. L'amélioration de l'environnement du secteur privé est nécessaire par la mise en place d'un climat des affaires incitatif, qui devrait porter en priorité sur : une protection solide des droits de propriété à travers le renforcement des capacités et de la performance du secteur de la justice, la mise en place d'une fiscalité simple et plus incitative, et la simplification de la création d'entreprise.
- Accorder la priorité au développement des compétences techniques et entrepreneuriales. Des ressources humaines qualifiées sont vitales pour la transformation économique. À cet égard, le Sénégal devrait accélérer les réformes de l'éducation en particulier technique, professionnelle et scientifique pour améliorer la qualité de la main d'œuvre et augmenter la productivité. Dans ce domaine, la priorité devrait être accordée au développement de curricula pertinents et pratiques mettant l'accent sur l'acquisition de compétences essentielles orientées vers les filières porteuses de diversification ainsi que sur le développement des capacités techniques et entrepreneuriales. Les investissements dans la science et la technologie devraient également être significativement augmentés.
- Fournir des incitations et un soutien ciblé aux secteurs porteurs pour favoriser l'établissement de liens entre le secteur des ressources naturelles et le reste de l'économie, en ciblant : Le développement de zones industrielles basées sur l'avantage comparatif dans



S.E.M Macky SALL , Président de la République au Groupe consultatif 2019 à Paris

les ressources naturelles, L'octroiement de facilités de financement aux PME, et Le renforcement des capacités des entreprises locales qui est essentiel pour rendre effectives les politiques de contenu local.

- Consolider les acquis en matière de stabilisation macroéconomique en poursuivant des politiques monétaires et budgétaires saines. La poursuite des politiques macroéconomiques cohérentes est essentielle pour gérer correctement les risques associés à ce problème et à la volatilité des recettes en provenance des ressources naturelles.

Sans la transformation structurelle, par le biais de l'industrialisation, il sera très difficile de maintenir la croissance et de créer des emplois sur la base des seules matières premières.

Et, au-delà de l'industrialisation, nous devons diversifier notre base économique en nous appuyant sur des facteurs plus stables : la croissance démographique, l'augmentation de la population jeune, une classe moyenne émergente, l'urbanisation rapide, le développement des infrastructures. Tout ce qui précède exige outre des institutions fortes, une agriculture moderne, des services concurrentiels, l'expansion de notre base manufacturière et de nos capacités de production dans tous les secteurs, des investissements dans notre capital humain.

L'analyse de la situation du pays montre que les principaux obstacles qui retardent la transformation des économies

résident dans l'insuffisance d'infrastructures ferroviaires, portuaires, aéroportuaires, autoroutières et énergétiques de qualité, la faiblesse du capital humain et l'inadéquation des compétences, ainsi que la relative qualité de l'environnement des affaires.

L'importance de ces contraintes traduit les défis majeurs auxquels le Sénégal est actuellement confronté pour tirer le meilleur parti de ses ressources naturelles.

Toutefois, la transformation structurelle de notre économie est en train de devenir une réalité grâce aux investissements massifs dans les secteurs porteurs, aux réformes en profondeur de notre cadre juridique pour promouvoir l'investissement privé et enfin à l'articulation de nos politiques publiques avec les objectifs d'émergence.



Abdou FALL

Conseiller technique du Directeur général du Budget
abdou_fall@hotmail.com

L'INCLUSION ASSURANTIELLE, UN DEFI QUE L'OQSF ENTEND RELEVER !

Au Sénégal, la contribution du secteur des assurances au Produit Intérieur Brut (PIB), ou taux de pénétration a été estimée en 2017 à 1,68%, ce qui le place au 2ème rang des compagnies de la zone CIMA, loin devant la Côte d'Ivoire 1,44% et le Gabon 1,07%. S'agissant de la densité qui mesure la prime moyenne par habitant, elle s'établit à 10 650 FCFA en 2017 pour le Sénégal, devançant à la fois le Cameroun 8010 FCFA, le Togo 7429 FCFA et le Bénin 4406 FCFA. Au 31 décembre 2017, notre pays comptait 29 compagnies d'assurances et 72 intermédiaires d'assurances dont 64 courtiers et 8 agents généraux. Lesdites sociétés ont engrangé en 2017 un chiffre d'affaires de 162,477 milliards FCFA soit une croissance de 15,5%. Il s'agit là, du plus fort taux de croissance observé dans la zone CIMA et qui place le Sénégal au 1er rang devant le Burkina 13,4% ; le Togo 12,1% et la Côte d'Ivoire 6,5%.

Lesdits résultats, loin d'être conjoncturels, apparaissent comme une tendance lourde tant la régularité et la durabilité de la progression desdits indicateurs de performance, témoignent si besoin en est, de la santé du secteur sénégalais des assurances, considéré aujourd'hui, comme le marché le mieux régulé de la zone CIMA. Cette vitalité est à mettre principalement au crédit de la Direction Nationale des Assurances, dont le rôle de vigile allié à la capacité d'impulsion, a fortement contribué à revigorer le secteur.

Toutefois, quelques élogieuses soient-elles, lesdites prouesses ne sauraient faire écran, au point de ne pas faire entrevoir le fossé qui nous sépare des pays émergents.

À titre illustratif, le taux de 1,68% mesurant la contribution du secteur des assurances au PIB national est nettement en deçà de la moyenne africaine qui s'établit à 3% car fortement tirée par l'Afrique du Sud, le Kenya et le Maroc.

Par ailleurs, notre prime moyenne par habitant qui ressort à 10 650 FCFA correspond au tiers de la moyenne africaine qui s'établit à 31 525 FCFA. Cette dernière représenterait moins du dixième de la moyenne mondiale qui ressort à 379 471 FCFA.

Au regard de tels écarts par rapport aux performances réalisées sur des marchés plus matures, il n'y a pas de doute que la situation du moment laisse lire un fort potentiel de progression, susceptible d'être mis à profit, pour autant qu'on s'en donne les moyens.

Il ressort de cette situation, que seule une frange marginale de la population utilise les services et prestations d'assurances

d'où l'existence d'une demande latente non exprimée ou des besoins non satisfaits qui apparaissent comme autant de niches à explorer pour faire reculer le niveau d'exclusion observé dans le secteur.

Sous ce registre, les résultats de l'Enquête de Satisfaction auprès des Usagers du Secteur des Assurances (ESUA 2017) ont mis en exergue le hiatus existant entre la demande de couverture et l'offre de protection.

À cet égard, il ressort de ladite enquête, que parmi les personnes couvertes par une assurance, seule une proportion de 1% bénéficie d'une protection contre les accidents, 0,80% contre l'incendie, 0,70% en Multirisque Habitation, 0,60% en Responsabilité Civile Chef de Famille et à peine 10% en assurance vie.

Il s'agit là, d'une situation imputable à diverses causes, dont principalement la faiblesse du pouvoir d'achat des populations et le faible ancrage de la culture de l'assurance, auxquelles s'ajoute l'incidence de divers préjugés défavorables, notamment d'ordre religieux qui se révèlent comme des facteurs inhibant le développement du secteur. Des pratiques perçues à tort ou à raison comme abusives participent également de la suspicion d'une bonne partie des assurés réels ou potentiels à l'égard de l'offre de produits d'assurance.

Par conséquent, le renforcement de l'attrait du secteur nécessite l'adoption par les sociétés d'assurances, de normes de qualité de service éprouvées, afin de fidéliser les assurés en portefeuille et de conquérir de nouveaux segments de

clientèle encore inexplorés.

Par ailleurs, des efforts importants doivent être menés en matière d'inclusion assurantielle pour relever le taux de couverture afin de prémunir davantage nos compatriotes contre la plupart des périls auxquels, ils sont exposés.

C'est pour cette raison que l'OQSF en sa qualité d'instrument de la politique de l'État en matière d'inclusion financière, s'est engagé dans le cadre du programme d'éducation financière dont il est en charge du pilotage, de promouvoir l'inclusion assurantielle selon une approche multimodale, dont entre autres :

- L'organisation d'une vaste campagne d'information et de vulgarisation sur les produits d'assurances et l'enjeu de la couverture à travers des réunions publiques d'information à l'échelle nationale ;
- L'élaboration et l'administration de modules de formation sur la connaissance des produits et services, dédiés principalement aux populations vulnérables à travers les 14 régions du pays ;
- La production en cours de conception, de séries télévisées centrées autour des thématiques d'éducation financière et réservant à la promotion de l'assurance, l'importance qu'elle mérite en raison notamment de son rôle de premier plan dans la protection des biens et des personnes.

Entre autres objectifs visés, l'OQSF promeut la connaissance des garanties de base dont la vulgarisation auprès des populations s'impose avec acuité, d'autant que l'absence de couvertures appropriées pour juguler les risques auxquels s'exposent les personnes et leurs biens, peut aboutir à des périls aux conséquences incommensurables pour la collectivité.

Dans cet article, nous nous limiterons à passer en revue quelques programmes de couverture fondamentale, de façon à attirer l'attention sur l'enjeu des protections susceptibles d'être obtenues auprès des compagnies d'assurances implantées dans notre pays.

1. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX AUTOMOBILISTES

Toute personne impliquée dans la mise en circulation d'un véhicule terrestre est tenue de souscrire un contrat d'assurance responsabilité civile qui lui permet de réparer, le cas échéant, les préjudices causés aux tiers en cas d'accident dont elle est jugée responsable.

Il s'agit là d'une garantie rendue obligatoire par les dispositions de l'article 200 du Code des assurances. Il en est de même pour les professionnels de la réparation et de la vente des véhicules qui sont également assujettis au titre de



M. Habib NDAO
Secrétaire Exécutif de l'OQSF

l'article 201 dudit Code.

À côté de cette garantie obligatoire, les compagnies d'assurances commercialisent plusieurs autres types de police, dont la souscription quoique facultative, peut s'avérer nécessaire, si l'utilisateur entend se doter d'une protection optimale, dont entre autres :

- L'assurance «Incendie du véhicule» qui couvre les dommages au véhicule ainsi qu'aux accessoires et pièces de rechange figurant au catalogue du constructeur et livrés en même temps que le véhicule, lorsque ces dommages résultent d'un incendie ou d'un événement qui lui est assimilable, explosion ou chute de la foudre ;
- L'assurance « Vol du véhicule et de ses accessoires » qui couvre les dommages résultant de la disparition ou la détérioration du véhicule ou de ses accessoires, par suite d'un vol ou d'une tentative de vol.
- L'assurance «Bris de Glace» qui couvre les bris accidentels du pare-brise et des glaces latérales du véhicule assuré ;
- L'assurance « Individuelle Personnes Transportées » qui couvre les dommages corporels subis par le conducteur assuré ainsi que toute personne prenant place dans le véhicule couvert. Cette garantie donne droit au paiement d'un capital aux héritiers en cas de décès, un capital en cas d'incapacité permanente payable à la victime et le remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques ;
- L'assurance « Défense et Recours» au titre de laquelle, l'assureur s'engage à prendre en charge les frais engagés pour assurer la défense de l'assuré lorsqu'il fait l'objet de poursuites devant toutes juridictions pour des faits liés à l'utilisation du véhicule assuré . De la même façon, au

titre de cette garantie, l'assureur s'engage à exercer à ses frais, toutes les actions amiables ou judiciaires de nature à permettre l'obtention par l'assuré de la réparation des préjudices corporels ou matériels qu'il a subis, de même que ceux subis par son véhicule ou par les personnes transportées à l'intérieur de celui-ci ;

- L'assurance « Avance sur Recours » qui permet à l'assuré de se faire rembourser par son propre assureur comme s'il avait souscrit une assurance dommage ;
- L'Assurance « Dommages Tous accidents, autrement appelée Tierce complète ou garantie Tous Risques » qui couvre les dommages subis par le véhicule assuré, lorsqu'ils proviennent d'une collision avec un autre véhicule, d'un choc contre un corps fixe ou mobile ou d'un renversement sans collision préalable.

2. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX SALARIÉS

Les compagnies d'assurances ont mis au point plusieurs types de polices d'assurance censées apporter au salarié la protection contre tous les types de périls redoutés dont entre autres :

- L'assurance « Perte d'Emploi » qui permet au salarié victime d'une perte d'emploi temporaire de disposer de ressources suffisantes pour faire face à ses engagements sociaux, dont ses dettes vis-à-vis des établissements de crédit et s'éviter les risques de contentieux judiciaires se rapportant à des procédures de recouvrement de créances ;
- L'assurance « temporaire décès » qui est généralement souscrite en adossement aux prêts octroyés par les établissements de crédit et au titre de laquelle l'assureur s'engage en cas de décès prématuré de l'assuré avant le remboursement intégral du crédit, de prendre à sa charge le paiement du solde non apuré de la créance. L'intérêt d'une telle garantie c'est de préserver l'intégrité de l'héritage laissé par le de cujus et de ne pas déposséder les ayant droits dans l'hypothèse où le crédit bancaire aurait été utilisé pour réaliser un investissement mobilier ou immobilier (acquisition d'une maison ou d'un véhicule). Dans une telle hypothèse, les biens acquis sont soldés par l'assureur et passent dans la propriété des héritiers.
- L'assurance « Complémentaire Retraite » dont la souscription permet au salarié de se doter au moment de la retraite de ressources financières suffisantes pour compenser les insuffisances des régimes de base de retraites obligatoires (Fonds national de retraite et IPRES).

À l'échéance du contrat, le salarié peut opter soit pour le versement du capital convenu, ou sa transformation sous

forme de rentes à versements périodiques.

3. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX ARTISANS

Les artisans ont intérêt à se doter au moins des différents types de contrats ci-après :

- Police d'assurance « responsabilité civile » pour se couvrir contre les conséquences pécuniaires des préjudices susceptibles d'être causés aux tiers à l'occasion de l'exercice de leur activité et mettant à leur charge, l'obligation de réparer ;
- Police « multirisque » pour se protéger contre les risques auxquels s'exposent leurs biens matériels, l'outillage, les locaux occupés en cas de vol ou d'incendie ou de survenance d'autres types de dommages matériels ;
- Police de « micro-assurance santé » pour assurer la prise en charge par l'assureur des frais de traitement en cas de maladie ;
- Police « d'assurance retraite », sous forme d'un capital différé susceptible d'être transformé à l'échéance soit en rente temporaire ou en rente viagère, dès lors que l'artisan n'est affilié à aucun régime de base. En cas d'affiliation à un régime de base, l'artisan a intérêt à se doter d'une couverture complémentaire retraite ;
- Police « Responsabilité Civile Chef de Famille (RCCF) » pour la prise en charge éventuelle des préjudices causés aux tiers, soit par soi-même ou par les personnes dont on répond (enfants mineurs et domestiques) et par les animaux dont on a la garde (chiens et chats, etc.) ;
- Police « Multirisque Habitation » qui couvre les dommages de toutes sortes frappant le local assuré (incendie, vol, événements naturels, explosion, foudre, etc.)

4. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX COMMERÇANTS

Les commerçants ont intérêt à se prémunir contre les différents risques auxquels s'exposent leurs marchandises, leurs fonds de commerce ainsi que les risques de mise en cause de leur responsabilité civile en cas de préjudices causés à des tiers. À titre illustratif, le commerçant peut voir sa responsabilité engagée pour vente d'un bien comportant un vice caché, dans l'hypothèse où le produit vendu ne répond pas à l'usage auquel, il est destiné. En conséquence, tout commerçant doit souscrire au moins les types de police suivants :

- Police « multirisque professionnelle » pour se prémunir contre les risques d'incendie, de vols de marchandises ou d'espèces, de dégâts des eaux ou le cas échéant de bris de glace ;

- Police « responsabilité civile » pour réparer les manquements involontaires à l'égard des tiers ;
- Police « d'assurance transport faculté, Ad valorem » pour les importateurs ou exportateurs dont les marchandises encourent de nombreux risques d'avaries et de pertes en cours de transport et au regard desquels, les transporteurs impliqués bénéficient de limitations de responsabilités au titre des conventions internationales régissant les différents régimes de transport (Convention de Bruxelles et ses différents amendements dont Hambourg et Rotterdam pour le transport maritime ; Convention de Varsovie et protocole de Montréal pour le transport aérien et enfin les Conventions de Genève et de Berne pour le transport par route et par rail) ;
- Police de micro assurance santé et individuelle accident pour se prémunir tant contre les risques de maladie que ceux d'atteintes corporelles accidentelles qu'elles qu'en soient les conséquences ; décès, invalidité, incapacité temporaire de travail et frais médicaux.

5. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX PROFESSIONS LIBÉRALES

Sont classées dans la catégorie des professions libérales : les notaires, les avocats, les architectes, les experts comptables, les médecins, les sociétés de conseils et plus généralement toutes les professions dont l'activité est centrée autour de prestations à caractère intellectuel.

Pour lesdites catégories, les principales polices à souscrire sont les suivantes :

- Police d'assurance « Responsabilité Civile Professionnelle » pour se prémunir contre les risques de mises en cause consécutifs à des erreurs, oublis, ou défaut de dues diligences et tous manquements pouvant causer des préjudices à des clients ou à des tiers à l'occasion de l'exercice de l'activité professionnelle couverte par le contrat,
- Police d'assurance « multirisque professionnelle » couvrant les locaux et le contenu (matériel, mobilier de bureau et équipements) contre l'incendie, le vol ;
- Police d'assurance santé pour couvrir le personnel,
- Police « Individuelle Accident » pour couvrir les risques d'atteinte corporelle accidentelle.

6. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX AGRICULTEURS, ÉLEVEURS ET PÊCHEURS

- Assurance des récoltes pour se prémunir contre l'incendie des produits entreposés,
- Assurance des cultures contre l'excès de pluviométrie,

la sécheresse, les oiseaux granivores, etc.

- Assurance mortalité du bétail,
- Assurance du matériel agricole,
- Assurance du matériel de pêche.

7. CATÉGORIES DE COUVERTURES DÉDIÉES AUX CHEFS D'ENTREPRISE

- Police Responsabilité Civile Chef d'Entreprise (RCCE) en vue de se prémunir contre les conséquences pécuniaires des préjudices causés aux tiers à l'occasion de l'activité ;
- Police multirisque professionnelle pour les PME, police Globale Dommages ou police Tous Dommages Sauf pour les risques de pointe,
- Police d'assurance caution pour les entreprises qui entendent soumissionner à des appels d'offres publics. À cet égard, il leur est offert la possibilité de souscrire auprès des compagnies d'assurances agréées pour la pratique de la garantie caution, les différentes garanties suivantes :
 1. caution de soumission,
 2. caution d'avance de démarrage,
 3. caution de bonne fin,
 4. caution de retenue de garantie

Par ailleurs, les entreprises de génie civil et de Bâtiment, Travaux Publics ont intérêt à souscrire des polices d'assurance Tous Risques Chantier pour se protéger contre les dommages accidentels susceptibles de frapper l'ouvrage ou les avoisinants et les préexistants pendant la période des travaux. Il en est de même de la souscription de la garantie Responsabilité Civile Décennale, qui permet à l'entreprise pilote, adjudicataire du marché, de se doter d'une couverture pendant une période de dix ans au cours de laquelle, l'assureur s'engage à couvrir tous les dommages qui se seront révélés après la réception des travaux, dès lors qu'ils se rapportent à des menaces d'effondrement ou des problème de stabilité de l'ouvrage. Il convient de préciser qu'outre l'Entreprise Générale, le contrat RC Décennale peut prévoir comme assurés additionnels : le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et l'architecte.



Papa Cisse

Expert Financier OQSF

pcisse@oqsf.sn

Le financement du Plan Sénégal Émergent (PSE) :

PAP I ET II

Pour s'inscrire sur la trajectoire de l'émergence, le Sénégal a pris l'option, en 2014, d'adopter le Plan Sénégal Émergent (PSE) comme modèle de pilotage de sa politique économique et sociale. Au cours de la première phase (PAP I -2014-2018), des résultats probants et significatifs ont été enregistrés à la suite de la mise en œuvre de programmes, projets et réformes majeurs. La mise en œuvre du PSE a permis un rehaussement durable de la trajectoire de croissance du pays. La croissance moyenne est passée de 3.0% entre 2009 et 2013 à 6.6% entre 2014 et 2018.

Avec la deuxième phase (PAP II - 2019-2023), celle-ci sera mise à profit pour lever ou atténuer les contraintes au maintien d'une dynamique de croissance forte, à rendre encore plus inclusive, et durable.

1. PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES (PAP I)

Les besoins de financement de la phase 1 du PAP du PSE avaient été arrêtés à 9 685,6 milliards FCFA, soit 16,8 milliards de dollars US.

Le financement acquis était de 6 721,6 milliards FCFA, soit 11,7 milliards de dollars US représentant 69% des besoins de financement.

Le gap de financement qui était recherché au précédent groupe consultatif représentait 31% des besoins de financement correspondant à 2 964 milliards FCFA, soit 5,1 milliards de dollars US.

Son financement était attendu des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour un montant de 1 853 milliards de FCFA, soit 3,2 milliards de dollars US et des Privés à travers les Projets de Partenariats Publics Privés (PPP) pour un montant de 1 111 milliards de FCFA, environ 1,9 milliards de dollars US.

Au soir du 24 février 2014, le soutien des PTF s'est traduit par des engagements financiers d'un montant de 3 729 milliards de FCFA, soit 6,5 milliards de dollars US couvrant à 201% le gap de financement du volet public du PAP 1.

A - Bilan financier du PAP 1

Les ressources budgétaires ont été mobilisées à hauteur de 5 492 milliards FCFA, environ 9,5 milliards de dollars US, soit un taux d'exécution de 56,7% réparti en :

- Ressources Internes pour 54% ;
- Ressources Externes pour 38% ;
- Financement Privé pour 07%.

Par ailleurs, il s'avère important de relever que les PTF ont

amplifié leurs engagements financiers en concluant, sur la période 2014-2018, 273 conventions de financement des projets et programmes du PAP 1 pour un montant global de 6 606 milliards FCFA, soit 11,4 milliards de dollars US, dépassant de 177% les engagements financiers des PTF au titre de la mise en œuvre du PAP 1.

Au total, nous pouvons valablement affirmer que le PAP 1 a connu :

- Une mobilisation satisfaisante des ressources internes,
- Un soutien massif des PTF,
- Et l'amorce de la concrétisation des projets de PPP, ce qui pose comme défis : l'engagement du secteur privé et l'exécution des projets PPP.

B - Pendant physique du bilan financier

Notons que plus de 80% des ressources ont été investies dans les 6 secteurs clés du volet public du PSE, à savoir :

1. Les infrastructures et services de transports ;
2. Les infrastructures et Services Energétiques ;
3. L'agriculture ;
4. L'éducation et la formation ;
5. L'hydraulique et l'assainissement ;
6. La santé et protection sociale.

PAP 2014-2018/ RAPPELS SUR LES REALISATIONS PHARES

Une accélération radicale de la dotation en infrastructures

<p>Routes</p> <p>Nombre de routes construites par an</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>131 km/an 272 km/an</p>	<p>Ponts</p> <p>Nombre de ponts construits</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>11 (0.9 par an) 13 (2.6 par an)</p>
<p>Autoroutes</p> <p>Kilomètres d'autoroutes</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>32 km 217 km</p>	<p>Transports urbains</p> <p>Nombre de bus en service</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>+ 409 bus +710 bus</p>
<p>Pistes de désenclavement</p> <p>Kilomètres de pistes</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>147 km/an 560 km/an</p>	<p>Electrification rurale</p> <p>Nombre de villages électrifiés</p> <p>2000 à 2011 2014 à 2018</p> <p>84 villages / an 440 villages / an</p>

Une transformation majeure sur le plan économique et social

ÉDUCATION	INFRASTRUCTURES SANITAIRES
<ul style="list-style-type: none"> Le taux brut de scolarisation progresse de 84.3% en 2012 à 87.3% en 2017 10,363 salles de classe construites pour l'enseignement élémentaire 691 salles de classe construites pour 162 collèges et 63 lycées 64 daaras modernes pour l'enseignement coranique Construction de 3 ISEP (Thiès, Matam, Diamniadio) pour la formation professionnelle 18 instituts d'enseignement supérieur ont été construits dont 12 Espace numériques ouverts (ENO) avec en perspective la construction de deux universités. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Sénégal compte 38 hôpitaux en 2018 contre 22 en 2011 (+16) 4 nouveaux établissements d'envergure nationale ont été construits : l'hôpital DALAL JAMM de Dakar ainsi que les hôpitaux de Fatick, Matam et Ziguinchor 101 centres de santé en 2018, contre 78 en 2011 (+23) 1,458 postes de santé en 2018, contre 1,245 en 2011 (+213) 12 centres de dialyse en 2018, contre 3 en 2011 (+9) Le taux d'accès à l'hydraulique urbaine atteint 100% en 2018 et 91.3% en zone rurale (contre 80% en 2011)
AGRICULTURE	PROTECTION SOCIALE
<ul style="list-style-type: none"> Autosuffisance en riz atteinte à 63% et production en hausse de + 149 en 2017-2018 par rapport à 2011-2012 Production céréalière en hausse de +129% Production horticoles en augmentation de +85% Production arachidière en hausse de +166% Production de viande et de lait en hausse d'environ 30% 	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de couverture risque maladie progresse de 20% en 2011 à 49,3% en 2018 Plus de 310,00 ménages bénéficiaires des bourses de sécurité familiale entre 2013 et 2017 Plus de 2,600,000 enfants de moins de 5 ans et 19,800 femmes bénéficient de la gratuité des soins 50,006 cartes d'égalité des chances produites entre 2012-2018 contre 0 entre 2000-2011

En définitive, le bilan physico – financier du PAP 1 peut se résumer en:

- Une stabilité du cadre macroéconomique : une croissance forte accompagnée d'une faible inflation et d'une réduction significative du déficit budgétaire,
- Un rattrapage infrastructurel et une politique territoriale inclusive : autoroutes, routes, pistes rurales, hôpitaux, salles de classe, etc.,
- Une autosuffisance alimentaire en marche,
- Et une forte inclusion sociale.

2. PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES II 2019-2023

Pour le PAP, dans sa phase II 2019-2023, il s'agit d'une continuité et d'une accélération. Le PAP 2019-2023 s'appuiera sur un renforcement accru de la gestion des finances publiques, soutenu par un accroissement des recettes fiscales. Dans ce cadre, le déficit budgétaire sera maintenu sous le seuil des 3.0% du PIB dès 2019 et jusqu'en 2023, conformément au critère de convergence de l'UEMOA. Son coût est évalué à 14 098 milliards FCFA, soit 24,5 milliards de dollars US avec

un financement acquis de 67%. Le financement à rechercher (33%) est de 4684 milliards FCFA, soit 8,2 milliards de dollars US à répartir en :

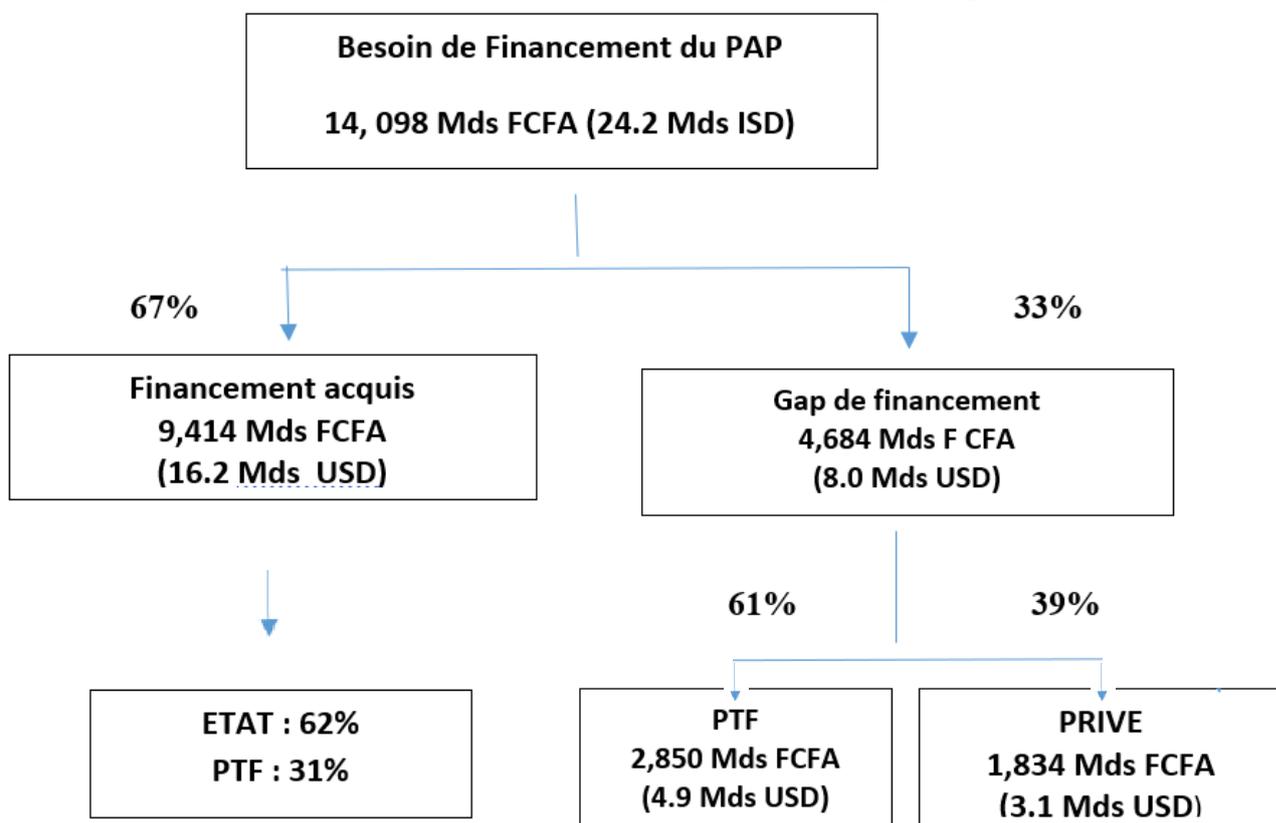
- Financement attendu des PTF de 2850 milliards FCFA, soit 5 milliards de dollars US,
- Et financement des Privés dans le cadre des PPP pour un montant de 1834 milliards FCFA, soit 3,2 milliards de dollars US.

Les projets inscrits dans le PAP 2 ont été sélectionnés sur la base de 11 critères portant principalement sur:

- La maturité des projets,
- La contribution à la croissance économique,
- La réduction des inégalités sociales et de genre,
- L'adaptation à la résilience et aux changements climatiques
- Et l'équité territoriale.

Le coût global du PAP 2019-2023 s'élève à 14,098 Mds FCFA, soit 24.2 Mds USD

Sources et besoin de financement du PAP 2019-2023



Le coût global du PAP est évalué à 14,098 Mds FCFA, soit 24.2 Mds USD

À ce jour, 66.8% du besoin de financement est sécurisé auprès de l'État et des PTF

Le Gap de financement à couvrir est de 4,684 Mds FCFA, soit 8.0 Mds USD, dont :

2,850 Mds FCFA (4.9 Mds USD) pour le volet public (PTF)
1,834 Mds FCFA (3.1 Mds USD) pour le volet privé (PPP)



Abdou FALL

Conseiller technique du Directeur général du Budget

abdou_fall@hotmail.com

LA PROMOTION DE LA CULTURE BOURSIÈRE AU SÉNÉGAL

La bourse est un lieu (qu'il soit géographique ou non) réglementé où différents types d'acteurs s'échangent des capitaux au comptant ou à terme. La composition des acteurs est diverse : nous retrouvons : les épargnants (la population), les entreprises non financières, les banques d'investissement puis les investisseurs institutionnels, les États (à travers leurs gouvernements ou Trésors publics), les intermédiaires financiers (principalement les sociétés de gestion et d'intermédiation ou SGI en zone UEMOA), les agences de notation et enfin les dépositaires centraux/ banque de règlement, les autorités de tutelle du marché. Les transactions effectuées portent sur des actifs financiers (les actions, les obligations) et aujourd'hui de plus en plus sur les dérivés de ces produits.

Une action est un titre de propriété délivré par une société de capitaux qui confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital avec les droits qui y sont associés, par exemple une action SONATEL.

Une obligation est une valeur mobilière qui constitue une créance sur son émetteur, elle représente une dette financière à moyen, long terme par exemple les bons du Trésor (État). Cette dette est émise dans une devise donnée (FCFA), pour une durée définie et donne droit au paiement d'un intérêt fixe ou variable (environ 6,5%/ an) appelé coupon qui sera capitalisé jusqu'à sa maturité (environ 5 ans ou plus).

À l'instar de tout marché, les prix de vente et d'achat issus des transactions sont déterminés par le niveau de l'offre et de la demande : il s'agit du prix d'équilibre du marché que l'on retrouve dans le marché primaire (neuf) et le marché secondaire (occasion).

En effet, dans l'objectif d'accroître l'inclusion financière et sociale, il est nécessaire de promouvoir la culture boursière au Sénégal. L'Observatoire de la qualité des services financiers va jouer un rôle central dans la sensibilisation et dans l'éducation financière des populations, des entreprises, des institutions et des services financiers pour qu'ensemble nous puissions profiter des opportunités qu'offre la bourse afin de financer également notre économie.

Ainsi, la bourse présente plusieurs avantages pour la population du fait que l'environnement est régional (UEMOA), réglementé et transparent. Chaque Sénégalais peut détenir une part (une action) dans l'entreprise cotée qu'elle souhaite. Il existe des FCP (fonds commun de placement) accessibles à partir de 1000 FCFA où l'épargnant a une rentabilité (6% à 10% par an) de son placement supérieur à celle des banques, des SFD etc.

À cela s'ajoutent des nouveaux produits d'épargne innovants

et halal (sukuk) afin de financer son projet futur (pour les entrepreneurs), ses études futures (pour les étudiants) ou encore un futur logement voire une retraite complémentaire (pour les salariés) ; voici un mode de financement alternatif car il permet de financer ses projets futurs, de diversifier son portefeuille d'épargne mais aussi il offre une opportunité de participer au financement de l'économie via les bons du Trésor rémunérés généralement entre 5% à 6,5% par an.

En outre, les États utilisent de nos jours la bourse pour mettre en place des projets de développement (les travaux publics, les logements sociaux), pour financer les besoins de trésorerie mais aussi elle est utilisée par les instituts de prévoyance retraite, les caisses de sécurité sociale et les assurances afin de rentabiliser et sécuriser leurs trésoreries excédentaires.

Nous pouvons citer comme exemple une innovation qu'est le Diaspora Bond lancée le 16 mai 2019, c'est un emprunt obligataire par appel public à l'épargne dénommé « BHS 6,25% 2019-2024 » en vue de mobiliser 20 Milliards de FCFA pour financer la construction de logements sociaux sur les pôles urbains Diamniadio et du Lac Rose qui converge avec la phase II du PSE qui a une priorité de réalisation de cent mille (100 000) logements. Le pôle de Diamniadio s'étend sur 1946 hectares et comprendra 17 000 habitations à construire dans le cadre de la première phase de 700 hectares dénommée « Germe de Ville ».

Les souscriptions au prix d'émission de 10 000 FCFA sont ouvertes jusqu'au 17 Juin 2019 via la BHS, les SGI (CGF bourse, Impaxis Securities, ABCO Bourse et Everest Finance) mais aussi dans les agences de collecte de la BHS en France (Paris), aux États-Unis (10 villes dont New York), au Canada (Montréal) etc. J'invite toute la diaspora sénégalaise et les Sénégalais résidents à profiter de cette opportunité d'autant plus que les revenus de ces obligations sont exonérés d'impôt sur le revenu.

Enquête nationale de satisfaction auprès des usagers des Systèmes Financiers Décentralisés (ESUSFD) :

RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS À TIRER

Dans un contexte de promotion de l'inclusion financière, la viabilité et la gestion de la performance sociale des SFD demeurent des préoccupations majeures eu égard à leur mission socio-économique, à travers l'accroissement de l'accès aux services financiers des personnes non bancarisées et incidemment l'amélioration des conditions de vie des populations cibles. Des défis restent toutefois à relever dans la perspective d'accroître la performance et l'attractivité du secteur de la microfinance au titre desquels, le respect du cadre réglementaire et institutionnel, la gouvernance des SFD, la professionnalisation des acteurs du secteur, l'innovation technologique, le repositionnement de la microfinance dans le financement de l'économie, la diversification des produits et services financiers, la protection et l'éducation financière des clients et membres.

Ces enjeux justifient dès lors le besoin de procéder périodiquement à des enquêtes sur les besoins et attentes de la clientèle des SFD, en vue de disposer d'indicateurs pertinents permettant d'évaluer l'efficacité de l'intervention des institutions de microfinance, d'accroître leur viabilité financière et de contribuer à la promotion de la finance inclusive.

C'est dans ce cadre que l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF), dans le cadre de l'exercice de sa promotion de l'inclusion financière, a réalisé en 2017/2018 une enquête nationale de satisfaction auprès des usagers des systèmes financiers décentralisés (ESUSFD), dans le but de mesurer l'évolution de la qualité des services offerts par les institutions de microfinance exerçant au Sénégal.

De façon plus spécifique, cette enquête visait à :

- Mesurer les attentes et le degré de satisfaction des membres et clients des SFD sur la qualité des services offerts ;
- Définir des normes de qualité de service à partir de l'analyse de l'opinion des enquêtés ;
- Mettre à jour les indicateurs de satisfaction permettant de suivre l'évolution de la qualité des services offerts par les SFD ;
- Formuler des recommandations visant à améliorer la qualité des services offerts par les SFD.

Les résultats et recommandations de cette enquête ont fait l'objet d'un Atelier de partage et restitution avec les acteurs du secteur de la microfinance qui s'est tenu du 04 au 06 juillet à Saly. Ont pris part à cette rencontre, les représentants des SFD, les autorités de régulation et de promotion du secteur (BCEAO, DRS-SFD, DMF), la Direction

de la Solde, l'Association professionnelle des SFD (APSF), les associations consuméristes (ACSIF, ASUB, ASCOSEN, UNCS) et d'autres acteurs du secteur (Fonds d'impulsion de la microfinance, PROMISE, BOS, GIM-UEMOA, UNCDF, CreditInfo Volo).

1. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES USAGERS DES SFD

L'enquête nationale de satisfaction auprès des usagers des SFD (ESUSFD) a porté sur une population statistique de quatre mille trois cent soixante-onze (4371) clients et membres dont deux mille sept cent cinquante-six (2756) pour le volet « personnes physiques » et mille six cent quinze (1615) pour les personnes morales, choisis selon des critères tels que la zone géographique et l'institution de microfinance domiciliaire du compte.

En raison de la non-disponibilité de la population mère (fichier clientèle des SFD), il a été procédé à une enquête par la méthode des quotas. Etant donné la forte représentativité des clients « personnes physiques » dans le portefeuille des SFD et l'insuffisance d'une offre de produits spécifiquement dédiés aux unités économiques (PME, TPE, GIE, etc.) dans la plupart des institutions, l'enquête a été menée en un seul volet avec un questionnaire unique couvrant les personnes

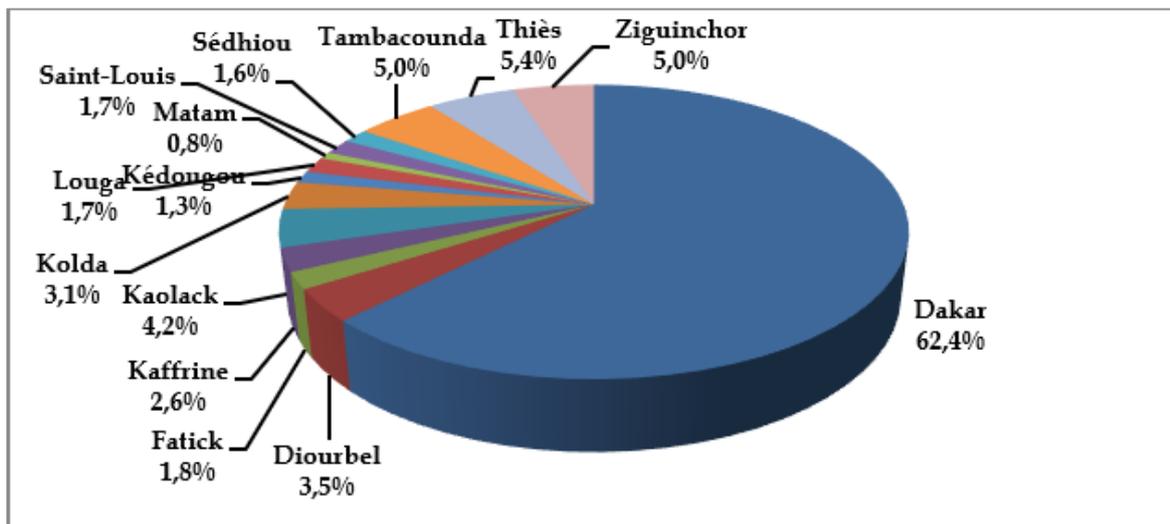
physiques et les personnes morales.

1.1. Présentation sociodémographique des clients et membres enquêtés

La répartition des sociétaires selon la localisation géographique met en pôle position la région de Dakar avec

62,4% de la population enquêtée, suivie de loin par les régions de Thiès et Ziguinchor qui affichent des proportions respectives de 5,4% et 5,0%. Les localités de Matam (0,8%) et Kédougou (1,3%) ressortent avec les plus faibles taux de présence de clients des institutions de microfinance.

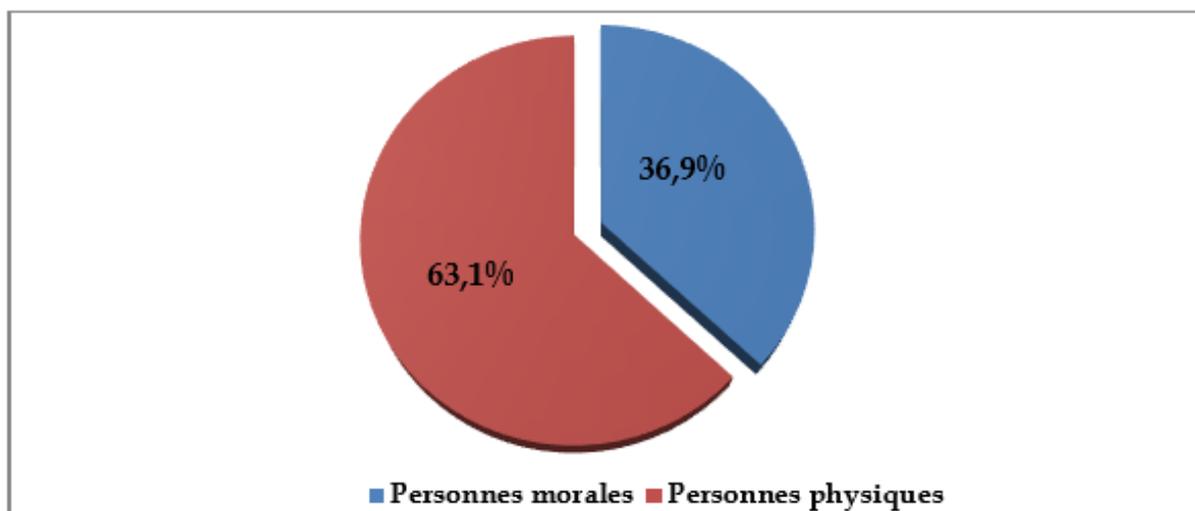
Figure 1 : Répartition des sociétaires enquêtés selon les régions



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

La répartition selon le statut des sociétaires fait apparaître une prédominance des personnes physiques qui ressortent avec une proportion de 63,1% contre 36,9% de personnes morales.

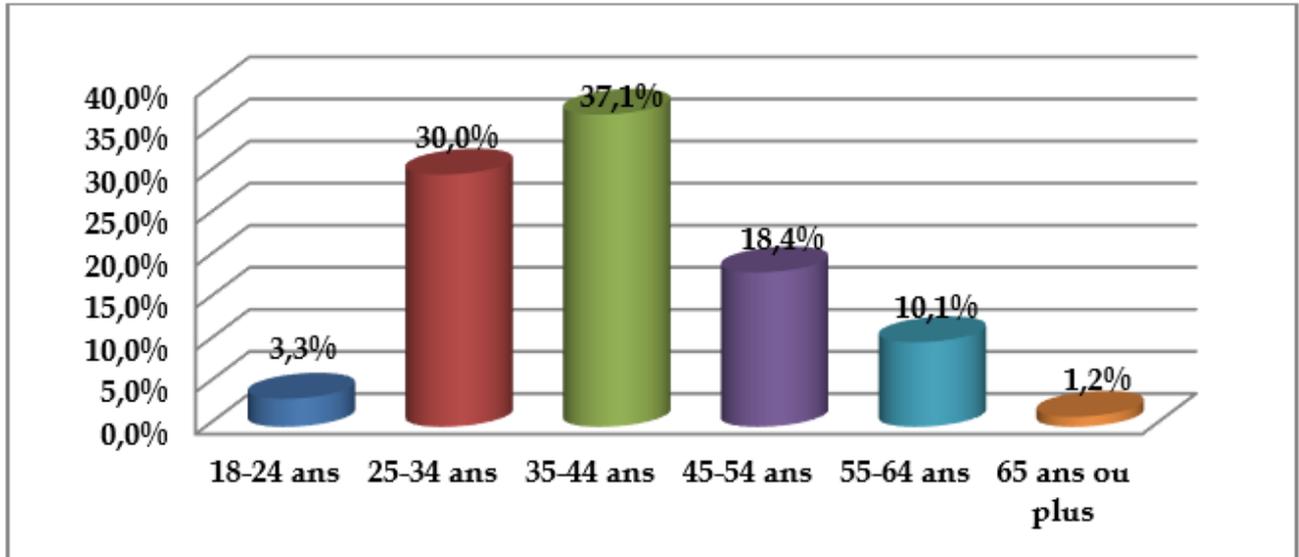
Figure 2 : Répartition de l'échantillon enquêté suivant leur statut



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

Par ailleurs, il ressort des résultats de l'enquête une prédominance de la tranche d'âge comprise entre 35-44 ans (37,1%), suivie de celle des 25-34 ans (30,0%) et des 45-54 ans (18,4%). Les tranches se situant entre 65 ans et plus et celle des 18-24 ans constituent les catégories de clients les moins représentées de l'échantillon avec des taux respectifs de 1,2% et 3,3%.

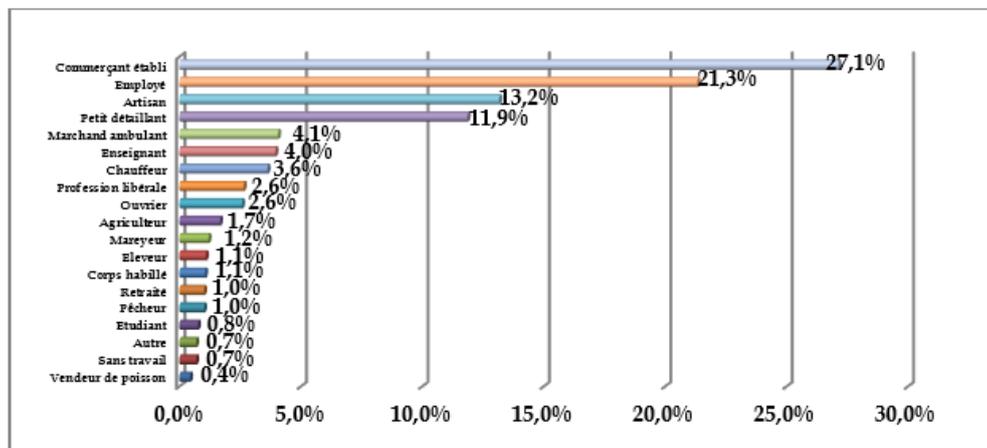
Figure 3 : Répartition des clients selon les tranches d'âge



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

Selon la catégorie socioprofessionnelle, la répartition des personnes physiques fait apparaître une nette prédominance des commerçants établis, suivis des employés et des artisans avec des proportions respectives de 27,1%, 21,3% et 12,2% ; les vendeurs de poissons (0,4%), les personnes sans activité (0,7%) et les étudiants (0,8%) sont les segments les moins représentés.

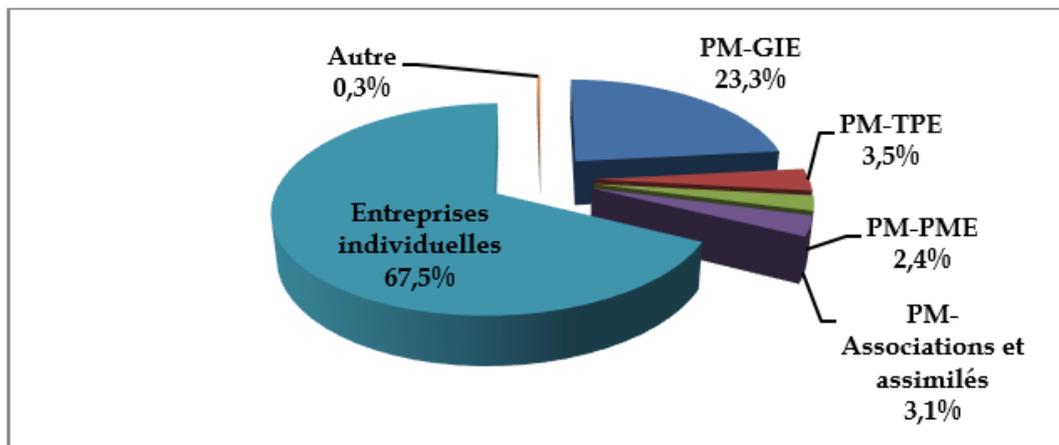
Figure 4 : Répartition des personnes physiques selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

Sur l'échantillon global de 4371 sociétaires enquêtés, les personnes morales sont représentées à 36,9% ; la grande majorité étant constituée d'entreprises individuelles (67,5%) suivies des GIE (23,3%). Les unités économiques les moins représentées sont constituées de PME (2,4%) et d'associations et assimilés (3,1%).

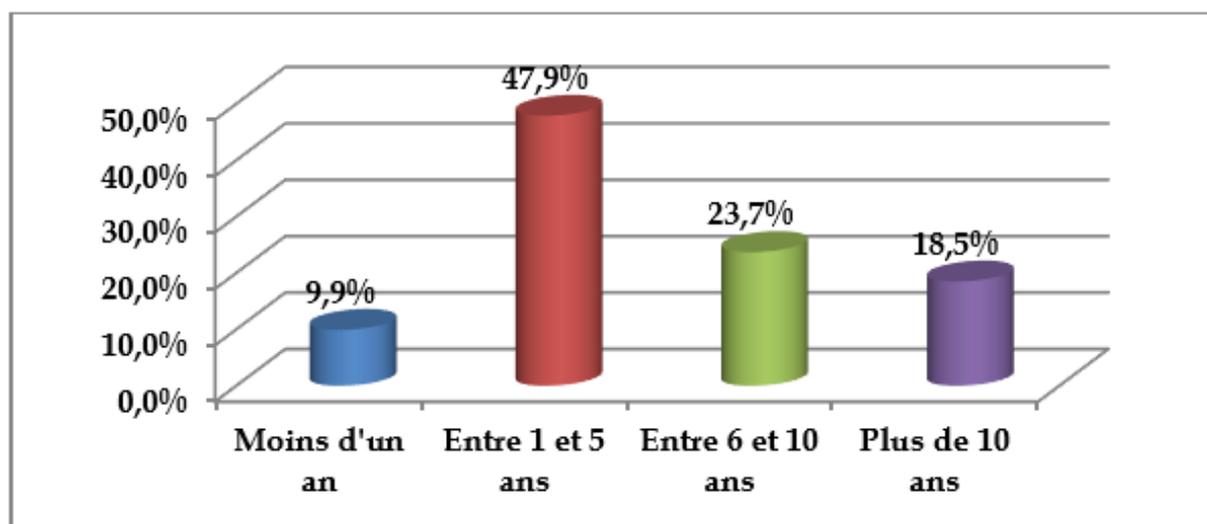
Figure 5 : Répartition des personnes morales selon leur statut juridique



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

Il apparait des résultats de l'enquête qu'une proportion relativement élevée des sociétaires (47,9%) déclare avoir une ancienneté de la relation comprise entre 1 et 5 ans avec leur SFD, suivie de ceux dont la durée de la relation clientèle se situe entre 6 et 10 ans (23,7%) et ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté avec leur SFD (18,5%).

Figure 6 : Ancienneté de la relation dans le SFD suivant le statut des sociétaires



Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)



Atelier de présentation du rapport de l'enquête de satisfaction des Systèmes Financiers Décentralisés

1.2. Principaux indicateurs de satisfaction de l'ESUSFD

Les résultats de l'enquête montrent que les institutions de microfinance ont réalisé des performances remarquables en ce qui concerne la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit et la taille du sociétariat.

Le passage en vue des opinions des clients et membres interrogés sur la qualité des services offerts par les SFD a fait ressortir les points de satisfaction ci-après (tableau n°1) :

Tableau 1 : Répartition des personnes morales selon leur statut juridique

Indicateurs	Personnes physiques	Personnes morales
Pourcentage de sociétaires ayant déjà changé de SFD	6,7%	11,1%
Taux de satisfaction sur la répartition géographique des caisses	63,9%	64,4%
Taux de satisfaction sur la qualité des points de services	93,2%	93,4%
Taux de satisfaction sur l'accessibilité des points de services	94,4%	94,0%
Taux de satisfaction des sociétaires sur les horaires de services des SFD	93,8%	94,8%
Taux de satisfaction sur la qualité de la relation avec le personnel	95,2%	95,0%
Taux de satisfaction sur la qualité des réponses fournies par le personnel	92,3%	92,8%
Taux de satisfaction sur la qualité de l'information sur les termes de contrat de prêt	96,3%	95,3%

Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

En outre, les résultats de l'ESUSFD indiquent que des améliorations sur la qualité des services offerts par les institutions de microfinance sont souhaitables, eu égard aux avis exprimés par les clients interrogés mettant en exergue des niveaux d'insatisfaction relativement élevés. Ces appréciations sont pour l'essentiel résumées dans le tableau n°2 ci-après :

Tableau 2 : Ancienneté de la relation dans le SFD suivant le statut des sociétaires

Indicateurs	Personnes physiques	Personnes Morales
Proportion de sociétaires déclarant n'avoir pas été du tout impliqués dans la gestion de leur SFD	43,1%	50,3%
Proportion de sociétaires ayant jugé positive l'attitude des SFD au moment du changement de compte	13,3%	19,6%
Proportion de sociétaires qui déclarent n'avoir jamais eu à recevoir de relevé de compte	67,3%	60,3%
Taux d'insatisfaction de sociétaires sur le nombre de caisses fonctionnelles des SFD	36,1%	35,6%
Taux d'insatisfaction de sociétaires sur la rapidité des opérations de caisse	30,1%	29,5%
Taux d'insatisfaction des sociétaires sur l'adéquation entre les revenus et les produits des SFD	31,5%	30,3%
Taux d'insatisfaction sur l'adéquation entre les projets et les produits des SFD	33,5%	31,7%
Taux d'insatisfaction sur les garanties assorties à l'octroi des prêts	43,2%	44,8%
Taux d'insatisfaction sur la durée de traitement des demandes de prêt	39,6%	41,3%
Pourcentage des prêts dont l'utilisation a fait l'objet d'un suivi par le SFD	39,4%	41,0%
Pourcentage des crédits à risque	15,9%	20,3%
Taux d'insatisfaction sur les méthodes de recouvrement appliquées par les SFD	61,0%	59,4%
Taux d'insatisfaction sur les taux d'intérêt appliqués aux prêts	78,9%	78,9%
Taux d'insatisfaction sur les frais de versements déplacés	47,3%	45,1%
Taux d'insatisfaction sur les frais de retraits déplacés	47,5%	46,6%
Taux d'insatisfaction sur la qualité du suivi des réclamations	68,8%	64,9%

Source : ESUSFD / Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

2. RECOMMANDATIONS RESSORTANT DE L'ENQUÊTE

La répartition des sociétaires selon la localisation géographique met en pôle position la région de Dakar avec 62,4% de la population enquêtée, suivie de loin par les régions de Thiès et Ziguinchor qui affichent des proportions respectives de 5,4% et 5,0%. Les localités de Matam (0,8%) et Kédougou (1,3%) ressortent avec les plus faibles taux de présence de clients des institutions de microfinance.

Les statistiques sur l'offre des SFD montrent globalement un dynamisme du secteur, reflété par divers indicateurs se rapportant au volume d'épargne, à l'encours de crédit, à la taille du sociétariat et à l'élargissement des points de services. De plus, les résultats de l'enquête ont révélé en ce qui concerne la demande, des acquis importants à consolider au rang desquels l'accessibilité physique des points de services des SFD et de façon générale la qualité de la relation.

Ces performances quoique appréciables, ne sauraient cacher un certain nombre d'insuffisances ressortant de la perception des sociétaires enquêtés, d'où la nécessité d'envisager la mise en œuvre d'actions appropriées, sinon pour les résoudre totalement, tout au moins pour les endiguer, de façon à donner à une nouvelle impulsion aux SFD et leur permettre de répondre de façon satisfaisante aux attentes de leurs cibles. À cet égard, sont déclinées ci-dessous, une batterie de recommandations se rapportant à l'offre des produits et services, à la tarification des services, à l'accessibilité physique et à la qualité de la relation clientèle.

2.1 Sur l'offre des produits et services des SFD

- Encourager la digitalisation des services et opérations

Les résultats de l'enquête laissent apparaître un niveau d'insatisfaction relativement élevé de l'échantillon (35,8%) sur le nombre de caisses fonctionnelles de leur SFD. Cette proportion est de 36,1% chez les personnes physiques et de 35,6% chez les personnes morales. Seule une proportion de 52,5% s'estime satisfaite des coûts appliqués aux retraits déplacés.

Pour les institutions de microfinance, le recours optimal aux nouvelles technologies pourrait leur permettre de renforcer leur capacité technique et opérationnelle en vue d'atteindre plus de cibles en raison de leur éloignement géographique ou de leur situation économique. La finance digitale représente ainsi une véritable opportunité pour accélérer l'inclusion financière des segments ou couches vulnérables.

Pour l'atteinte de ces résultats, il serait souhaitable de lever un certain nombre de défis parmi lesquels, le choix de la technologie en matière d'émission de monnaie électronique

et sa mise en œuvre, les compétences nécessaires pour gérer un système de transfert d'argent mobile, l'échelle de rentabilité à atteindre pour justifier l'investissement nécessaire, la nécessité de disposer d'une infrastructure informatique de qualité et l'élaboration d'une stratégie claire pour l'utilisation de services de finance digitale.

Pour rappel, d'importantes mesures ont été édictées sur le plan réglementaire par la BCEAO en vue d'encourager le développement des produits innovants parmi lesquelles, l'Article 131 du Règlement n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'UEMOA qui permet notamment aux SFD de promouvoir l'utilisation de la monnaie électronique et l'instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique, modifiant l'instruction n°01/2006/SP du 31/6/2006.

En perspective, il s'agira d'identifier et de lever les principaux blocages liés au recours à l'innovation technologique par les SFD et à cet égard, une adaptation des exigences réglementaires aux activités des SFD serait souhaitable, en vue de faciliter davantage l'émission de monnaie électronique et l'accès des SFD aux systèmes de paiements.

Dans ce registre, il convient d'encourager l'accélération de la mise en œuvre du projet d'accès des SFD aux systèmes de paiement de l'UEMOA. Ce projet vise à renforcer les capacités techniques des institutions de microfinance et à mettre en place des solutions et mécanismes permettant l'accès des SFD au système de paiement régional, à l'effet de favoriser une plus grande diversification de leurs offres de services financiers.

Par ailleurs, il serait souhaitable de clarifier davantage les modalités d'exercice de l'activité de transfert d'argent par les institutions de microfinance en tant qu'agents.

- Assurer une transmission régulière des relevés de compte aux clients qui en font la demande

Une proportion de 64,7% des clients interrogés déclare n'avoir jamais eu à recevoir de relevés de compte de leur SFD. Le taux de récrimination prend plus de relief chez la clientèle « personnes physiques » avec une proportion de 67,3% ; les personnes morales ressortent avec un pourcentage de 60,3%.

Parmi les clients qui reçoivent leurs relevés de compte (35,3%), seule une proportion de 20,5% estime que la fréquence de réception dudit document est régulière contre 42,5% qui soutiennent le contraire. Aussi, convient-il de préciser qu'une proportion de 34,3% des enquêtés déclare

Mme Zahra Iyan THIAM, Ministre de la microfinance et de l'Économie Solidaire en compagnie de M. Habib NDAO, Secrétaire Exécutif de l'OQSF



recevoir leur relevé de compte sur demande. La réception des relevés de compte in situ (86,2%) et par SMS (12,1%) constitue les canaux les plus utilisés par les clients, laissant largement en retrait la transmission par courriel (0,6%) et par voie postale (0,3%).

Ces diverses insuffisances notées dans la transmission des relevés de compte constituent des entraves aux dispositions réglementaires et légales en vigueur. Ces anomalies requièrent que d'importantes mesures soient prises par les SFD pour la communication systématique du relevé de compte à leur clientèle, dans le respect des prescriptions de l'Article 10 du Règlement n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'UEMOA.

En outre, la généralisation de l'usage du courrier électronique pour la transmission du relevé de compte apparaît de ce point de vue, comme une piste de solution alternative à explorer par les SFD.

- Réduire la durée de traitement des demandes de prêts des SFD

Il ressort que 40,3% de l'échantillon ayant bénéficié d'un prêt auprès de leur SFD estiment que les délais de traitement des demandes de prêts sont « longs », voire « très longs ». Par ailleurs, ces délais sont décriés par 56,3% des personnes physiques enquêtées contre 40,3% chez les personnes

morales.

Ces lenteurs pourraient être expliquées essentiellement par la lourdeur des formalités administratives et financières requises, notamment pour l'accomplissement de certains actes. À cela, s'ajoute la complexité du traitement des dossiers de prêts portant sur des encours très élevés. En effet, pour ces prêts, les procédures internes de la plupart des SFD obligent les agents de crédit à se référer à une instance de décision supérieure, pour requérir l'autorisation d'accepter ou de rejeter.

Dans la perspective d'accélérer la cadence de traitement des dossiers de prêts, il serait indiqué pour les SFD de recourir systématiquement au bureau d'informations sur le crédit (BIC) en sus de l'allègement des procédures internes liées à la prise de décision dans le cadre de l'octroi des prêts.

Dans un contexte d'automatisation des processus, le BIC pourrait être également un avantage certain dans la réduction des délais et du coût de traitement des dossiers de crédit.

Concernant l'allègement des procédures des SFD, le ciblage et la segmentation du sociétariat en matière d'octroi de prêt (montant, durée, assurance, domiciliation du salaire, etc.) pourraient faciliter davantage la célérité dans la prise de décisions.

- Développer une approche orientée vers une meilleure connaissance de la demande

Le manque voire l'absence de stratégies et d'outils de marketing induit un faible niveau de connaissance de la gamme des produits et services offerts et de leurs caractéristiques.

Ces produits et services doivent être davantage mis en adéquation avec les activités et les besoins des cibles. Il s'agira pour les SFD d'avoir une meilleure connaissance de leur clientèle cible afin d'affiner leurs produits en tenant compte des variantes telles que l'activité économique exercée par le client, son secteur ou branche d'activité.

Cette stratégie vise à développer une démarche de marché inclusive permettant aux SFD de prendre en compte la demande non satisfaite. À cette fin, les stratégies des SFD devront davantage être orientées autour :

- Du développement de nouveaux services et produits au niveau des niches identifiées comme prometteuses sur la base d'études de marché à réaliser périodiquement. À cet égard, les enquêtes de satisfaction auprès des clients des SFD initiées par l'OQSF et de façon plus globale les données de même nature issues du secteur pourraient être mises à profit par les SFD ;
 - De la mise en place d'outils commerciaux opérationnels à l'instar des guichets locaux et des agents de crédit mobiles dans des lieux stratégiques attirant plus de clientèle et un volume de transactions (marchés ruraux, événements religieux, etc.), en vue de capter de nouveaux clients ;
 - Du renforcement des capacités d'innovation des SFD en matière d'ingénierie financière pour élargir l'offre de produits et services et répondre adéquatement à la diversité de la demande.
- Renforcer l'éducation financière des clients et membres des SFD

Une proportion de 54,3% des clients et membres déclare n'avoir pas été du tout impliquée dans la gestion de leur SFD. Par ailleurs, 34,3% des enquêtés soutiennent ne pas connaître les services non financiers (missions de sensibilisation et d'information, éducation financière, etc.) offerts par leur institution de microfinance.

Sur les raisons évoquées concernant la faible connaissance des services offerts par les SFD, il convient de souligner que cette situation pourrait s'expliquer principalement par le niveau d'analphabétisme relativement important des membres/sociétaires.

En outre, les problèmes de gouvernance constatés au niveau

de certains SFD dont les causes pourraient être liées entre autres par une certaine méconnaissance des membres de leurs droits et responsabilités vis à vis de leur institution, ne militent pas en faveur du devoir d'alerte et de veille visant à éviter toute dérive dans la gestion des activités du SFD. Or, conformément à l'article 85 de la loi n°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des SFD, il incombe notamment aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, de veiller à l'éducation et à la formation de leurs membres-clients.

À cet égard, outre la poursuite des mesures d'assainissement du secteur en vue de redonner confiance aux déposants, il serait souhaitable de renforcer les actions de formation et d'éducation financière au profit de la clientèle des SFD autour des thématiques ci-après :

- Compréhension des obligations et droits des membres des SFD ;
- Connaissance de la tarification des produits et services offerts par les SFD ainsi que des composantes du coût du crédit (taux d'intérêt nominal, frais et commissions, montant des frais de dossier, etc.) ;
- Mécanismes de recours offerts aux clients des SFD pour le traitement de leurs réclamations ;
- Prévention et prise en charge du phénomène de surendettement des membres.

Dans ce registre, il serait indiqué d'envisager des actions de sensibilisation ciblées du sociétariat (réunions publiques d'information, focus group, etc.) et de favoriser une diversification des canaux de communication de masse (flyers, spots, radios communautaires, etc.).

Sous ce rapport, il convient de préciser que l'OQSF, dans le cadre de sa mission de promotion de l'inclusion financière, prévoit en collaboration avec des partenaires techniques et financiers, la diffusion de 50 épisodes télévisuels en langues nationales, ce qui devrait à terme contribuer à une vulgarisation de la culture financière en direction des clients et usagers des services financiers.

2.2 Sur les coûts des produits et services des SFD

- Mettre au point un canevas harmonisé de la nomenclature des conditions tarifaires applicables aux SFD
- Les statistiques de l'ESUSFD laissent transparaître un sentiment d'insatisfaction non négligeable des clients (21,2%) qui déplorent la mauvaise qualité d'informations de leur SFD principal. Les niveaux d'insatisfaction notés ressortent à des proportions de 20,9% et 21,4% respectivement chez les personnes morales et les personnes physiques.

En raison de la complexité et de la technicité des opérations et services pour les clients vulnérables, les exigences de transparence de l'information financière, requièrent la mise au point d'une nomenclature plus simplifiée des conditions tarifaires applicables par les opérateurs. À cet égard, il serait souhaitable d'envisager la mise en place sous un canevas standardisé, d'une grille de tarification des produits et services des SFD régis par l'article 44.

Les principaux éléments d'informations susceptibles d'être intégrés dans ce canevas sont :

- Les conditions d'adhésion du client membre (cotisation sociale, épargne minimum, autres frais liés à l'adhésion) ;
- Les types d'épargnes (épargne non rémunérée, épargne obligatoire, épargne volontaire, épargne rémunérée, montant minimum exigé, durée, taux d'intérêt servi, conditions de retrait) ;
- Les conditions de prêts (type de prêt, montant d'épargne minimum exigé, garanties exigées, montant minimum prêt, montant maximum durée, taux d'intérêt débiteur, etc.).

Dans l'optique de l'élargissement des canaux d'information destinés au public, l'OQSF pourrait s'inspirer de ce canevas, en vue d'élaborer un comparateur simplifié des tarifs et opérations courantes des grands réseaux des SFD.

- Favoriser une meilleure maîtrise du coût du crédit des SFD

Le coût élevé du crédit constitue une réelle préoccupation pour les clients des SFD. En effet, une proportion de 78,9% de l'échantillon estime le niveau des taux d'intérêt débiteurs « élevé » et « très élevé ». La même tendance d'appréciation négative sur ces taux est notée aussi bien chez les personnes physiques (78,9%) que chez les personnes morales avec un taux d'insatisfaction de 79,9%.

À titre de rappel, la Banque centrale a pris une importante mesure consistant à faire passer le seuil d'usure des SFD de 27% à 24% en janvier 2014 (avis n° 003-08-2013/ BCEAO, relatif à la fixation du taux de l'usure dans les États membres de l'UMOA), visant à favoriser un fléchissement du coût du crédit afin de relancer l'activité économique et subsidiairement contribuer à une hausse du taux de financement de l'économie.

À ce niveau, outre l'amélioration de leur gouvernance financière, ils'agira d'inciter davantage les SFD à une meilleure maîtrise du coût de leurs ressources, ce qui permettrait d'assurer à la fois une meilleure qualité de la distribution du crédit et une maîtrise de leurs charges d'exploitation.

Aussi, les leviers d'actions en vue d'impulser un allègement du niveau des taux d'intérêt débiteurs devraient également porter sur :

- Le renforcement de l'appui aux SFD en vue d'accroître leur capacité de mobilisation du refinancement et leur stratégie de mobilisation des ressources longues ;
 - L'admission des SFD de grande taille aux guichets de refinancement de la BCEAO suivant des modalités à définir ;
 - Une meilleure intégration des SFD dans le secteur financier global (conditions de mise en œuvre des opérations classiques ordinaires entre secteur de microfinance et banques) ;
 - L'application de taux d'intérêts débiteurs selon le risque et le profil de l'emprunteur ;
 - La diversification du portefeuille en fonction des catégories de crédits et de clientèles, des localités géographiques et des secteurs d'activités.
- Envisager une liste de services à offrir à des coûts modérés aux clients des SFD

Selon 31,2% des bénéficiaires de prêts, les pénalités sont appliquées lors du remboursement anticipé de crédit contre une proportion de 68,8% qui sont d'avis contraire. Pour 47,0% des bénéficiaires de prêts, le tableau d'amortissement a fait l'objet d'une facturation par le SFD.

En outre, pour 68,2% des bénéficiaires de prêts, le niveau des pénalités liées au remboursement anticipé est jugé « élevé » voire « très élevé » contre 31,8% qui pensent que ces frais sont raisonnables.

Les pénalités sur le remboursement anticipé sont décriées par 66,6% des personnes physiques et 69,5% des personnes morales interrogées.

La même perception négative des clients membres est relevée selon diverses proportions sur les frais de domiciliation de salaires (14,2%), les frais de délivrance de relevés de compte sur demande (18,1%), les tarifs sur les versements déplacés (46,4%), les frais sur les retraits déplacés (47,2%), le coût de la carte prépayée (45,5%), les frais de la mise à disposition (29,2%) et les frais d'encaissement de chèque (26,0%).

Dans un contexte de promotion de l'inclusion financière, la maîtrise des coûts des services de base pourrait constituer un levier important en vue d'atteindre le plus grand nombre de cibles vulnérables, dans la perspective d'accroître l'utilisation des services financiers.

L'évolution vers la mise au point sur une base concertée, d'une liste de services financiers à facturer sinon modérément du



Mme Fatou Diané Guèye DRS_SFD et M. Mamadou Habib Ndao Secrétaire Exécutif de l'OQSF

moins gratuitement par les SFD, pourrait au moins concerner les services et opérations suivantes : domiciliation de revenus, retraits et versements déplacés, délivrance de relevés de compte.

Au-delà de ces opérations et services, la liste pourrait être élargie aux frais de délivrance des attestations d'engagements et de non-engagements, les frais de clôture de compte ainsi que les pénalités liées au remboursement anticipé du crédit, qui constituent des entraves tarifaires à la mobilité des clients.

Toutefois, la mise en œuvre de cette recommandation devrait passer par une concertation entre la Banque Centrale et l'APSFSD selon des modalités à définir, en vue de l'établissement d'une liste concertée de services à coûts modérés ou gratuits à offrir à la clientèle des SFD.

- Renforcer les actions de sensibilisation sur le recueil du consentement préalable du client

Il ressort de l'exploitation des statistiques de l'ESUSFD-2017 qu'une proportion de 9,3% du sociétariat enquêté déclare n'avoir pas adhéré au recueil du consentement préalable auprès de leur SFD. Ce taux ressort à 7,9% pour les personnes

physiques et 11,2% pour les personnes morales.

Parmi les sociétaires concernés par le consentement préalable, seule une proportion de 41,1% déclare avoir eu à marquer leur accord pour l'échange de leurs données personnelles entre les SFD assujettis et le BIC.

L'enquête révèle que 35,2% des bénéficiaires d'un prêt déclarent que leurs SFD n'ont pas procédé à la vérification du niveau de leurs engagements antérieurs.

Il faut se réjouir du début d'opérationnalisation du bureau d'information du crédit (BIC) qui constitue pour les SFD de grande taille, un outil d'analyse, d'évaluation et de gestion des risques, leur permettant de prendre de meilleures décisions en matière d'octroi de crédits. Il permet en outre, de réduire l'asymétrie d'information entre les institutions de microfinance et leurs sociétaires et d'améliorer la qualité du portefeuille à travers une augmentation du volume des crédits octroyés.

Sur ce volet, il convient de relever que le nombre de contrats transmis par les SFD à fin avril 2019 s'établit à 879 616 au Sénégal contre un volume de 1 037 108 pour la Côte d'Ivoire. Ce constat dénote du niveau relativement faible du recueil

du consentement et des efforts à entreprendre en vue d'intensifier à l'échelle nationale des actions conjointes et ciblées de sensibilisation sur les enjeux et avantages du BIC pour les clients.

- Réviser le système de constitution des garanties exigées sur les prêts

Pour 43,8% de l'échantillon des clients interrogés, les garanties assorties aux prêts des SFD sont « contraignantes » voire « trop contraignantes ». Le même niveau de récrimination est noté aussi bien chez les personnes physiques (43,2%) que chez les personnes morales (44,8%).

À ce titre, l'inadéquation entre la nature des garanties exigées par les institutions de microfinance et le montant du prêt concédé est largement tributaire de ces griefs formulés par les enquêtés.

Pour rappel, les garanties exigées par les SFD peuvent prendre la forme de garantie financière, de caution solidaire, de garanties matérielles ou réelles (acte de cession de terrain ou de maison, nantissement de biens comme les bijoux en or ou de stock pour le warrantage) ou d'épargne nantie.

Pour l'amorce d'une solution, il pourrait être préconisé pour les SFD de recourir à des procédures de prise de garantie plus formelles avec des méthodes de valorisation appropriées. La révision des dispositions réglementaires de l'OHADA portant organisation de la formalisation des sûretés et garanties des SFD serait souhaitable à travers l'adoption de procédures dérogoires pour les institutions de microfinance.

- S'assurer de l'effectivité et du respect des procédures de suivi de l'utilisation des prêts

Selon les données de l'enquête, une proportion de 40,1% déclare que le SFD prêteur n'a pas procédé au suivi de l'utilisation de leur prêt. Ce taux est estimé à 39,4% chez les personnes physiques et 41,0% chez les personnes morales.

Sous le bénéfice de ce constat, il est fortement recommandé aux SFD de renforcer le suivi systématique de leur portefeuille de prêts basé sur des critères de gestion rigoureux visant à éviter les risques de non-remboursement.

À cet égard, les institutions de microfinance devront améliorer leur politique commerciale de proximité à travers une intensification des visites à la clientèle suivant une période raisonnable. Ces visites présentent l'avantage pour les SFD, d'une part, de s'informer régulièrement sur les activités de l'emprunteur et sur la santé financière de l'exploitation et, d'autre part, d'alerter à temps réel la Direction dès la survenance d'un événement de nature à compromettre le développement de l'activité ou entraver la capacité du client

à honorer ses engagements.

2.3 Sur la qualité de la relation et de l'accessibilité des points de services des SFD

- Promouvoir une politique de gestion de la performance sociale dans les SFD

La proportion des sociétaires qui juge les produits des SFD inadaptés à leurs revenus est estimée à 31,0%. En outre, les produits et services des SFD sont jugés « peu adaptés » par 26,0% des personnes physiques et 24,7% des personnes morales interrogées.

Par ailleurs, 42,8% de l'échantillon considère que l'utilisation des produits et services financiers de leur SFD n'a pas permis d'améliorer leurs conditions socio-économiques. Ce sentiment d'insatisfaction est encore perceptible chez les personnes physiques et chez les personnes morales avec des taux respectifs de 45,2% et 38,8%.

Il convient également de noter qu'un pourcentage très élevé de clients membres (84%) soutient n'avoir jamais participé à une assemblée générale de leur institution de microfinance.

Ces statistiques pourraient compromettre la vocation sociale des SFD qui constitue l'essence même de leur mission d'intervention.

Consciente de ces manquements sur l'attrait et l'image du secteur, l'Association Professionnelle des SFD a entrepris diverses mesures dont notamment la mise au point d'un Code de déontologie en 2008, révisé en 2011, dont l'un des objectifs est de promouvoir des pratiques éthiques dans le secteur de la microfinance. Ce Code applicable à tous les SFD (articles 3 et 39), couvre l'ensemble des principes de protection des clients à l'exception de ceux relatifs aux produits et services appropriés.

Cette charte est d'autant plus importante qu'elle a été rappelée par l'instruction de la BCEAO n° 017-12-2010 du 29 décembre 2010, relative à l'organisation du contrôle interne au sein des SFD, qui met à la charge des SFD, l'obligation de se doter d'outils de gouvernance appropriés, dont notamment des codes de déontologie régissant les relations entre la clientèle et les SFD ainsi que l'adoption de normes de contrôle interne.

Dans la foulée, les actions ci-dessous pourraient être envisagées, en vue d'asseoir une meilleure gestion de la performance sociale dans les SFD et de promouvoir un secteur de la microfinance plus inclusif :

- Une meilleure connaissance et compréhension des principes mutualistes dans les SFD en vue de renforcer leur appropriation par le sociétariat ;

- La mise en œuvre effective des principes de protection des clients et du code d'éthique et de déontologie ;
- Un accroissement de l'offre de services financiers en milieu rural ;
- Un renforcement des compétences des dirigeants des SFD, en termes d'orientations, de planification, de pilotage et suivi des caisses de base par l'Union ;
- La poursuite de l'assainissement du portefeuille de crédit des SFD en vue d'accroître la confiance chez les sociétaires et actionnaires ;
- L'accompagnement des SFD à développer une offre de services financiers innovants (mobile banking, finance islamique, etc.) ;
- La vulgarisation d'un programme d'éducation financière des membres clients avec un recours aux langues nationales sur les aspects liés à la gestion des crédits et de l'épargne ;
- Une étude d'impact visant à mesurer les effets induits par l'utilisation des produits et services des SFD sur les conditions socioéconomiques des bénéficiaires.

Enfin, il convient d'accélérer la mise en place d'un cadre réglementaire et institutionnel approprié en vue de l'amélioration de la gestion de la performance sociale au niveau des SFD.

- Améliorer et généraliser les canaux de traitement des réclamations de la clientèle des SFD

Les résultats de l'ESUSFD-2017 ont révélé que 7,81% des clients interrogés déclarent avoir formulé des réclamations auprès de leur SFD. Parmi ceux-ci, une proportion de 66,4% déplore la qualité du suivi de ces réclamations. Cette situation laisse transparaître que les diligences apportées au traitement et au suivi des plaintes sont loin de répondre aux attentes du sociétariat.

Pour y remédier, les actions ci-après pourraient être envisagées :

- La diversification des canaux de traitement des plaintes de la clientèle ;
- La vulgarisation du dispositif de médiation financière à travers l'insertion des coordonnées du Médiateur financier de l'OQSF dans les supports et documents contractuels destinés à la clientèle des SFD ;
- L'affichage dans les agences des SFD des contacts du service en charge des réclamations ;
- L'informatisation du dispositif de traitement des réclamations ;
- La généralisation et le renforcement d'un service relation – clientèle en le dotant de ressources suffisantes et qualifiées ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de renforcement de capacités du personnel des SFD en

charge du traitement des réclamations ;

- Le renforcement des pouvoirs des agences pour la prise de décisions dans le traitement diligent des réclamations.
- Recourir à des méthodes de recouvrement de créances appropriées

Il est important de rappeler que les SFD doivent recourir à des méthodes de recouvrement non abusives, non attentatoires à la dignité des sociétaires et en tous points conformes aux dispositions légales et réglementaires de protection du consommateur.

Ce constat est d'autant plus prégnant qu'il est apparu à la faveur de l'exploitation des résultats de l'enquête une forte proportion de l'échantillon (60,3%) jugeant que les méthodes de recouvrement appliquées par les institutions de microfinance sont « inacceptables » voire « inacceptables ». Le même sentiment est ressorti de la perception aussi bien des personnes physiques et des personnes morales qui déplorent le recours à ces pratiques vexatoires, avec des taux s'établissant respectivement à 61,0% et 58,4%.

Pour prévenir de telles dérives (comportements d'intimidation, harcèlement, humiliation), qui pourraient ternir l'image et la crédibilité du secteur, il serait souhaitable d'apporter les mesures correctives déclinées ci-dessous :

- D'accélérer la mise en œuvre du projet d'acte uniforme sur les sûretés spécifiques aux SFD, en vue d'adapter les garanties exigibles au risque encouru par l'institution ;
- De renforcer la formation des agents et du personnel des SFD dédié au recouvrement des créances ;
- De mettre en place des mesures préventives de gestion du portefeuille de crédits (analyse fine du profil et de la capacité de remboursement de l'emprunteur, élaboration et suivi des indicateurs de veille et d'alerte sur les impayés) ;
- De développer des systèmes de contrôles efficaces du personnel assortis de sanctions en cas d'abus ;
- De mettre en place des codes de bonne conduite et de manuels de procédures adéquats permettant de faire remonter efficacement les plaintes des clients.
- Améliorer la qualité de l'information contractuelle et précontractuelle fournie par les SFD

Pour rappel, la transparence met à la charge des SFD, l'obligation de fournir à leur clientèle des informations accessibles et compréhensibles afin de leur permettre de mieux cerner la portée de leurs engagements sur les produits et services offerts. Cette information doit, entre autres, porter sur la nature, le contenu et les conditions tarifaires applicables.

[...] À ce titre, les SFD sont assujettis à l'obligation d'informer le client du montant des frais de dossier ainsi que de sa proportion dans le taux effectif global (TEG), avant la mise en place du crédit, en vue de rendre fiables et accessibles les informations sur le crédit. [...]

Sur le plan réglementaire, la Décision n°397/12/2010 de la BCEAO dans ses articles 31 à 34, précise les règles de transparence tarifaire à respecter par les opérateurs, y compris les SFD. En particulier, l'article 31 stipule que les conditions débitrices et créditrices doivent être affichées dans les locaux de l'institution de microfinance de manière visible.

En outre, l'Article 20 du nouveau Code des obligations civiles et commerciales « Actes des illettrés » garantit qu'un client illettré devra être assisté de deux témoins lettrés qui pourront confirmer qu'il a été informé verbalement des clauses du contrat fourni par l'établissement prêteur.

Il est apparu dans le cadre de l'ESUSFD-2017 des manquements sur la qualité de l'information précontractuelle selon la perception des enquêtés. En effet, une proportion de 12,2% de l'échantillon affirme n'avoir pas reçu de leur SFD la copie du tableau d'amortissement lors de l'octroi du prêt. Cette proportion s'établit à 13,9% pour les particuliers et 9,8% chez les personnes morales.

De plus, 6,0% de l'échantillon des bénéficiaires des prêts déplore n'avoir pas eu à recevoir une copie du contrat après acceptation du dossier de prêt.

Ces constats mettent en évidence la nécessité pour les SFD de se conformer aux dispositions relatives à la Décision n°397/12/2010 du 6 décembre 2010 du Comité de Politique Monétaire portant règles, instruments et procédures de mise en œuvre de la politique de la monnaie et du crédit de la BCEAO, en veillant à la transmission systématique par tout canal approprié, des conditions tarifaires applicables à leur clientèle, à l'OQSF et aux associations de consommateurs.

- Renforcer la qualité de l'information sur les composantes du TEG

Une proportion de 14,3% affirme n'avoir pas reçu d'informations sur le taux effectif global lors de l'octroi du prêt par leur SFD. Cette proportion est de 14,8% pour les particuliers et 13,6% pour les unités économiques. De

même, il ressort que 67,9% des clients déclarent que le TEG a été détaillé dans sa composition par le SFD prêteur contre 32,1% qui affirme que ce taux leur a été communiqué « en un seul chiffre non détaillé ».

Par ailleurs, la mauvaise qualité de l'information fournie sur le TEG est déplorée par 27,5% de l'échantillon qui estiment les informations « pas assez complètes » et « pas du tout complètes ».

Aussi, convient-il de préciser que les dispositions légales et réglementaires régissant le secteur de la microfinance, insistent particulièrement sur le devoir de notification par écrit au client membre emprunteur du taux effectif global (TEG), du taux de période, de la durée de période, du taux d'intérêt nominal et de toutes les commissions prélevées (article 33, Décision n° 397 du CPM du 12 décembre 2010).

À ce titre, les SFD sont assujettis à l'obligation d'informer le client du montant des frais de dossier ainsi que de sa proportion dans le taux effectif global (TEG), avant la mise en place du crédit, en vue de rendre fiables et accessibles les informations sur le crédit.

En outre, le décret-cadre relatif au calcul du taux effectif global précisant la méthode de calcul du TEG ainsi que la Décision n°397/12/2010 de la BCEAO, imposent aux SFD la divulgation des informations tarifaires et du TEG aux clients.

Au regard de ce qui précède, les actions à préconiser devraient porter sur :

- Le renforcement de la qualité dans la communication des éléments constitutifs du TEG et du tableau d'amortissement, du montant des frais de dossier et de leur proportion dans le taux de sortie ainsi que de toutes autres informations tarifaires susceptibles d'intéresser le client/membre dans le cadre de la relation commerciale avec son SFD ;
- La mise en œuvre d'un programme spécifique d'éducation financière de masse de nature à renforcer la culture financière des membres-clients

et la vulgarisation de bonnes pratiques.

Par ailleurs, pour vérifier l'effectivité du respect de cette obligation réglementaire par les SFD, il serait indiqué :

- De vérifier le contenu des conventions de crédits conclus avec la clientèle ou tout autre document alternatif permettant de s'assurer de la réalité et de l'exhaustivité de la fourniture des informations sur le TEG ;
- D'apprécier les principales composantes du taux appliqué sur les prêts ;
- De s'assurer que le client demandeur de crédit est réellement informé, en temps opportun, du montant des frais de dossier exposés et de leur proportion dans le TEG ;
- De cerner la nature des frais de dossier, leur montant et l'adéquation de leur prise en compte dans le TEG ;
- D'appréhender le niveau de traçabilité de la fourniture des informations, le mode opératoire par lequel les SFD délivrent l'information sur le TEG.

3. PRINCIPALES RESOLUTIONS ET CONCLUSIONS DE L'ATELIER AVEC LES SFD

Au terme des échanges et discussions, l'Atelier a formulé les principales conclusions et recommandations ci-après :

- La promotion de la digitalisation des services financiers en s'appuyant sur les opportunités offertes par les TIC et le taux de pénétration de la téléphonie mobile ;
- L'accompagnement des institutions de microfinance dans le processus de digitalisation et à ce titre, l'appui des partenaires techniques et financiers est fortement souhaité ;
- La mise en œuvre d'un programme de formation au profit des agents dédiés au contrôle des SFD au regard de l'avènement de la finance digitale et islamique qui nécessitent de nouvelles méthodes de contrôle ;
- La sensibilisation des clients et membres sur les procédures en matière de recouvrement de leurs dépôts auprès des SFD en liquidation selon des voies à convenir avec la DRS SFD, l'OQSF, l'APSFD et la BCEAO ;
- Le recours à des méthodes de recouvrement appropriées ;
- Le développement d'une approche clientèle orientée vers l'écoute pour renforcer la confiance et la satisfaction des clients et membres ;
- La prise en compte de la finance digitale et de la finance islamique dans les programmes d'éducation financière destinés au public ;
- Le renforcement de la qualité de l'information

financière au profit de la clientèle ;

- La rationalisation des coûts des services offerts par les SFD (frais liés à la délivrance des attestations d'engagement et de non-engagement, coût du crédit, frais liés aux opérations déplacées, etc.) ;
- La réalisation d'une étude d'impact des services à offrir à coûts modérés sur les activités des SFD ;
- La mise à disposition d'un canevas harmonisé sur les coûts des services offerts par les SFD ;
- La diversification des sources de mobilisation des ressources sur le marché (lignes de refinancement, accès au marché monétaire et financier, etc.) ;
- La mise en œuvre du projet d'accès indirect des SFD au système régional des paiements ;
- L'admission des SFD au marché financier et au refinancement de la banque centrale ;
- L'implémentation au sein des SFD, d'un système de scoring pour une différenciation des profils de risque et une mesure adéquate du risque de crédit ;
- La mise en place d'un cadre d'échanges entre Associations de consommateurs et Association professionnelle des SFD (APSFD), en vue d'une mutualisation des moyens et actions permettant d'apporter des solutions aux griefs et récriminations des usagers ;
- L'élargissement du groupe de travail sur la mobilité aux SFD dans la perspective d'une prise en charge globale et plus efficiente de la problématique des entraves liées au changement de compte.



Dr Aliou DIOP

Chef de la Division Etablissements de crédit et SFD
Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)

adiop@oqsf.sn

LA DIRECTION DE LA SOLDE DANS L'ÈRE DU RENOUVEAU

Tout le monde s'accorde qu'aujourd'hui pour créer de la valeur, l'Administration publique doit se réinventer. Et cette exigence de saut qualitatif implique, entre autres démarches, l'adoption des meilleures pratiques dans le secteur public afin de gagner davantage en efficacité et efficience. C'est tout le sens de l'invité du chef de l'État lors de son discours au forum de l'Administration en avril 2016, réitéré lors de sa prestation de serment du 02 avril 2019 qui est, en substance d'ouvrir une nouvelle ère administrative, celle d'un nouveau modèle d'administration publique, vecteur de performance et de compétitivité : c'est la Nouvelle gestion publique ou le renouveau du service public. Cette nouvelle approche de gestion publique, gage de réussite du PSE, induit un changement de paradigme aussi bien pour l'État comme Institution mais aussi l'Administration comme instrument gestion de services publics.

Ainsi, depuis Avril 2017, un vent de réformes a profondément touché la Direction de la Solde pour la propulser dans l'orbite de la performance et d'amélioration de sa gouvernance et la faire entrer définitivement dans l'ère de la Nouvelle gestion publique, une ère de renouveau.

Il ne s'agit pas ici de passer en revue ces importantes innovations qui ont eu comme toile de fond la transparence, l'efficacité du service public et le dialogue participatif avec les partenaires sociaux et qui sont autant d'éléments caractéristiques, du fast tract, du moins dans son esprit. Mais on se limitera à broser à grands traits les faits majeurs de cette évolution (certains parlent de révolution) à la Direction de la Solde et qui symbolisent cette Nouvelle gestion publique et qui ont fini d'installer la Direction de la Solde dans le sillage de la gestion performante.

1. UNE PRÉOCCUPATION ORIENTÉE VERS LA SATISFACTION DES USAGERS, CONTRIBUABLES

Les plaintes et complaints des usagers vis à vis de l'Administration se font régulièrement entendre et portent le plus souvent sur les modes de prise en charge et de délivrance de la prestation publique. Si dans certains cas, il s'agit juste de stéréotypes voire de clichés figés dans le temps, il existe tout de même de nombreux faits et constats vérifiables.

Or, aujourd'hui, l'approche centrée sur la satisfaction des préoccupations des usagers est un créneau fondamental de la Nouvelle gestion publique et constitue un baromètre de la performance au même titre que la productivité, l'efficience, l'efficacité, l'atteinte des résultats etc. Cette approche est d'autant plus prégnante pour notre Administration que, les usagers, les citoyens aujourd'hui, expriment des attentes sans cesse croissantes vis-à-vis de l'Administration et sont

devenus plus exigeants en termes de qualité des prestations. C'est ainsi, qu'après une enquête de référence du niveau de satisfaction des usagers réalisée en juillet 2017, faisant ressortir plus de 70 % d'insatisfaction, sous l'instruction bienveillante des Autorités du ministère, la Direction de la Solde a placé la satisfaction des usagers au cœur de son action, et ceci en conformité avec sa mission mais aussi avec l'instruction de Monsieur le Président de la République qui disait que « L'Administration doit être au service des usagers par sa proximité, sa simplicité, sa disponibilité, sa célérité, la lisibilité et l'efficacité de son action ».

La Direction de la Solde a ainsi débuté l'ère d'une Administration au service de ses usagers, pour ne pas dire de ses « clients ». Elle est devenue ce que les anglo-saxons désigne par « civil Servant ». Cette volonté affichée s'est traduite par plusieurs actions et innovations.

- D'abord l'érection d'un Front office : un outil de prise



en charge des usagers du privé implémenté dans le publique

En effet, dans une perspective d'amélioration de l'accessibilité des services de la Direction de la Solde aux usagers, le Front office est devenu opérationnel depuis le 1er février 2019. En sus, des prestations liées aux imputations et au courrier, des « conseillers-salariaux », sont dédiés à la délivrance des prestations aux usagers provenant de divers secteurs (éducation, Santé, Économie, Agriculture, gendarmerie, Militaire, Police, Sapeurs-pompiers etc.); quotidiennement de 7H30 à 17h, ils s'occupent avec célérité et professionnalisme des besoins en informations des usagers de la Solde.

Toutes les requêtes quel que soit leur nature sont prises en charge par les préposés au Front Office : dépôt de courrier, prises en charge médicale, réclamations, prestations familiales, demande de bulletin annuel ou mensuel,

domiciliation bancaire, mise en Solde, rappel, certificat de cessation de paiement etc.

Le front office fonctionne avec un dispositif moderne de d'accueil et de gestion de clientèle : solution de gestion des files d'attente, reliée à plusieurs écrans, une douzaine de box-clients et une capacité globale d'accueil toutes positions confondues de 300 personnes.

Le Front office est dirigé par un économiste-planificateur rompu à la tâche et ayant une parfaite maîtrise des nouveaux modes de gestion publique.

Après 6 mois de fonctionnement, de février à juillet 2019, plus de 65.994 usagers ont été reçus au Front office pour des prestations et préoccupations diverses comme l'illustre le tableau ci-dessus.

Tableau 1 : Nombre d'usagers reçus au Front office du 1er Février au 31 Juillet 2019

Secteurs/Services	Mois						Total
	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	
Imputations budgétaires (prises en charge médicale)	9207	5321	6523	11.118	8575	9008	49.752
Dépôt courrier	679	729	897	1778	1306	2863	8.252
Charges sociales (prestations familiales)	0	0	0	14	13	12	39
Services sectoriels (éducation, santé, militaires et paramilitaires)	984	1038	850	1122	1160	2050	7.204
Autres services (délivrance d'actes administratifs, de bulletins de salaires, CCP etc.)	0	0	0	43	568	136	747
TOTAL	10870	7088	8270	14075	11054	13933	65.994

Ce nouveau dispositif impacte positivement sur la performance de la Solde, au moins sous un double angle :

- D'abord en terme de productivité l'impact est indéniable. Les agents du back office se concentrent désormais exclusivement aux traitements des dossiers et voient leurs performances accrues.
- Ensuite, les activités sont devenues plus transparentes empêchant le contact direct et permanent avec les usagers avec tout ce que cela comporte comme tentation de corruption, de népotisme et de clientélisme.

Ensuite la déconcentration de certaines compétences notamment les prestations familiales et les domiciliations

de salaire. En effet dans l'optique d'assurer plus de proximité et de célérité dans la délivrance de ses services, ces compétences ont été transférées aux Contrôleurs régionaux des Finances depuis le 1er Février 2018.

Saluée par tous les partenaires sociaux notamment les organisations syndicales, cette innovation de taille a « un impact positif certain sur la mobilité des agents en service dans les régions, qui n'auront plus à se déplacer jusqu'à Dakar pour ces natures de dossiers, sans oublier les externalités positives liées au gain de temps et au respect du quantum horaire par les enseignants notamment, qui demeurent cruciaux dans la quête permanente de l'efficacité du service



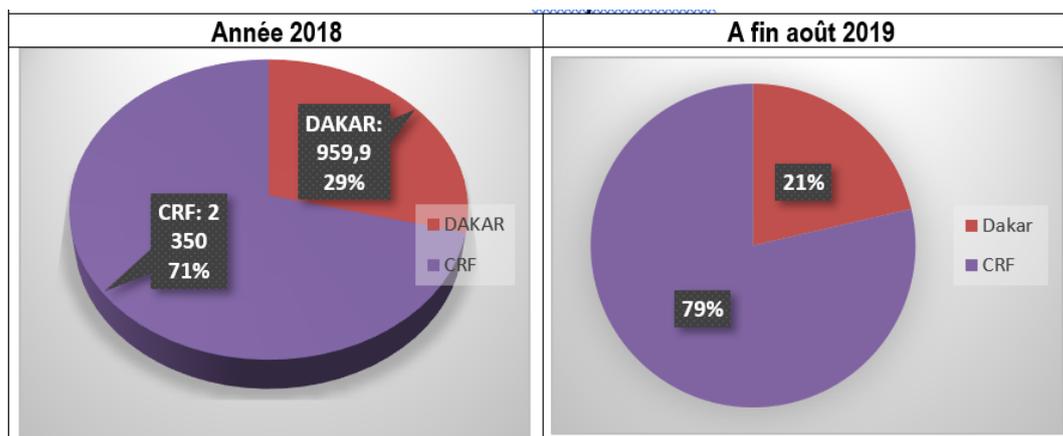
Front-Office

public ». À cet effet, la Direction de la Solde a procédé depuis le 1er février 2018, à la déconcentration au niveau des 13 Contrôles régionaux des Finances ; de la prise en charge des prestations familiales des civils, des militaires et paramilitaires, respectivement depuis février et avril 2018.

dont 71% au niveau des régions contre 29% au niveau central. À fin août 2019, 22 457 dossiers de prise en charge de prestations familiales des agents de l'État ont été traités dont 79% au niveau des CRF contre 21% à Dakar. Cet impact est illustré par le graphique ci-dessous :

Ainsi, à fin décembre 2018, 3 310 dossiers de prise en charge de prestations familiales des agents de l'État ont été traités

Graphique 1 : Évolution du traitement des prestations familiales



Pour évaluer l'impact de la déconcentration sur la productivité des agents de la Direction de la Solde, il convient de distinguer deux périodes à savoir la période avant la déconcentration (2017) et celle après combinée à l'ouverture du Front-Office de la Direction de la Solde (2018 à 2019).

À la fin de la première année de mise en œuvre de la déconcentration, le nombre de dossiers traités par les agents de la Direction de la Solde est passé de 68 522 à 98 050. Soit une hausse du niveau de traitement des actes de 29 528 en valeur absolue et 43% en valeur relative. 34% des dossiers ainsi traités sont de nature « promotion-reclassement ».

À la fin du premier semestre de l'année 2019, le nombre de dossiers traités par les agents de la Direction de la Solde est passé de 98 050 à 82 751. Soit 84% du nombre de dossier traités au courant de l'année 2018.

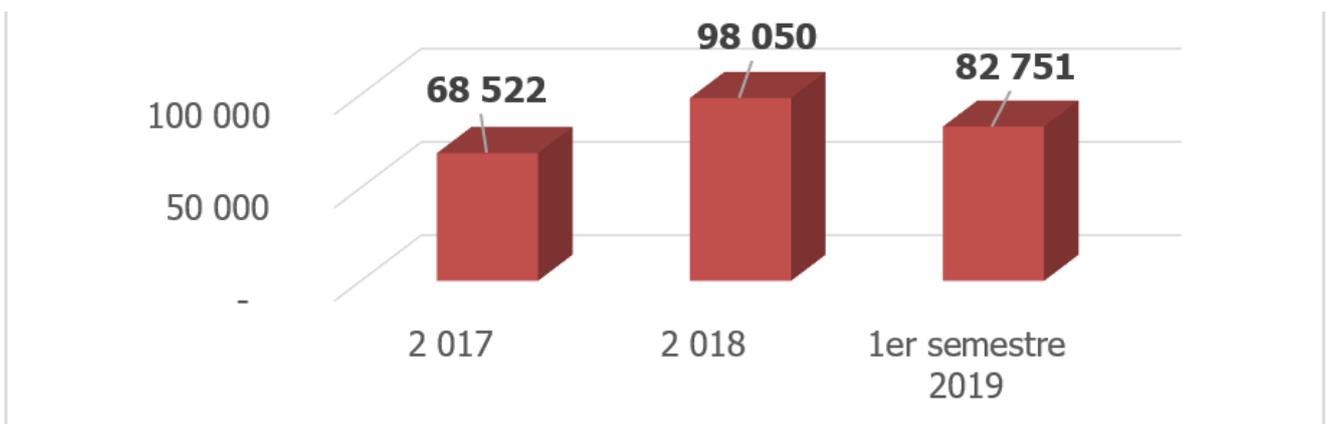
61% de ces dossiers sont de nature : changement d'affectations (41%) ; promotion- reclassement (19%).

Mise en place d'un projet de digitalisation de la Solde avec la plateforme de prise en charge des réclamations en ligne existant depuis février 2018

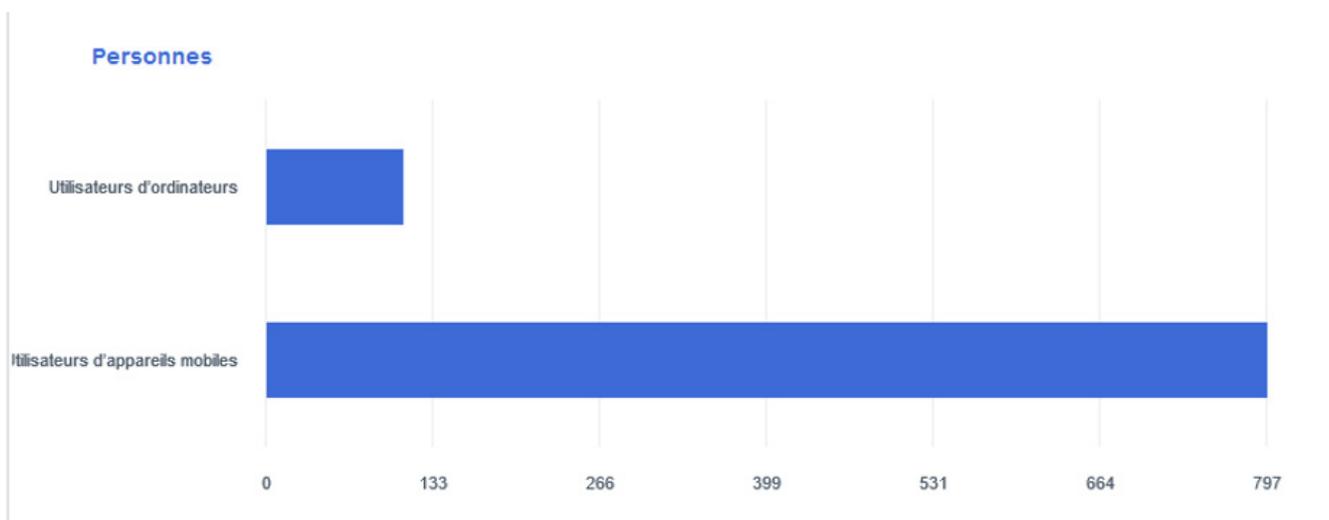
La prise en charge des réclamations en ligne est venue couronner ce dispositif permettant aux usagers d'interagir avec la Direction de la Solde par la mise à profit les réseaux sociaux pour une prise en charge des interpellations à temps réel.

C'est ainsi que des réclamations des usagers sont reçues et traitées via un formulaire mis en ligne en février 2018 via la page Facebook de la Direction qui compte aujourd'hui environ 15 000 abonnés. À ce formulaire, peut être accompagné de pièces jointes, attestant du bien-fondé de la requête.

Graphique 2 : Niveau de traitement des dossiers (hors compétences déconcentrées)



Graphique 3 : Visite de la page par appareil du 27 Juillet au 1^{er} Août 2019



En effet, les activités ainsi que les évènements phares de la Solde y sont relatés afin de tenir les usagers informés à temps réel.

La liste des bénéficiaires de rappel et les statistiques de l'évolution de la masse salariale sont régulièrement publiées.

Tableau 2 : Impacts des publications des rappels

Publié le	Publication	Genre	Ciblage	Couverture	Interactions	Promouvoir
29/07/2019 17:33	Chers usagers, afin de diligenter la prise en			7,8K	796 162	Booster la publication
29/07/2019 17:24	RAPPELS DE VALIDATION 2019 Au mois de juillet			6,3K	946 153	Booster la publication
29/07/2019 17:23	RAPPELS D'AVANCEMENT 2019 Au mois de Juillet			8K	1,3K 225	Booster la publication
29/07/2019 17:22	RAPPELS D'INTEGRATION 2019 Au			12,2K	2,3K 473	Booster la publication

Perspectives : La mise en place de la plateforme E-solde Dans cette même logique, on peut évoquer le déploiement imminent de la plateforme E-solde qui devra permettre aux agents de l'État de d'accéder à leurs éléments de salaire à distance par le biais de n'importe quel terminal (ordinateur, smartphone, tablette etc.).

Ainsi chaque agent de l'État pourra disposer d'un compte sécurisé lui permettant d'une part de visualiser et d'éditer son bulletin de salaire mais surtout d'interagir avec la Direction de la Solde aux fins de soumettre des requêtes qui seront prises en charge avec célérité.

Mais aussi l'automatisation de l'édition des Certificats de cessation de paiement et de leur transmission automatique à la Direction des Pensions pour un traitement diligent des Pensions de retraite.

II- UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL AXÉE SUR UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE

Une des innovations managériales les plus importantes est l'approche systémique instaurée comme mode de gestion. En effet, il y'a désormais un aplatissage des cloisons entre les différentes divisions qui les maintenait dans une organisation en silo. Une organisation sectorielle est venue

suppléer celle géographique redonnant ainsi, avec la mise en œuvre des plafonds d'emploi, une identité budgétaire à la Direction de la Solde..

Cette organisation s'est aussi enrichie avec la mise en place

- D'un bureau contrôle de gestion ;
- D'un dispositif de contrôle interne comportant une cartographie des risques et un référentiel d'audit interne ;
- D'un système d'évaluation du rendement des services et de performances individuelle;
- D'un système de gestion des ressources humaines.

L'approche est ainsi devenue holistique et fonctionnelle permettant une interaction et une collaboration soutenues entre les différentes entités. Les réunions de coordination systématisées sont l'occasion d'échanges sur certains dossiers et décisions majeures engageant la destinée de la Direction. Les projets, notamment informatiques, sont conçus et mis en œuvre en parfaite synergie entre les métiers et les techniciens.

Fondamentalement, on note un sentiment d'appartenance à une structure composée d'entités, d'éléments interalliés, voués à la satisfaction d'une même mission et poursuivant des objectifs communs. Autrement dit, il existe désormais une interaction et une interdépendance entre acteurs et

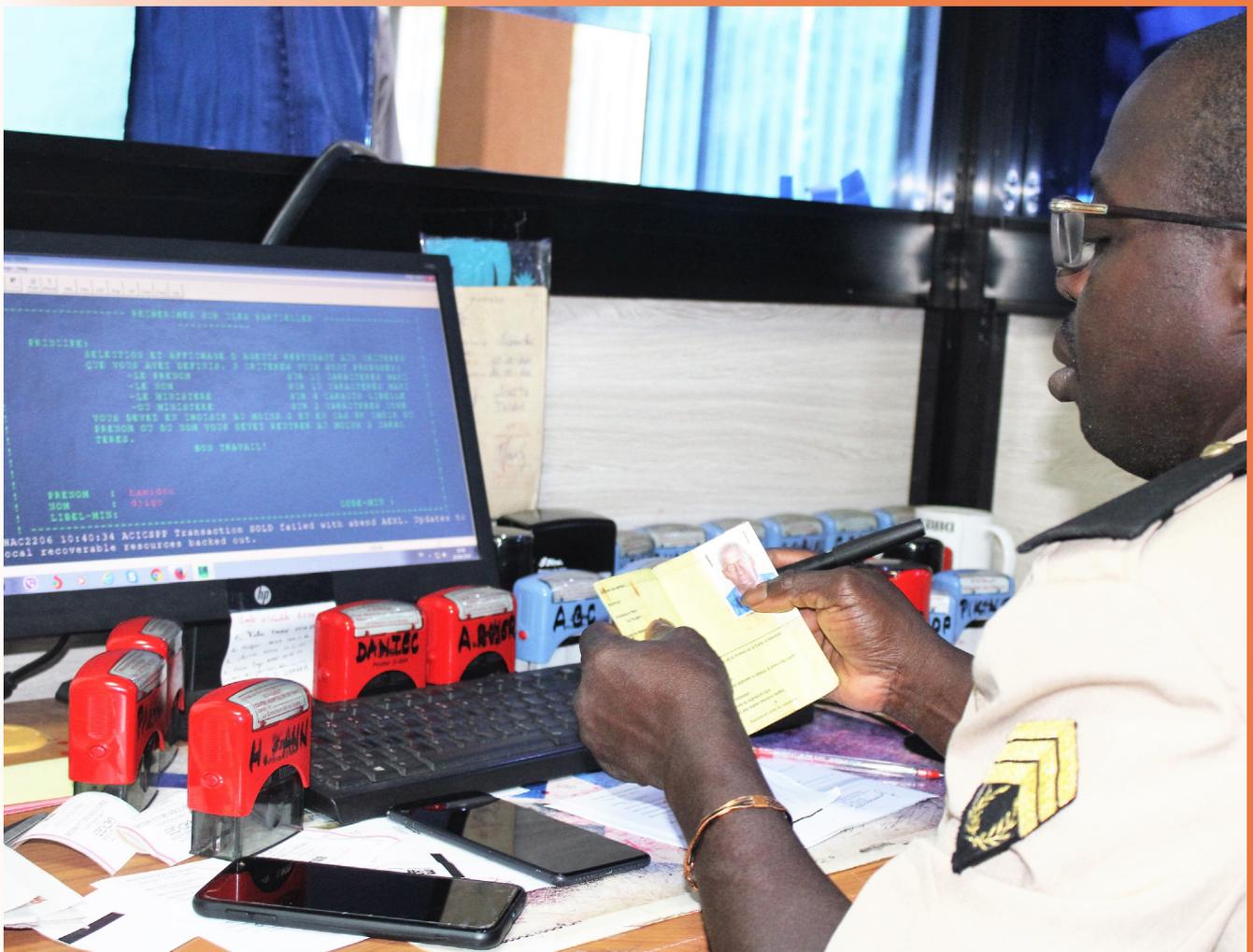


Photo d'illustration

entités de la Direction de la Solde poursuivant les mêmes objectifs, concourant à une même mission.

Cette approche est soutenue et inspirée par un leadership transformationnel qui a eu le mérite de fixer le Cap et de fédérer les énergies autour d'un objectif commun et clairement défini. Ce qui a permis la sédimentation progressive d'une culture organisationnelle basée sur la performance, l'équité, la transparence en tant que mode de structuration des activités, actions et comportements des agents de la Direction de la Solde.

Ce qui a également suscité et introduit une nouvelle approche dans la relation avec le travail avec la promotion des valeurs comme l'intégrité, la rigueur au travail. Ces valeurs sont implicites, non déclarées, non consignées mais sont ancrées dans le subconscient de chaque agent de la Solde suscitant de l'engagement, de l'implication chez ce dernier.

En définitive, on peut constater que la Direction de la Solde est depuis deux ans entrain d'opérer sa mue et se positionne dans un rôle d'avant-garde dans la dynamique d'instauration d'une Administration de développement gage de réussite du Plan Sénégal émergent.



Mamadou Oumar DIA

Economiste-planificateur

Responsable du Front office de la Direction de la Solde

mamadia44@hotmail.com

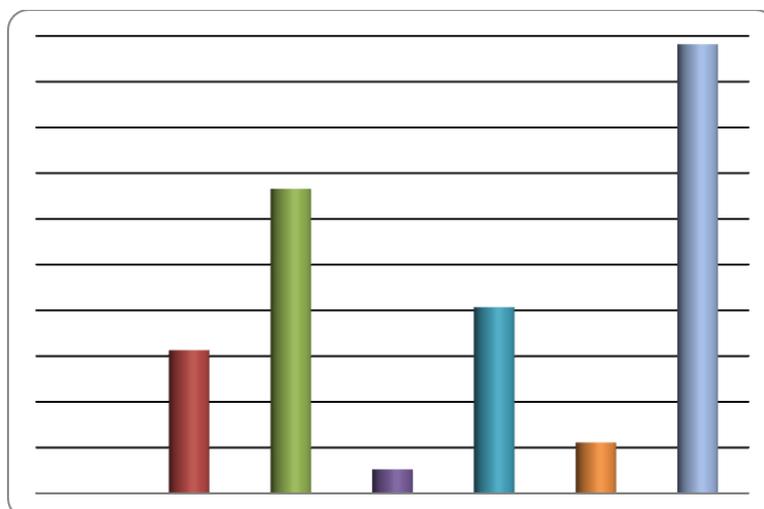
LES PLACEMENTS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES DU MARCHÉ SÉNÉGALAIS

Les sociétés d'assurances doivent, à toute époque, être en mesure de respecter leurs engagements envers les souscripteurs, assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation. La spécificité de l'assurance fait que l'assureur se retrouve avec une masse importante de primes. Cette particularité nécessite des règles de gestion strictes de sa part. Aussi, le législateur leur impose de constituer des provisions techniques qui représentent la partie la plus importante des engagements réglementés afin de s'assurer que les compagnies d'assurances pourront faire face à leurs engagements, à toute époque. Lesdits engagements doivent être couverts par des actifs sûrs, liquides et rentables énumérés dans le Code des assurances. Un catalogue des actifs admis en représentation des engagements règlementés est donné aux articles 335 et suivants du Code des assurances. Ces placements doivent obéir à des règles de limitation et de dispersion édictées par les articles 335-1, 335-2, 335-3 et 335-4 du Code en vue d'une bonne allocation des ressources. En particulier, un taux minimum de 15% des engagements règlementés est requis pour les investissements sur les titres d'État, des organismes internationaux et des institutions financières afin d'encourager le financement de l'économie nationale par les compagnies d'assurances. Cet article qui fait la synthèse des placements des sociétés d'assurances sur le marché sénégalais s'articule autour de deux points :

- Les titres d'État, des organismes internationaux et des institutions financières ;
- Les autres placements.

Les placements des compagnies d'assurances se chiffrent à 280,13 milliards de FCFA à fin décembre 2017 contre 241,65 milliards de FCFA à la même période de l'année précédente soit, un taux de régression de 15,92%. Ils sont dominés par les dépôts bancaires, les valeurs mobilières, les titres de participation et dépôts ainsi que les immeubles avec des parts respectives de 45,02%, 21,58%, 15,37% et 10,13%.

À fin février 2019, les placements effectués par les compagnies d'assurances s'établissent à 254,96 milliards de FCFA contre 253,79 milliards de FCFA à fin janvier 2019, soit un taux de progression de 0,46%.



Cette dynamique devrait se poursuivre durant l'année 2019. L'analyse des placements des sociétés d'assurances, compte tenu des règles de limitation et de dispersion, a permis de faire les constats résumés ci-après.

1. LES OBLIGATIONS ET VALEURS D'ETAT, LES OBLIGATIONS DES ORGANISMES INTERNATIONAUX ET DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES (ARTICLE 335-1 1°)

Le tableau suivant résume les placements admis en représentation des engagements réglementés par les compagnies d'assurances sur les obligations et valeurs d'État, sur les obligations des organismes internationaux et des institutions financières ainsi que les limitations exigées par le Code des assurances à savoir un minimum de 15% et un maximum de 50% du total des engagements règlementés à fin 2017.

Exercice	Limitations		Valeur de couverture compagnies	Ecart par rapport au	
	Minimum	Maximum		Minimum	Maximum
2017	35 315 631 229	117 718 770 763	47 429 470 673	11 210 217 827	69 659 621 174

Le montant total des placements effectués par les compagnies d'assurances sur les obligations et valeurs d'État, des organismes internationaux et institutions financières au 31 décembre 2017 s'élève globalement à 47,43 milliards de FCFA contre 40,73 milliards de FCFA à la même période de l'année précédente, soit une progression de 16,4%. Lesdits placements représentent 20,14% des engagements réglementés au 31 décembre 2017 contre 20,07%, soit une variation de 0,34%. Cette variation est faible si on la compare avec celle des engagements réglementés qui passe de 200,07 milliards de FCFA en 2016 à 235,43 milliards de FCFA en 2017, soit une progression de 17,67%.

Dans le montant placé sur les obligations et valeurs d'État, des organismes internationaux et institutions financières au 31 décembre 2017, 63 % sont détenus par les compagnies d'assurances vie contre 51% à fin 2016, soit une hausse d'environ 4 points. Cette évolution des placements des sociétés vie pourraient être expliquée par la croissance du chiffre d'affaires de 26,19% entre 2016 et 2017 de la

branche vie dont les contrats se dénouent généralement dans le long terme. Ce montant se répartit comme suit :

- État du Sénégal : 29,34 milliards de F CFA (62% desdits placements) ;
- Autres États de la zone CIMA : 9,99 milliards de FCFA (21% desdits placements) ;
- Organismes internationaux et institutions financières : 8,10 milliards de FCFA (17% de ces placements).

Le minimum règlementaire global est de 35,32 milliards de FCFA, soit un écart positif de 12,11 milliards F CFA. Toutefois, certaines compagnies d'assurances ne respectent pas le minimum règlementaire. Cela signifie que les compagnies d'assurances disposent de potentiel d'investissements sur ces titres.

2. LES AUTRES TYPES DE PLACEMENTS

2.1 Placements hors dépôts en banque

Placements	Limite maximale	Valeur de couverture	Ecart
Les actions et les obligations autres que celles de l'article 335-1 1°)	94 175 016 611	52 690 087 142	41 322 709 582
Les droits réels immobiliers	94 175 016 611	45 229 535 280	48 945 481 330
Les prêts garantis	47 087 508 305	1 094 173 380	45 993 334 925
Les prêts hypothécaires et autres prêts	23 543 754 153	3 598 522 438	19 945 231 715

À la lecture de ce tableau, on constate que la limite maximale globale de 40% des engagements réglementés admise pour les placements sur les actions et obligations autres que celles définies à l'article 335-1 1°) a été respectée en 2017.

À l'exception de deux (2) sociétés qui ont atteint le plafond, les sociétés d'assurances ont la possibilité d'augmenter leurs investissements sur ces titres. Globalement cette faculté d'investissement est estimée à 41,32 milliards de FCFA.

La limite globale admise pour les droits réels immobiliers, à savoir 40% des engagements réglementés, est respectée globalement sur l'exercice 2017. Toutefois, sept (7) compagnies ont dépassé ce plafond.

S'agissant des prêts garantis, la limite réglementaire est respectée. Cependant, il faut préciser que seules sept (7) compagnies d'assurances ont effectué des placements sur ces actifs sur l'exercice 2017. Pour les prêts hypothécaires et autres prêts, deux (2) sociétés ont dépassé le plafond.

Placements	Limitations		Valeur de couverture	Ecart par rapport au	
	Minimum	Maximum		Minimum	Maximum
Sociétés vie	20 892 375 941	48 748 877 196	75 772 936 090	54 880 560 149	-27 024 058 894
Sociétés non vie	9 615 503 525	38 462 014 101	61 894 925 929	41 596 512 580	-23 432 791 828
Total	23 543 754 153	87 210 891 297	137 667 862 019	103 441 198 043	-50 456 970 722

2.1 Les dépôts en banque

Concernant les dépôts en banque, il a été constaté que les sociétés vie comme non-vie dépassent le maximum réglementaire. Cela montre l'importance de la trésorerie des compagnies d'assurances. Ces sommes d'argent pourront servir non seulement à régler les sinistres de manière efficace, mais également à financer l'économie.

Conclusion

Au 31 Décembre 2017, le marché sénégalais compte vingt-neuf (29) sociétés d'assurances. S'agissant des règles de dispersion, même si elles ne sont pas respectées par toutes les sociétés, la CIMA accorde souvent un délai de trois (3) ans pour se conformer. Toutefois, ces sociétés devraient se conformer aux dispositions réglementaires.

Pour les règles de limitation, le constat est le non-respect des limites maximale et minimale pour certaines compagnies. En particulier, pour les obligations et autres valeurs d'État, quatorze (14) entreprises contre douze (12) en 2016 n'ont pas respecté le minimum réglementaire. En outre, une seule société a dépassé le plafond sur ces titres. Par ailleurs, il faut

noter que sur certains types d'actifs, il y a des compagnies qui, après avoir satisfait aux exigences du Code, disposent encore de possibilités d'investissements.

En résumé, avec l'évolution du chiffre d'affaires global constaté sur les trois derniers exercices, les perspectives sur les placements des compagnies d'assurances s'annoncent bonnes pour les exercices 2018 et 2019.



Mamadou DEME

Directeur des Assurances

mdeme@minfinances.sn

RÉFLEXIONS SUR UNE RÉFORME DU DROIT DE LA PRÉNOTATION AU SÉNÉGAL

La prénotation est réglementée par les dispositions de l'article 72 de la loi n°2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière aux termes desquels « Toute demande tendant à obtenir la modification ou l'annulation d'une inscription peut faire l'objet d'une mention sommaire préventive, dite prénotation sur le titre foncier, avant d'être portée devant le tribunal régional. Cette prénotation doit être autorisée par ordonnance du Président du Tribunal, rendue sur requête, à charge de lui en référer. La prénotation faite, la validité des inscriptions ultérieures est subordonnée à la décision judiciaire. À défaut de prénotation, le jugement n'a d'effet à l'égard des tiers que du jour où il est inscrit ». L'analyse de cette disposition fait apparaître que la prénotation est une mention préventive (donc sujette à être remplacée par une inscription définitive correspondante) même si l'article 19 b) de la loi n° 2011-07 précitée permet de l'inscrire au livre foncier au titre des actions qui tendent à revendiquer les droits réels. Néanmoins, au moment où elle est mentionnée, la prénotation ne peut ni créer, ni modifier, ni transformer ou supprimer un droit déjà inscrit car n'ayant pas, par elle-même, une valeur autonome de celle de la décision de justice à intervenir. En effet, elle est requise en vue de faire conserver provisoirement un droit que le requérant déclare détenir sur un immeuble mais qui serait contesté et dont il attend la proclamation par la justice.

C'est pourquoi la prénotation n'arrête pas le cours des inscriptions et de ce fait, n'emporte pas indisponibilité du titre grevé. Cependant, comme une épée de Damoclès, elle peut, par un effet purement psychologique, constituer un écueil à la libre disposition d'un bien. Toutefois, l'effet majeur de la prénotation est qu'elle rend provisoire et susceptible d'annulation ou de radiation, selon le sort qui sera réservé à la demande en justice, les inscriptions effectuées sur le titre postérieurement à sa mention.

Nous nous proposons de mettre en relief les insuffisances du droit sénégalais de la prénotation (I) avant de tenter une étude comparative avec certains pays de même tradition juridique que le Sénégal (II) pour enfin, esquisser quelques axes d'une réforme de la matière (III).

1. LES INSUFFISANCES DU DROIT SENEGALAIS DE LA PRENOTATION

Comme il résulte de la définition sus-visée, la prénotation fait l'objet d'une seule disposition en droit foncier sénégalais, celle de l'article 72 de la loi foncière précitée, dont le caractère laconique, combiné avec la pauvreté de la production doctrinale et jurisprudentielle en la matière, rendent complexe la mise en œuvre.

Ce déficit de réglementation est à l'origine d'insuffisances

dans la pratique de la prénotation parmi lesquelles on pourrait retenir :

A - Une indication non précise de l'acte qui sert de titre à la mention préventive

Une lecture attentive de l'article 72 permet de relever qu'il évoque deux documents qui ont des objets différents : la demande en justice tendant à obtenir la modification ou l'annulation d'une inscription et l'ordonnance du Président du Tribunal de grande Instance, rendue sur requête, qui



DIRECTION GENERALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES

autorise la mention préventive de ladite demande au livre foncier avant qu'elle ne soit portée devant le tribunal.

Cependant, la pratique des bureaux de conservation foncière, influencée sans doute par la forme et le contenu des requêtes provenant des avocats, notaires et tribunaux, fait que dans presque tous les cas, c'est l'ordonnance d'autorisation de la prénotation qui est inscrite au livre foncier en lieu et place de la demande au fond.

Cette interprétation de la norme est d'autant plus discutable qu'il est clair que seule la mention au livre foncier de la demande tendant à revendiquer un droit peut permettre au propriétaire du titre et aux tiers intéressés d'être informés sur la nature dudit droit.

B - L'absence d'indication d'une date extrême d'effets de la mention de la prénotation

Une fois mentionnée dans le livre foncier, la prénotation est en principe maintenue jusqu'à l'avènement d'un jugement ayant acquis l'autorité de la chose jugée déclarant ou non la reconnaissance du droit prénoté.

De ce fait, en l'absence d'indication de durée, la mention d'une prénotation est de nature à entacher, voire à paralyser le droit du propriétaire vis-à-vis des tiers, même si l'immeuble n'est pas frappé d'indisponibilité, si l'on considère la longueur des procédures devant nos tribunaux.

Ce phénomène est complexifié davantage par le fait que c'est l'ordonnance du juge qui est mentionnée dans le livre foncier à la place du contenu de la requête au fond et que dans bien des cas, il n'y a aucun moyen de vérifier l'existence même de cette demande au fond.

Il s'y ajoute que la prénotation ne tombe pas sous la péremption et qu'il est impossible pour le Conservateur de la propriété foncière de procéder à sa radiation d'office et de plein droit même lorsqu'elle devient sans objet, celui-ci devant, dans tous les cas, en être requis sur la base d'une décision judiciaire.

Pour prendre toute la mesure des insuffisances sus-visées, nous allons, au titre du droit comparé, examiner comment la question est règlementée dans des pays de même tradition juridique que le Sénégal.

2. LE DROIT DE LA PRÉNOTATION DANS CERTAINS PAYS DE MEME TRADITION JURIDIQUE QUE LE SÉNÉGAL

Le texte de l'article 72 de la loi foncière est une reprise mot pour mot de celui de l'ancien article 160 du décret du 26 juillet 1932 portant réorganisation du régime de la propriété foncière en Afrique occidentale française.

Dans le même sens que le Sénégal, la plupart des pays de cet espace et même au-delà, l'ont repris à l'identique lors des récentes réformes de leurs droits fonciers. Il en est ainsi de :

- L'article 181 de la loi n°2013-01 du 14 janvier 2013 portant Code foncier et domanial en République du Bénin ;
- L'article 181 de la loi n°L/99/013/AN portant Code foncier de la République de Guinée ;
- L'article 203 de l'ordonnance n°00-027/PRM du 22 mars 2000 portant Code domanial et foncier du Mali;
- L'article 518 du décret n°2014-481 du 03 juin 2014 déterminant les conditions et les modalités d'application de la loi n°034-2012/AN du 02 juillet 2012 portant réorganisation agraire et foncière au Burkina Faso.

Aussi, pour trouver des termes de comparaison pertinents de la pratique de la prénotation, il pourrait être intéressant de visiter des législations voisines telles que celle de la France qui a inspiré nos textes et celle du Maroc.

A - La prénotation en droit français

Le droit foncier français est marqué par une dualité qui trouve sa source dans l'histoire du pays.

Il repose sur un système de publicité foncière régi par le décret no 55-22 du 4 janvier 1955 en vigueur sur l'ensemble du territoire à l'exception des trois départements d'Alsace-Moselle (le Bas-Rhin, le Haut-Rhin et la Moselle) lequel coexiste avec celui du livre foncier, en vigueur dans les départements précités.

C'est dans les trois départements d'Alsace-Moselle, à l'exclusion du reste de la France que la prénotation est appliquée avec certes des différences notables par rapport au droit sénégalais.

1) Absence de prénotation dans le système foncier hors départements d'Alsace- Moselle

Dans ce système, la doctrine s'est souvent interrogée sur l'existence de la prénotation d'autant plus que le terme n'est pas consacré dans les textes de loi.

Cependant, une procédure semblable à la prénotation, destinée à permettre l'efficacité de la réitération d'une promesse synallagmatique sous seing privé de vente d'immeuble pourrait étayer notre étude comparative.

En effet, la publicité foncière d'un acte sous seing privé nécessitant au préalable son dépôt avec reconnaissance d'écritures et de signatures au rang des minutes d'un notaire, lorsque ce dépôt est impossible ou refusé, il a fallu trouver une voie judiciaire permettant d'aboutir à la publicité des promesses synallagmatiques de vente. Cette solution est destinée à permettre que l'acquéreur soit à l'abri du danger que représente pour lui le risque d'une publication effectuée par des tiers pendant la durée de l'instance en justice tendant

à l'exécution de la vente.

C'est dans ce sens que l'article 37, paragraphe 2 du décret n° 55-22 du 4 janvier 1955 précité prévoit que « peuvent être publiés, pour l'information des usagers, les documents suivants auxquels sont annexés ou dans lesquels sont reproduits des actes soumis à publicité, quoique ces actes n'aient pas été dressés en la forme authentique :

- Demande en justice tendant à obtenir la réitération ou la réalisation en la forme authentique desdits actes ;
- Procès-verbal notarié constatant le défaut ou le refus du cocontractant ou promettant de procéder auxdites réitération ou réalisation ;
- Déclaration, par acte notarié, de la volonté du bénéficiaire de l'acte d'exiger lesdites réitérations ou réalisations. »

L'opposabilité aux tiers de cette publication reste cependant soumise à deux conditions :

- Il faut d'abord que l'acte qui n'a pu être publié directement soit annexé ou littéralement reproduit dans les trois documents visés par ce paragraphe (CA Paris, 29 janv. 1966 : D. 1966, somm. p. 113 et Cass. Civ. 1re, 14 mars 1967 : Bull. civ. I, n° 100 ; 18 avr. 1967 : Bull. civ. I, n° 130) ;
- Il faut ensuite qu'ait lieu, dans les trois ans de l'inscription provisoire, la publication au bureau des hypothèques d'un acte authentique ou d'une décision judiciaire constatant la réitération ou la réalisation de l'acte en cause. À défaut, la publication initiale deviendrait caduque (Cf. Cass. 3e civ., 22 nov. 1968 : Bull. civ. III, n° 494 ; CA Limoges, 17 nov. 1972).

2) La prénotation dans le système foncier d'Alsace-Moselle

La prénotation proprement dite en France, est une spécificité du droit local d'Alsace- Moselle, héritée du droit allemand et régie par la loi du 1er juin 1924 qui a mis en vigueur la législation civile française dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle.

Ce système foncier, comparable à bien des égards à celui du Sénégal, permet, lorsque l'inscription des droits prévue à l'article 38 de la loi du 1er juin 1924 ne peut momentanément pas être réalisée, soit en raison d'un litige dont le droit fait l'objet, soit parce que celui-ci n'a pas encore définitivement pris naissance, de garantir, par une mesure conservatoire sur le livre foncier, le rang à l'inscription future du droit. Il s'agit d'une mesure provisoire qui doit être confirmée par la suite par l'inscription définitive.



Tous les droits énumérés à l'article 38 précité peuvent faire préalablement l'objet d'une prénotation ; il est cependant nécessaire pour cela que cette procédure ait recueilli le consentement des intéressés ou ait été effectuée en vertu d'une décision judiciaire.

L'inscription de la prénotation fait l'objet d'une procédure bien encadrée.

En effet, le juge du livre foncier (équivalent du conservateur de la propriété foncière) vérifie, conformément à l'article 46 de la loi du 1er juin 1924, si le droit invoqué peut être prénoté. Il contrôle la forme de l'acte, la capacité et le consentement des intéressés, et prénote le droit s'il juge la requête recevable.

Il radie d'office la prénotation à son terme extinctif. Par contre, il ne la radie pas si le droit prénoté est devenu définitif et publié, car le droit définitif a rang d'inscription du jour de l'inscription de la prénotation.

Malgré quelques similitudes, le droit de la prénotation Alsacien-Mosellan est différent, sur beaucoup de points, de celui du Sénégal du fait de son rapprochement ces dernières années avec la législation du reste de la France pour réaliser un compromis entre les principes du livre foncier et ceux du consensualisme du droit civil français.

Au total, nous pouvons retenir que la prénotation dans le système foncier d'Alsace -Moselle est prise avec le consentement des intéressés ou en vertu d'une décision judiciaire, dans le but d'assurer à l'un des droits énumérés à l'article 38 de la loi du 1er juin 1924 son rang d'inscription ou de garantir l'efficacité d'une rectification ultérieure.

Elle emporte, par son inscription, une présomption de l'existence du droit qu'elle prénote en la personne de son titulaire. Le droit prénoté est rendu opposable aux tiers. Elle a une durée et peut être radiée d'office par le juge du livre foncier dans certaines conditions.

B - La prénotation en droit marocain

Le régime marocain de publicité foncière a en commun avec ceux du Sénégal et d'Alsace-Moselle qu'ils sont basés sur le livre foncier. Cependant, la réglementation marocaine de la prénotation révèle une meilleure structuration rendue possible par une évolution progressive de la norme.

En droit marocain, la prénotation est régie par l'article 85 alinéa premier du dahir du 12 août 1913, modifié et complété par la loi n° 14-07 régissant la loi sur l'immatriculation foncière qui stipule que « Tout prétendant à un droit sur un immeuble immatriculé peut requérir une prénotation pour la

conservation provisoire de ce droit ».

Elle joue un rôle fondamental dans la sauvegarde des droits non inscriptibles du fait de l'absence d'une formalité substantielle ou dont la reconnaissance par voie de justice est nécessaire à cause d'un litige invoqué par l'une des parties. Ainsi, le rôle de la prénotation est de « conserver provisoirement, soit un droit existant mais contesté et dont on attend la proclamation par la justice, soit un droit dont la perfection est retardée par une formalité restant à compléter » (cour d'Appel de Rabat, 3 novembre 1934).

Il existe trois sortes de prénotation qui, tout en produisant les mêmes effets, divergent par leur forme et leur durée de validité:

1. La prénotation prise en vertu d'un titre. Il s'agit d'une prénotation conventionnelle qui est opérée en dehors de l'intervention de l'autorité judiciaire. En effet, lorsque le titre constatant le transfert d'un droit réel est incomplet ou n'est pas accompagné des documents permettant au conservateur de procéder à son inscription en l'état, les parties peuvent d'un commun accord obtenir la prénotation du droit de l'acquéreur. Elle est accordée sur autorisation du conservateur lui-même en vertu du titre entaché d'une irrégularité d'ordre mineur qui empêche l'inscription du droit. Cette prénotation est valable pour un délai de dix jours pendant lequel aucune inscription ne peut être requise du consentement des parties. Si, dans le délai de 10 jours, l'inscription est prise, la date de la prénotation fixe le rang de l'inscription. Si par contre, l'inscription n'a pas été opérée jusqu'à l'expiration de ce délai, la prénotation devient nulle et doit être radiée d'office. « Aucune prénotation sur titre ne peut être requise alors que les dispositions de la loi interdisent son inscription définitive ».
2. La prénotation requise en vertu d'une ordonnance du président du tribunal de première instance. Elle est accordée sur ordonnance du président du tribunal de première instance du lieu de situation de l'immeuble, conformément aux articles 85 et 86 du Dahir du 12 août 1913 sur l'immatriculation foncière précités. Cette prénotation n'est pas conventionnelle, car elle est prononcée en l'absence du propriétaire inscrit et sans son consentement. Elle a pour objet également la conservation provisoire d'un droit qui ne peut être inscrit, mais à la différence de la précédente, ce droit n'est pas forcément constaté par un titre ou, le cas échéant, il s'agirait d'un titre incomplet dont la régularisation ne peut être effectuée dans le délai de 10 jours. Elle est valable pour une durée de trois mois à partir de sa date. Si l'inscription définitive du



BASSIROU SAMBA NIASSE
Directeur Général de la DGID

droit n'a pas été opérée dans ce délai, cette durée peut être prorogée sur ordonnance du président du tribunal de première instance, à condition qu'une action sur le fond soit introduite. L'effet de cette prorogation reste valable jusqu'à la prononciation du jugement définitif. En effet, lorsque la consécration judiciaire du droit prétendu s'avère nécessaire, le prénotant doit engager l'instance au fond et la faire mentionner au livre foncier dans les délais requis pour les prénotations requises en vertu d'une demande en justice telle qu'il en est parlé infra.

3. La Prénotation requise en vertu d'une demande en justice ou requête sur le fond . Parmi les trois types de prénotation qui existent en droit foncier marocain, c'est celui qui s'assimile le plus à la prénotation de l'article 72 de la loi sénégalaise n°2011- 07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière. Elle est régie par l'article 85 du Dahir du 12 août 1913 sur l'immatriculation et est ouverte à toute personne qui intente une action en justice en vue de la reconnaissance d'un droit susceptible d'être inscrit sur les livres fonciers. Elle est mentionnée par le conservateur sur le titre foncier de l'immeuble concerné par l'instance au vu d'un extrait de la requête visé par le greffe. La prénotation ainsi obtenue est valable pendant le délai d'un mois (article 86 de la

loi 14-07 modifiant et complétant le dahir du 12 août 1913 sur l'immatriculation). Elle est radiée d'office, à l'expiration dudit délai, sauf si le prénotant produit une ordonnance rendue par le président du tribunal de première instance, laquelle produit ses effets sur un délai de trois mois comme nous l'avons vu plus haut. Dans tous les cas, le président du tribunal de première instance ne prononce l'ordonnance portant prénotation que s'il est convaincu que la demande est fondée. Le prénotant ne peut pas requérir une nouvelle demande en se basant sur les mêmes motifs. Il est loisible de recourir au président du tribunal de première instance du ressort de l'immeuble en sa qualité de juge des référés, pour ordonner la radiation de la prénotation chaque fois que les motifs invoqués s'avèrent non fondés ou irréguliers.

Pour lutter contre les dérives du mécanisme de la prénotation, l'article 86 bis de la loi 14-07 modifiant et complétant le dahir du 12 août 1913 sur l'immatriculation foncière prévoit qu'en cas de prénotation abusive, vexatoire ou de mauvaise foi, le même tribunal qui est saisi pour statuer sur l'action au fond doit prononcer d'office au profit de l'Agence nationale de la conservation foncière une amende civile dont le montant ne peut être inférieur à 10% de la valeur.

3. ESCQUISSE D'AXES DE RÉFORME DU DROIT DE LA PRÉNOTATION AU SÉNÉGAL

La revue de droit comparé qui précède permet de mettre en lumière des axes d'amélioration du droit de la prénotation au Sénégal. Nous pensons que ces réformes sont d'autant plus nécessaires que la prénotation devrait être une exception dans un système foncier où l'inscription est constitutive de droits comme celui du Sénégal et qui, contrairement à son pendant marocain, a opéré une purge générale des droits coutumiers et traditionnels. Sans être exhaustif sur les propositions de réforme, nous voudrions mettre le focus sur des situations que l'urgence commande de revisiter.

3.1 La clarification du moyen de publication de la prénotation : mention ou inscription

Il n'est pas aisé de saisir la différence entre inscription et mention dans la loi n°2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière à cause de l'absence de définition du terme « mention », mais également en raison du fait que la loi elle-même, par endroits, parle d'inscription de mentions, même si les expressions « mention sommaire » et « mention provisoire » sont celles qui reviennent le plus. Cependant, l'article 19 b) de la loi n°2011-07 précité relatif aux droits réels susceptibles d'être inscrits au livre foncier y associe également les actions qui tendent à revendiquer les mêmes droits réels, ce qui est le cas des assignations prénotées. Cependant, les droits susceptibles de faire l'objet de prénotation excluent ceux énumérés à l'article 26 de la même loi qui précise que: « Les actions tendant à la revendication d'immeubles, basées sur l'une des causes ci-après :

- Rapport en nature de biens donnés ;
- Réduction des donations pour atteinte à la réserve ;
- Droit de retour des biens donnés en cas de prédécès du donataire seul ou du donataire et de ses descendants ;
- Révocation d'une donation pour inexécution des conditions ou survenance d'enfants ;
- Résolution d'un contrat synallagmatique pour inexécution des conditions ;
- Exécution du pacte de réméré, ne peuvent être exercées qu'autant que ces droits auront été réservés expressément aux contrats d'aliénation et ne produisent effet, à l'égard des tiers, qu'à dater du jour où ces réserves ont été rendues publiques dans les formes fixées par la présente loi ».

3.2 La détermination du titre objet de la prénotation

La pratique marocaine de la prénotation requise en vertu d'une demande en justice permet de dégager une piste de réflexion autour de la problématique de l'acte objet de la mention au livre foncier.

En effet, en décidant que cette prénotation « est mentionnée par le conservateur sur le titre foncier de l'immeuble concerné par l'instance au vu d'une copie de la requête sur le fonds visée par le greffe », la loi marocaine répond parfaitement à notre interrogation sur la nature de l'acte qui sert de titre à la mention préventive. Cependant, si l'on considère le nombre de requête fantaisistes qui risqueraient d'engorger les bureaux de conservation foncière s'il était possible de saisir le conservateur à partir de la seule requête sur le fond visée par le greffe, il y a lieu de réfléchir à une clarification de la norme pour exiger l'ordonnance du Président du Tribunal de grande instance autorisant l'inscription de la prénotation à laquelle est annexée ladite requête.

3.3 L'instauration d'une durée de validité de la prénotation

La procédure de publication de la prénotation doit être encadrée quant à sa durée de validité qui pourrait être fixée à quatre mois susceptible de prorogation par le même procédé en fonction de l'évolution de l'examen de la requête au fond. L'inscription de la prénotation pourrait également faire l'objet de péremption, auquel cas sa radiation pourrait être opérée d'office par le conservateur de la propriété foncière.

3.4 L'aménagement de moyens de lutte contre les prénotations abusives

La diversité des juges susceptibles d'autoriser l'inscription ou de prononcer la radiation de la prénotation est un facteur qui contribue pour beaucoup à la multiplication des prénotations abusives. C'est pourquoi il est souhaitable d'arriver à un système qui prohibe la délégation et réserve cette prérogative au seul Président du Tribunal de grande instance comme le prescrit du reste l'article 72 de la loi n°2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière précitée. Les moyens de lutte pourraient également s'étendre à l'instauration d'une amende contre les prénotants qui s'avèrent avoir agi de mauvaise foi à l'issue de l'examen de leur requête par la juridiction saisie. Enfin, la réglementation pourrait prévoir qu'en cas de radiation de l'inscription d'une prénotation, le prénotant ne pourra plus requérir une nouvelle demande en se basant sur les mêmes motifs.



Macodou SALL

Inspecteur principal des Impôts et des Domaines
Conseiller technique du Directeur général
des Impôts et des Domaines
macodousall@yahoo.fr

DANIEL CABOU

UN EXPERT AU DÉPARTEMENT DES FINANCES À L'AUBE DE L'INDÉPENDANCE



Daniel Cabou est parmi les Sénégalais les plus en vue dans les années 60, ainsi dans une biographie qui lui est consacré, il est mentionné ceci « Sa réussite au Concours A d'entrée à l'École Nationale de la France d'Outre-Mer lui vaut l'honneur d'être reçu à déjeuner, en tête à tête, à l'occasion de ses vacances à Dakar, par le Gouverneur Général de l'AOF au Palais. Il est, dit-on, le premier Africain Noir, non mulâtre, ni métis, à être reçu à ce concours, en 1953 »

Il fut tour à tour, directeur de cabinet du Ministre des Finances, André Péytavain, (décembre 1961-12 novembre 1962), Secrétaire d'État chargé de l'Hydraulique, de l'Urbanisme et de l'Habitat de novembre 1962 à décembre 1962 puis Secrétaire d'État aux Finances et aux Affaires Économiques de décembre 1962 au 6 février 1963, il devient Ministre des Finances de février 1963 à février 1964.

Comme ministre des Finances, son séjour au département fut pourtant très bref à peine un an, malgré ses états de service fort honorables. Habib THIAM, auteur de l'ouvrage « Par devoir et par Amitié », paru aux éditions du Rocher en 2001, tente de donner les explications suivantes « Daniel Cabou dont la compétence et la haute morale étaient connues de tous était tout à fait à la hauteur de la tâche.

Ensuite, à ce poste, il démontrait qu'un Sénégalais noir était tout à fait capable de gérer ce ministère alors qu'une propagande insidieuse qui trouvait des échos auprès des plus hautes autorités du pays tendait à faire croire qu'un négro n'était pas susceptible de tenir le poste ». Il sera nommé, ministre du Commerce, JEAN COLLIN, héritera à nouveau du département des Finances (Décret n 64 -095 du 08 février 1964 portant nomination de ministres); il est mis en position de détachement auprès de la B.C.E.A.O à compter du 1er août 1972 comme Directeur Général adjoint de la B.C.E.A.O, il en deviendra peu de temps après secrétaire général.

Daniel Cabou a été un membre actif de la réforme des Institutions de l'Union Monétaire Ouest Africaine, de l'installation de la BOAD avec toutes ses structures. Il est nommé en 1991 Conseiller Spécial, puis Ministre Conseiller Spécial des Premiers Ministres Habib Thiam, Mamadou Lamine Loum et Moustapha Niasse.

Le 23 juin 2004, à la demande des instances de l'institution, il prononce une conférence devant les étudiants du COFEB sur le thème : « la B.C.E.A.O. et les défis des années 1970; La vision des Pères Fondateurs et des Premiers Dirigeants Africains ».

Henry Konan BANY, ancien gouverneur de la BECAO, présent à la conférence, témoigne « M. CABOU à qui j'avais demandé en 1994 de présider le comité pour la rédaction de l'ouvrage Histoire de l'Union Monétaire Ouest Africaine des Origines à nos jours vient encore une fois de plus de me donner raison par la qualité de ses connaissances des questions économiques et monétaires de notre espace. Sa riche expérience servira toujours ... »

Cet ouvrage en trois tomes sera publié par la B.C.E.A.O. en 2000 en version française et en 2002 en version anglaise.

D'ailleurs son expertise et son influence dans les milieux économiques ont largement contribué à la mise en place du fonds de promotion économique obtenu par le Sénégal en 1991 sur financement de la BAD. Habib THIAM le présente dans l'ouvrage cité plus haut, comme collaborateur précieux dans la formation de ce projet d'envergure que notre pays obtient dans les années 90. Ce casamançais bon teint né à Mandina, au sud de Ziguinchor en 1929, fut le premier Gouverneur de la région de Saint Louis, le premier Noir à prendre possession de la résidence des anciens gouverneurs coloniaux dont le premier fut Bouet WILLAUMETZ, puis Protêt, et ensuite FAIDHERBE en 1857.

Il convient également de noter que Daniel CABOU a été membre de la commission nationale de la recherche de la paix en Casamance présidée par l'ancien ministre Assane SECK. Cette commission eut comme mission principale de réunifier les différentes branches du MFDC.



Ismaïla SOUMARE

DGB

issoumare@minfinances.sn



Invité
sur le Budget-Programme :

M. MOR DIOUF COORDONNATEUR DU PCRBF

PROJET DE COORDINATION DES RÉFORMES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES (PCRBF)

1. POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER CE QU'EST LE BUDGET-PROGRAMME ?

La budgétisation par programme est la nouvelle règle de budgétisation avec des fondements juridiques découlant des directives de l'UEMOA de 2009 qui participent de l'harmonisation du cadre des finances publiques dans l'espace UEMOA. Il faut dire que les pays sous-développés sont les plus exposés aux contraintes budgétaires et à la rareté de l'argent, par conséquent l'efficacité de toute dépense publique sera à partir de 2020 discutée au niveau du parlement qui ne s'occupera plus simplement du volume des crédits accordés aux ministères mais surtout des objectifs, des choix et des stratégies de politique publique avec comme repères les indicateurs de performance de l'administration publique. C'est donc un mode de présentation du budget qui part des objectifs visés pour arriver à la répartition des crédits non plus selon des chapitres mais selon des programmes déclinés en politiques publiques auprès du citoyen, du contribuable ou de l'utilisateur. En effet, l'essentiel des crédits budgétaires seront ainsi déclinés à l'exception des crédits destinés aux institutions constitutionnelles qui feront l'objet de dotations. Les programmes sont des pans de politique publique définis à moyen terme, par conséquent les missions des ministères sectoriels s'harmonisent avec les objectifs de stratégie nationale. Le budget programme aboutit à une sorte d'innovation administrative qui fait que c'est les programmes

qui deviennent le centre de l'organisation administrative et les services justifient alors leur existence tout simplement par leur concours à la bonne réussite de ces programmes.

Des arbitrages sont opérés dans les programmes qui sont discutés et validés au niveau sectoriel d'abord et ensuite au niveau national notamment à travers l'Assemblée nationale et l'importance d'un programme se voit en fonction de sa capacité à concourir à l'atteinte des objectifs de stratégie nationale et détermine alors le volume des crédits qui lui sont alloués

2. QUELS SONT LES PRINCIPAUX APPORTS ET INNOVATIONS ?

On peut citer le principe de sincérité budgétaire qui est introduit à côté des principes d'annualité, d'universalité, de spécialité et d'unité. C'est l'interdiction par exemple de la sous-estimation des charges, de la surestimation des ressources ou de la dissimulation d'éléments financiers ou patrimoniaux. Parmi les innovations il y a aussi la présentation du budget par politique publique et la démarche de performance. Une politique publique en effet est « un ensemble d'actions conduites par les institutions et les administrations publiques par le biais de financements publics afin de faire évoluer une situation donnée » par exemple : insécurité routière, chômage, inondations, exode rural, déforestation, etc. La politique publique poursuit

donc un objectif précis qui est le préalable à la définition du programme.

Cette démarche de performance est ainsi bâtie autour d'un acteur nouveau dans le pilotage des programmes, il s'agit du responsable de programme placé sous l'autorité de son ministre sectoriel. C'est un manager public qui dirige des responsables opérationnels avec qui ils forment une chaîne de responsabilité et construisent un dialogue de gestion (responsabilisation accrue à chaque niveau de responsabilité et reddition des comptes). Cette démarche de performance est actée par les projets annuels de performance et les rapports annuels de performances annexés aux lois de finances et élaborés sous la direction du responsable de programme ; ces documents attestent la liberté accrue des gestionnaires mais aussi leur responsabilisation quant aux stratégies, aux dépenses, et à l'atteinte des résultats. Dans l'exécution du budget, on peut citer comme nouveauté la déconcentration de l'ordonnancement qui apporte plus de souplesse à la rigidité budgétaire antérieure grâce à la multiplication des ordonnateurs principaux. À ce propos, il faut dire qu'actuellement, seul le ministre chargé des finances est ordonnateur unique principal du budget de l'Etat en recettes comme en dépenses. Avec le basculement dans la gestion budgétaire en mode-programme, les ministres sectoriels et les présidents d'Institutions constitutionnelles deviennent ordonnateurs principaux de leur budget.

En effet il y a l'apparition de nouveaux ordonnateurs principaux dans les ministères sectoriels qui prennent la responsabilité d'ordonner des dépenses et qui peuvent même déléguer leur pouvoir d'ordonnancement à des ordonnateurs secondaires.

Cependant, le ministre chargé des finances dispose du pouvoir de régulation du budget. Ce qui lui permet d'anticiper sur d'éventuelles dégradations de l'équilibre financier. La fongibilité des crédits est aussi une nouveauté dans l'exécution du budget, elle signifie une autonomisation accrue des gestionnaires dans l'utilisation des crédits dont la rigidité antérieure laisse place à plus de souplesse dans l'affectation des crédits à l'intérieur des programmes. Ainsi les crédits de personnel ou de fonctionnement peuvent abonder de crédits d'investissement mais l'inverse est interdit. En quatrième point, il y a les nouvelles méthodes de budgétisation avec la pluri annualité des crédits qui permet de mesurer à moyen terme l'impact des décisions publiques et l'évolution des finances publiques d'un exercice à l'autre. Elle favorise ainsi une cohérence accrue entre les lois de finances caractérisées par le principe d'annualité et les stratégies nationales par nature pluriannuelles ; ainsi la loi de finances est élaborée sur la base du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle

(DPBEP) et un document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).

Il y a aussi les plafonds d'emplois fixés pour chaque ministère mais ce n'est plus du seul ressort de la loi de finances puisqu'il est accordé au gestionnaire une certaine autonomie pour les besoins de recrutement ou de transformation d'emplois. En dernier ressort parmi les innovations et apports il ne faut pas oublier le renforcement du contrôle du Parlement et de la Cour des comptes, facilité par une meilleure lisibilité du budget et des choix et priorités du gouvernement déclinés directement en programmes. Le parlement bénéficie d'une disponibilité accrue de l'information budgétaire et d'un meilleur suivi évaluation facilité par la production des PAP (Projet annuel de performance) et Rapport annuel de performance (RAP). Il y a aussi la suppression des services votés qui sont des crédits automatiquement reconduits et qui diminuent de presque 90 % la marge de manœuvre dans les nouveaux budgets. Désormais chaque franc accordé comme crédit est discuté et contrôlé par le parlement. Ce renforcement est mis en exergue également par le rapport trimestriel sur l'exécution du budget qui est soumis à l'examen du parlement. La Cour des comptes se trouve renforcée dans son rôle d'appui au parlement avec un pouvoir de suivi évaluation des programmes et un meilleur contrôle du système de gestion du responsable de programme, elle peut aussi émettre des avis et recommandations au parlement.

3. NOTRE PAYS EST-IL FIN PRÊT POUR LE BASCULEMENT EN 2020 ?

Le gouvernement a pris les engagements de procéder au basculement effectif en budget programme, de poursuivre le chantier de la déconcentration de l'ordonnancement et la mise en production du système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF) dès l'entrée en vigueur des Directives de l'UEMOA en janvier 2020. L'essentiel des textes relatifs au budget programme a déjà été pris. C'est le cas notamment du décret fixant les conditions de nomination et les attributions du responsable de programme, du décret sur la Nomenclature Budgétaire et son articulation avec le Plan Comptable, le décret organisant la préparation budgétaire. Sur un total de huit (08) directives, seule la Directive portant Régime financier des collectivités territoriales n'est pas encore transposée et celle portant comptabilité des matières a été transposée mais non encore mise en œuvre.

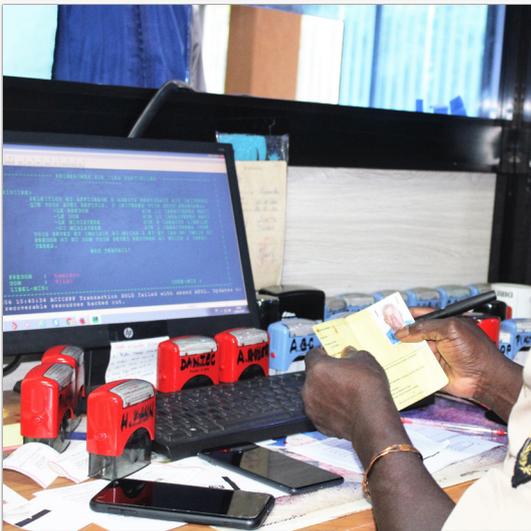
Même si des progrès ont été réalisés dans certains domaines, il faut noter, cependant, quelques points d'attention qui doivent faire l'objet de finalisation. De concert avec toutes les parties prenantes, nous y travaillons sans relâche.

**FRONT OFFICE DE LA DIRECTION
DE LA SOLDE**

GALERIE PHOTOS







ECHOS FINANCES et E-News

e NEWS
LE BULLETIN D'INFORMATION DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN - N° 01 - AOÛT 2018

Édito
LA HAUSSE DU TAUX DE RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE

Il est remarquable que le Sénégal, à l'instar de nombreux autres pays émergents, ait réussi à maintenir un taux de croissance élevé tout en réalisant des progrès significatifs en matière de réduction de la dette et de renforcement des institutions. Cette réussite est le fruit d'une stratégie économique basée sur la croissance inclusive, la diversification de l'économie et la mise en œuvre de réformes structurelles. Ces efforts ont permis au Sénégal de maintenir un taux de croissance élevé tout en réalisant des progrès significatifs en matière de réduction de la dette et de renforcement des institutions.

Fil d'Actu
2018, l'année de la réussite économique pour le Sénégal

Le Sénégal a connu une année remarquable en matière de croissance économique. Le taux de croissance a atteint 7,2% en 2018, ce qui est une performance remarquable pour un pays émergent. Cette réussite est le fruit d'une stratégie économique basée sur la croissance inclusive, la diversification de l'économie et la mise en œuvre de réformes structurelles.

À la Découverte
Pourquoi le changement de gouvernance des entreprises est-il si important ?

Le changement de gouvernance des entreprises est un enjeu crucial pour le développement économique d'un pays. Une bonne gouvernance permet d'attirer les investissements étrangers, d'améliorer la compétitivité des entreprises et de créer des emplois. C'est pourquoi il est essentiel de promouvoir une culture de transparence et de responsabilité au sein des entreprises.

En Aparté
M. Bassirou SOUMARE DIOUB, un militant de la modernisation de la gestion des ressources humaines

M. Bassirou SOUMARE DIOUB est un expert en gestion des ressources humaines. Il a travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur public et privé, où il a mis en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

e NEWS
LE BULLETIN D'INFORMATION DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN - N° 02 - OCTOBRE 2018

Édito
Acteurs ou spectateurs du développement ?

Le développement économique d'un pays ne peut être assuré que par la participation active de tous les acteurs de la société. Les entreprises, les investisseurs et les citoyens ont tous un rôle à jouer à jouer dans le processus de développement. C'est pourquoi il est essentiel de promouvoir une culture de responsabilité et de transparence au sein de tous les acteurs de la société.

Fil d'Actu
Les Pays Bas ont croqué 13,3 milliards de dollars au Sénégal

Le Sénégal a attiré plus de 13,3 milliards de dollars d'investissements directs étrangers (IDE) en provenance des Pays-Bas en 2018. Cette réussite est le fruit d'une stratégie économique basée sur la croissance inclusive, la diversification de l'économie et la mise en œuvre de réformes structurelles.

À la Découverte
Alidou FAYE, un stakeholder en tout point

Alidou FAYE est un expert en gestion des ressources humaines. Il a travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur public et privé, où il a mis en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

En Aparté
M. Mamadou DIA, socio-économiste, Chef de la Division Publique Socio-Sociale et Dev. Durable de l'UCSPE

M. Mamadou DIA est un expert en socio-économie. Il a travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur public et privé, où il a mis en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

e NEWS
LE BULLETIN D'INFORMATION DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN - N° 03 - NOVEMBRE 2018

Édito
Osons la transformation, pour gagner le pari de l'Émergence et du Développement

Le Sénégal a connu une année remarquable en matière de croissance économique. Le taux de croissance a atteint 7,2% en 2018, ce qui est une performance remarquable pour un pays émergent. Cette réussite est le fruit d'une stratégie économique basée sur la croissance inclusive, la diversification de l'économie et la mise en œuvre de réformes structurelles.

Fil d'Actu
Les ministres des Finances, pour la hausse des ressources humaines et contre le blanchiment d'argent

Le Sénégal a connu une année remarquable en matière de croissance économique. Le taux de croissance a atteint 7,2% en 2018, ce qui est une performance remarquable pour un pays émergent. Cette réussite est le fruit d'une stratégie économique basée sur la croissance inclusive, la diversification de l'économie et la mise en œuvre de réformes structurelles.

À la Découverte
Abdoulaye DIALLO, un homme d'affaires engagé

Abdoulaye DIALLO est un homme d'affaires engagé. Il a travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur public et privé, où il a mis en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

En Aparté
M. Adama DIALLO, Agent d'assistance au bureau de la communication et de la qualité de la DGD

M. Adama DIALLO est un expert en communication. Il a travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur public et privé, où il a mis en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

ECHOS FINANCES
OCTOBRE - NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2018

**PAP D'ÉTAT DU PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT
CAP VERS DE NOUVEAUX HORIZONS ÉCONOMIQUES**

UN HÔTEL DE 1000 CHAMBRES, FUTUR TEMPLE DU SPORT AFRICAIN

M. BABACAR NDIR, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ANSD

LE COLONEL PAPA AMADOU GAMBIRY DIOUCHE, LE CONDUCTEUR DES RÉFORMES DU PROGRAMME DE STABILISATION (1978-1979)

ECHOS FINANCES
JANVIER - FÉVRIER - MARS 2019

**SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE
LE SIGIF
AU CŒUR DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION**

Groupement 2018 : PARI(S) RÉUSSI POUR LA DEUXIÈME PHASE DU PSE

DAKAR, CAPITALE DE L'ÉMERGENCE

ECHOS FINANCES
AVRIL - MAI - JUIN 2019

ASSURER LE BIEN-ÊTRE

Abdoulaye DIALLO, Nouveau Ministre des Finances et du Budget

Ministère des Finances et du Budget
Rue René Ndiaye X avenue Carde, Dakar Sénégal
BP 4017 (221) 33 889 21 00
Email : infos@minfinances.sn
facebook : [MinfinancesSN](https://www.facebook.com/MinfinancesSN)
twitter : [@Mefp_sn](https://twitter.com/Mefp_sn)
www.finances.gouv.sn