

ÉDITION 08

AVRIL - MAI - JUIN 2018

ECHOS FINANCES

Certification ISO, Monétique, SICA/STAR-UEMOA :

UN TRÉSOR DE QUALITÉ

Portrait : JEAN COLLIN,
UN SEPTENNAT DE REFORMES
À PEYTAVIN - Ministre des
Finances 1964-1971 | 64

Interview de M. Cheikh Tidiane DIOP, Directeur Général de la
Comptabilité Publique et du Trésor | 56

REVUE D'INFORMATIONS ÉCONOMIQUES DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN

ISSN 0851 - 72 66

ECHOSFINANCES

ECHOSFINANCES est édité par le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan

Président Comité de pilotage

Bassirou Samba **NIASSE**, SG MEFP

Directeur de publication

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

Comité permanent de Gestion et de Direction

Président du Comité de pilotage

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

Membres

Ndeye Arame **FALL SALL**, Receveur général du Trésor / DGCPT
Hahmadou Bamba **TINE**, Chef de la Division de la Modernisation et de la Stratégie, Coordonnateur de la Cellule de Communication et du Protocole / DGCPT

Abdou **DIOUF**, Chef de la Division des Études économiques et des Statistiques / DGCPT

Serigne Mbaye **NDIAYE**, Agent Comptable du FERA / DGCPT

Mor **CISSÉ**, Inspecteur du Trésor / DGCPT

Souleymane **SENE**, Inspecteur Principal du Trésor, Fondé de Pouvoirs du Trésorier général, Agent Comptable central du Trésor / DGCPT

Saloum **DIOP**, Directeur de l'Informatique / DGCPT

Mamadou Ngalgou **KANE**, Chef de la Division de la Comptabilité nationale, des synthèses et des Études analytiques à l'ANSD
Saliou **FALL**, Cellule de Communication

Mor **NGOM**, Commissaire Contrôleur des Assurances, Direction des Assurances

Malick **BÂ**, Journaliste Communicant / Cellule de Communication et du protocole de la DGCPT / MEFP

Abdou **FAYE**, Chef du Bureau de Presse de la Cellule de Communication du MEFP

Mamadou **DIAME**, Chef du Bureau des Investigations criminelles et des stupéfiants / Direction du Renseignement et des Enquêtes douanières / DGD

Ismâïla **SOUMARE**, 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 du Ministre de l'Économie, des Finances et du Plan

Mbaye **THIAM**, Cellule de Communication

Mbaye **SARR**, Cellule de Communication

Souleymane **DIEDHIOU**, Ingénieur Informaticien DRS-SFD

Gnoula **DIALLO**, Cellule de Communication

Papa Bara **NIANG**, Cellule de Communication

El Hadji Malick **GUEYE**, Cellule de Communication

Conception, mise en page et
impression :

Intelligence

- DOSSIER PHARE -

07



La satisfaction des usagers du service public par la certification ISO 9001 : CAS DE LA RECETTE GÉNÉRALE DU TRÉSOR CERTIFIÉE ISO 9001 VERSION 2015

11



SICA-STAR ET GESTION DE LA TRÉSORERIE

13



LE CADRE JURIDIQUE DE LA MONNAIE ÉLECTRONIQUE AU SÉNÉGAL

19



LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME MONÉTIQUE AU NIVEAU DES SERVICES DE LA DGCPT

21



LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE DE MODERNISATION DES MOYENS DE PAIEMENT

26



L'adhésion du Trésor aux systèmes de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA : UN PAS DÉCISIF VERS LA MATÉRIALISATION DE LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

31



L'ADHÉSION ET LA MISE EN OEUVRE PAR LE TRÉSOR PUBLIC DES SYSTÈMES DE L'UEMOA (SICA-STAR) GÉRÉS PAR LA BCEAO

41



LE TRÉSOR DANS LES SYSTÈMES DE PAIEMENT SICA ET STAR DE L'UEMOA

- SOMMAIRE -

DOSSIER PHARE : La Satisfaction des usagers du service public par la certification ISO 9001 : CAS DE LA RECETTE GÉNÉRALE DU TRÉSOR CERTIFIÉE ISO 9001 VERSION 2015	PAGE 07	
DOSSIER PHARE : SICA-STAR ET GESTION DE LA TRÉSORERIE	PAGE 11	
DOSSIER PHARE : LE CADRE JURIDIQUE DE LA MONNAIE ÉLECTRONIQUE AU SÉNÉGAL	PAGE 13	
DOSSIER PHARE : LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME MONÉTIQUE AU NIVEAU DES SERVICES DE LA DGCPT	PAGE 19	
DOSSIER PHARE : LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE DE MODERNISATION DES MOYENS DE PAIEMENT	PAGE 21	
DOSSIER PHARE : L'Adhésion du Trésor aux systèmes de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA: UN PAS DÉCISIF VERS LA MATÉRIALISATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ	PAGE 26	
DOSSIER PHARE : L'ADHÉSION ET LA MISE EN OEUVRE PAR LE TRÉSOR PUBLIC DES SYSTÈMES DE L'UEMOA (SICA-STAR) GÉRÉS PAR LA BCEAO	PAGE 31	
DOSSIER PHARE : LE TRÉSOR DANS LES SYSTÈMES DE PAIEMENT SICA ET STAR DE L'UEMOA	PAGE 41	
Gouvernance Financière : Changement de base des comptes nationaux du Sénégal : LE CHANTIER SE POURSUIT	PAGE 44	
Gouvernance Financière : LUTTE CONTRE LA CONTREFAÇON ET LES FLUX FINANCIERS ILLICITES	PAGE 46	
Place Financière : SITUATION DE L'ASSURANCE CRÉDIT-CAUTION AU SÉNÉGAL SUR LA PÉRIODE 2014-2016	PAGE 51	
Interview : M. Cheikh Tidiane DIOP, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET DU TRÉSOR	PAGE 56	
Contribution : La Dématérialisation à la DRS: UN OUTIL EFFICACE DE SUPERVISION	PAGE 61	
Portrait : Jean Collin, UN SEPTENNAT DE RÉFORMES À PEYTAVIN, MINISTRE DES FINANCES 1964-1971	PAGE 64	

- L'Éditorial -

CONCEIVE TO ACT*

*CONCEVOIR POUR AGIR

Ne pensez pas qu'en vendant un café dans la rue, qu'en apprenant à lire à un enfant, qu'en tapant des chiffres dans un bureau austère, ou qu'en balayant une rue de Dakar ou de la province que vous faites un geste banal, ordinaire, sans intérêt.

Dites-vous que vous accomplissez un acte sacré et que vous le faites, non pas simplement, pour un but alimentaire, mais pour un intérêt, un principe supérieur : le leadership du Sénégal en Afrique... C'est le sens du travail de chacun et l'esprit même du PSE, qui se décline aussi autour du savoir-vouloir, cette énergie inépuisable qui nourrit le développement permanent des grandes nations. L'État, dans ce projet commun qu'est l'émergence et dans lequel tous les hommes sont égaux, a besoin d'être soutenu pour que le Sénégal rayonne davantage en Afrique et dans le monde. En effet, notre pays, éclairé par la nostalgie du passé, doit retrouver sa gloire ancienne, car les hommes de cette nation ont de tout temps inspiré l'Humanité à travers leurs grandes œuvres et leur sens de l'universalité et nous n'avons point fini de montrer nos agréables exceptions au monde.

Notre nation est accoutumée aux choses impossibles, elle réussit ce qui pose le plus de problèmes aux grandes puissances qui veulent aller du marché vers la morale, nous réussissons le dialogue des cultures et des différences.

Aujourd'hui grâce à l'engagement et à l'obsession du président Macky Sall pour l'émergence, notre pays est sur la bonne voie. Il a réussi à réconcilier la conception et l'action, l'Afrique et le temps présent, l'école avec l'émerveillement scientifique et la naissance des grandes vocations, etc.

Aujourd'hui, le Sénégal ne rêve plus simplement de stabilité, il pose aussi les jalons d'une croissance économique, durable et « comestible ». Mais les nations sont comme les entreprises, elles ont besoin d'un temps de préparation, de construction pour créer les actifs qui financeront leur développement. Les énormes performances notées lors de la phase 1 du PSE 2014-2018 sur la gouvernance et la promotion du capital humain prouvent même s'il reste des contraintes que ces deux axes sont en train de bâtir les bases d'une transformation structurelle de l'économie. Le miracle du PSE est que les hommes s'effacent de plus en plus au profit d'idées immuables, de principes supérieurs et du savoir vouloir admi-

nistratif notamment reflété par le discours du Président de la République lors du forum de l'administration en avril 2016, exhortant les services publics à entrer dans une nouvelle ère de perspectives et de défis.

La mue de l'administration, cheville ouvrière de l'émergence, est aujourd'hui portée entre autres par des locomotives comme les Impôts et la Douane indispensables financeurs du développement endogène, sans occulter l'administration du Trésor qui fait montre d'une créativité extraordinaire dans ses méthodes de travail tout en s'alignant aux standards internationaux de performances.

En effet, après une lecture clairvoyante sur une société en mutation et sur la grille des besoins du client-usager, l'administration du Trésor sous la houlette du ministère de l'Économie, des Finances et du Plan a démontré de réelles capacités d'impulsion et d'animation en entreprenant une série de réformes qui lui ont permis de transformer plusieurs faiblesses organisationnelles ou fonctionnelles en de véritables forces pour remplir efficacement les engagements de son contrat de performance avec sa tutelle et être en conformité avec les règles supranationales de l'UEMOA.

Pour apporter un changement efficace à travers ses orientations stratégiques, plusieurs actions d'envergure ont été ainsi menées par le Trésor public en vue de l'amélioration du cadre de travail, du système comptable et statistique et la modernisation du système informatique.

Ces opérations ont conduit notamment à une véritable transformation digitale de l'administration du Trésor lui permettant notamment de réaliser des gains de performances considérables. Ne s'arrêtant pas en si bon chemin, le Trésor public a mis en place une démarche qualité reflétée par la certification ISO 9001 de la Recette générale du Trésor, première administration publique à être certifiée, ainsi qu'une digitalisation croissante des moyens de paiement avec notamment les bourses de l'enseignement supérieur et les pensions du fonds national de retraite.

Le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor en parlant des défis et des perspectives du service qu'il manage, compte par exemple étendre, dans le long terme, le périmètre de certification à toutes les structures du Trésor.

Toutefois, ces actions ciblées du plan de développement stratégique 2014-2018 ont déjà permis de raffermir la proximité du Trésor avec l'usager en développant l'image d'une administration chaleureuse et en renforçant le sentiment de coopération entre l'Etat et le citoyen ainsi qu'une meilleure prise en charge des préoccupations du client.

Le Trésor public représente ainsi le symbole d'une administration qui donne le ton de l'évolution en s'accommodant de la culture moderne de la performance, du service, du suivi-évaluation et de la gestion optimale du temps.

Il faut dire que le PSE dissémine aujourd'hui, à travers cette situation nouvelle où nous rompons avec cette zone de confort économique symbolisée par l'économie de rente, des comportements mimétiques nouveaux adaptés au contexte d'émergence. Mais notre développement ne se fera pas seul.

Le leadership du Président Macky SALL invite à lorgner les voisins africains ; à travers le partage d'expériences entre Africains, nous apprendrons à rendre concrète cette philosophie financière qui stipule que les gens qui ont plus de facilités à progresser sont ceux qui sont le plus enclins à aider les autres à en faire de même : le développement de nos jours se fait par essais, dans tous les continents.

Il reste donc à exploiter non seulement ce voisinage économique, mais aussi à utiliser à l'instar de nations comme la Chine ou le Japon les émotions de la rivalité économique pour supporter les efforts du progrès et enflammer notre désir d'émergence.

Aujourd'hui, avec le leadership du président Macky Sall qui a pu attirer de grands investissements pour le Sénégal et celui de ses pairs africains, le Continent a de quoi créer une pensée convergente pour ses peuples en vue d'une souveraineté économique plus prononcée. L'Afrique, terre d'histoire et d'avenir, bouge et prouve sa marche résolue vers le Bien-être.

Le Sénégal qui vient d'enchaîner trois années de forte croissance à plus de 6 % est parti pour être un miracle économique grâce à une appropriation progressive de la question de l'émergence par le secteur privé, la diaspora et les ménages, aux multiples initiatives des citoyens, de la société civile et aux efforts de l'État pour 'un Sénégal de tous, un Sénégal pour tous'.

Le PSE a charrié vers les lointains rivages l'écume du débat politique et il ne reste plus dans les lisières immédiates que l'obsession de la quête des solutions économiques, le souci de la planification, de l'anticipation afin de se donner les moyens de maîtriser l'avenir.

La phase 2 du plan Sénégal émergent impulsée notamment par la DGPPE, se penchera sans doute sur une politique d'incitations qui aide ou contraint les individus à préférer la créativité à la routine, l'investissement aux loisirs, l'entrepreneuriat à la bureaucratie, la vision prospective au court terme, la performance à la médiocrité, l'individualisme empathique à l'individualisme primaire, etc.

Elle permettra de se pencher sur les préalables à la lutte contre la pauvreté que sont la lutte contre les inégalités à travers une croissance inclusive et une redistribution équitable des richesses et la maîtrise démographique afin d'enrayer la transmission intergénérationnelle de la pauvreté.

Le PSE II (2019-2023) sera aussi une opportunité pour bâtir une politique de jeunesse qui puisse faire relativiser le culte du diplôme, par la création notamment de filières d'apprentissage de qualité, pour la formation aux métiers pour les jeunes.

Le PSE II ne laissera pas non plus en rade l'obligation du benchmark ING industriel et technologique en vue de disposer d'un système de production de qualité et exportable pour remplir les conditions de l'émergence inventoriées par le penseur Samir AMIN.

L'âme de notre peuple est complexe et elle est faite pour réaliser des choses dites impossibles ; elle existe au monde pour montrer le chemin, d'abord en Afrique, ensuite dans le monde et démontrer qu'on peut concilier les valeurs humaines, le progrès économique, et la justice sociale.

En attendant l'émergence, nous devons naturellement développer d'autres qualités, notamment réapprendre à considérer davantage des valeurs telles que le travail, le bien, la persévérance, la confiance en soi, la justice sociale et la passion du progrès.

Car, en réalité, c'est dans la construction des valeurs citoyennes et dans le déploiement de l'action républicaine que réside la vraie beauté d'une nation qui émerge.



M. Amadou BA

Ministre de l'Économie, des Finances et du Plan

La satisfaction des usagers du service public par la certification ISO 9001 :

CAS DE LA RECETTE GÉNÉRALE DU TRÉSOR CERTIFIÉE ISO 9001 VERSION 2015

« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente. » Aimé Césaire

Sans doute cette vérité a dû inspirer Son Excellence M. le Président de la République à convoquer au Centre international de Conférence Abdou Diouf les 9 et 10 avril 2016, toute l'administration sénégalaise, « tous ceux qui dans leur posture d'agents publics, ont fait le serment de se mettre au service exclusif de l'État » à trouver des remèdes aux maux qui affectent l'administration publique.

Son Excellence M. le Président de la République avait, à cette occasion, rappelé que la modernisation de l'administration constitue le quatrième pilier du socle des réformes majeures qu'il a initiées. Cette modernisation qui doit impérieusement prendre le chemin de la performance, de la qualité des services rendus aux usagers clients, ne passerait-elle pas par la démarche qualité ? La réponse pourrait être affirmative tant la norme ISO 9001 apporte des réponses à toutes les préoccupations liées à la satisfaction des clients (usagers ou citoyens). Comment la norme permet-elle de répondre à la lancinante et récurrente préoccupation liée à la qualité des services qui leurs sont rendus ?

Les initiatives prises et les actions menées par la Recette générale du Trésor, première administration publique centrale certifiée ISO 9001 version 2015 depuis octobre 2017 seront partagées pour montrer comment un service public peut inscrire son action de manière tangible vers la satisfaction des usagers clients.

I- LE CONTEXTE GLOBAL DE DÉMARCHE QUALITÉ

Il convient de rappeler que le forum national de l'administration du 9 au 10 avril 2016 présidé par Son Excellence M. le Président de la République était, à mon sens, plus qu'une invite, une instruction forte donnée à toutes les administrations pour emprunter résolument le chemin de la performance. Le Chef de l'État avait demandé « un plan d'action » pour

moderniser l'appareil administratif et améliorer la qualité du service public, en vue de consolider notre dynamique d'émergence. Cette rencontre aura certainement créé un déclic dans nos consciences pour nous inciter à nous demander comment mieux faire.

L'élaboration de la Charte qualité du service public du Ministère de l'Économie des Finances et du Plan (MEFP), en application de la directive présidentielle, qui explique les normes fixées en matière de qualité de services de même que ce que les citoyens peuvent attendre des services du ministère et vice versa constitue un engagement fort du Ministère.

La charte « ambitionne de donner aux citoyens un service juste et précis, basé sur la confiance et le respect mutuels ». Elle est élaborée conformément à la pratique internationale et définit les engagements précis pour devenir un service de référence à l'horizon 2019. Au demeurant, il faut s'honorer de cette démarche qui place le MEFP au rang de pionnier dans cette lancée et s'en féliciter au regard des missions stratégiques qui sont les siennes.

La politique qualité de la DGCPT signée le 30 janvier 2017 qui fixe les orientations et intentions générales du Trésor public dans la démarche nouvelle intégrant la culture qualité. Cette politique engage les services du Trésor dans la performance, l'amélioration continue et l'orientation globale pour satisfaire l'exigence des usagers à disposer d'un « service public accessible, ouvert, transparent, vertueux et performant ». C'est le premier document de la structure documentaire dans le Système de Management Qualité (SMQ). Elle installe la démarche qualité dans la stratégie globale de la DGCPT et exprime l'engagement du Directeur général.

II- GÉNÉRALITÉS SUR LA NORME

PRÉSENTATION SOMMAIRE DE LA NORME ISO 9001 : 2015

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO) qui a pour but de produire

des normes internationales dans des secteurs variés. Il existe en effet des exigences spécifiques liées à différents systèmes de management (de l'environnement, de l'énergie, de la santé et de la sécurité au travail, de la responsabilité sociale des entreprises, etc.).

Les systèmes de management permettent donc aux organismes de mettre en œuvre une démarche structurée dans leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs.

Les normes ISO applicables aux systèmes de management fournissent un modèle à suivre pour mettre en place et gérer ce type de systèmes de management. Elles résultent d'un consensus international d'experts et offrent donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial.

Ces normes sont applicables à toutes les organisations, indépendamment de leur taille, du produit ou du service fourni, ou du secteur d'activité.

ISO 9001 est la norme qui définit les critères de mise en place d'une stratégie pour un management de la qualité. Elle établit les exigences relatives à un système de management de la qualité en vue d'améliorer en permanence la satisfaction des clients et de fournir des produits et services conformes aux exigences réglementaires et légales applicables.

La dernière version est celle de 2015 et repose sur sept principes (l'orientation client, le leadership et l'engagement, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décisions fondée sur les preuves, le management des relations avec les parties intéressées) qui conduisent à une gestion publique saine, transparente et professionnelle, bref un management performant et efficace, un fonctionnement optimal. Naturellement l'administration étant au service exclusif des usagers, l'atteinte de ce résultat ne peut que traduire, au préalable, une satisfaction de ces derniers.

III- FOCUS SUR L'ORIENTATION CLIENT

L'orientation client est le premier des sept principes de la norme ISO 9001 Version 2015. L'orientation client c'est l'objectif principal du système de management qui doit identifier, satisfaire et prévoir les besoins et attentes du client.

Être « orienté client » c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise.

« Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes ». La norme ISO 9001 : 2015 ne dit cependant pas comment l'organisme doit faire pour satisfaire l'exigence de la norme. Comme pour l'ensemble des exigences de la norme, celle



relative à la satisfaction client ne porte pas sur le « moyen », mais sur le résultat, l'amélioration et la preuve de ceux-ci. Il s'agira donc pour chaque service public au regard des missions qui lui sont assignées de se demander : « Qui dois-je servir et comment mieux servir ? ».

Les actions qui sont mises en œuvre pour améliorer la satisfaction des usagers à la Recette générale du Trésor dans le cadre de la démarche qualité se présentent pour l'essentiel comme suit :

L'identification des clients et parties intéressées

Connaissons-nous nos clients ? Qui est supposé avoir un besoin et que cherche-t-il ? Gérer c'est prévoir, mais il faut d'abord connaître pour agir. En effet, la satisfaction des clients suppose d'abord une identification claire des clients de l'organisme. Pour ce faire, à la RGT une cartographie des clients et parties intéressées a été établie au niveau de chaque processus suivant la fréquence des relations et interactions internes et externes, ou l'impact sur le système de management de qualité. La norme s'étend d'ailleurs au-delà du client et vise les parties intéressées. Une partie intéressée pertinente est une « personne ou un organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité ». De façon globale, il peut s'agir des clients, fournisseurs, organismes gouvernementaux, employés, collectivités, actionnaires, etc.

Plus concrètement, on peut citer les fournisseurs, les usagers, les contribuables et divers redevables, le personnel, les clients institutionnels, les partenaires techniques, les organismes de contrôle ou d'audit, les collectivités locales, la direction ou les autres services et directions du ministère, etc.

Compréhension et détermination des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Une fois les clients et parties intéressés déterminés, la RGT a défini les exigences ou attentes des clients.

Par exemple, les clients internes (entre processus, bureaux ou services d'un même organisme) et les clients externes (les usagers) ne peuvent pas avoir les mêmes attentes. De même, la Direction ou le Ministère de rattachement du service public ou les autres services situés au niveau horizontal ou vertical dans une Direction générale auront des attentes et des besoins à satisfaire différents et dépendants des interactions découlant de l'organisation des missions. La réussite de cet exercice facilitera l'anticipation de besoins futurs et l'amélioration permanente de la qualité des services délivrés (notification des relevés de soldes aux gestionnaires des comptes de dépôts dans les délais, travaux de rapprochements avec ces derniers dans les délais fixés, produire les situations comptables et statistiques aux services destinataires dans les délais, etc.)

La communication

La mise en œuvre de l'orientation client suppose également une communication avec les clients internes et externes.

Le résultat attendu est une meilleure visibilité et une compréhension des actions et stratégies mises en œuvre par le service public. Par exemple, au niveau de la RGT, le plan de communication vise à encourager la création d'espaces d'échange et de partage en interne (réunions périodiques avec le personnel sur le niveau de mise en œuvre des missions assignées, identification des obstacles et difficultés rencontrés et les résultats des processus).

Une réunion mensuelle est tenue pour partager les performances mensuelles des bureaux avec tout le personnel et décerner un « trophée Qualité » au bureau le plus méritant suivant les critères fixés par le comité qualité.

Pour les clients institutionnels, un atelier de partage a été organisé avec les gestionnaires de comptes de dépôts sur leurs attentes et les difficultés. Le plan de communication de l'année en cours a été élargi à d'autres clients.

L'enquête de satisfaction

Une fois les clients identifiés, la RGT s'est donnée les moyens de les écouter afin de recueillir et définir leurs exigences. La satisfaction des usagers est un outil essentiel au pilotage d'une organisation et de la qualité de service. À cet effet, l'enquête de satisfaction est un excellent moyen pour déterminer des pistes de progrès afin d'améliorer le niveau de satisfaction de ses clients et ainsi leur démontrer l'intérêt que l'organisme leur porte. « Il s'agit de redonner du sens et de la légitimité au service public en s'appuyant sur la qualité et en faisant converger le service rendu et le service attendu par les usagers dans toute leur diversité ».

L'enquête peut donc être un baromètre pour mesurer les aspects qualitatifs du service (accessibilité, serviabilité, clarté des informations, etc.) le temps d'attente des usagers, le niveau de satisfaction par rapport au traitement des réclamations, etc.

Au-delà de l'intérêt pour l'utilisateur, mesurer et améliorer la satisfaction des usagers permet non seulement de réduire les coûts pour l'administration liés à l'insatisfaction (coût de la gestion des réclamations notamment), de sensibiliser le personnel aux attentes des clients, mais aussi de motiver les agents et d'améliorer la relation État / citoyen. L'exploitation des retours des clients institutionnels a permis également d'apporter des corrections dans certaines procédures et la résolution de problèmes entre certains services de la DGCP.

Les résultats de l'enquête permettent donc au service public d'identifier les axes d'amélioration (points forts à conserver, les points faibles nécessitant un plan d'action). Un plan d'action peut être mis en place et son efficacité suivie et mesurée notamment lors des prochaines enquêtes de satisfaction.

La sensibilisation et la formation

Vouloir réaliser la qualité c'est d'abord améliorer les compétences du personnel. De façon globale, la norme exige que l'ensemble du personnel concerné soit compétent, impliqué dans l'atteinte des objectifs, informé des enjeux et motivé à la réalisation des objectifs. C'est le principe de l'implication du personnel, troisième principe de la norme ISO 9001 v 2015. Pour ce faire, au-delà d'une dynamique de communication permanente et porteuse de plus-value, la sensibilisation et la formation du personnel ont constitué un autre champ sur lequel la RGT s'est investie. Un plan de formation est établi chaque année. De plus, les résultats de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel ont permis de mieux tenir compte des préoccupations et attentes. Aussi, les aspects liés à la disponibilité des informations dans le cadre du travail, la qualité des relations et de la communication avec les collègues et les supérieurs, le niveau de sécurité, etc. ont-ils été évalués.

Le suivi des objectifs qualité et la mesure des performances

Les entreprises commerciales sont obligées de suivre la qualité de leurs produits et services, car la concurrence les y oblige. L'administration publique qui est au service exclusif de l'utilisateur citoyen doit tout autant que l'entreprise veiller à l'amélioration qualitative de ses services : traitement des courriers, requêtes et réclamations, délai de paiement, etc. doivent être exécutés dans des délais fixés par la réglementation, les contrats de performance ou les conventions ou conventions. La norme favorise donc la modernisation des procédures et permet de trouver une réponse efficace aux lenteurs administratives.



Bureau accueil, information et orientation client

L'accueil, l'information et l'orientation sont les parents pauvres de notre administration. En effet, il est courant de voir des usagers être ballotés de service en service ou dans un même service être obligés de faire du « porte à porte » pour savoir qui (quel service ou quel agent) doit traiter leur requête ou problème. Les conditions d'accueil doivent donc également être acceptables (gestionnaire de file d'attente, chaises visiteurs, climatisation nécessaire, etc.). Conformément aux orientations du PDSAT, la RGT a mis en place un bureau « Accueil, information et Orientation » des clients pour faciliter aux clients et usagers le traitement de leur requête et la prise en charge de leurs attentes.

Boîte à idées

Les boîtes à idées sont des moyens très simples et efficaces de recueillir des suggestions ou recevoir des réclamations sur le fonctionnement du service. À la RGT, il y a des boîtes destinées aux usagers et d'autres réservées aux agents afin de recueillir le maximum de suggestions qui permettront d'apporter des réponses efficaces aux difficultés des usagers et des conditions de travail des agents. Les actions à entreprendre à la suite des suggestions et réclamations sont traitées en comité qualité pour leur apporter les meilleures réponses.

Le traitement des réclamations

La norme ISO 9001 exige également d'apporter un suivi particulier des réclamations clients qui relèvent le plus souvent de dysfonctionnements à analyser, traiter et maîtriser. À la RGT, la réclamation est traitée au même titre qu'une non-conformité issue d'un audit de certification. Les réclamations des clients usagers doivent donc être traitées pour optimiser la satisfaction client. Beaucoup d'autres mesures peuvent être

prises en œuvre par les services publics pour déterminer, analyser, moduler, mesurer et améliorer le niveau de satisfaction que le client usager est en droit d'attendre de nos services publics. La norme ISO 9001 étant un outil de management par excellence, elle répond parfaitement à l'intérêt porté de plus en plus par les pouvoirs publics à un service public optimal et plus performant, capable de « faire converger les offres et les demandes de service public vers une satisfaction de l'utilisateur, du contribuable, et de l'agent public ». Le système de management de la qualité permet, entre autres :

- La maîtrise des activités et des risques ;
- L'amélioration des performances de l'organisme ;
- Le renforcement de la confiance des partenaires, clients ;
- Le développement des compétences des collaborateurs.

Il répond parfaitement à la problématique de comment faire mieux. Faire mieux oui, car « la vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » Albert Einstein. Faire mieux avec la norme, car elle repose également sur le principe de l'amélioration qui est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance. Grâce au PDCA (Plan, Do, Check, Act. Le PDCA) ou Roue de Deming, l'organisme adopte une méthode structurée, continue de résolution de problèmes et d'amélioration.



Mme Ndeye Arame FALL SALL

Receveur général du Trésor

ndeyearame.fall@tresor.gouv.sn

SICA-STAR ET LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

« La gestion de trésorerie doit viser à disposer du montant correct des fonds au bon endroit et à temps pour que le gouvernement remplisse ses obligations dans le meilleur rapport coût-efficacité » Ian Storkey, Director Storkey & Co Limited and Public Debt and Cash Management Consultant International Monetary Fund Victoria University of Wellington

Le Trésor public sénégalais, conscient de son principal rôle financier dans la longue marche vers l'émergence économique et sociale du pays, s'est toujours inscrit de façon résolue, dans une dynamique innovante pour parfaire son système de gestion de la trésorerie aux fins de faire face, à tout moment, aux obligations contractuelles de l'État à incidence financière. Cet engagement constant s'est traduit, au fil du temps, et au regard de l'évolution de notre marché financier régional, par la mise en place de techniques et d'organes adaptés qui ont permis, somme toute, d'assurer une bonne administration de la trésorerie de l'État. À la pratique, ce dispositif d'administration de la trésorerie, caractérisé par un rationnement des dépenses en fonction de la trésorerie disponible, s'est relativement essoufflé face à une pression de plus en plus croissante de la commande publique, mais aussi à la faveur de marchés financiers offrant davantage de possibilités aux États relativement à leurs besoins de financement. En conséquence, il lui a été substitué un modèle plus actif de gestion de la trésorerie qui s'inscrit davantage dans une logique, non plus de rationnement, mais de paiement systématique de toutes les dépenses, « au fil de l'eau ». L'adhésion au système de paiement SICA-STAR de l'UEMOA s'inféode dans ce registre et donne, à ce titre, un coup d'accélérateur à cette nouvelle dynamique. Au plan conceptuel, ce nouveau système de paiement doit être compris, avant tout, comme un système de Compte Unique du Trésor (CUT), maillon essentiel du système de gestion de la trésorerie. Pour autant qu'une acception générique puisse être donnée, le CUT est une structure unifiée de comptes bancaires de l'Etat (avec un compte principal généralement à la Banque centrale et des sous-comptes) à travers lesquels toutes les recettes sont encaissées et desquels sont décaissées toutes les dépenses permettant ainsi de disposer à tout instant, d'une vision consolidée et nette de la situation financière de l'État. En termes d'apport, ce nouveau dispositif doit être appréhendé sous le prisme de sa capacité à assurer d'une part, la liquidité du système de gestion de la trésorerie et d'autre part, à permettre à ce dernier une meilleure maîtrise des coûts de l'endettement. Par ailleurs, à l'aune de l'élargissement du champ des statistiques de finances publiques aux entités du secteur parapublic, dans quelle mesure ce nouveau dispositif pourrait-il aider à améliorer la présentation de la position nette du gouvernement ?

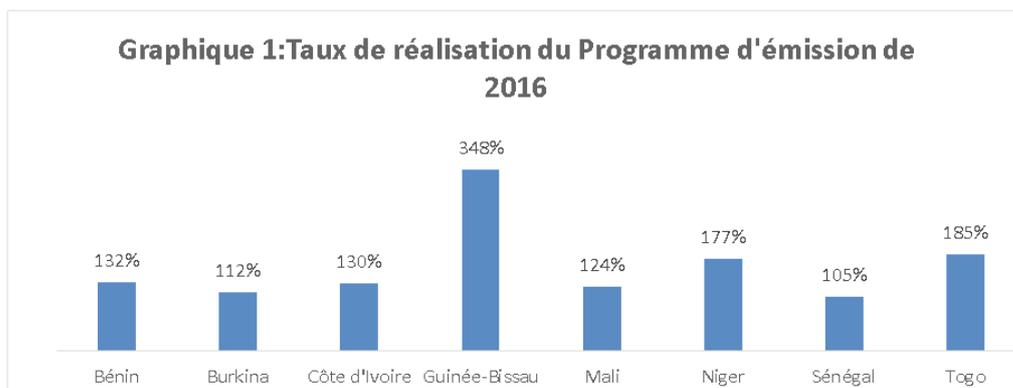


Le Ministre Amadou Ba en compagnie de M. Abdoulaye Samb Coordonnateur de la DGCPT lors d'une visite de travail à la DGCPT

I- SICA-STAR ET L'EQUILIBRE OPTIMAL DE LA TRÉSORERIE

Tout système à vocation bancaire repose sur la confiance qu'ont les créanciers de disposer de leurs avoirs à chaque fois qu'ils les sollicitent. Pour le Trésor public, cette capacité à satisfaire correctement toutes les demandes qui lui sont adressées, passe nécessairement par l'existence constante d'une liquidité dans le système de paiement mis en place. À ce titre, le point de départ est la connaissance parfaite et à tout moment, de l'état des disponibilités existantes. C'est ce qu'offre justement le nouveau système de gestion de la trésorerie articulé autour du dispositif SICA-STAR. Cette perception de liquidité du système de la part des cocontractants de l'État conditionne fondamentalement l'efficacité de la commande publique. Ainsi, le fait que les opérateurs économiques soient convaincus que leurs factures seront payées à temps, contribue à diminuer le coût général des marchés publics et conduit à réduire la pression sur les demandes d'avances et d'acomptes liées à ces derniers.

Par ailleurs, cette connaissance de la réalité des disponibilités est indispensable à la gestion dynamique de la trésorerie en ce sens qu'elle atténue le coût d'opportunité lié à la détention de la trésorerie. À ce titre, des placements peuvent être opérés au vu du profil excédentaire de la trésorerie affichée par le système SICA-STAR sur une période de temps considérée. À contrario, le constat d'un profil déficitaire induirait, pour le gestionnaire de la trésorerie, la recherche d'un financement supplémentaire pour y pallier.



Source : agence UMOA-titres, nos calculs

II- SICA-STAR, CONTRIBUTION À LA RÉDUCTION DES COÛTS DE FINANCEMENT ET À L'ANIMATION DU MARCHÉ FINANCIER

La centralisation de la trésorerie induite par SICA-STAR, avec comme corollaire le suivi d'un compte unique à la BCEAO permet d'asseoir une bonne prévision de la trésorerie. Cette qualité de prévision détermine à la fois la date et le montant des interventions sur le marché financier et constitue un indicateur important pour l'appréciation des investisseurs sur les titres publics émis par les États. En 2016, le Sénégal a été la référence en la matière au sein de l'UEMOA, puisqu'en termes de levées sur le marché sous-régional, il a été le seul pays à être dans la limite de ses prévisions initiales (cf. graphique ci-dessus). Toutes proportions gardées, les investisseurs ont apprécié positivement cette qualité de prévision, car, par rapport à un pays comme la Côte d'Ivoire qui est allée jusqu'à 130 % de son calendrier initial d'émission de titres publics, le taux de décote moyen qui lui a été servi est de 1,1 % contre seulement 0,3 % pour ce dernier, pour un même portefeuille d'obligations adjugées que le Sénégal. Par ailleurs, à la faveur du nouveau système de CUT, les interventions plus récurrentes sur le marché financier à des fins de gestion de la trésorerie contribuent, de plus en plus, à la construction de courbes de taux. Ces dernières sont indispensables à l'éclosion d'un marché financier secondaire dynamique.

III- CUT ET CONTRIBUTION À L'ÉLARGISSEMENT DU CHAMP DES STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

Depuis quelques années, les difficultés récurrentes constatées dans la conciliation des données de la position nette du gouvernement (PNG) transmises par la BCEAO et celles issues de la comptabilité du Trésor, ont conduit le Trésor public, dans le processus d'établissement du Tableau des Opérations financières de l'État, à mettre en place la position nette du Trésor (PNT). Les dépôts de l'administration centrale dans le système bancaire, qui en sont la composante la plus importante, sont, depuis lors, appréhendés à partir de la comptabilité du Trésor, avec un délai de disponibilité relativement moins long. Dans la perspective de l'élargissement du champ du Tableau des

Opérations financières de l'administration centrale aux entités du secteur parapublic, cette préoccupation se pose avec plus d'acuité quant à la couverture du champ de ces dépôts, mais aussi et surtout par rapport à leur disponibilité à date souhaitée. C'est en ce sens que le système actuel de compte unique en construction est hautement attendu pour relever au moins les deux défis suivants :

1. Permettre de disposer de l'ensemble des dépôts à temps réel pour établir, à tout moment, la Position nette des administrations publiques;
2. Donner au Trésor public, des éléments d'appréciation et de comparabilité par rapport aux données de la PNG communiquées par la BCEAO, souvent usitées par les partenaires techniques et financiers.

L'élargissement des statistiques des finances publiques aux entités du secteur parapublic est un enjeu de premier plan, car il permet d'appréhender l'impact global des interventions de l'État dans ce secteur, leur efficacité et leur soutenabilité.

Au total, l'adhésion au système de paiement SICA-STAR UEMOA vient apporter un saut qualitatif très appréciable au dispositif de gestion active de la trésorerie actuellement en cours. Toutefois, dans la foulée de la résolution de la question de la liquidité du système, l'aboutissement à un modèle achevé de CUT requiert d'une part, une forte volonté politique pour intégrer dans le système tous les autres comptes bancaires abondés par des ressources intérieures et, d'autre part, l'implication des partenaires techniques et financiers pour l'enrôlement des comptes bancaires alimentés par des ressources extérieures.



Abdou DIOUF

Chef de la Division des Études économiques et des Statistiques

abdou.diouf@tresor.gouv.sn

LE CADRE JURIDIQUE DE LA MONNAIE ÉLECTRONIQUE AU SÉNÉGAL

« Nit, nit ay garabam - L'homme est le remède de l'homme » dit l'adage wolof.

Cette assertion met en exergue l'interdépendance qui existe entre les humains et qui les condamne à vivre en société. D'ailleurs pour Platon, l'impuissance où se trouve chaque individu de se suffire à lui-même, et le besoin qu'il éprouve d'une foule de choses, c'est ce qui donne naissance à une cité. En effet, en s'associant à d'autres, l'homme parvient à satisfaire ses besoins grâce à la division du travail et à l'échange.

L'échange qui constitue ainsi le fondement de la société en ce qu'il permet la satisfaction des besoins individuels demeure à ce jour un élément essentiel même si ses modalités ont évolué avec l'histoire.

La monnaie est une résultante de cette évolution puisqu'elle s'est avérée plus pratique que la première forme d'échange que fut le troc. En effet, ce dernier n'est pas facile à mettre en œuvre quand par exemple un bœuf est difficile à « scinder » en morceaux pour des petits échanges, ou devient même impossible lorsqu'une personne n'est pas intéressée par les objets proposés en échange de sa propre production. Avec la monnaie, ces difficultés sont levées, car elle peut aujourd'hui non seulement être scindée en fractions, mais elle constitue un instrument qui permet de mesurer la valeur des biens et des services de nature et de qualité très différentes.

Tout comme la forme des échanges, celle de la monnaie a également connu une évolution au cours des âges. Ainsi, à la monnaie marchandise (coquillages, bœufs, vin, etc.) se sont substituées successivement la monnaie métallique (pièces d'or avec une valeur intrinsèque) et la monnaie fiduciaire actuelle (pièces et billets de banque sans aucune valeur intrinsèque). Cette évolution n'a pourtant pas atteint son épilogue, car, à la faveur du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), émerge, à côté de la monnaie fiduciaire, une nouvelle forme de monnaie : **la monnaie électronique**. La monnaie électronique est considérée par la directive européenne 2000/46/CE, l'une des premières normes à tenter de cerner cette nouvelle forme monétaire, « *comme un substitut électronique des pièces et des billets de banque qui est stocké sur un support électronique tel qu'une carte à puce ou une mémoire d'ordinateur et qui est généralement destiné à effectuer des paiements électroniques de montants limités* ». Elle peut être alors définie comme « *une valeur monétaire représentant une créance sur l'établissement émetteur qui est :*

- *Stockée sous une forme électronique, y compris magnétique ;*
- *Émise sans délai contre la remise de fonds d'un montant qui n'est pas inférieur à la valeur monétaire émise ;*
- *Et acceptée comme moyen de paiement par des personnes physiques ou morales autres que l'établissement émetteur » .*

La monnaie électronique ainsi définie est à distinguer de la monnaie virtuelle qui est « traditionnellement appréhendée comme une unité de compte stockée sur un support électronique, créée, non pas par un État, ou une union monétaire, mais par un groupe de personnes (physiques ou morales) et destinée à comptabiliser les échanges multilatéraux de biens ou de services au sein de ce groupe ». Ne représentant pas ainsi une créance sur l'émetteur et n'étant pas émise contre la remise de fonds, « la qualification de monnaie électronique ne peut être retenue » pour la monnaie virtuelle même si elle est stockée sur un support électronique.

La consécration juridique de la monnaie électronique qui découle de la définition sus-donnée traduit l'opportunité des pouvoirs publics qui déclinent une nouvelle forme monétaire dans le sillage du développement constant des NTIC. L'évolution ainsi actée s'inscrit tout de même dans un contexte où la monnaie est considérée comme un domaine régalien à travers lequel, la puissance publique incarne l'élément supra-individuel par excellence qui permet de conférer à la monnaie une crédibilité vis-à-vis des individus. C'est à cet égard que la monnaie électronique fait l'objet, au-delà de sa consécration, d'un encadrement juridique au même titre que la monnaie fiduciaire.

Les développements qui suivent abordent cet encadrement juridique dans le cas du Sénégal par la présentation du dispositif normatif y afférent (I) et l'analyse de sa portée (II).

I- Présentation du cadre juridique de la monnaie électronique au Sénégal

La qualité de membre de l'UEMOA du Sénégal fait qu'il n'exerce pas directement la souveraineté monétaire qui est déléguée à l'organisme communautaire. Cela découle du Traité du 14 novembre 1973 constituant l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) dont l'article premier précise que ladite union est caractérisée par « la reconnaissance d'une même unité monétaire dont l'émission est confiée à un institut d'émission commun ». C'est ainsi que les normes relatives à la monnaie d'une manière générale sont d'origine communautaire. Le cadre juridique de la monnaie électronique qui s'inscrit dans cette tradition repose sur des normes d'ordre général (A) et d'autres qui sont plus spécifiques (B).

A— Les normes d'ordre général

La volonté du législateur communautaire d'aligner la modernisation des systèmes et moyens de paiement sur les opportunités qu'offre le développement des NTIC en la matière s'est traduite notamment par la consécration de la monnaie électronique dans le règlement n° 15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

Ce texte qui est directement applicable dans les États membres définit la monnaie électronique comme « une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur qui est stockée sur un support électronique ou sur un support de même nature, émise contre la remise de fonds d'un montant dont la valeur n'est pas inférieure à la valeur monétaire émise et acceptée comme moyen de paiement par des entreprises autres que l'émetteur ». Le règlement a par ailleurs souligné la particularité de ce nouveau moyen de paiement qui, à la différence du chèque ou du virement, peut ne pas « faire intervenir nécessairement des comptes bancaires dans la transaction ». C'est cette « dissociation entre l'instrument de paiement et le compte auquel, traditionnellement, tout moyen de paiement scriptural est inéluctablement lié » qui constitue d'ailleurs l'un des arguments principaux de ceux qui considèrent la monnaie électronique comme une nouvelle forme monétaire différente de la monnaie scripturale.

L'un des véhicules de cette nouvelle monnaie que constitue le porte-monnaie électronique a été également intégré par ce texte parmi les instruments de paiement. Il y est défini comme « une carte de paiement prépayée, c'est-à-dire sur laquelle une certaine somme d'argent a été chargée, permettant d'effectuer

des paiements électroniques de montants limités ».

En plus de la consécration de la monnaie électronique, le législateur communautaire a tenu à vulgariser l'utilisation des instruments et procédés de paiement qui y sont liés. C'est l'objet de la directive n° 08/2002/CM/UEMOA relative à la promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux. Cette directive intègre la monnaie électronique parmi les instruments et procédés scripturaux en les définissant comme « tout instrument ou procédé sur support papier ou électronique admis par le Règlement portant adoption d'un dispositif juridique sur les systèmes de paiement dans les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) comme un moyen de paiement valable ». La vulgarisation passe d'une part par l'érection des moyens de paiement scripturaux autres que le chèque et le virement en alternative pour les paiements dont le montant est inférieur au montant de référence fixé par instruction de la banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). D'autre part, elle repose sur l'exonération du paiement de timbre pour le paiement des factures d'eau, d'électricité, de téléphone et l'exécution de toutes obligations de sommes d'argent effectuées au moyen d'un instrument ou procédé scriptural de paiement.

Ces dispositions de la directive qui contrairement au règlement doivent être transposées au niveau national pour être applicables ont été internalisées par la loi n° 2004-15 du 4 juin 2004 relative aux mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux. L'exposé des motifs de ladite loi fait ressortir d'emblée la volonté de prendre en compte le « développement fulgurant des instruments et procédés électroniques de paiement » et de corriger « l'utilisation très marginale des moyens et procédés de paiement électroniques ». Dans le dispositif, la loi reprend fidèlement les mesures incitatives énoncées par la directive.

Au-delà de ces textes, il convient de relever que la directive n° 02/2015/CM/UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) ou encore la loi uniforme n° 2008-48 du 3 septembre 2008 relative à la répression des infractions en matière de chèque, de carte bancaire et d'autres instruments et procédés électroniques de paiement, sont également applicables à la monnaie électronique au même titre que les autres moyens de paiement. L'approche par la performance s'inscrit dans une dynamique de modernisation de l'action publique caractérisée par la recherche du meilleur résultat, au meilleur coût, au bénéfice du développement national. À travers l'approche prônée par la gestion axée sur les résultats, les administrations publiques sont comptables non seulement de la correcte utilisation des moyens mis à leur disposition du point de vue de la réglementation financière, mais également de l'atteinte



La transaction en monnaie électronique

du résultat attendu: les gestionnaires publics sont ainsi responsabilisés dans leur gestion et comptables de leurs résultats vis-à-vis du Parlement, mais également des citoyens.

Donc, la monnaie électronique a été consacrée et son utilisation promue dans le cadre de textes se rapportant aux systèmes et instruments de paiement d'une manière générale. Ces textes ont été complétés par d'autres qui cette fois-ci, portent spécifiquement sur la monnaie électronique.

B— Les normes spécifiques : les instructions de la BCEAO

En sa qualité d'institut d'émission commun à tous les États membres, la BCEAO a entre autres missions de « définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UEMOA », mais également de « promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UEMOA ». Cette dernière attribution a été mise en exergue par le règlement n° 15/2002/CM/UEMOA précité dont l'article 3 précise que la BCEAO « prend toutes les mesures requises en vue d'organiser et d'assurer l'efficacité et la solidité des systèmes de paiement par compensation interbancaire et des autres systèmes de paiement au sein de l'Union et avec les pays tiers ». C'est à ce titre qu'elle a pris, en ce qui concerne la monnaie électronique, l'instruction n° 1/2006/SP du 31 juillet 2006 relative à l'émission de monnaie électronique remplacée récemment par l'instruction n° 008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs

de monnaie électronique dans les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

L'instruction de 2015 qui a pour objet « de régir les conditions et modalités d'exercice des activités d'émission et de gestion de monnaie électronique dans les États membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine » se distingue déjà de celle de 2006 au niveau de la définition même de la monnaie électronique.

En effet, l'instruction de 2006 définissait la monnaie électronique comme « la valeur monétaire représentant la créance sur l'émetteur qui est :

- Stockée sur un support électronique ;
- Émise contre remise de fonds d'un montant dont la valeur n'est pas inférieure à la valeur monétaire émise ;
- Acceptée comme moyen de paiement par des entreprises autres que l'émetteur ».

Cette définition conforme à celle donnée par le règlement n° 15/2002/CM/UEMOA a été précisée et rendue plus englobante par l'instruction de 2015 dont la définition, indiquée au niveau de l'introduction, fait référence, relativement à l'acceptation de la monnaie électronique comme moyen de paiement, non plus à des entreprises, mais à des personnes physiques ou morales. La volonté d'élargir le champ de la monnaie électronique est également notable au niveau de l'article 3 de l'instruction de 2015 laquelle « régir tous les

usages de la monnaie électronique quel qu'en soit le support, notamment carte, internet, téléphone, à l'exception de ceux limités aux filiales de l'établissement émetteur ou restreints à l'achat de biens et services préalablement déterminés auprès de celui-ci». Cette disposition aménage ainsi un large domaine pour la monnaie électronique au regard de la diversité de ses supports. Une autre évolution apportée par l'instruction de 2015 réside dans la liste des établissements émetteurs de monnaie électronique qui ne comprend désormais que «les banques, les établissements financiers de paiement, les systèmes financiers décentralisés dûment autorisés et les établissements de monnaie électronique (EME)». Ainsi le Trésor public qui était intégré parmi les établissements émetteurs sous l'empire de l'instruction de 2006 n'en fait plus partie.

La dernière instruction innove également en posant l'interdiction d'émission de la monnaie électronique à crédit et de rémunération des fonds en contrepartie des unités de monnaie électronique émises. Elle distingue de ce fait les activités d'émission et de gestion de la monnaie électronique des activités bancaires classiques. À part ces innovations, l'instruction de 2015 s'inscrit dans la même dynamique que celle de 2006 sur d'autres aspects. C'est ainsi qu'elle subordonne l'exercice des activités de monnaie électronique à un agrément de la BCEAO pour ce qui est des établissements de monnaie électronique et à une autorisation de la même institution en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés (SFD). Les banques et les établissements financiers de paiement sont eux seulement tenus d'informer la BCEAO, deux mois au moins avant le démarrage de leurs activités d'émission de monnaie électronique ou la commercialisation auprès du grand public, de tout nouveau service lié à la monnaie électronique. De même, le capital social minimum exigé pour les établissements de monnaie électronique avant l'octroi de l'agrément reste fixé à trois cents (300) millions de Francs CFA. C'est le montant qui est aussi exigé des SFD en termes de fonds propres et de montant global de dépôts de la clientèle détenus dans les livres. Par ailleurs, les mesures tendant à protéger les détenteurs de monnaie électronique ont été reprises et renforcées. Ainsi, le remboursement des unités de monnaie électronique non utilisées par le détenteur de la monnaie électronique demeure prévu ; ce dernier pouvant l'exiger à tout moment dans les conditions fixées par le contrat le liant à l'émetteur. La protection des données individuelles, des fonds déposés ou encore l'obligation faite aux émetteurs de mettre en place un dispositif d'écoute, de réception et de traitement des réclamations des clients et des accepteurs, sont également à relever parmi les mesures en faveur des détenteurs de monnaie électronique.

L'instruction adosse enfin l'encadrement des activités de monnaie électronique à un dispositif de supervision, de con-

trôles et de sanctions. Ainsi, sans préjudice de l'application des dispositions communautaires relatives notamment à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans les États membres de l'UEMOA, les manquements constatés par la BCEAO peuvent entraîner les sanctions suivantes :

- L'avertissement ;
- La suspension ou l'interdiction de tout ou partie des opérations ;
- Toute autre limitation dans l'exercice de l'activité ;
- Le retrait de l'agrément ou de l'autorisation d'émettre de la monnaie électronique.

Ces sanctions ne sont pas exclusives d'une sanction pécuniaire plafonnée à vingt-cinq pour cent (25%) du capital social minimum requis que la BCEAO peut prononcer et dont le produit est acquis au Trésor public de l'État dans lequel est domicilié l'établissement concerné. Ainsi se présente le « droit bancaire spécial de la monnaie électronique » consacré et promu par des textes communautaires puis régié par des instructions de la BCEAO. Il convient à présent, d'apprécier la portée de ce cadre juridique.

II – Analyse de la portée du cadre juridique de la monnaie électronique

La pertinence du cadre juridique de la monnaie électronique doit s'analyser au regard de la volonté des instances communautaires de « promouvoir l'utilisation des instruments de paiement électronique dans l'Union ». À cet égard, ledit cadre s'avère adapté (A) même s'il demeure perfectible sur certains aspects (B).

A– Un cadre juridique adapté

L'avènement des moyens de paiement électronique a coïncidé avec l'essor du commerce électronique et les premières initiatives en la matière sont privées. Cependant, « puisqu'il est question de monnaie fut-elle électronique ou virtuelle, les autorités en charge de la politique monétaire se sentent légitimes à intervenir en vue de réglementer ». C'est dans ce sens qu'il est admis qu'en la matière « la pratique a réellement précédé le droit ». Cette conviction peut d'ailleurs être confortée au regard du rapport 2006 de la BCEAO précité qui relève, relativement à l'adoption de l'instruction de 2006, « le développement du commerce électronique dans l'Union et l'émergence d'initiatives privées d'émission de moyens de paiement électroniques ont rendu nécessaire la mise en place d'un cadre réglementaire applicable à l'activité d'émission de monnaie électronique ».

Dès lors, le droit applicable à la monnaie électronique a pour objet notamment de soumettre les activités y afférentes à la régulation des autorités monétaires.

Ainsi, il ne devrait pas avoir pour effet de porter préjudice à l'émergence des services de monnaie électronique dans la mesure où «réguler n'est pas museler». De ce point de vue, le cadre juridique de la monnaie électronique nous semble adapté en ce qu'il favorise d'une part, l'attrait de cette monnaie et d'autre part, son développement. L'attrait de la monnaie électronique est promu par les dispositions susceptibles de renforcer la confiance des usagers dans cette monnaie. En effet, «il ne suffit pas que soit décrété que tel instrument sera monnaie pour qu'une acceptation unanime suive cette déclaration». Ainsi, dans un contexte où la monnaie électronique cohabite avec d'autres formes monétaires, la confiance constitue un élément essentiel d'acceptation et d'adhésion à cette monnaie.

L'importance de cet aspect est telle que le titre V de l'instruction de 2015 est consacré aux dispositions relatives à la protection des détenteurs de monnaie électronique. Figure parmi celles-ci l'obligation faite aux établissements émetteurs de monnaie électronique :

- De traiter et protéger les données personnelles de leurs clients, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur dans l'État membre de l'Union dans lequel ils exercent leurs activités ;
- De mettre en place un dispositif de réclamations devant entre autres les engager sur des délais de traitement des réclamations ;
- De n'utiliser les fonds reçus en contrepartie des unités de monnaie électronique émises qu'aux fins de remboursement en Francs CFA, des détenteurs de monnaie électronique ou de placements limitativement énumérés.

Cette volonté de protéger les usagers se remarque par ailleurs dans les mentions devant figurer dans les contrats les liant aux établissements émetteurs. Il s'agit entre autres de l'indication :

- Des obligations et responsabilités respectives du bénéficiaire et de l'établissement émetteur ;
- Des risques et des mesures de prudence inhérents à l'utilisation des unités de monnaie électronique ;
- Des conditions et modalités de remboursement dont le délai ne peut excéder trois jours ouvrés.

Ces mesures combinées aux exigences en termes de spécifications techniques et de capital social ou dépôt minimum qui conditionnent l'agrément ou l'autorisation d'exercer les activités d'émission de monnaie électronique contribuent sans doute, à renforcer la confiance des usagers dans cette monnaie. Au-delà de l'attrait de la monnaie électronique, l'autre intérêt du cadre juridique réside en ce qu'il est favorable au développement de ladite monnaie. En effet, cette opportunité est d'abord ouverte par l'habilitation des services finan-

ciers décentralisés (SFD), mais aussi d'acteurs non bancaires, en l'occurrence les établissements de monnaie électronique, à émettre et distribuer de la monnaie électronique. Les SFD sont à ce titre considérés comme «un vecteur essentiel pour l'émergence d'une monétique de masse dans l'UEMOA».

L'inclusion des acteurs non bancaires va dans le même sens, car elle offre l'occasion aux opérateurs téléphoniques, qui jusqu'à présent intervenaient dans le paiement mobile en partenariat avec des banques, de mettre en place des EME leur assurant une autonomie. C'est ce que traduit cet extrait d'un entretien récemment accordé par le Directeur d'Orange Money : «Allons-nous devenir une banque ? Aujourd'hui Orange en Afrique n'est pas une banque, elle n'en a pas le statut, mais dans chaque pays où nous sommes implantés nous avons une banque partenaire qui émet la monnaie électronique pour nous (...) Nous avons également annoncé que dans le cadre de la nouvelle directive de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest), nous sommes en train de devenir "établissement de monnaie électronique". C'est en cours en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal. Ce que nous percevons également c'est que le régulateur bancaire voyant l'essor du mobile money, veut pouvoir avoir une interaction directe et non par le filtre de la banque, avec les opérateurs de mobiles money». D'ailleurs le statut d'EME est acquis pour les trois pays sous les noms de ORANGE FINANCE MOBILES SÉNÉGAL, agréé le 23 décembre 2015, ORANGE MONEY CÔTE D'IVOIRE et ORANGE MONEY MALI agréés le premier février 2016.

Comme Orange, d'autres opérateurs ont profité de cette opportunité pour obtenir l'agrément en qualité d'EME, témoignant ainsi de la promotion du développement de la monnaie électronique par le cadre juridique. Il en est ainsi de MTN dont les EME en Côte d'Ivoire et au Bénin sont titulaires respectifs des agréments numéros EME.CI.009/2016 et EME.BJ.010/2016. L'autre aspect du cadre juridique propice au développement de la monnaie électronique c'est la consécration de l'interopérabilité. Elle découle de l'article 17 de l'instruction n° 008-05-2015 qui dispose que «le distributeur ne peut, en aucun cas, être contraint à limiter ses activités à un seul établissement émetteur de monnaie électronique». L'accès aux services de monnaie électronique est ainsi facilité, car un seul distributeur peut servir d'intermédiaire entre les usagers et plusieurs émetteurs. Enfin, un dernier facteur d'essor de la monnaie électronique est constitué par la dispense de l'obligation d'identification pour les clients dont le montant mensuel de monnaie électronique ne dépasse pas 200 000 FCFA. Cette disposition, par la simplification des procédures qu'elle induit, est de nature à promouvoir le recours à la monnaie électronique dans le cadre de transactions portant sur des montants relativement faibles. Au regard de ces différents apports, le cadre juridique de

la monnaie électronique s'avère approprié. Elle nous semble tout de même perfectible sur d'autres aspects.

B – Un cadre juridique perfectible

L'une des innovations de l'instruction n° 008-05-2015 par rapport à celle de 2006 réside dans la redéfinition de la notion d'établissement émetteur. En effet, cette première définit les établissements émetteurs de monnaie électronique en les énumérant simplement. Cette définition qui ne retient pas le Trésor public ou encore les services des chèques postaux de la liste des établissements émetteurs, nous paraît trop réductrice et ne renseigne pas sur l'objet de la qualité d'émetteur de monnaie électronique. Sur ce point, il nous semble qu'il aurait été plus indiqué de reconnaître, comme le fit l'instruction de 2006, la qualité d'établissement émetteur aux participants aux systèmes de paiement énumérés à l'article 42 du règlement n° 15/2002/CM/UEMOA qui inclut « les services des Chèques Postaux, le Trésor Public et tout autre organisme dûment habilité par la loi ». Cela traduirait davantage l'inscription de la monnaie électronique dans la dynamique de modernisation des systèmes de paiement et permettrait à tous les participants, y compris le Trésor public au regard du volume important des transactions qui l'impliquent, de contribuer au développement de cette monnaie. D'ailleurs, l'exclusion du Trésor public est d'autant plus surprenante que la directive n° 08/2002/CM/UEMOA relative à la promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux cible en particulier « les relations des États et Administrations publiques avec leurs fonctionnaires et agents ainsi qu'avec leurs partenaires et les contribuables ». Donc, le Trésor public qui est au cœur de ces relations doit jouer un rôle essentiel non seulement dans l'exécution des transactions dont les montants sont supérieurs au seuil fixé par la BCEAO, mais aussi à travers celles de montants inférieurs pour lesquels les autres moyens scripturaux de paiement, dont la monnaie électronique, sont proposés par la directive comme alternative. Une définition inclusive de l'émetteur de monnaie électronique sied donc et devrait à notre sens être formulée comme sous l'empire de l'instruction 2006 en désignant les participants aux systèmes de paiement énumérés à l'article 42 du règlement n° 15/2002/CM/UEMOA, « débiteurs de la créance incorporée dans l'instrument électronique ». Aussi serait-il plus convenant de faire référence au terme plus englobant d'« émetteur de monnaie électronique » au lieu de celui d'« établissement émetteur de monnaie électronique ». C'est, en effet, l'appellation consacrée par la Directive 2009/110/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 qui « fixe les règles concernant l'exercice de l'activité d'émission de monnaie électronique ». La même dénomination est reprise par la loi française n° 2013-100 du 28 janvier 2013 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière, qui a internalisé la Directive 2009/110/CE.

D'ailleurs, conformément à cette directive qui admet la qualité d'émetteur de monnaie électronique aux « États membres ou leurs autorités régionales ou locales lorsqu'ils agissent en qualité d'autorités publiques », la loi n° 2013-100 précitée reconnaît cette même qualité au « Trésor public » ou encore à la « Caisse des dépôts et consignations ».

Au-delà de la définition des établissements de monnaie électronique qui s'avère ainsi non inclusive et en décalage, pour ne pas dire en retard, par rapport au droit comparé en matière d'encadrement de la monnaie électronique, l'autre aspect qui est à parfaire concerne l'encadrement des contrats liant les usagers aux établissements émetteurs, notamment sur les modalités de remboursement. En effet, en plus du délai de remboursement qui est fixé à trois jours ouvrés au maximum par l'article 35 de l'instruction de 2015, les frais de remboursement à déterminer dans le contrat devraient également être normés. À cet égard, l'exemple français, où le remboursement sans frais pour le détenteur de monnaie électronique est érigé en principe, pourrait être suivi. Les remboursements avec frais n'y sont admis par la loi n° 2013-100 précitée que dans le cadre d'un contrat prévoyant expressément un terme et pour les cas limitatifs suivants :

- La demande de remboursement est antérieure au terme du contrat ;
- Le détenteur de monnaie électronique résilie le contrat avant son terme ;
- Le détenteur de monnaie électronique demande le remboursement plus d'un an et un jour après le terme du contrat » .
- Un tel encadrement viendrait en renforcement des mesures de protection des détenteurs de monnaie électronique en limitant la marge de manœuvre des établissements émetteurs dans la définition des modalités de remboursement.

Ces dernières constituant un élément important d'attractivité de la monnaie électronique, mieux vaut ne pas les laisser à la discrétion des parties contractantes, d'autant qu'en l'espèce, il s'agira pratiquement de contrats d'adhésion dans le cadre desquels les détenteurs de monnaie électronique n'auront quasiment pas la latitude d'en discuter les clauses.



Mor CISSÉ

Inspecteur du Trésor - DGCP

mor.cisse@tresor.gouv.sn

LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME MONÉTIQUE AU NIVEAU DES SERVICES DE LA DGCP

La BCEAO a engagé depuis 2004 au sein des pays membres de l'UEMOA un programme de modernisation des instruments de paiement et a invité les institutions financières et les organisations publiques comme le Trésor à utiliser les moyens de paiement modernes électroniques. C'est dans ce contexte que le Trésor public sénégalais a adhéré aux systèmes de paiement SICA et STAR en 2016.

Ainsi, le Trésor public sénégalais a démarré ses activités de compensation automatisée en effectuant des opérations interbancaires et participe désormais aux gros règlements intracommunautaires en temps réel.

Toujours, dans le but de s'inscrire dans cette dynamique de modernité et à compter de la fin du premier trimestre 2017, le Trésor public compte mettre en place une plateforme monétique autonome ouverte sur le réseau interbancaire national, régional et international via le GIM-UEMOA (Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA). Cette plateforme va intégrer le Système d'Information du Trésor pour couvrir le périmètre de services innovants destinés aux usagers.

I- Description du projet monétique du Trésor public sénégalais

La modernisation du paiement au profit de certaines catégories d'agents et de bénéficiaires devrait permettre :

- De renforcer le contrôle des dépenses (réduction des coûts d'opérations et maîtrise de certains risques opérationnels);
- D'améliorer sensiblement la gestion de la trésorerie;
- D'augmenter la rapidité, la sécurité et la traçabilité des transactions financières de l'État.

C'est dans ce cadre que le ministre de l'Économie, des Finances et du Plan a bien voulu approuver, par lettre n° 9030/MEFP/SG/CEP du 22 août 2014, le Plan de Développement Stratégique de l'Administration du Trésor (PDSAT) 2014-2018 qui traduit une démarche de performance dans la gestion publique et un engagement de qualité de service. Par ailleurs, le projet monétique du Trésor rentre dans le cadre du Contrat de Performance triennal signé avec le Ministère sur la période 2016-2018, notamment en ce qui concerne les engagements de la DGCP axés sur la qualité des services fournis aux usagers qu'ils soient institutionnels ou particuliers. Ainsi, conformément à ces engagements de qualité de services offerts aux usagers et de performance que le Trésor public sénégalais, par avis d'appel public à manifestation d'intérêt n° C_DI/DGCP_1831/2016 paru le 23 août 2016 dans le quotidien national « Le Soleil », a sollicité les services d'un Prestataire en vue de mettre en place une platefor-

me monétique. Suite à la procédure d'appel à manifestation d'intérêt, la Banque régionale de Marchés (BRM) a été attributaire du marché de mise en place de plateforme monétique pour l'État du Sénégal avec exploitation par le Trésor public. Il est ainsi attendu de la BRM, la mise à disposition des livrables ci-après :

- Un serveur monétique intégrant un système de sécurité cryptologique HSM (hardware security module) au standard bancaire, aussi bien qu'en Émission qu'en Acquisition;
- Une plateforme d'émission de cartes interbancaires et privatives;
- Une plateforme capable de supporter des réseaux d'acceptation composés des GAB (guichets automatiques de billets) et TPE (terminaux de paiement électronique) du GIM-UEMOA, ainsi que des réseaux des partenaires (banques, etc.);
- Une plateforme capable de supporter différents distributeurs de monnaie électronique;
- L'interfaçage avec le système d'information du Trésor public;
- La personnalisation et la livraison de cartes à puce au prix maximum de 1 500 FCFA XOF hors taxes à l'unité;
- La mise à disposition d'un BIN (Bank Identification Number) interbancaire. En effet, compte tenu de la restriction de l'émission de monnaie électronique directe aux seuls établissements bancaires de l'espace UEMOA (cf. Instruction n° 008-05-2015 de la BCEAO), le Trésor peut s'adosser au BIN de la BRM pour faire de l'émission interbancaire par carte;

- La formation et le transfert de compétences pour le personnel technique et opérationnel de la DGCPT.

Ainsi, il est escompté de la BRM de garantir la souveraineté monétaire de l'État, en mettant en place un système de paiement électronique interfacé à son système d'information existant. Ce système se verra ouvert dans la mesure où elle pourra s'interfacer à d'autres systèmes comme celui du GIM-UEMOA ou au réseau international (VISA, MASTERCARD, etc.) ou encore avec d'autres administrations du Trésor de la sous-région.

Ce qui permettrait de :

- S'appuyer sur les infrastructures interbancaires existantes de l'UEMOA (réseau de GAB et TPE actuels) pour réduire considérablement les coûts d'investissement monétaire de l'État;
- Contribuer à la bancarisation des bénéficiaires des services financiers du Trésor et à l'inclusion financière en émettant des instruments de paiement modernes.

II- Acteurs impliqués et les bénéficiaires finaux

Les banques seront des acteurs impliqués dans la modernisation des moyens de paiement du Trésor public à travers leurs infrastructures monétiques existantes.

Les cartes à puces du Trésor public seront destinées aux :

- Pensionnaires du FNR (Fonds national de retraite);
- Boursiers (écoles nationales de formation, étudiants de l'enseignement public boursiers de l'État du Sénégal, etc.);
- Agents de l'État payés au billetage (vacation, frais de mission, etc.).

Pour avoir une idée de la cible de départ, le tableau ci-après récapitule les titulaires de pensions FNR (retraite, réversions, invalidité et alimentaires) directement payés par le Trésor public.

Cette population est estimée en février 2016 à 70 721 bénéficiaires dont 28 044 sont mensuellement payés à la caisse des comptables directs du Trésor à travers le réseau des postes comptables.

Les titulaires de pension par nature sont ainsi répartis :

Reversions	Retraités	Invalides	Alimentaires	Total
20 632	3 671	3 484	257	28 044
73,57 %	13,09 %	12,42 %	0,92 %	100 %

Par ailleurs, les estimations des autres bénéficiaires est la suivante :

- Agents payés au billetage : plus de 10 000;
- Boursiers : plus de 20 000.

Ainsi, le total de la cible est au minimum 60 000 bénéficiaires directs concernés par le projet monétaire du Trésor.

À terme, l'intégration dans le périmètre des bénéficiaires de tous les autres paiements de masse faits par le Trésor public pour le compte de l'État et des autres organismes publics (collectivités locales, agences et établissements publics, etc.) peut atteindre 150 000 à 200 000 bénéficiaires.

CONCLUSION :

La plateforme monétaire permettra au Trésor public de diversifier son offre de paiements digitaux suite à son adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA (SICA et STAR).

Cependant et à terme, compte tenu de la faiblesse de couverture nationale des GAB et TPE, la plateforme monétaire du Trésor pourrait être recentrée sur une cible particulière (salariés, agents de l'État en mission à l'étranger, etc.) et les bénéficiaires non bancarisés ou ne disposant pas de cartes à puce Trésor seraient touchés par les solutions techniques de paiement mobile.

Ce qui ouvrirait le Trésor public dans l'ère de la banque à distance ou du Mobile Banking dont le secteur est en plein essor au Sénégal avec notamment des acteurs comme les opérateurs de télécommunication, les banques et institutions financières et les opérateurs de transfert d'argent.



Saloum DIOP

Directeur de l'Informatique
saloum.diop@tresor.gouv.sn

LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE DE MODERNISATION DES MOYENS DE PAIEMENT

L'exercice des missions du Trésor est marqué, ces dernières années, par une dynamique de modernisation faite de changements importants liés à l'organisation administrative et au fonctionnement des services. L'une des innovations les plus fortes de cette dynamique porte sur l'amélioration des procédures de paiement des dépenses et d'encaissement des recettes. Cette révolution est consécutive à l'adhésion de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) aux systèmes de paiement SICA et STAR, mis en place par l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et administrés par la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Leur mise en exploitation par les services, depuis le 21 octobre 2016, ouvre de bonnes perspectives pour l'amélioration de la qualité des services offerts par la DGCPT et la réalisation des objectifs de développement économique et social du pays.

I- Alignement stratégique : une nécessité pour la DGCPT

L'adhésion de la DGCPT aux systèmes de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA est une matérialisation des objectifs stratégiques de la DGCPT, inscrits dans son Plan de Développement stratégique (PDSAT 2014-2018). En effet, l'adhésion de la DGCPT à ces systèmes de paiement figure parmi les actions inscrites dans le PDSAT, notamment dans sa partie relative à l'amélioration de la qualité des prestations de services. Ces choix stratégiques, cautionnés à travers la validation du PDSAT en août 2014, sont conformes aux recommandations formulées par les plus hautes autorités, qui visent à assurer une meilleure prise en charge des préoccupations des usagers.

En application de ces recommandations, dont l'une des modalités de mise en œuvre porte sur l'application d'une charte qualité par les services de l'État, la DGCPT a entrepris un processus de certification de ses procédures selon la norme ISO 9001 version 2015. La certification devrait permettre d'aligner les procédures de la DGCPT aux normes admises en matière d'organisation et de management, dans une optique de satisfaction des préoccupations des usagers. Les changements et résultats attendus à cet effet nécessitent un alignement stratégique des services afin de mettre en place une cohérence d'ensemble et relever les défis liés aux missions du Trésor ainsi qu'aux impératifs organisationnels et fonctionnels qui s'y rapportent.

En effet, la gestion du système d'information et son maintien à un niveau de performance correcte ainsi que le respect des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 impliquent la réorganisation des services et une réingénierie des processus. Ces changements s'expliquent également par les perspectives liées au développement des services bancaires offerts par la DGCPT.

I-1 La réorganisation des services

Le fonctionnement des services de la DGCPT a pris un nouveau tournant avec la centralisation de la gestion de la trésorerie dans le compte du Trésorier général, qui est désormais le seul comptable habilité à effectuer les opérations de virement au profit des créanciers des organismes publics. Ce processus de réforme devrait être poursuivi pour mieux prendre en charge les conséquences liées aux changements opérés depuis quelques mois et assurer une cohérence globale dans l'organisation et le fonctionnement des services.

La réorganisation des services de la DGCPT s'explique par les principales raisons suivantes : les changements induits par les nouveaux systèmes de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA ; en effet, au regard du volume des opérations qu'ils abritent, estimé à plus de trois cent mille et du nombre assez élevé des incidents qu'ils entraînent, les services de la Trésorerie générale, également chargés de la centralisation des opérations comptables de l'Etat, font face à un volume de travail très élevé. Afin d'optimiser les ressources de ce service et de mieux répondre aux exigences de ces systèmes de paiement ainsi qu'aux ambitions du Trésor dans le cadre du développement de ses fonctions bancaires, il est nécessaire de séparer les fonctions de Trésorier général et d'Agent comptable central du Trésor. L'objectif de cette réorganisation est de mettre en place un service spécialisé dans la gestion de la trésorerie et l'exercice des missions bancaires du Trésor. Cette structure devrait assurer une gestion dynamique de la trésorerie et des activités bancaires du Trésor, qui s'orientent de plus en plus vers la monétique et la finance digitale. La gestion des nouveaux aspects de la finance pourrait être assurée par un bureau ou une division spécialisée en monétique.

Il est également opportun de créer au niveau de la TG, une structure chargée de la gestion des incidents afin de

permettre de développer leurs activités de conception.

Dans la même dynamique, la Direction de l'Informatique devrait connaître des changements dans son organigramme afin de mieux prendre en charge les questions liées à l'analyse décisionnelle et à la sécurité des données. Des changements devront également être effectués au niveau des services comptables afin de répondre aux exigences de la qualité comptable et de la contribution des services du Trésor au développement des terroirs.

I-2 La réforme des procédures

La réforme des procédures est une mesure qui va de pair avec la réorganisation des services, source potentielle de perturbations plus ou moins profondes pouvant aboutir à des changements relatifs aux protocoles, et de façon générale aux habitudes professionnelles des agents.

La réforme des procédures se justifie, entre autres, par les exigences de la démarche qualité et de la certification ISO 9001 version 2015 qui impliquent le respect d'un ensemble de règles et de principes qui témoignent de la qualité du style ainsi que du management de l'organisation certifiée.

Relativement à la démarche qualité, les agents du Trésor sont appelés, à l'image de leurs collègues du département et des autres ministères, à intégrer les préoccupations des usagers dans l'exercice de leurs fonctions. Ces derniers sont désormais considérés comme des clients et doivent, en conséquence, être « traités comme des rois ». En effet, les règles de la démarche qualité impliquent le traitement des questions liées aux préoccupations des « usagers-clients » selon une procédure précise comportant quelques nouveautés auxquelles les agents doivent s'adapter. Des changements de procédures seraient également observés avec le développement de la monétique et de la finance digitale qui induisent le respect de normes précises de traitement des dossiers et l'application des mesures de sécurité édictées par les instances chargées de la surveillance du système monétaire.

Le défi de la transformation digitale

L'adoption par la DGCPT des standards de paiement, symbolisés par l'utilisation des systèmes de Règlement brut en Temps réel (RBTR) administrés par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le développement de la finance digitale, constitue un tournant majeur dans l'évolution de cette grande administration du ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, qu'est le Trésor public. Les changements réalisés à travers ces initiatives, qui relèvent d'une démarche cohérente de modernisation des services, traduisent une nouvelle orientation devant aboutir à une utilisation massive des outils et techniques digitaux.

II-1 De la pertinence de la transformation digitale

L'utilisation massive des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des affaires administratives est devenue une réalité dans la plupart des pays développés. Aux USA, le gouvernement Obama a créé en 2014 un service du numérique chargé de la transformation des structures du gouvernement américain par les moyens technologiques et l'innovation, afin « d'améliorer la qualité de la gestion des affaires publiques ». Le même objectif est poursuivi en France avec la promulgation de la loi 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République du numérique.

Au Sénégal, les autorités de la DGCPT, animées par les mêmes soucis d'amélioration de la gestion des affaires publiques, ont pris l'option d'opérer une transformation numérique intelligente des services du Trésor. La transformation digitale peut être définie comme un processus de changements opérés à travers l'utilisation des technologies digitales dans toutes les activités d'une organisation. Le choix de la DGCPT pour cette orientation ambitieuse trouve sa pertinence dans l'évolution du contexte marqué par la combinaison de plusieurs facteurs internes et externes.

Sur le plan interne, les choix stratégiques de la DGCPT font de l'amélioration de la qualité des services publics une priorité, telle qu'annoncée dans le Plan de Développement stratégique de l'Administration du Trésor. Ces choix sont matérialisés, entre autres, par la mise en place d'un processus de certification ISO 9001 des procédures administratives des services du Trésor. Les exigences liées à ces orientations qui concourent toutes à la satisfaction des usagers, désormais considérés et traités comme des « clients », sont fortement favorisées par l'utilisation cohérente des technologies numériques.

En effet, les technologies numériques procurent des facilités certaines dans la réalisation des engagements qui se rapportent à la démarche qualité, qui d'ailleurs, a fait l'objet d'un document de politique signé par le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor. La transformation numérique permet à la DGCPT de s'aligner sur les orientations du Plan Sénégal Émergent et de la Stratégie Sénégal numérique.

Cette stratégie vise, à travers son axe 2, à « améliorer l'efficacité et la synergie dans les services publics », en connectant l'administration pour mieux satisfaire les usagers. La Stratégie Sénégal numérique est axée, pour ce qui est des services de l'administration, sur la dématérialisation des procédures administratives et une plus grande productivité associée à une réduction des coûts, des délais de transactions et des opérations administratives.

À ces éléments, s'ajoute l'évolution du contexte, qui nécessite un positionnement stratégique, à travers le numérique, des organisations publiques comme privées.

La nécessité de procéder à une transformation numérique se justifie également par les vertus du numérique qui permettent de réaliser des résultats hautement importants pour les services publics comme pour les entreprises privées. En effet, il ressort d'une étude réalisée en 2012 par Georges Westerman et co, auprès de 391 entreprises réparties sur 30 pays, que les organismes qualifiés de « maîtres du numérique dégagent des bénéfices supérieurs de 26 % à ceux de leurs confrères et améliorent de 9 % leurs chiffres d'affaires corporels».

Pour les organismes qui ne poursuivent pas directement des objectifs de profits financiers, les résultats de la transformation numérique devraient se traduire par des gains de productivité et une nette amélioration de la qualité des services rendus aux usagers-clients.

II-2 Les axes de transformation digitale

La réussite d'un processus de transformation digitale nécessite la mise en place d'une démarche cohérente et inclusive, favorisant l'adoption des choix stratégiques à opérer ainsi que l'application des mesures pratiques à mettre en œuvre. Une telle démarche devrait être articulée aux principaux axes suivants :

- La définition d'une vision numérique et d'une stratégie pertinente : la transformation digitale s'accompagne de perturbations profondes dont la prise en charge nécessite la définition d'une vision claire et rationnelle indiquant le futur voulu pour la DGCPT. La vision numérique du Trésor, point de convergence de toutes les actions de la DGCPT, doit renseigner sur la relation client, la réforme des procédures opérationnelles et les modèles d'affaire à mettre en place. À cet effet, elle doit s'appuyer sur les forces de la DGCPT tout en impliquant les employés et favoriser une évolution des modèles économiques dans la durée ;
- L'engagement de l'ensemble des acteurs, soutenu par un leadership technologique éclairé : la mise en œuvre de la vision numérique implique un engagement constant des parties prenantes qui doivent faire preuve d'une grande volonté de découvrir, d'apprendre et de mettre en œuvre les règles édictées. Cet engagement doit être favorisé par un leadership fort capable de définir une vision claire et doté de capacités de mobilisation des acteurs autour des objectifs fixés ;
- La mise en place d'un système de gouvernance performant, qui doit permettre d'orienter les activités numéri-

« La Stratégie Sénégal numérique est axée [...] sur la dématérialisation des procédures administratives et une plus grande productivité associée à une réduction des coûts, des délais et des opérations administratives... »

ques dans le bon sens en créant la synergie nécessaire pour « rassembler les énergies dispersées en un moteur cohérent » ;

- Le renforcement des capacités des personnels : la transformation digitale des services du Trésor implique le renforcement des capacités des ressources humaines, la réingéniering des processus, afin de favoriser l'utilisation massive et intégrale des outils numériques. La maîtrise des aspects techniques et opérationnels du numérique par les acteurs, est un gage d'une amélioration continue des procédures et des résultats de la DGCPT, finalité de la politique qualité définie par les autorités supérieures de l'État.

II-3 Les résultats attendus de la transformation digitale

La transformation digitale des services du Trésor est un processus qui s'applique, à terme, à l'ensemble des structures et des processus métiers de la DGCPT. Elle doit se traduire par une utilisation massive et pertinente des instruments numériques dans la réalisation de toutes les missions de la DGCPT. Plus précisément les résultats de la transformation numérique devraient être appréciés à travers les indicateurs de résultats suivants :

- Une meilleure prise en charge des relations clients : une transformation digitale du Trésor devrait se traduire par l'utilisation des moyens électroniques dans la quasi-totalité des processus et des activités des différents services ;
- Une amélioration sensible des prestations liées au traitement des courriers, à l'exécution des dépenses publiques et à la tenue de la comptabilité. En effet, la dématérialisation des supports et des procédures devrait aboutir à des gains de temps et d'efficacité dans l'enregistrement, le suivi et le traitement des courriers.



Monnaie fiduciaire en francs CFA

- À ce titre, il convient de relever les résultats encourageants enregistrés depuis l'utilisation d'un logiciel de gestion électronique des documents (GED) par les services pilotes de la DGCPT. Les témoignages recueillis à propos de cette innovation indiquent des gains de temps, d'efficacité et de traçabilité ainsi qu'une responsabilisation accrue des agents ;
- Une meilleure accessibilité des informations : la transformation digitale devrait faciliter et renforcer le développement de plateformes d'échange et d'information développées dans certaines directions de la DGCPT. L'exploitation de ces plateformes constituées de l'observatoire du Secteur parapublic, installé dans la direction du même nom, et de l'observatoire des finances locales, développé au niveau de la Direction du Secteur public local, pourrait être facilitée par la dynamique liée au processus de transformation digitale. L'accoutumance aux outils digitaux pourrait également faciliter la production et la circulation des informations collectées et/ou produites par les services de la DGCPT. Les normes édictées par la charte qualité, qui s'appliquent aux différents services du département des finances, prônent, entre autres, une amélioration de la fonction « accueil et orientation » et un traitement diligent des courriers ;
- L'amélioration de la transparence : l'utilisation des outils digitaux pourrait permettre de renforcer la transparence dans l'exercice des missions de la DGCPT, en ce sens que lesdits outils sont soumis à des protocoles d'usages précis permettant une traçabilité des différentes opérations qu'ils abritent. Les outils digitaux permettent également d'améliorer la transparence en réduisant les contacts des personnels avec les « clients » de la DGCPT et en brisant les barrières temporelles avec l'accès aux données en temps réel et en tout endroit ;
- La fiabilité et la célérité des procédures : l'utilisation des technologies numériques permet de réduire les risques, avec l'automatisation de certaines procédures, de renforcer du coup la fiabilité des informations transmises ;
- La simplification des procédures, qui constitue l'un des objectifs de la réforme des finances publiques dans la zone UEMOA, pourrait être facilitée par la numérisation qui permettrait à titre d'exemple d'éviter la reproduction d'une même pièce pour la réalisation d'une procédure administrative.

In fine, l'exploitation des opportunités du numérique permettra à la DGCPT, dans le même sillage de la certification de ses procédures, de répondre aux exigences de la charte qualité du MEFP, dont l'objectif consiste à « donner aux citoyens sénégalais un service juste et précis, basé sur la confiance et le respect mutuels ». Elle permettra également de « faciliter l'accès des "clients" aux services » du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan et de la DGCPT en particulier.

« [...] la transformation digitale devrait faciliter et renforcer le développement de plateformes d'échange et d'information développées dans certaines directions de la DGCPT... »

Un rôle de catalyseur de l'inclusion financière

Le renforcement de l'inclusion financière figure parmi les priorités de la communauté internationale qui s'est engagée depuis 2009, à travers la Déclaration de Maya, à « améliorer l'accès aux services financiers formels » pour les personnes non bancarisées, estimées à 2,5 milliards en 2011. Cette initiative, appuyée par les principales organisations internationales, est fondée sur les principes de l'autodétermination des parties prenantes et de la spécificité des contextes ainsi que des solutions qui s'y rapportent. Elle est articulée à une orientation politique axée sur quatre domaines interdépendants. Il s'agit de :

- Créer un environnement propice à l'exploitation des nouvelles technologies ;
- Mettre en œuvre un cadre réglementaire proportionnel ;
- Harmoniser la protection et l'éducation des consommateurs ;
- Recueillir et utiliser les données de l'inclusion financière.

Ces axes d'intervention ont été adoptés par les autorités de l'UEMOA, à travers la décision n° 012/24/06/2016/CM/UMOA relative à la validation du document-cadre de politique et de stratégie régionale d'inclusion financière. Les objectifs de cette stratégie, qui du reste doit être « internalisée » dans la politique économique et financière du Sénégal, recoupent sur plusieurs points les ambitions affichées à travers le Plan Sénégal Émergent.

En effet, l'axe 2 de ce référentiel de la politique économique et sociale du Sénégal porte sur l' « amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte soutenue contre les inégalités sociales, tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ».

Dans le cadre de sa contribution au développement économique et social du pays, la DGCPT a un rôle fondamental à jouer, eu égard à ses missions et à l'étendue de son réseau de postes comptables.

Relativement à ces missions définies à travers l'arrêté n°1795/MEFP/DGCPT/DMS du 30 juin 2015, portant organisation de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, la DGCPT assure un rôle important dans la mobilisation des financements de l'État au profit des particuliers. Si une bonne partie de ces paiements est assurée à travers les moyens classiques, il n'en demeure pas moins qu'une couche importante de la population continue de recevoir l'essentiel de ses revenus à travers des paiements en numéraire.

C'est le cas d'une partie des bénéficiaires de pensions du Fonds national de Retraite (FNR) qui sont encore payés au niveau des caisses du Trésor. Ce groupe de pensionnés, estimé à près de trente mille (30 000) personnes et constitué en majorité de femmes et d'enfants, pourrait accéder à une gamme diverse et variée de services financiers grâce à la modernisation des moyens de paiement et au développement de la finance digitale.

L'existence d'un réseau fourni de postes comptables du Trésor, à l'intérieur comme à l'extérieur du territoire national, offre en outre à la DGCPT des atouts réels pour assumer un leadership efficace dans la réalisation des objectifs de renforcement de l'inclusion financière.

En effet, la présence des services du Trésor dans tous les départements du pays et au sein des missions diplomatiques et consulaires à l'étranger, constitue un avantage comparatif important relativement aux questions se rapportant à l'accessibilité et à la continuité des services, qui constituent deux des conditions fondamentales de l'inclusion financière. En adoptant les moyens de paiement digitaux tels que le téléphone ou les cartes, la DGCPT serait plus disposée que les banques, dont les réseaux ne couvrent pas toute l'étendue du territoire national, à assurer le paiement de certaines dépenses de l'État telles que les bourses des étudiants.



Hahmadou Bamba TINE

Chef de la Division de la Modernisation et de la Stratégie /
Coordonnateur de la Cellule de Communication et du
protocole de la DGCPT

ahmadoubamba.tine@tresor.gouv.sn

L'adhésion du Trésor aux systèmes de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA :

UN PAS DÉCISIF VERS LA MATÉRIALISATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

La modernisation de l'État requiert « l'adoption de comportements modernes », c'est-à-dire non plus seulement gérer selon les lois, les décrets et les règlements, mais adopter des pratiques managériales réorganisant la gestion interne améliorant les résultats de l'échelle juridique ».

L'exécution des recettes et des dépenses de l'État, sources principales des opérations de trésorerie, est effectuée principalement par les comptables directs du Trésor et les comptables des administrations financières, notamment ceux de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID).

La situation *ex ante* est caractérisée par l'ouverture au profit de chaque comptable direct du Trésor, ès qualités, d'un compte bancaire à travers lequel, il constate certaines de ses recettes, notamment de trésorerie comme les approvisionnements, pour payer lui-même ses dépenses. En un mot, il gère un compte sur lequel il suit les mouvements et établit périodiquement un état de concordance bancaire.

Concernant les comptables de la DGID, ils ne disposent pas de comptes bancaires. Ils versent leurs chèques dans les comptes des comptables directs du Trésor qui leur sont rattachés, à charge pour ces derniers d'en suivre la gestion à travers leurs comptes bancaires.

L'adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA permet d'automatiser les paiements effectués, rend plus facile la compensation entre les opérations du Trésor public sénégalais et le reste du système financier.

Dans ce contexte de modernisation des moyens de paiement, l'accent est fortement mis sur une relation qualité avec les usagers du Trésor public notamment en ce qui concerne la disponibilité, à temps réel, des virements effectués à leur profit.

De ce point de vue, la modernisation des moyens de paiement parce qu'elle contribue à raccourcir les délais de paiement notamment par la disponibilité, à temps réel, des virements faits au profit de tiers et en ce qu'elle améliore les conditions de centralisation et de gestion de la trésorerie de l'État, jette les prémices d'une orientation client axée sur la satisfaction. Sous ce rapport, l'adhésion aux moyens de paiement SICA-UEMOA et STAR-UEMOA constitue un pas décisif vers la matérialisation de la mise en place d'une démarche qualité au sein du Trésor public.

Aussi, convient-il de se demander d'une part, dans quelle mesure le circuit de trésorerie du Trésor public sénégalais

peut être rendu plus efficient et efficace grâce à l'adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA? D'autre part, aussi bien dans son déploiement que dans ses objectifs de performance, comment cette connexion aux systèmes de paiement contribue-t-elle à la mise en place d'une démarche qualité? D'ailleurs, celle-ci, du fait qu'elle priorise une orientation client est sous-tendue par deux piliers que sont l'innovation et la simplification.

Aussi, convient-il de mettre en relief, d'abord, les défis de modernisation des services financiers du Trésor public (I) avant de signaler, ensuite, l'orientation fondamentale qui sous-tend la modernisation des moyens de paiement, à savoir, la satisfaction des usagers par la transformation qualitative desdits services financiers (II).

I- Le défi de modernisation des services

Après la présentation du contexte de la mise en œuvre de la démarche qualité comme mode de transformation des services rendus aux usagers, il convient ensuite de présenter les systèmes de paiement de l'UEMOA ainsi que les résultats de l'adhésion du Trésor public (I).



MM. Bassirou Samba Niassé SG du MEFP et Cheikh Tidiane Diop DGCPT

I-1 Contexte et opportunité de la mise en œuvre d'une démarche qualité

I-1.1 La démarche qualité : définition

La qualité se définit en relation avec les besoins des citoyens, usagers, partenaires, clients ou affiliés. Ainsi, la qualité d'un produit ou d'un service fourni à un client ou usager du service public se mesure à l'aune de sa capacité à satisfaire les attentes des bénéficiaires.

De ce point de vue, la mise en place d'une démarche qualité dans l'administration du Trésor tient compte des impératifs, souvent conflictuels, entre les immenses attentes des usagers, les contraintes légales et réglementaires, la stratégie de modernisation des services, la spécificité et l'environnement du service ainsi que les moyens mobilisables pour assurer les missions.

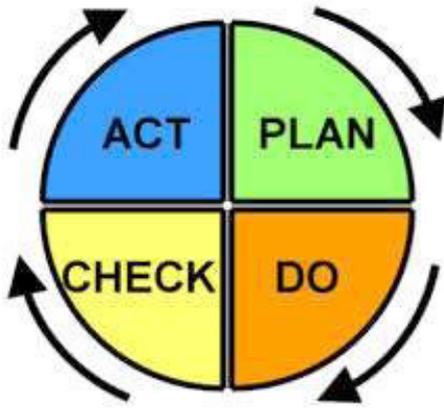
D'ailleurs, la mise en place de la démarche qualité, conformément à la norme ISO 9001-15, dépend de la capacité et surtout de l'engagement d'un organisme à fournir, d'une part, des produits ou services conformes aux attentes des clients tout en respectant les lois et règlements en vigueur et, d'autre part, à améliorer leur niveau de satisfaction.

Sous ce rapport, l'enjeu fondamental de la démarche qualité dans le secteur public, c'est de repenser les organisations, méthodes, moyens, communication et objectifs en tenant compte de l'usager devenu mieux formé, mieux informé, connaissant mieux ses besoins et, en conséquence, plus exigeant.

C'est dire qu'il s'agit d'une approche basée sur la connaissance des besoins des clients et la mise en place de produits ou solutions pouvant permettre leur satisfaction.

La démarche qualité qui se résume en 10 étapes est la suivante :

1. Définir l'objet de l'organisme ;
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme ;
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables ;
4. Déterminer les processus de l'organisme ;
5. Définir les activités et les séquences des processus ;
6. Définir les responsabilités des processus ;
7. Définir la documentation des processus ;
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus ;
9. Mesurer et améliorer les performances ;
10. Continuer sans cesse !



C'est ainsi que la méthodologie PDCA (Plan, Do, Check, Act ou Planifier/Préparer, Développer, Comprendre et Agir) est mise en place pour enclencher un cycle vertueux dans la planification des activités et la résolution des problèmes.

I-1.2 Cadre de mise en œuvre

Dans la mise en œuvre de la décision du Président de la République de doter l'Administration sénégalaise d'une politique qualité, chaque ministre est invité à élaborer une charte qualité. Le MEFP s'est engagé dans ce processus et a mis en place un comité de pilotage chargé de rédiger la charte qualité du département.

Conformément à ses engagements contenus dans le contrat de performance signé avec le MEFP, la DGCPT a décidé de jeter les fondements d'une relation de qualité durable avec les usagers du Trésor public.

Pour ce faire, tenant compte de la charte qualité élaborée par le ministère de l'Économie des Finances et du Plan, la DGCPT a implémenté la démarche qualité en vue de connaître le niveau de satisfaction des usagers (enquête de satisfaction), d'améliorer les services qui leur sont rendus et aboutir à une certification qualité ISO 9001 de ses processus clefs. En conséquence, sur la base des actions inscrites dans le contrat de performance signé avec le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, des processus ont été identifiés comme devant faire l'objet d'un accompagnement à la démarche qualité.

Les aspects techniques et fonctionnels ont permis de conclure à la nécessité de retenir un périmètre restreint ; ce dernier pourra être étendu à l'ensemble de l'organisation. Après certification des processus proposés, il convient d'élargir totalement le champ aux autres directions restantes et procéder, au fur et à mesure, à leur certification.

Cette démarche graduelle est d'autant plus aisée à mettre en place que toutes les directions voudront intégrer le projet sitôt que les services pilotes auront obtenu la certification ISO 9001.

C'est dans cette dynamique qu'il convient de comprendre le choix porté sur un service administratif et un service comptable pour la phase pilote du projet. Il s'agit respectivement de la Direction de la Dette publique (stratégie de gestion de la dette publique, relation avec les investisseurs, les banques etc.) et de la Recette générale du Trésor.

Au demeurant, l'intérêt de cette démarche est de replacer le citoyen et l'usager du service public au cœur de l'action publique conformément aux grandes orientations des autorités. De ce point de vue, les objectifs ci-après sont fixés dans le cadre de ce projet :

1. L'amélioration reconnue de la qualité des services et prestations pour tous les clients ;
2. L'effet d'entraînement positif sur tous les services et agents du Trésor pour l'effectivité des engagements du contrat de performance. Ce dernier, faut-il le rappeler, vise fondamentalement à poursuivre et accentuer les efforts de modernisation des services d'une part et une meilleure satisfaction des attentes des citoyens d'autre part ;
3. L'introduction d'une orientation client dans toutes les prestations de service ;
4. L'anticipation par rapport aux contraintes futures ;
5. Le renforcement de la confiance et du niveau de satisfaction des PTF, banques et autres investisseurs (certification de la Direction de la Dette publique en l'occurrence).

I-2 Présentation des systèmes de paiement de l'UEMOA

SICA-UEMOA et STAR-UEMOA partagent globalement les mêmes acteurs à savoir les banques et établissements financiers agréés, la BCEAO, les Trésors publics nationaux. Les institutions financières régionales notamment la Banque de Règlement de la Bourse régionale des Valeurs mobilières (BRVM), le Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA) et la Banque ouest-africaine de Développement (BOAD) participent à STAR-UEMOA.

I-2.1 Le système SICA-UEMOA

Il s'agit du Système bancaire de Compensation automatisé mis en place au sein de l'UEMOA et qui a connu un démarrage progressif de 2005 à 2008. C'est un système d'échanges des opérations de paiement automatisé axé sur la compensation multilatérale des transactions entre les participants, en vue du règlement.

I-2.2 Le système STAR-UEMOA

C'est le Système de Transfert automatisé et de Règlement de l'UEMOA, mis en production depuis le 25 juin 2004. Il s'agit d'un système électronique centralisé, ayant vocation à assurer les règlements en temps réel.

Chacune de ces institutions participantes au système STAR est reconnue par un identifiant unique : le code SWIFT.

En acquérant le statut de participant direct depuis le 5 octobre 2016 suite à l'homologation de sa plateforme de recordement par la BCEAO, le Trésor public sénégalais exécute désormais ses propres opérations de compensation et de virements automatisés.

Ce dispositif cherche donc à améliorer considérablement la maîtrise de la trésorerie de l'État et permettre l'exécution correcte et rapide des opérations au profit des usagers et bénéficiaires de paiements publics qu'ils soient fonctionnaires, agents des collectivités locales, salariés, étudiants, titulaires de pensions ou autres créanciers de l'État au titre de la dette publique.

II- Au-delà de la modernisation, des perspectives de transformation fonctionnelle

La démarche de mise en œuvre d'ensemble de la modernisation des services financiers du Trésor public et des moyens de paiement en particulier s'appuie sur un triptyque qui s'inspire justement de la démarche qualité à savoir : planifier, coconstruire des solutions et expérimenter/mesurer.

Si le volet planification est déjà assuré dans le Plan de Développement stratégique de l'Administration du Trésor (PDSAT), la mise en œuvre s'appuie sur la co-construction de solutions de paiement innovantes lesquelles participent à l'inclusion financière (1). Au bout du compte, le dispositif de suivi-évaluation permet de faire un bilan d'étape et de mesurer les résultats obtenus (2).

II-1 Co-construire des solutions de paiement innovantes

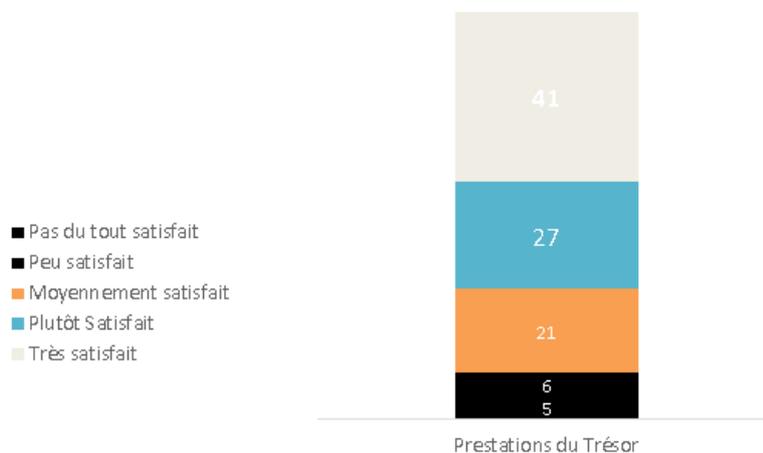
La connexion des services du Trésor public sénégalais à SI-CA-UEMOA et STAR-UEMOA est le préalable à tout projet de modernisation des moyens de paiement de l'État en ce qu'elle ouvre des perspectives de développement de solutions innovantes. La démarche transversale dans la conduite des projets de modernisation est un élément essentiel. L'orientation peut se résumer en ces termes : Connaître et comprendre les attentes des bénéficiaires des paiements pour mieux les servir.

C'est ainsi que dans le cadre du projet de paiement digital des pensions du Fonds national de retraite (FNR), trois phases ont été définies à savoir :

- Une phase d'immersion dans l'univers des titulaires de pensions et de co-création de solutions alternatives. Cette phase qualitative a permis de mieux comprendre les conditions de paiement et surtout les besoins de tous les bénéficiaires de pension ;
- Une phase d'étude de faisabilité qui a permis de mieux connaître les pensionnés, leur profil socio-économique par une segmentation des personnes bénéficiaires. Cette phase est essentielle, car elle est fondée sur le choix et l'expression des préférences des titulaires de pension en matière de paiement.

D'ailleurs, l'enquête de faisabilité a révélé la perception de ce type d'usager sur le Trésor public. En effet, à la question ci-après, dans une enquête plus globale consacrée aux pensionnés et à leurs conditions de paiement, les réponses données par les bénéficiaires donnent une idée des défis du Trésor public en matière de politique qualité. Q3019 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des prestations du Trésor public du Sénégal en ce qui concerne le paiement de votre pension ? Base : Total : 1958. On voit bien que si l'on combine les proportions de la population qui se dit « Plutôt satisfait » + « Satisfait », l'on obtient un taux de 68 % des enquêtés ; Cela constitue une proportion à améliorer pour pouvoir atteindre 80 % de taux de satisfaction d'où la pertinence de la démarche qualité. En outre, 41 % des interrogés sur une population de 1332 pensionnés se disent satisfaits de l'attitude convenable des employés du Trésor public alors que seulement 9 % le sont pour ce qui est de la communication de la date de paiement. Par ailleurs, 79 % des insatisfaits (sur une population de 626) trouvent l'attente au niveau des guichets trop longue (1 h 42 min moyenne d'attente dans les files d'attente, 3 min 30 s moyenne d'attente à la caisse pour percevoir leur pension).

Enfin, la dernière phase est relative aux modalités de mise en œuvre, ce qui correspond au déroulement d'un plan d'action pour, non seulement, améliorer la perception et la satisfaction des usagers, mais surtout pour l'application des résultats de l'étude. Le séquençage de cette dernière phase comprend une phase pilote définie avec une population de près de la moitié des pensionnés concernés par le paiement à la caisse. Après évaluation, cette phase sera suivie par un déploiement intégral. En effet, le bénéficiaire sera au centre de l'option retenue en ce qu'il peut choisir le mode de paiement qui lui convient le mieux. Cette approche transversale orientée vers les usagers est toutefois sous-tendue par un dispositif de suivi-évaluation qui permet de mesurer les résultats tout en corrigeant les éventuelles faiblesses notées au cours de la revue.



Source : Connaître et Comprendre les bénéficiaires pour mieux les servir, Kantar TNS pour UNCDF-Trésor public, décembre 2016.

II-2 Expérimenter et mesurer

Est-il possible d'expérimenter dans le secteur public une démarche qualité répondant rigoureusement aux exigences de la norme ISO 9001? N'est-il pas prétentieux, dans une fonction publique de carrière comme celle en vigueur au Sénégal, de s'engager à améliorer la qualité du service public alors que l'on ne dispose pas nécessairement du choix des moyens (humains en l'occurrence)? Quelle est la valeur d'un tel engagement s'il n'est pas possible de choisir ni les types de prestations à fournir au public ni l'opportunité des dites prestations? En somme, quelle est la pertinence aujourd'hui de la mise en place d'une démarche qualité au Trésor public?

Ces questions, loin d'être anodines, mettent plutôt en évidence les craintes et risques de voir l'action publique dénaturée. Or, la seule question qui vaille est celle de savoir quelle est la finalité du service public. Si le service public demeure une activité d'intérêt général, et un mode d'organisation consistant, de façon directe ou indirecte, à faire prendre en charge ces activités d'intérêt général alors toute orientation publique doit être fondée sur la connaissance des besoins des citoyens et la mise en place de techniques pour les satisfaire. Cette conception est d'ailleurs conforme à l'un des principes du service public à savoir l'adaptabilité ou la mutabilité. En effet, souvent conçu comme un corollaire du principe de continuité, la mutabilité est davantage relative à la nécessité d'assurer, au mieux c'est-à-dire qualitativement, un service plutôt que sa continuité dans le temps.

En d'autres termes, au lieu de demeurer immobile face aux évolutions et mutations de la société, le service public doit s'adapter aux besoins des citoyens-usagers (par ex souplesse d'organisation des services publics, passage à ce que

d'aucuns appellent *e-administration* ou *administration 2.0* qui correspond à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la sphère publique). La modernisation des moyens de paiement de l'État s'inscrit dans cette dynamique.

CONCLUSION

Le véritable défi des organisations publiques, aujourd'hui plus que jamais, c'est de s'assurer des résultats et impacts des politiques publiques. De ce point de vue, s'engager dans une politique qualité exige une réingénierie des pratiques et processus. En effet, la satisfaction des demandes des usagers, l'adéquation de la méthode avec les objectifs fixés, la fiabilité des données fournies, la crédibilité des résultats obtenus, l'impartialité des conclusions et la clarté des rapports doivent être axées sur une culture de la performance et surtout de l'évaluation. Sous ce rapport, l'adhésion du Trésor public sénégalais aux systèmes de paiement de l'UEMOA permet de fiabiliser et sécuriser les transactions tout en réduisant les délais de paiement, ce qui contribue à assurer la disponibilité, en temps réel, des virements au profit des usagers.



Serigne Mbaye NDIAYE

Agent Comptable du FERA

serignembaye.ndiaye@tresor.gouv.sn

L'ADHÉSION ET LA MISE EN ŒUVRE PAR LE TRÉSOR PUBLIC DES SYSTÈMES DE L'UEMOA (SICA-STAR) GÉRÉS PAR LA BCEAO

La modernisation des instruments ou moyens de paiement du Trésor, initiée en 2015-2016 par la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), rentre dans le cadre des activités prévues par les documents d'orientation stratégique validés par les autorités du Département ; À savoir le Plan de Développement Stratégique de l'Administration du Trésor 2014-2018 et le Contrat de performance triennal signé avec le Ministère sur la période 2016-2018.

L'interconnexion de la DGCPT le 5 octobre 2016 aux systèmes de paiement de l'UEMOA *via* le SICA-UEMOA et le STAR-UEMOA de la BCEAO est venue parachever le processus d'adhésion initié depuis la mise en production de ces plateformes en 2004 et 2005.

La présente contribution a pour but de permettre de mieux appréhender les concepts de SICA et STAR et leur contenu pour le Trésor public ; Et, de dégager les perspectives de la modernisation des instruments de paiement publics. (Annexe p.65-66)

I- LES SYSTEMES DE PAIEMENT DE L'UEMOA (SICA et STAR) ET L'ADHESION DU TRESOR PUBLIC

automatisé dans l'UEMOA qui a eu un démarrage progressif de 2005 à 2008.

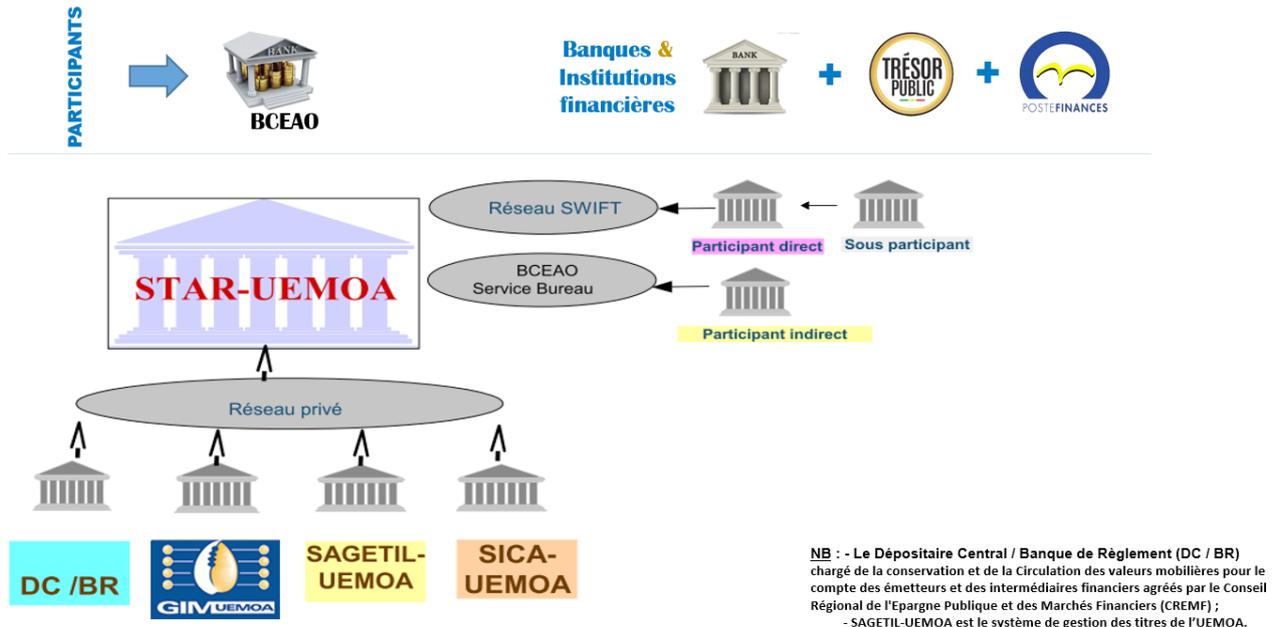
I-1 Présentation de SICA et STAR

SICA-UEMOA :

SICA-UEMOA est le Système interbancaire de Compensation

C'est un système d'échange des opérations de paiement automatisé qui assure la compensation multilatérale des transactions entre les participants en vue du règlement. Les participants à SICA-UEMOA sont :





Les opérations admises sont :

- Les virements (inférieurs à 50 000 000) ;
- Les prélèvements ;
- Le chèque (avec image scannée) ; et,
- Les effets de commerce : billet à ordre (avec valeur papier) et lettre de change (avec valeur papier).

STAR-UEMOA :

STAR-UEMOA est le Système de Transfert automatisé et de Règlement de l'UEMOA qui a été mis en production le 25 juin 2004.

C'est un système électronique, centralisé pour le règlement en temps réel, des instructions de paiement, en FCFA. La participation à STAR-UEMOA est ouverte aux structures suivantes :

- La BCEAO ;
- Les banques et établissements financiers agréés ;
- Le Trésor public ;
- Les institutions financières régionales ;
- Le Groupement interbancaire monétaire de l'UEMOA (GIM-UEMOA).

Après finalisation du projet d'adhésion, le Trésor public est passé de statut de participant "indirect", sous le couvert du «Service Bureau» ouvert dans les locaux de l'Agence principale de la Directions nationale de la BCEAO, à celui de participant "direct".

Ainsi, le Trésor public possède un compte de règlement (unique) ainsi qu'une liaison directe avec le système qui est géré par la BCEAO. Cette liaison, par l'intermédiaire du pseudo-code BIC (Bank Identifier Code ; identifiant international bancaire) attribué par la BCEAO le TRPNSND1, lui permet d'émettre directement des ordres de paiement et de suivre la position

dudit compte quotidiennement.

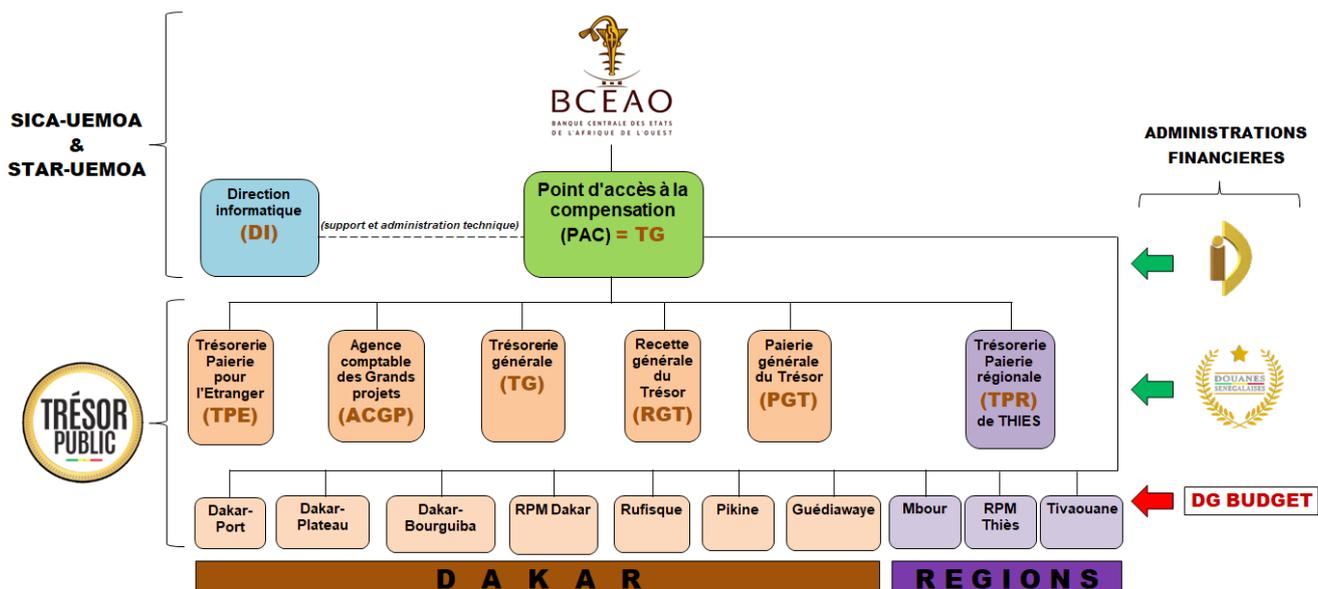
I-2 Objectifs de l'adhésion du Trésor public à SICA et STAR

L'adhésion du Trésor à SICA-UEMOA et STAR-UEMOA permet notamment de :

- Améliorer le traitement des règlements de compensation ;
- Moderniser les outils de gestion et d'information financière du Trésor public sénégalais ;
- Réduire les délais d'échange et de règlement des valeurs à support papier au niveau national et entre pays de l'UEMOA ;
- Assurer l'encaissement en quasi-temps réel des chèques et effets de commerce (traites de douane notamment) remis à l'encaissement dans les services du Trésor public ;
- Assurer le paiement en temps réel des dépenses effectuées au profit des tiers ;
- Réduire les coûts et les risques liés aux procédures manuelles de manipulation des espèces et de leur transport ;
- Améliorer le dispositif de suivi du Compte unique du Trésor (CUT).

I-3 Architecture fonctionnelle de SICA-STAR pour Dakar et Thiès

Avec SICA-STAR, le nivellement physique de comptes bancaires entre les postes comptables subordonnés et supérieurs est supprimé et les « liaisons » de trésorerie entre les postes convergent directement de manière électronique vers le point d'accès unique à la compensation (PAC), en l'occurrence le Trésorier général qui est le détenteur du compte de règlement STAR du Trésor public ouvert à la BCEAO.



Ainsi, le Trésorier général, en sa qualité de PAC, est considéré comme l'Agence principale de la quasi « Banque Trésor public » et les postes comptables comme les agences auxiliaires dont les interactions avec les autres administrations financières (clients et partenaires) peuvent être schématisées ci-dessus en matière d'encaissement des recettes et de paiement des dépenses publiques.

I-4 Prérequis et travaux techniques réalisés

a) Les infrastructures techniques mises en place par le Trésor public pour l'exploitation des systèmes de paiement SICA et STAR

En vue de la mise en production de SICA et STAR, la DGCPT a investi massivement entre 2015 et 2016 dans :

- La réhabilitation et la mise aux normes de la salle des serveurs ;
- La reprise du câblage réseau du siège de la DGCPT ;
- L'acquisition de matériel informatique et de logiciels pour les utilisateurs ;
- L'adaptation des guichets de la Recette générale au nouveau dispositif d'encaissement de chèques.

a1) La réhabilitation et la mise aux normes de la salle des serveurs de la DGCPT

En mai 2015, les autorités du Trésor public ont lancé les travaux de sécurisation du local informatique principal du siège de la DGCPT portant sur les aspects suivants :

- La stabilité du réseau électrique avec un dispositif fiable et adéquat ;
- Un système de refroidissement intelligent et l'installation d'un dispositif de sécurité incendie complet ;
- Un dispositif de contrôle d'accès (avec lecteurs biomé-

trique et clavier) et une solution de monitoring de la salle des serveurs pour toute variation suspecte de température et d'humidité avec un système d'alerte par notification d'email et de SMS aux administrateurs réseaux de la DGCPT ;

- Un dispositif de vidéosurveillance à l'intérieur de la salle avec des caméras de sécurité Infrarouge.

Tous ces aménagements et installations sont faciles d'intégration, évolutifs et compatibles au système IP (internet protocol).

Les photos ci-après illustrent ces travaux :



a2) La reprise du câblage réseau du siège de la DGCPT

En octobre 2015, il a été entamé les travaux de câblage du réseau informatique de l'immeuble abritant le siège de la DGCPT et où se trouve notamment la salle des serveurs, la Trésorerie générale et la Paierie générale du Trésor (apparentée dans le milieu bancaire à une Agence auxiliaire spécialisée dans le paiement des dépenses de la loi de finances, notamment celles de fonctionnement).

À l'issue des travaux du prestataire, le réseau logique LAN (local area network) de la DGCPT est organisé autour de deux (02) switches ou commutateurs formant le coeur du réseau (backbone) et de onze (11) switches d'accès. Différents segments de réseau ont été créés pour une structuration logique indépendante du réseau ou VLAN (virtual local area network) permettant entre autres, de réduire la taille d'un domaine de diffusion et de créer un ensemble logique isolé pour séparer différents flux ; et ce, pour améliorer la sécurité des transferts de données entre les services de la DGCPT.

Il convient de noter qu'il a été mis l'accent sur la rapidité du réseau issu de l'Intranet gouvernemental fourni par l'ADIE (Agence de l'Informatique de l'Etat) par la mise en service de la fibre optique et son raccordement aux différents switches de niveau 3.

Les photos ci-après illustrent ces travaux :



Par ailleurs, il a été procédé au déploiement et à la mise en service de points d'accès WIFI à tous les niveaux du siège de la DGCPT, ainsi qu'à la dotation d'une liaison secours IP avec l'opérateur EXPRESSO.

Enfin, dans le cadre de la certification technique de la plateforme SICA et STAR du Trésor public par la BCEAO le 30 juin 2016, il a été mis en place une liaison principale SENTRANET de haute disponibilité avec une couche de sécurité IPSEC (internet protocol security) secourue par une ligne secondaire de type RNIS (réseau numérique à intégration de services) avec la SONATEL.

Cette connectivité sécurisée permet le cryptage des données pour assurer la confidentialité des flux financiers électroni-

ques échangés avec les confrères bancaires (BCEAO et institutions financières).

a3) L'acquisition de matériel informatique

En sus des efforts considérables consentis par la DGCPT pour doter les services du Trésor de moyens adéquats de travail, les équipements de la première phase du projet (connexion des régions de Dakar, Thiès, Kaolack, Fatick et Ziguinchor) sont les suivants :

- 36 scanners du constructeur SEAC BANCHE (dont 18 Orion Duo, grand volume) et 18 Orion Classic, volume normal) ;
- 02 serveurs pour SICA (01 de production et 01 de sauvegarde ou de backup) ;
- 01 serveur pour STAR ;
- 21 micro-ordinateurs de bureau spécifiquement dédiés à l'exploitation de SICA et STAR.

Ce matériel a ainsi permis de connecter 63% des postes comptables de la DGCPT ; soit vingt-neuf (29) sur les quarante-six (46) du réseau des comptables directs du Trésor public.

Pour la deuxième phase du projet qui a généralisé la solution sur toute l'étendue du territoire en décembre 2017, il a été acquis dans un souci de sécurisation des deniers publics :

- 10 scanners grands volume (Orion Classic) ;
- 56 scanners volume normal (Orion Duo) ;
- 02 scanners méga-volume (RDS 3000) pour Dakar-Port et la Recette générale du Trésor ;
- 01 scanner tétra-volume (RDS 4000) pour la Recette générale du Trésor.

(Les photos dudit matériel de scan sur la page suivante).

Par ailleurs, il est à noter que la Perception du Trésor de l'Aéroport Blaise Diagne de Ndiass a été dotée de 02 scanners volume normal (Orion Duo) pour un encaissement plus rapide des recettes douanières issues des activités aéroportuaires à compter de la date de démarrage fixée par les autorités, en l'occurrence à compter du 7 décembre 2017.

Enfin, il est à souligner que la coopération luxembourgeoise (LUXDEV) a bien voulu mettre à la disposition des postes comptables dans le champ d'intervention du Programme incitatif de coopération (PIC III) les équipements ci-après :

- 07 scanners volume normal (Orion Duo) ;
- 21 ordinateurs fixes ;
- 21 imprimantes multifonction ;
- 45 onduleurs 700/800 VA ;
- 45 régulateurs de tension 1000/1200 VA.

	Orion Classic	Orion DUO	RDS 3000	SB 4000
Capacité de la poche d'alimentation en nombre de chèques	20	30	90	Capacité du dépileur : 400 documents
Capacité de traitement en Nombre de chèques par minute	65	65	70	100 DPM
Capacité de traitement en nombre de chèques par jour	800	800	3 000	5 000
Capacité de traitement en nombre de chèques par an	160 000	160 000	600 000	1 000 000
Nombre de poches de réception	1	2	2	3 poches : Capacité : 2 x 200 doc + 1 x 25 doc (rejets)
Nombre de poches de rejets	1 x 50 documents	2 poches (2 x 50 documents)	2 poches (2 x 80 documents)	2 x 200 doc + 1 x 25 doc
Prix de vente Hors Taxes Hors Douanes Hors Transport	2 500 €	2 800 €	3 700 €	11 500 €
Délais d'expéditions	6 semaines	6 semaines	8 semaines	12 semaines
				

a4) L'acquisition de logiciels dédiés à l'exploitation de SICA et STAR

Sur le plan applicatif, la DGCPT a acheté, obtenu ou développé les logiciels destinés à l'exploitation de SICA et STAR ci-après :

* Logiciels achetés pour l'exploitation de SICA :

Suite à l'appel d'offres international lancé par la DGCPT pour se connecter aux systèmes de paiement de l'UEMOA, le prestataire Capital Banking Solutions (CBS) a fourni les solutions logicielles ci-après :

- Un dispositif de dématérialisation des chèques (Capital Image Cheque Nouvelle Génération - CIC NG) permettant aux comptables publics de scanner les chèques encaissés à leurs guichets et de les envoyer automatiquement en compensation à la BCEAO via la plateforme SICA ;
- Une application (VIRTEK) de gestion des virements unitaires ou de masse inférieurs à cinquante (50) millions de francs CFA permettant aux comptables publics d'envoyer des règlements en compensation à la BCEAO via la plateforme SICA ;
- Une solution de raccordement (Capital Clearing Management - CCM) qui est le réceptacle de tous les flux d'échange entre la BCEAO et les requêtes de lots générés par les postes comptables du Trésor et prédisposés à contribuer aux opérations de compensation automatique.

* Logiciels développés par le Trésor public pour l'exploitation de SICA :

Lors de la phase pré-production et suite à la montée en puissance de l'équipe technique de la Direction de l'Informatique de la DGCPT qui a eu à subir une formation dans les locaux de CBS à Beyrouth du 13 au 29 janvier 2016, il a été jugé utile d'adapter la solution applicative SICA au logiciel ASTER de tenue de la Comptabilité de l'Etat.

Pour rappel dans le cadre de la modernisation du Système d'Information du Trésor public, le logiciel de tenue de la Comptabilité de l'Etat, ASTER, a été migré en architecture web (3-tiers ou "client léger") en 2015 dans l'environnement ORACLE (version ASTER 5) et mis en production sur l'étendue du territoire du 11 janvier 2016 au 16 février 2016.

De plus, il est interfacé au logiciel SIGFIP qui exécute la loi de finances en amont du côté de l'Ordonnateur ; et ce, pour notamment une prise en charge automatique des mandats de paiement des dépenses de l'Etat par les comptables publics.

Ainsi, l'adaptation de ASTER à SICA a permis :

- De créer directement dans ASTER un module de gestion des virements unitaires ou de masse en remplacement de VIRTEK ; et ce, pour plus d'ergonomie dans le traitement des opérations SICA par les comptables directs du Trésor ;
- D'implémenter dans ASTER un module de saisie des effets de commerce en vue de l'automatisation des écritures les concernant (réception, remise à l'encaissement et retour de compensation) ;
- D'interfacer ASTER et SICA pour la génération automatique de la comptabilité conformément à l'Instruction comptable y afférente (n° 05/MEFP/DGCPT/DCP du 9 mai 2016, remplacée par le n° 08/MEFP/DGCPT/DCP du 30 décembre 2016).

Par ailleurs, il convient de noter qu'il a été mis en place un système d'intégration des chèques-Trésor retour dans CICNG, émis au préalable par les comptables publics teneurs de livres des comptes de dépôts des services ou organismes publics, en vue du règlement du solde de compensation dans STAR.

* Logiciel obtenu de la BCEAO pour l'exploitation de STAR :

Sur ce point, la BCEAO a accompagné la DGCPT dans la mise en place de son application STAR de règlement en temps réel des instructions unitaires de paiement supérieurs à cinquante (50) millions de francs CFA.

STAR est aussi connu en anglais sous le terme de système RTGS (real time gross settlement).

Il est à signaler que STAR est une application "client/serveur" (2-tiers ou "client lourd") qui permet la connexion directe entre les postes comptables du Trésor initiateurs des ordres de paiement et le poste contrôleur ou valideur desdits ordres (la Trésorerie générale, en sa qualité de point d'accès à la compensation du Trésor public). Et, pour la connexion à cette plateforme, la BCEAO a mis à la disposition des utilisateurs du Trésor des certificats de sécurité ou clé de chiffrement RSA adossés sur un pseudo code BIC (Bank Identifier Code), le TRPNSND1.

Enfin, il est à noter qu'il a été procédé à l'interfaçage entre ASTER et STAR en vue de générer automatiquement les écritures comptables liées aux opérations de ce système conformément à l'Instruction comptable y afférente (n° 08/MEFP/DGCPT/DCP du 30 décembre 2016).

b) Adaptation des guichets de la RGT au nouveau dispositif d'encaissement de chèques

Il a été procédé en 2016 à la reprise des installations techniques des guichets suite à la réfection des locaux de la

Recette générale du Trésor (RGT), poste comptable qui enregistre 50% des recettes publiques, comme l'illustre la photo suivante :



I-5 Statistiques de mise en production de SICA-STAR

Les statistiques de mise en production de SICA du 5 octobre 2016 au 31 décembre 2016 concernent uniquement les remises de chèques et sont tirées de l'application CIC NG selon les détails ci-joints.

Quant aux statistiques de 2017, elles sont les suivantes :

Systèmes	Opérations	Nombre	Montant
SICA	Virements ALLER	103 079	57 181 817 159
	Virements RETOUR	691	1 845 136 523
	Chèques ALLER	325 316	1 855 449 125 034
	Chèques RETOUR	22 824	923 642 724 370
	Effets	585	24 438 839 195
STAR	Virements EMIS	2 969	1 950 504 349 385
	Virements RECUS	232	37 546 325 004

II- PERSPECTIVES DE SICA-STAR

La connexion aux systèmes de paiement de l'UEMOA (SICA-UEMOA et STAR-UEMOA) est un préalable pour le Trésor public sénégalais de se lancer notamment dans le SWIFT.

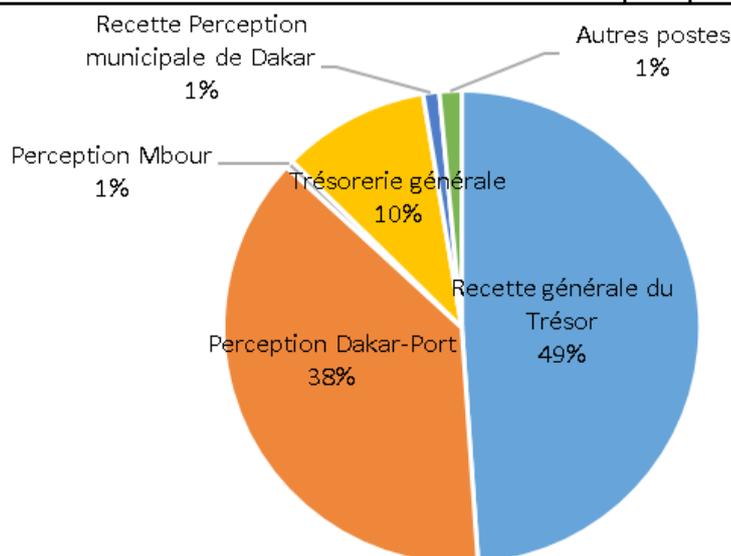
II-1 Le SWIFT

Le SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est le nom de l'organisme international gérant les BIC. En effet, le dispositif technique mis en place pour l'exploitation des systèmes de paiement SICA et STAR doit être parachevé sur le plan applicatif par l'adhésion du Trésor au réseau SWIFT.

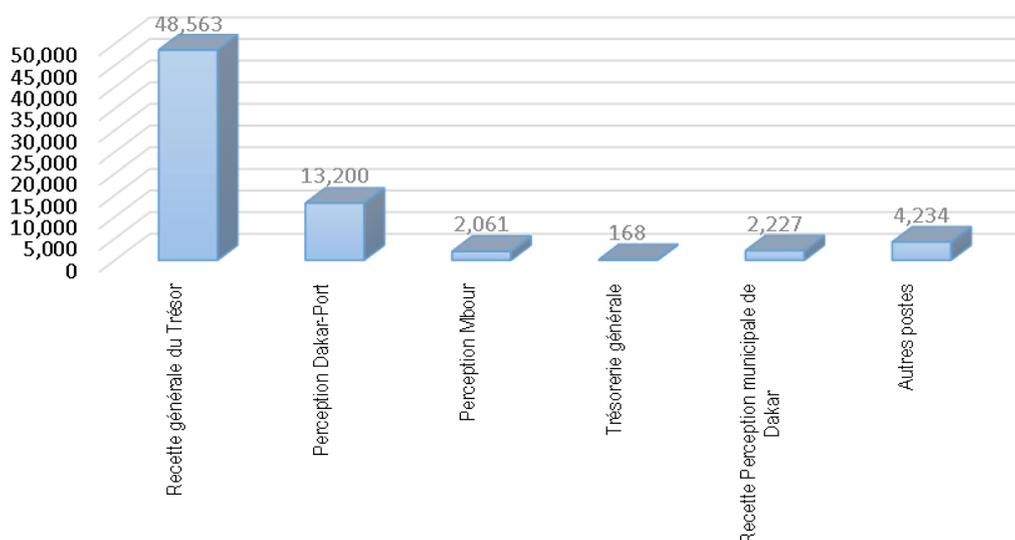
Cela permettra de satisfaire le seul point en suspens de la certification technique de la plateforme STAR du Trésor public pour effectuer l'échange de clés RMA (Relationship Management Application, service applicatif fourni par SWIFT permettant aux institutions financières qui s'échangent des données de les contrôler) avec la BCEAO.

<i>Postes comptables de la 1^{ère} phase de SICA-STAR en 2016</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
Recette générale du Trésor	48 563	196 435 481 374
Perception Dakar-Port	13 200	152 408 816 065
Perception Mbour	2 061	2 145 413 405
Trésorerie générale	168	40 167 382 265
Recette Perception municipale de Dakar	2 227	4 415 317 052
Autres postes	4 234	6 054 521 407
TOTAL	70 453	401 626 931 568

Camembert du montant des remises par poste en 2016



Histogramme du nombre des remises par poste en 2016



Les démarches de connexion du Trésor public au réseau SWIFT sont en cours et il a été attribué un code BIC, à savoir le TPSNSNDA.

II-2 La monétique

Le Trésor public, *via* son adhésion au Système interbancaire de paiement et de retrait par carte au sein des huit pays de l'UEMOA avec le GIM-UEMOA, pourra mieux répondre aux attentes des usagers par la mise en place de Guichets automatiques de billets (GAB) et de Terminaux de paiements électroniques (TPE) pour le règlement notamment des bourses des étudiants, des pensions de retraites, etc...

Le projet a été lancé en 2016 et la Banque régionale de Marchés (BRM) a été attributaire du marché de conduite des travaux d'installation de la plateforme monétique du Trésor public en phase pilote avant la fin de l'année 2017. Ainsi, la BRM a entrepris des démarches auprès du GIM-UEMOA pour l'homologation de ladite plateforme et il a été mis à la disposition du Trésor public un BIN (Bank Identification Number) interbancaire conformément à l'Instruction n° 008-05-2015 de la BCEAO. Ce numéro est l'identifiant du Trésor public et de ses porteurs de carte dans le système de l'interbancaire monétique au sein de l'UEMOA.

Le visuel de la carte monétique du Trésor public est le suivant :



Il convient de noter que dans le cadre de l'assistance aux utilisateurs, notamment les porteurs de cartes, il a été procédé à l'abonnement à un serveur vocal n° 800 804 804 et aux services de SMS PUSH. De plus, un site web de services dédiés aux usagers du Trésor public a été mis en ligne avec le nom de domaine suivant l'URL : www.tresorpublic.sn

II-3 Le paiement mobile

Comme évoqué au point précédent, la plateforme monétique permettra au Trésor public de diversifier son offre de paiements digitaux suite à son adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA (SICA et STAR).

Cependant à terme, étant donné la faiblesse de couverture nationale des GAB et TPE, la plateforme monétique du Trésor pourrait être recentrée sur une cible particulière (salariés à revenus élevés, agents de l'Etat en mission à l'étranger, etc.) et les bénéficiaires non bancarisés ou ne disposant pas de cartes à puce Trésor seraient touchés par les solutions techniques de paiement mobile. Ce qui ouvrirait le Trésor public dans l'ère de la banque à distance ou du Mobile Banking dont le secteur est en plein essor au Sénégal avec notamment des acteurs comme les opérateurs de télécommunication, les banques et institutions financières émettrices de monnaie électronique et les opérateurs de transfert d'argent.

Il convient de signaler qu'en relation avec les Nations unies (UNCDF), les autorités du Département et celles du Trésor, le projet est en cours de gestation et en vue d'être mis en œuvre au courant de l'année 2018.

II-4 Les autres services digitaux

Ces derniers peuvent se retrouver dans le télépaiement, en relation avec l'Agence de Développement de l'Informatique de l'Etat (ADIE) *via* sa plateforme TELEDAC, la Direction générale des Douanes *via* la plateforme CORUS et la Direction générale des Impôts et Domaines (DGID) *via* la plateforme e-Tax. Ce qui permettra aux usagers d'effectuer le règlement de droits et taxes *via* des plateformes web sans se déplacer pour éviter les longues files d'attente. Les travaux d'interconnexion des plateformes TELEDAC et e-TAX ont été bouclés en octobre 2017 et le Système d'Information du Trésor public est à niveau pour intégrer les données de ces plateformes, ainsi que les systèmes de télépaiement à venir des autres administrations.

À ce sujet, il convient de souligner qu'à la mise en production d'e-TAX par la DGID en novembre 2017, les statistiques d'encaissement des recettes *via* les téléprocédures sont les suivantes :

Systèmes	Opérations	2017 (*)		2018 (**)	
		Nombre	Montant	Nombre	Montant
SICA	Type 015	168	775 821 638	774	3 594 042 197
STAR	MT 103	84	16 431 472 657	75	13 559 373 828
TOTAL		252	17 207 294 295	849	17 153 416 025

(*) novembre et décembre 2017

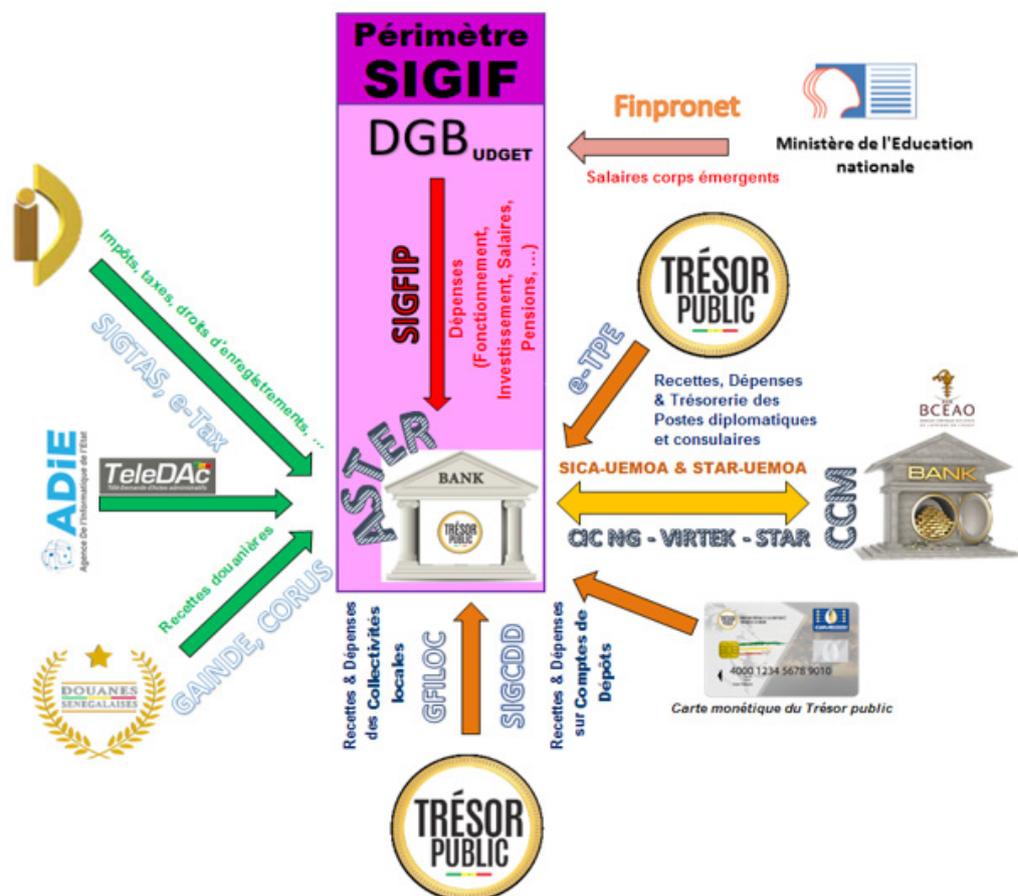
(**) au 23 janvier 2018

- Le « E-Banking », pour offrir aux usagers des services bancaires en ligne (demande de chèquiers et de relevés d'opérations pour les gestionnaires de comptes ouverts au Trésor, accès en temps réel aux comptes ouverts au Trésor, etc.). Des tests techniques sont en cours pour offrir aux gestionnaires de comptes de dépôts ouverts au Trésor public cette opportunité ;
- Le SMS-Banking pour offrir aux usagers des alertes SMS sur leurs transactions avec le Trésor (position de dossiers de paiement, notification de droits à payer, gestion de comptes par messagerie texte 24h/24 et 7j/7). Des tests techniques sont aussi en cours pour offrir aux gestionnaires

res de comptes de dépôts ouverts au Trésor public cette opportunité.

II-5 L'interconnexion « financière » des administrations

Il convient de noter qu'avant l'entrée en vigueur du SIGIF (Système intégré de Gestion de l'Information financière) et dans le cadre d'une meilleure coordination en matière de gestion de la trésorerie de l'Etat, l'adhésion du Trésor public aux systèmes de paiement SICA et STAR permet d'accélérer l'interconnexion des applications métiers entre les Administrations, notamment celles financières du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan selon le schéma ci-après :



ASTER : Logiciel de tenue de la comptabilité de l'Etat

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances publiques

GAINDE : Logiciel de gestion des recettes douanières

SIGTAS : Logiciel de gestion des recettes fiscales

GFILOC : Logiciel de gestion financière des collectivités locales

SIGCDD : Système intégré de gestion des Comptes de dépôts

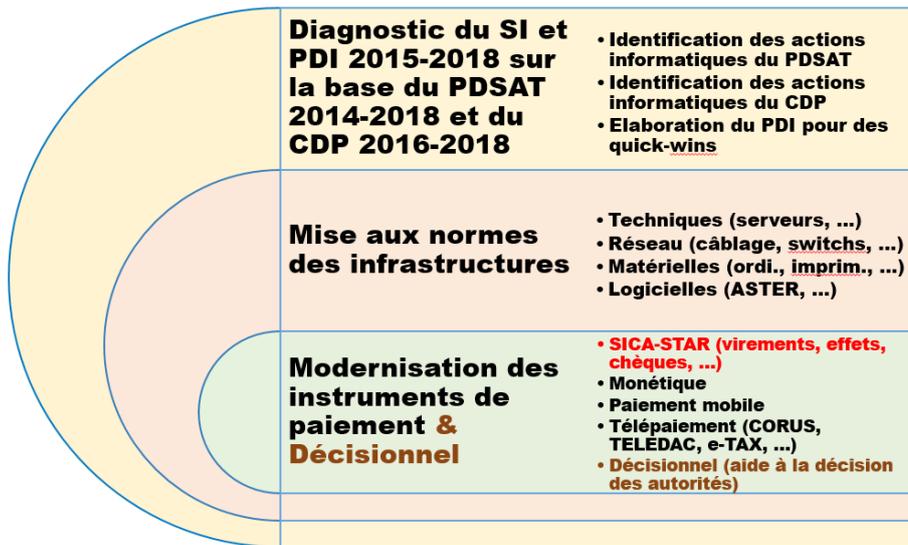
FINPRONET : Application de gestion des salaires des corps émergents

du Ministère de l'Education nationale qui a été interfacée avec SIGFIP

TELEDAC : Module télépaiement des télé-procédures de l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE)

e-TAX : Module télépaiement des télé-procédures de la Direction générale des Impôts et Domaines

CORUS : Module télépaiement des télé-procédures de la Direction générale des Douanes



PERSPECTIVES DE CERTIFICATION :

- ✓ **ISO 9001 :**
Tous les processus de la DI ;
- ✓ **ISO 20000-1 :**
Gestion de la qualité des services informatiques ;
- ✓ **ISO 27001 :**
Gestion de la sécurité de l'information ;
- ✓ **PCI-DSS :**
Conformité Plateforme monétique aux normes internationales de sécurité monétique.

PDSAT : Plan de Développement Stratégique de l'Administration du Trésor 2014-2018

CDP : Contrat de performance triennal signé avec le Ministère sur la période 2016-2018

PDI : Plan de Développement informatique sur 2015-2018 élaboré en relation avec le Cabinet ERNST & YOUNG

DI : Direction de l'Informatique de la DGCPT

II-6 Panorama du Système d'information du Trésor public après adhésion à SICA et STAR

Après adhésion aux Systèmes de paiement SICA et STAR et une fois l'accent mis sur la sécurité du Système d'Information (SI) en 2018, ce dernier va afficher le panorama ci-dessus.

C'est ce qui a conduit les pays ci-après à faire un séjour au Sénégal pour s'inspirer de son modèle d'adhésion à SICA-STAR :

- BURKINA FASO : 16 au 20 janvier 2017 ;
- TCHAD : 15 juin 2016 ;
- TOGO : 23 au 25 août 2017.

CONCLUSION

Le succès de l'adhésion du Trésor public aux Systèmes de paiement SICA et STAR a été relayé par la BCEAO dans l'espace UEMOA du fait de l'originalité de son dispositif en termes :

- De décentralisation des postes de saisie des opérations de recettes et de dépenses des Systèmes, permettant ainsi un contrôle et une validation du PAC en dernier ressort, la Trésorerie générale ;
- D'interconnexion des Systèmes avec le logiciel ASTER, sorte de Système d'Information bancaire (SIB) du Trésor public ; et ce, pour une tenue de la Comptabilité de l'Etat en temps réel et la reddition des comptes publics à bonne date.

Enfin, la modernisation du SI en général et de ses instruments de paiement en particulier ouvre la voie aux processus de certification des métiers informatiques du Trésor public pour une qualité de services rendus aux usagers et une exécution avec célérité du Plan Sénégal Émergent (PSE).



Saloum DIOP

Directeur de l'Informatique
saloum.diop@tresor.gouv.sn

LE TRÉSOR DANS LE SYSTÈME DE PAIEMENT SICA ET STAR DE L'UEMOA

Dans le cadre du renforcement de l'intégration monétaire et financière, l'UEMOA en rapport avec la BCEAO a développé un certain nombre d'outils pour rendre plus performants les systèmes de paiement et faciliter davantage les transactions au niveau du système bancaire en son sein, mais également avec les Trésors nationaux des huit États membres.

Un système de paiement, de manière générale, peut se définir comme étant un outil avec un ensemble de règles et procédures qui régissent les transactions entre les parties prenantes. Ainsi, à travers le monde, il y a des multitudes de systèmes de paiement avec plusieurs variantes en vue de répondre efficacement aux objectifs de célérité, d'efficacité et de transparence dans le cadre de la gestion des ressources. À ce titre, le paysage financier de l'UEMOA n'est pas en reste.

Trois textes de base régissent le système de paiement communautaire. Il s'agit :

- Du règlement N° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'UEMOA,
- De la directive n° 08/2002/CM/UEMAO portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens scripturaux de paiement,
- De la directive n° 07/2002/CM/UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les États membres de l'Uemoa et le financement du terrorisme.

En plus des textes susmentionnés, il y a lieu de souligner que des textes d'application, des conventions, des instructions et textes spécifiques ont été également pris pour une meilleure mise en œuvre de l'activité financière et monétaire.

Relativement aux systèmes de paiement, nous pouvons citer, entre autres, le système interbancaire monétique (GIM-UEMOA), RTGS(S-TAR) et SICA. Il convient de préciser, d'ailleurs, que la note porte essentiellement sur les deux derniers systèmes de paiement.

Démarré en 2015, SICA-UEMOA est un système interbancaire de compensation automatique au sein de la zone UEMOA qui permet d'échanger des opérations de paiement automatisé en vue d'assurer la compensation multilatérale des transactions entre les participants.

Quant à STAR-UEMOA, c'est un système de transfert automatisé et de règlement de l'UEMOA (RTGS ; « real time gross settlement »). Mis en production depuis 2004, il a pour objectif d'assurer le règlement en temps réel et en continu des instructions de paiement en FCFA.

Les parties prenantes

Les participants aux deux systèmes de paiement sont les banques, certains services financiers, les Trésors nationaux de tous les pays de l'Union et la BCEAO. Il existe deux types de participants, ils peuvent être directs ou indirects. Un participant direct participe directement aux opérations de compensation et dispose d'un compte de règlement alors qu'un participant indirect passe par un participant direct pour effectuer ses compensations.

Il faut noter que jusqu'en octobre 2016, le Trésor sénégalais avait le statut de participant indirect. C'est la BCEAO qui le représentait à travers un pseudo compte de règlement.

Avec l'adhésion au système de paiement de l'UEMOA en octobre 2016, le Trésor est devenu participant direct. L'objectif visé est précisément, le renforcement du processus du compte unique du Trésor avec une plus grande célérité dans l'encaissement des recettes et le paiement de toutes les dépenses à travers un compte de règlement unique.

Rappel du mécanisme de gestion de la trésorerie avant SICA et STAR

Pour mieux appréhender les effets de SICA et STAR dans la gestion de la trésorerie, il convient d'abord de rappeler le mécanisme qui jusqu'ici a été mis en place pour assurer la gestion de la trésorerie de l'État.

L'exécution des lois de finances implique une gestion de la trésorerie, car *"il existe toujours des décalages conjoncturels entre les positions dites de trésorerie, l'encaissement des recettes et la maturité des dépenses, toujours en ordre croissant"* (Adolphe WAGNER).

La gestion de la trésorerie concerne essentiellement les opérations de trésorerie définies à l'article 119 du chapitre III, de la section première du décret n° 008662MEF/DGCPT/DCP du 20 octobre 2011 portant Règlement général sur la Comptabilité publique. Ces opérations se définissent comme étant tous les mouvements de numéraires, de valeurs mobilisables, de comptes de dépôts, de comptes courants et de comptes de créances et de dette à court, moyen et long terme.

Selon toujours l'article 119 précité, les opérations de trésorerie comprennent :

- Les opérations d'encaissement et de décaissement ;
- L'approvisionnement et les dégagements en fonds des caisses publiques ;
- L'escompte, la mise en pension et l'encaissement des traites et obligations émises au profit de l'Etat dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- La gestion des fonds déposés par les correspondants et les opérations faites pour leur compte ;
- Les tirages sur financements extérieurs, l'émission, la conversion, la gestion et le remboursement des emprunts publics à court, moyen et long terme ;
- Les opérations de prêt et d'avances ;
- L'encaissement des produits des cessions d'actifs.

Ces opérations de trésorerie sont exécutées exclusivement par les comptables publics, soit à leur propre initiative, soit sur l'ordre ou à la demande des tiers qualifiés pour leur compte.

Le Trésorier général, Agent comptable central du Trésor, a en charge, entre autres missions, la gestion de la trésorerie dans l'espace et dans le temps au niveau national. La gestion dans l'espace signifie qu'en tout lieu à travers le réseau comptable, il doit s'assurer, compte tenu des ressources disponibles, que les engagements de l'État sont honorés.

En ce qui concerne la gestion dans le temps, cet exercice s'effectue à tout moment durant toute la période de l'exercice budgétaire. La gestion de la trésorerie se fait à travers un mécanisme de nivellement, d'approvisionnement et de dégagement de fonds.

En effet, l'essentiel des recettes fiscales et non fiscales sont recouvrées soit au cordon douanier (droits de douane), par la Douane qui reverse quotidiennement à la Perception de Dakar Port, soit sur le territoire national (TVA, droits d'enregistrement, etc.) par les régies de recettes du service des impôts qui versent à la Recette générale du Trésor (RGT) et au niveau des services régionaux et départementaux du Trésor.

La perception de Dakar Port et la RGT disposant chacune d'un compte à la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), effectuent un nivellement quotidien qui consiste à virer les fonds dans le compte ordinaire du Trésorier général. Ainsi, le

Trésorier général dispose de l'essentiel des recettes recouvrées chaque jour dans son compte ordinaire à la BCEAO.

En ce qui concerne les autres postes comptables du réseau du Trésor, ils n'effectuent des dégagements que quand les recettes encaissées dans leur ressort territorial dépassent de manière significative les besoins immédiats en termes de paiements de dépenses.

Quant aux approvisionnements, ils sont effectués en cas de sollicitation de fonds dans le réseau dans le sens de la TG vers les Trésoreries Paieries régionales (TPR) et autres comptables supérieurs, ensuite de ces derniers vers les perceptions.

Quelles sont les opportunités offertes par l'Adhésion à SICA et STAR?

L'adhésion du Trésor public aux deux systèmes de paiement s'explique par la volonté d'accroître l'efficacité de la gestion de la Trésorerie de l'État à travers le renforcement de la centralisation des recettes et des dépenses. Donc, l'objectif recherché est une plus grande célérité dans l'encaissement des recettes et une gestion plus optimale des dépenses dans l'ensemble du réseau.

Pour intégrer la plateforme SICA et STAR, le Trésor a adopté le modèle des banques. Ainsi, les différents postes comptables du réseau sont considérés comme des agences. Les valeurs numérisées dans les postes convergent vers un seul point d'accès unique (PAU) au système de compensation. Pour le dispositif, le Trésor a un seul représentant au niveau du réseau pour la compensation avec un compte de règlement unique. Le Trésorier général détenteur jusqu'ici du compte ordinaire à la BCEAO autour duquel s'articulait tout le processus du compte unique est naturellement le PAU.

Dispositif d'exploitation de SICA et STAR et description des systèmes de paiement.

Le dispositif de production qui a été mis en place dans sa première phase concernait d'abord deux régions ; Les postes de Dakar et Thiès, les régions de Ziguinchor ; Ceux de Kaolack et Fatick ont été connectés de manière anticipée du fait de la présence de la BCEAO dans ces zones. La deuxième phase de production est effective depuis le début de l'année 2018 et permet le déploiement des systèmes à travers tout le réseau du Trésor au niveau national.

Les opérations d'encaissement de chèques dans SICA s'effectuent, au niveau de chaque poste (y compris la Trésorerie générale), à travers les trois actions suivantes :

- La vérification des chèques reçus ;
- La numérisation et la validation des saisies dans CIC (Capital Image Chèque) ;
- La validation par le Chef de poste ou le responsable habilité.

Par la suite, la Trésorerie générale (PAU) effectue la super validation qui consiste à déverser les informations numérisées par tous les postes dans le système d'information comptable (ASTER) et à envoyer les lots et fichiers à la Compense. Également les virements présentés sont transmis dans SICA et à la fin de la journée, le solde de compense est imputé au compte de règlement du Trésorier général. Concernant les chèques retour (out go), la Trésorerie générale procède à l'intégration des fichiers, pour les chèques du Trésor présentés par les autres participants. Chaque poste effectue les vérifications de conformité, accepte ou rejette, selon le cas. Enfin, la Trésorerie générale clôture les retours pour chaque journée. En ce qui concerne les virements, ils peuvent s'opérer à deux niveaux ; soit par SICA soit par STAR.

Par SICA, au niveau de chaque poste, il y a un opérateur de saisie des lignes de dépenses dans le système et un niveau « valideur » pour valider la dépense avant de la présenter pour règlement. Il revient au TG en tant que super « valideur » de verser tous les virements dans le système de compensation. Les règlements sont effectués le même jour ou au plus tard le lendemain (à « j » plus un).

Par STAR, chaque poste dispose d'un poste de saisie des dépenses après vérification et validation par le chef comptable ou la personne habilitée. La Trésorerie générale qui dispose du seul poste Contrôleur a comme rôle de transmettre les virements dans le système pour règlement, tout en veillant au volume total des dépenses supportables par le compte de règlement et sur la base des allocations accordées à chaque poste. Il convient de préciser que les règlements dans STAR sont à temps réel c'est-à-dire que le compte du bénéficiaire est impacté presque instantanément.

Les acquis et les défis

Les acquis

L'entrée en production du Trésor dans les systèmes de paiement de l'UEMOA (SICA et STAR) a permis de franchir des pas importants dans le processus du compte unique et de la gestion de la Trésorerie de manière générale. En effet, en un peu plus d'un (1) an à peine de production, nous pouvons noter un certain nombre de points positifs :

- Une plus grande centralisation des recettes de l'État a été notée avec l'encaissement plus rapide des recettes dans le compte de règlement du TG, au plus tard le lendemain, ce qui facilite l'arbitrage dans la gestion de la trésorerie.
- Une gestion des dépenses plus optimale avec une plus grande solidarité de trésorerie qui tient compte des dépenses sensibles et prioritaires.

Une limitation voire l'absence de trésorerie résiduelle oisive (fonds dormants), qui était dans les différents comptes du réseau pendant que les besoins sont réels et qui va mieux s'affirmer avec la suppression à terme de tous les comptes des comptables publics. Une plus grande rationalisation de la trésorerie à travers la limita-

tion des encaisses de précaution excessives de la part des chefs de postes, en raison du mécanisme de présentation directe des dépenses arrivées à maturité.

Les défis

Pour bien profiter des nouveaux outils empruntés du système bancaire, surtout avant la deuxième phase avec l'entrée en production de tous les postes comptables du réseau, le Trésor devrait adapter davantage les procédures et le renforcement de la formation de tous les utilisateurs en tenant compte du principe de mobilité dans l'administration, favoriser l'interchangeabilité des agents pour s'assurer à tout moment de la continuité normale des services et éviter le maximum de risques opérationnels. Par ailleurs, une bonne gestion de la trésorerie reposerait sur le renforcement de cinq piliers :

1. Une centralisation de toutes les recettes et dépenses de l'État est nécessaire pour plus de visibilité dans l'allocation des ressources publiques ;
2. Une bonne planification des programmes d'émissions de titres publics en articulation avec l'échéancier de la dette publique tout en favorisant des émissions régulières et prévisibles plus conformes aux standards ;
3. Une prévision budgétaire plus robuste pour limiter et amortir l'effet néfaste des moins-values éventuelles de recettes et d'autres chocs conjoncturels ;
4. Une bonne programmation séquentielle des projets et des dépenses publiques pour éviter les pressions importantes sur la trésorerie ;
5. Une concordance des emprunts budgétaires programmés aux besoins réels de l'année d'exercice pour minimiser les risques de changement d'objet et les coûts de portage qui renchérissent la charge de la dette.

Enfin, le but ultime d'une bonne gestion de la trésorerie est de permettre à l'État d'honorer à bonne date ses engagements arrivés à échéance. Cette gestion doit être dynamique en ce sens que les variations et décalages conjoncturels entre le rythme des dépenses et l'encaissement des recettes peuvent être comblés par des petites émissions de trésorerie ou en cas de surplus oisif de liquidités, autoriser de procéder à des placements à court terme.



Souleymane SENE

Inspecteur principal du Trésor
souleymane.sene@tresor.gouv.sn

Changement de base des comptes nationaux du Sénégal :

LE CHANTIER SE POURSUIT

L'ANSD a procédé, en mars 2017, au partage des premiers résultats du changement d'année de base des comptes nationaux avec les autres entités du système statistique national (SSN), les partenaires techniques et financiers (PTF) et les autres partenaires locaux. Pour rappel, ce changement de base a pour principal objectif de mettre à la disposition des utilisateurs de l'information économique, des données plus actuelles sur la taille et la structure de l'économie sénégalaise. À cet effet, une nouvelle année de base des comptes nationaux (base 2014) a été adoptée en remplacement de l'ancienne année de base 1999. Cet exercice a été l'occasion de mettre à profit de nouvelles sources de données telles que le Recensement général des entreprises (RGE) et l'Enquête nationale auprès des unités de production informelles du Sénégal (ENUPIS) et d'implémenter des innovations méthodologiques.

Toutefois, les résultats partagés au mois de mars 2017 constituent une étape préliminaire. En effet, les données diffusées couvraient la sphère des biens et services avec notamment l'élaboration du tableau des ressources-emplois (TRE) de l'économie.

Afin de consolider ces résultats préliminaires et de bien s'assurer de leur cohérence, les travaux se sont poursuivis avec l'élaboration des comptes de secteurs institutionnels et le tableau des comptes économiques intégrés (TCEI) de 2014 ainsi que la réalisation des comptes de 2015 et 2016.

I- Élaboration des comptes de secteurs institutionnels et le tableau des comptes économiques intégrés (TCEI) de 2014

Le tableau des ressources-emplois (TRE) met l'accent sur l'origine des biens et services disponibles dans l'économie (production et importation) et leurs utilisations (consommation finale pour les besoins personnels des ménages, investissement pour accroître le capital productif, exportations pour satisfaire la demande extérieure, etc.). Il permet aussi de dégager la valeur ajoutée générée par les différentes branches d'activités ainsi que son utilisation pour le paiement des facteurs de production (travail, capital).

Le TCEI permet de compléter ces données en fournissant l'information sur l'origine des revenus des agents économiques et leurs utilisations, les comportements des agents économiques en termes d'épargne et d'investissement, etc...

Il constitue également une source de données très importante pour l'établissement des Matrices de comptabilité sociale (MCS) qui sont utilisées pour la simulation de l'impact des politiques économiques.

À ce stade, le TCEI de 2014 a été réalisé et utilisé pour la construction d'une MCS 2014.

II- Réalisation des comptes de 2015 et 2016

Au terme de la réalisation des comptes de 2014, ceux de 2015 ont été élaborés suivant le même niveau de détail (notamment pour la classification des activités et des produits).

L'élaboration de ces comptes, finalisée en décembre 2017, a permis de disposer des premières évolutions des valeurs ajoutées par branche. L'analyse de la vraisemblance des résultats de 2015 a parfois conduit à apporter des changements sur les comptes de 2014.

Pour les comptes de l'année 2016, la version non définitive est en cours d'élaboration. Étant donné les délais relativement courts impartis pour la réalisation de ces comptes, une nomenclature plus agrégée que celle des comptes définitifs est utilisée.

Présentement, toutes les sources ont été traitées et l'élaboration des comptes proprement dits devrait être achevée d'ici à mi-mars 2018.

III- Rétropolation sur les années antérieures à 2014

Afin de s'assurer de la cohérence temporelle des séries de données sur le PIB et des autres agrégats macro-économiques, l'ANSD a aussi entrepris la réalisation d'une réropolation des comptes nationaux sur les années antérieures à 2014.

La réropolation permettra de répercuter les innovations conceptuelles et méthodologiques sur l'ancienne série des comptes nationaux.



Le Présidium de l'Atelier sur le changement de base des comptes nationaux du Sénégal présidé par le Ministre Amadou BA

Par ailleurs, elle permet d'harmoniser la couverture des données des comptes nationaux sur une longue période. Cette réropolation se fera en 3 étapes :

- 2013 à 2007 pour disposer d'une série de 10 années de comptes (2007-2016) en fin mars 2018 ;
- 2006-1999 pour obtenir les données réropolées jusqu'à l'ancienne base ;
- 1998-1980 pour couvrir toute la période sur laquelle la série des comptes nationaux selon l'ancienne base était disponible.

IV- Perspectives

L'ANSD prévoit d'organiser une restitution des résultats des comptes rénovés 2014-2016 au cours du mois de mars 2018.

À cette occasion, les données réropolées de 2007 à 2013 seront aussi partagées.

Au préalable, des réunions de validation techniques seront organisées avec les principaux services pourvoyeurs de données de base ou utilisateurs des résultats des comptes nationaux.

Par ailleurs, les comptes nationaux trimestriels vont aussi basculer vers le Système de comptabilité nationale de 2008 avec l'adoption de la nouvelle année de base 2014.



Mamadou Ngalgou KANE

Chef de la Division de la Comptabilité Nationale, des synthèses et des Études analytiques - ANSD
mamadoungalgou.kane@ansd.sn

LUTTE CONTRE LA CONTREFAÇON ET LES FLUX FINANCIERS ILLICITES

Se présentant sous diverses formes (blanchiment de capitaux, terrorisme et son financement, contrefaçon et piraterie, trafic international de drogues, contrebande de devises et autres moyens de paiement au porteur, les autres trafics illicites, notamment de tabac et produits du tabac, d'organes et d'êtres humains), la Criminalité transnationale organisée (CTO) constitue un fléau mondial.

Consciente de cette menace sur la santé publique, la paix, la stabilité et la sécurité mondiales, la communauté internationale s'est fortement mobilisée pour la combattre, à travers notamment l'adoption de normes, décisions et conventions internationales ainsi que la mise en place et la promotion de cadres de coopération.

Le Sénégal n'est pas en reste et est fortement engagé dans cette lutte en adoptant ou ratifiant l'essentiel des instruments internationaux, régionaux et sous-régionaux, notamment ceux relatifs au terrorisme, à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et la prolifération des armes et à la protection des droits de propriété intellectuelle. Aussi, s'est-il lancé dans un processus de réforme du cadre juridique et institutionnel visant non seulement à favoriser la coopération régionale et internationale, mais encore à promouvoir la coordination et la coopération des acteurs nationaux, gage de l'efficacité de la lutte contre le crime organisé et le socle de l'émergence.

De par sa position stratégique aux frontières, l'Administration des Douanes, en sus de sa mission fiscale (mobilisation des ressources budgétaires) est un acteur clé dans la protection de l'économie et des populations contre les menaces sur la sécurité et la santé publique. C'est dire qu'elle est appelée, à l'instar des autres administrations douanières, à mieux sécuriser et contrôler la chaîne logistique internationale, cible potentielle des organisations criminelles et des groupes terroristes, tout en continuant à répondre aux demandes pressantes de facilitation des échanges internationaux légitimes, moteur de la croissance et du développement économique.

Ainsi, elle joue un rôle déterminant dans la lutte contre la criminalité transnationale organisée et le terrorisme, en s'engageant aux côtés des autres forces de défense et de sécurité, dans la mise en œuvre de la politique de sécurité nationale définie dans l'axe 3 du Plan Sénégal Émergent (PSE), à travers :

- La gestion coordonnée des frontières ;
- Le partage d'informations et de renseignements avec les membres de la communauté du renseignement et les acteurs publics et privés (coopération douane-douane, douane-sec-

teur privé ;

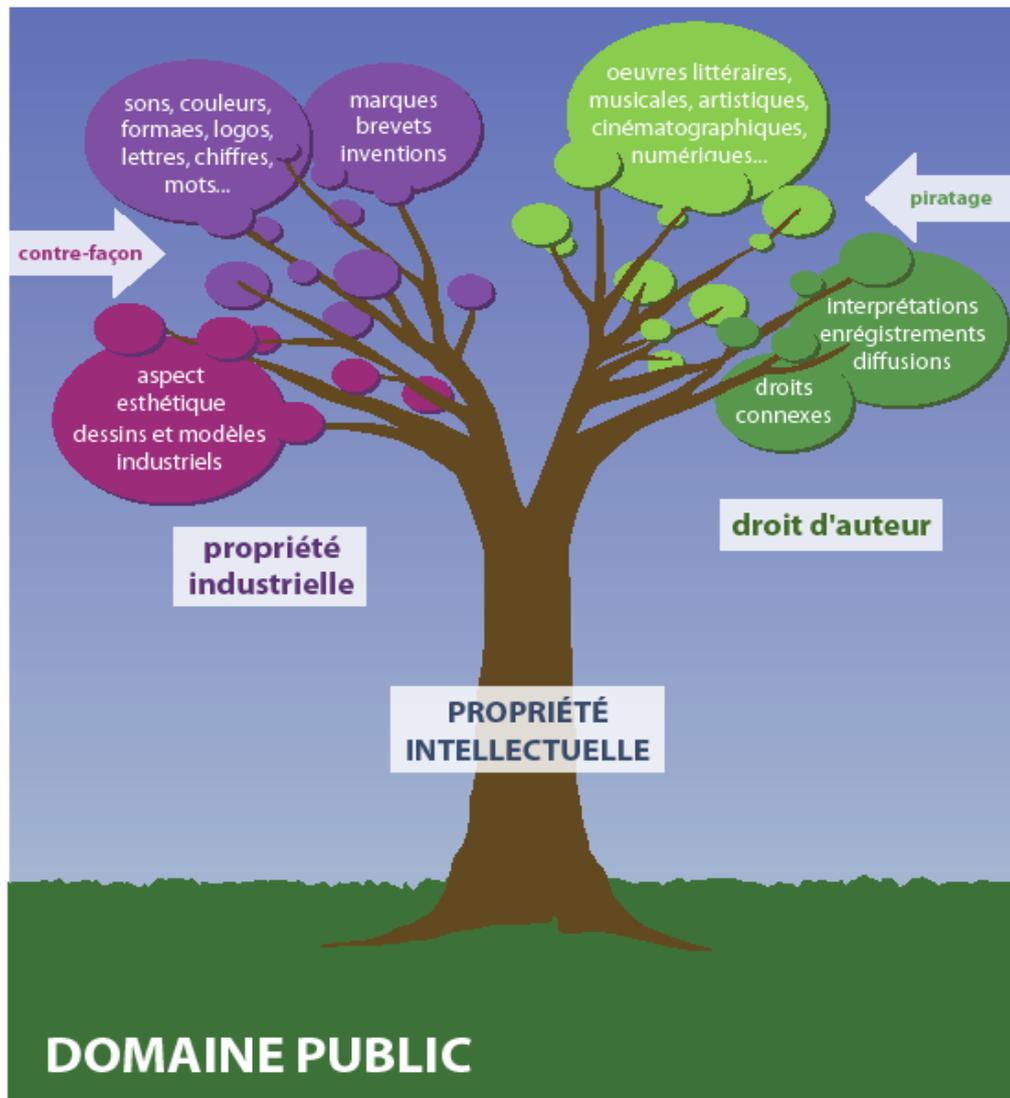
- La gestion des risques et la dématérialisation des procédures; et dans le respect de l'éthique conformément à la déclaration d'Arusha.

À cet effet, l'organisation de la Direction générale des Douanes a été révisée par l'arrêté 7282 du 30 juillet 2009, consacrant la création d'une unité spécialisée dans la nouvelle Direction du Renseignement et des Enquêtes douanières, à savoir le Bureau des Investigations criminelles et des Stupéfiants BICS. Il s'y ajoute les innovations majeures de la loi 2014-10, portant Code des douanes en matière de lutte contre certaines formes de crimes organisés telles que la contrefaçon et la cybercriminalité, qui constituent des infractions sous-jacentes à la criminalité financière (blanchiment de capitaux et financement du terrorisme); d'où l'intérêt d'étudier la contribution du BICS dans la lutte contre la contrefaçon et les flux financiers illicites. Quel est l'impact des réformes juridiques et institutionnelles sur l'efficacité de l'action douanière? Quels sont les résultats obtenus par le BICS? Quelles sont les limites et contraintes liées à l'exécution du service?

Dans le présent article, nous tenterons d'examiner la contribution du BICS dans la lutte contre la contrefaçon de marque d'une part et en matière de lutte contre les flux financiers illicites liés à la problématique du blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LBCFT) et de la prolifération des armes, d'autre part.

I- La lutte contre la contrefaçon de marque

D'emblée, il convient de rappeler que depuis les années 80 et 90, le phénomène de la contrefaçon ne cesse de



se développer, passant d'une logique artisanale à une logique industrielle, affectant initialement le secteur du luxe des pays industrialisés, avant de couvrir presque tous les secteurs d'activité, n'épargnant même pas les pays en développement, depuis les années 2000. Ce qui lui a valu d'être qualifié de crime du 21e siècle par l'OMD. La contrefaçon s'entend au sens large de toute violation ou atteinte aux droits de propriété intellectuelle répartis en deux branches : la propriété littéraire et artistique (Droits d'auteur et droits voisins) et la propriété industrielle. La protection desdits DPI est garantie par des cadres juridiques et institutionnels tant au plan international, régional que national.

A- Cadre juridique et institutionnel

Au niveau mondial, l'Accord sur les Droits de Propriété intellectuelle qui touchent au Commerce (ADPIC) est le cadre de référence en matière de lutte contre la contrefaçon et la piraterie. L'annexe 1c du Traité de Marrakech instituant l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) prévoit dans sa partie III qui concerne les « moyens de faire respecter les droits de

propriété intellectuelle » c'est-à-dire les mesures d'application aux frontières (article 51 à 60) et celles relatives aux procédures civile et pénale. Quant à l'Accord de Bangui consacré par le Traité du 2 mars 1977 révisé (ABR) en 1999 et portant aussi la création de l'Organisation africaine de la Propriété intellectuelle (OAPI), elle est chargée notamment d'enregistrer et de délivrer des titres de protection des droits de propriété industrielle pour chacun des 17 États membres. La dernière révision adoptée en 2016, mais non encore entrée en vigueur, a permis d'aligner le cadre juridique de ces États aux dispositions pertinentes de l'Accord ADPIC, surtout celles relatives aux mesures aux frontières. L'objet de ces mesures douanières est de suspendre, sur la base d'une demande d'intervention du titulaire, la mise en circulation des produits soupçonnés de porter uniquement atteinte à la marque ou au droit d'auteur, au moment de leur importation. Toutefois, les États membres peuvent l'étendre aux autres DPI et appliquer la procédure de suspension non seulement à l'importation, mais également pour l'exportation.

À présent, nous allons voir leur déclinaison au niveau national par les douanes sénégalaises.

En droit commun, l'Accord de Bangui tel que révisé, est d'application immédiate dès qu'il entre en vigueur. Il offre un cadre uniformisé en matière de propriété industrielle pour l'ensemble des États membres et renvoie au droit interne en ce qui concerne la propriété littéraire et artistique. Au Sénégal, c'est la loi 2008-09 du 25 janvier 2008 sur le droit d'auteur et les droits voisins qui s'applique même si une révision du délai de suspension (10 jours renouvelables une fois au lieu des 21 jours prévus par ladite loi) est indispensable avant l'entrée en vigueur du nouvel Accord. En outre, le Code des douanes a introduit une innovation majeure en érigeant la contrefaçon en délit douanier de 1^{ère} classe après avoir défini les prohibitions (article 21) et surtout celles relatives non seulement aux marques sénégalaises et aux indications géographiques (article 22), mais encore aux autres DPI (article 23). La violation de ces dispositions est sanctionnée par l'article 390 qui prévoit la confiscation de l'objet de fraude, des moyens de transport et des objets servant à masquer la fraude; le paiement d'une amende égale au quadruple de la valeur sur le marché intérieur de l'objet de fraude et un emprisonnement de cinq (05) ans. Ainsi, la constatation de l'infraction et la saisie douanière de contrefaçon de marque ne sont plus subordonnées au dépôt préalable d'une demande d'intervention du titulaire du droit auprès des services compétents de la Direction générale des douanes. Pour anticiper sur certaines difficultés liées à cette action *ex officio*, l'Administration des douanes sénégalaises a procédé en septembre 2012, au lancement de l'outil IPM (Interface Public-Membres), en marge du séminaire régional sur le renseignement fluviomaritime.

L'IPM est une initiative de l'Organisation mondiale des Douanes (OMD) en matière de lutte contre la contrefaçon qui offre une plateforme d'échanges entre les agents des douanes et les titulaires de marques. Ces derniers ont la possibilité d'intégrer des informations détaillées sur leurs produits : photos, descriptifs, comparaisons entre les produits authentiques et contrefaisants, informations sur le packaging extérieur et les routes légales, coordonnées de leurs représentants locaux, informations sur les cas de contrefaçon précédemment rencontrés. Cet outil n'exonère pas les titulaires de marque de leurs obligations de dépôt de demandes d'interventions. D'ailleurs, il existe un fichier de données relatives à ces demandes écrites, au niveau du BICS. Ces divers instruments en sus du cadre juridique renforcé ont permis d'améliorer les résultats de la Direction générale des Douanes et en particulier du BICS, même si des contraintes persistent.

B- Résultats et perspectives

Même si le BICS est l'unité spécialisée de la DGD en matière de lutte contre la contrefaçon et la piraterie, il reste entendu

que les autres unités douanières notamment frontalières jouent un rôle fondamental surtout dans la mise en œuvre des mesures aux frontières (suspension des marchandises soupçonnées d'être contrefaisantes ou piratées et information du BICS). Malgré son effectif très réduit, le BICS s'est illustré avec d'importantes saisies de produits alimentaires, d'entretien et d'hygiène buccale contrefaisants, grâce à la franche collaboration des propriétaires de marque. En effet, en janvier 2013 le bureau avait réalisé une saisie record portant sur deux mille cent vingt-deux (2122) cartons de douze (12) tablettes contenant chacune 60 cubes, soit une quantité totale de 1 527 840 cubes de bouillons alimentaires contrefaisants, correspondant à un poids de 18 tonnes.

Ce record a été battu en octobre 2017 avec la saisie de 30 tonnes de mayonnaise de contrefaçon (soit deux mille cinq cents paquets de douze (12) pots de cinq cents (500) grammes et deux mille cinq cents (2500) paquets de douze (12) pots d'un (01) kilogramme). Pour plus de détails, les rapports d'activités de 2012 à 2016 sont disponibles au secrétariat du BICS. En définitive, il est admis que la contrefaçon et les autres formes de criminalité transnationale organisée génèrent d'importants revenus au profit des individus et organisations criminelles ou terroristes, qui utilisent des procédés et des moyens sophistiqués pour dissimuler leur origine illicite (processus de blanchiment de capitaux). Aussi parviennent-ils à contourner ou abuser des dispositifs de lutte contre les flux financiers illicites, en déplaçant les fonds, pour financer leurs activités criminelles ou terroristes.

II- La lutte contre les flux financiers illicites

À l'heure où la problématique du financement du développement se pose avec acuité, eu égard aux insuffisances et limites des mécanismes traditionnels (Investissements directs étrangers et aides publiques au développement), les pays moins avancés (PMA) éprouvent d'énormes difficultés financières et s'interrogent sur l'atteinte des objectifs de développement durable. Aussi sont-ils confrontés à des fuites de capitaux massives résultant de violations récurrentes de la réglementation sur les relations financières extérieures (non-respect des obligations de rapatriement des recettes d'exportations, surfacturations à l'importation et sous-facturations à l'exportation, contrebandes de devises, etc.). Ces importantes sommes qui sont transférées souvent illégalement et déposées dans les pays du Nord offrant des régimes fiscaux et financiers favorables (paradis fiscaux et financiers), proviennent généralement de la corruption, des détournements de deniers publics, escroquerie, contrefaçons, trafic international de drogues, etc. Ces activités criminelles constituent également des infractions sous-jacentes au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme et de la prolifération des armes.

Ainsi, pour lutter contre ces flux financiers illicites estimés à cinquante (50) milliards de dollars par an et qui plombent le développement des économies africaines, d'importantes mesures ont été prises au niveau international, régional et national.

A- Cadre juridique et institutionnel

Dans le présent article, l'accent est mis sur le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LBCFT) et d'encadrement des relations financières des États membres de l'UEMOA; les infractions de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme étant étroitement liées aux infractions à la réglementation financière, au regard des deux principaux modes opératoires que sont : les transports physiques transfrontaliers de devises et autres instruments de paiement aux porteurs et les surfacturations et sous-facturations des échanges commerciaux internationaux.

Ce dispositif s'apprécie tant au niveau du cadre juridique qu'institutionnel. En effet, en application des quarante recommandations du GAFI relatives au BC, les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) ont entamé dans la décennie 2000, leur processus de mise à niveau par l'adoption progressive du cadre juridique ci-après :

- La Directive n° 07/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA);
- Le Règlement n° 14/2002/CM/UEMOA sur le gel des fonds des personnes, organismes et entités terroristes;
- La Loi uniforme du 20 mars 2003 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les États membres de l'UEMOA.

À la suite des évaluations mutuelles de leur dispositif national, révélant des lacunes avec des niveaux de conformité variables selon les pays, et soumettant certains à des processus de suivi renforcé pour corriger les disparités et les points de non-conformité, les États membres ont continué les réformes pour internaliser notamment les neuf recommandations spéciales en matière de lutte contre le terrorisme, avec l'adoption de :

- La Directive n° 04/2007/CM/UEMOA du 4 juillet 2007 relative à la lutte contre le financement du terrorisme dans les États membres de l'UEMOA;
- La Loi uniforme du 28 mars 2008 relative à la lutte contre le financement du terrorisme dans les États membres de l'UEMOA.

Le Sénégal a transposé lesdites directives, à travers l'adoption de la loi uniforme 2004-09 du 06 février 2004, relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et la loi 2009-16, relative à la lutte contre le financement du terrorisme. Il a également renforcé son cadre institutionnel, avec la mise en place :

- De la Cellule nationale de Traitement des Informations financières (CENTIF), dont l'organisation et le fonctionnement sont déterminés par le décret n° 2004-1150 du 18 août 2004 et

qui s'appuie sur ses réseaux d'assujettis (Trésor public, Institutions financières, Entreprises et Professions non financières désignées : EPNFD, etc.), d'un réseau de Correspondants institutionnels désignés par arrêté ministériel, auprès des administrations impliquées dans la LBCFT;

- Du Comité de Coordination pour la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBCFT), présidé par le ministre chargé de l'Économie, des Finances et du Plan et dont le secrétariat permanent est assuré par le Président de la CENTIF; en outre, ce comité, institué par arrêté n° 5547 du 23/06/2010, est composé des membres de la CENTIF, des présidents de l'Association professionnelle des Banques et Établissements financiers (ASPBEF), de la Fédération sénégalaise des Sociétés d'Assurance et du Syndicat africain des Courtiers d'Assurance ainsi que des Correspondants institutionnels de la CENTIF.

En février 2012, a été adoptée la révision consacrant la fusion des 40 +9 recommandations en quarante (40) normes internationales de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et de la prolifération des armes communément appelées recommandations du GAFI Groupe d'Action financière.

L'UEMOA s'en est encore inspirée pour adapter son dispositif, en adoptant la Directive n° 02/2015/CM/UEMOA, relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux le financement du terrorisme. Le processus de transposition de ladite directive n'est pas encore arrivé et constitue sans nul doute une lacune; étant donné que la correction des points de non-conformité résiduels relevés dans les rapports d'EM et les différents rapports de suivi, devait être prise en charge par cette loi.

Ainsi, à l'instar des pays occidentaux, les États membres de la CEDEAO, sous l'impulsion et la coordination du Groupe intergouvernemental contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest, ont démarré un nouveau processus d'évaluation mutuelle de leur dispositif avec le Ghana en 2016.

Comme lors des premières évaluations, le Sénégal est le premier pays de l'UEMOA à subir l'EM par les pairs, avec la nouvelle approche basée sur les risques. En effet, conformément à cette nouvelle méthodologie et avec l'appui des experts de la Banque mondiale, le Sénégal a d'abord procédé à son évaluation nationale des risques (ENR) de BCFT. Cet exercice lancé en septembre 2016 par le ministre de l'Économie, des Finances et du Plan a permis d'identifier les menaces et vulnérabilités et d'apprécier les risques auxquels le pays est exposé en vue de proposer les mesures d'atténuation requises.

L'EM proprement dite a commencé en août avec la collecte des informations sur la base d'un questionnaire envoyé par les experts évaluateurs et renseigné par les acteurs nationaux, sous la coordination de la CENTIF. La 2e phase consacrée par la visite sur site de la délégation des experts et des représentants du GIABA, a eu lieu en fin octobre 2017. Les résultats en termes de conformité aux normes internationales et d'efficacité du dispositif, attendus avant la fin de l'année 2017, seront consignés dans un rapport d'évaluation provisoire. Ce dernier sera soumis à la plénière du GIABA pour validation, avant sa publication. L'administration des douanes, en tant qu'assujetti et correspondant institutionnel (Chef du Bureau des Investigations criminelles et des Stupéfiants), y a joué un rôle déterminant en contribuant à l'identification des menaces et vulnérabilités, et à l'analyse des risques liés à l'application du règlement n° 09/2010/CM/UEMOA du 1er octobre 2010, portant sur les relations financières extérieures des États membres de l'UEMOA dont elle a la charge. En effet, les services de la Direction générale des Douanes veillent au respect des obligations de :

- Déclaration des opérations en capital et des entrées et sorties de devises et autres moyens de paiements au porteur, à partir de seuils fixés selon la qualité du voyageur (résident ou non), sa destination ou provenance et la direction du trafic (import ou export) ;
- Domiciliation des opérations courantes d'importations et exportations de marchandises dont la valeur atteint le seuil de 10 millions de FCFA ;
- Rapatriement des recettes d'exportations.

B- Résultats obtenus

D'emblée, il convient de rappeler que le Sénégal a été leader des pays africains ayant pris part au sommet des dirigeants des États-Unis d'Amérique-Afrique, au cours duquel, il a été convenu de nouer un partenariat contre le financement illicite (PFI) à travers la lutte contre la constitution d'avoirs criminels à l'étranger et les mouvements transfrontaliers des produits de la corruption et des autres activités illicites. Un plan d'action national de lutte contre les flux financiers illicites a été adopté. La Douane est appelée à jouer un rôle central dans la mise en œuvre dudit plan d'action. Ainsi, dans l'exercice de leurs missions de surveillance ou de contrôle des opérations commerciales, les agents des douanes sont amenés à constater des infractions sous-jacentes au BC et liées à des activités terroristes. Il s'agit notamment :

- Violations du règlement précité (infractions de changes) ;
- Contrebande de pierres précieuses (or, diamant), de véhicules volés, d'armes de destructive massive (ADM) et d'armes légères et de petit calibre (ALPC), de produits chimiques inscrits et des Précurseurs chimiques d'explosifs (PCE), susceptibles d'être détournés pour fabriquer des EEI et autres armes de destruction massive ;
- Contrebande de drogues ;

- Fausses déclarations de valeur (surfacturation à l'import ou sous-facturation à l'export).

En outre, l'arrêté 7282 du 30 juillet 2009 portant organisation et fonctionnement de la DGD, prévoit une centralisation des statistiques ou informations relatives à ces infractions sous-jacentes au BCFT, au niveau du BICS, Correspondant-Douane de la CENTIF. À ce titre, il est chargé du traitement des réquisitions de la CENTIF et des informations collectées sur les saisies réalisées par les unités de la DOD, en corrélation avec les autres informations provenant de diverses sources (officielles, commerciales, coopération internationale et informateurs). Cette analyse lui permet de détecter des éléments susceptibles de constituer des indices de BCFT et donc d'élaborer et de transmettre à la CENTIF des déclarations d'opérations suspectes (DOS). En termes de contribution à l'amélioration des résultats de la LBCFT, la Douane a été classée par la CENTIF, comme le 2e assujetti le plus performant après les institutions financières et le 1er des correspondants institutionnels.

Conclusions et perspectives

En définitive, il apparaît clairement que le BICS joue un rôle déterminant dans la lutte contre la contrefaçon (violations ou atteintes aux droits de propriété industrielle) et les flux financiers illicites provenant des activités criminelles et de la fraude douanière. Cette contribution a permis non seulement d'améliorer les résultats de l'Administration douanière en matière de lutte contre la CTO, mais aussi de la mettre en pôle position dans la communauté du renseignement et dans la coopération avec les autres acteurs impliqués (CENTIF, autres Forces de défense et de sécurité).

En vue de la consolidation des acquis, il serait utile de renforcer les capacités du BICS en termes d'effectifs, de moyens logistiques et surtout d'inciter toutes les unités douanières à lui transmettre toutes les informations relatives aux saisies ayant trait à la fraude douanière organisée, y compris celles relatives à toutes les formes de CTO.



Mamadou DIAME

Inspecteur principal des Douanes,
Chef du Bureau des Investigations criminelles et des
Stupéfiants

mdiamé@douanes.sn

SITUATION DE L'ASSURANCE CRÉDIT-CAUTION AU SÉNÉGAL SUR LA PÉRIODE 2014-2016

La branche crédit-caution fait partie des assurances dommages. Elle est pratiquée au Sénégal par quatre (4) sociétés, toutes disposant d'un agrément pour pratiquer cette branche. Il s'agit de SONAC, AMSA Assurances, ASKIA Assurances et AXA Assurances.

L'objet de cette présente étude est de faire la situation de la branche crédit-caution au Sénégal sur la période 2014-2016 et de dégager quelques pistes de réflexion en vue de son développement.

Tableau 1 : Évolution du chiffre d'affaires (En milliers de FCFA)

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble
primes émises	464 864	1 222 599	1 687 463	92 589	2 427 775	2 520 364	254 778	2 745 894	3 000 672
taux de croissance	-	-	-	80,08 %	98,57 %	49,36 %	175,17 %	13,10 %	19,06 %

Source : DA (données agrégées)

I- La situation de l'assurance-crédit-caution au Sénégal sur la période 2014-2016

A- Le chiffre d'affaires

En 2016, les primes émises pour la branche crédit caution par les quatre (4) sociétés d'assurances agréées pour pratiquer cette branche se chiffrent à 3 milliards de FCFA contre 2,74 milliards de FCFA en 2015, soit une progression de 19,06 %.

Cette croissance est imputable aux deux branches avec des taux de progression respectifs de 175,17 % et 13,10 % pour l'assurance-crédit et l'assurance caution.

En termes de parts de marché, l'assurance caution détient la plus grosse part avec 92 % contre 8 % pour l'assurance-crédit.



Tableau 2 : Évolution des sinistres payés et de la charge de sinistre (En milliers de FCFA)

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Total	crédit	caution	Total	crédit	caution	Total
Sinistres réglés	199 168	179 381	378 549	7 568	213 233	220 801	286 458	539 546	826 004
Dotation aux provisions de sinistres	-55 697	18 316	-37 382	185 918	428 209	614 127	73 977	217 046	291 024
Charge de sinistre	143 471	197 697	341 167	193 486	641 442	834 928	360 436	756 592	1 117 028
taux de croissance des sinistres payés	-	-	-	96,20 %	18,87 %	-41,67 %	3685,13 %	153,03 %	274,09 %
Taux de croissance de la charge de sinistre				34,86 %	224,46 %	144,73 %	86,29 %	17,95 %	33,79 %

Source : DA (données agrégées)

Tableau 3 : Évolution des contre-garanties sur sinistres (En milliers de FCFA)

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble
contre garanties sur sinistres	0	354 044	354 044	4 671	157 888	162 558	5 446	673 081	678 527

Source : DA (données agrégées)

B- Les prestations

Les sinistres payés s'élèvent à 826 millions de FCFA en 2016 contre 221 millions de FCFA en 2015, soit une hausse de 274 %.

Quant à la charge de sinistre (sinistres payés augmentés des provisions pour sinistres à payer), elle a augmenté de 33,79 % entre 2015 et 2016 en passant de 834 928 millions de FCFA à 1,117 milliard de FCFA entre 2015 et 2016.

Les contre-garanties sur sinistres se sont élevées à 678 millions de FCFA en 2016 contre 162 millions de FCFA en 2015, soit une augmentation en valeur absolue de 516 millions de FCFA.

C- Les ratios clés

L'exploitation est marquée comme le montre le tableau 4 ci-dessous par :

- Des taux de frais généraux bien au-delà de la norme théorique de 15 %. Le taux de frais généraux est en moyenne de 29,59 % sur la période en revue ;
- Des taux de commissions bien en deçà de la norme théorique de 20 % ;
- Une sinistralité acceptable, car en dessous du taux théorique d'équilibre de 65 %. Cependant, l'assurance caution présente une meilleure sinistralité comparée à l'assurance-crédit ;
- Des ratios combinés simplifiés en dessous du taux de 100 % ce qui montre que l'exploitation technique est excédentaire.

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble
Charge de sinistre/Primes émises (S/Pe)	30,86 %	16,17 %	20,22 %	210,73 %	26,44 %	33,21 %	141,47 %	27,55 %	37,23 %
Frais généraux/Primes émises (FG/Pe)	38,30 %	38,14 %	38,19 %	14,63 %	30,31 %	29,73 %	7,49 %	22,07 %	20,84 %
Commissions/Primes émises (Comm/Pe)	1,56 %	3,04 %	2,63 %	5,54 %	2,84 %	2,94 %	7,54 %	3,11 %	3,48 %
Ratio Combiné Simplifié (RCS)	70,73 %	57,35 %	61,04 %	230,90 %	59,59 %	65,88 %	156,50 %	52,74 %	61,55 %

Source : DA (données agrégées)



Le Ministre du Budget Birima Mangara et le Directeur des Assurances Mamadou Dème en compagnie de leurs hôtes lors d'une conférence Internationale sur les assurances

D- La réassurance

Le résultat des opérations de réassurance est en faveur des réassureurs pour un montant de 769 millions de FCFA en 2016 contre 606 millions de FCFA en 2015, soit une détérioration de 163 millions de FCFA.

E- Le résultat d'exploitation

Les compagnies d'assurances crédit caution ont enregistré un excédent d'exploitation de 564 millions de FCFA en 2016 contre 340 millions de FCFA en 2015, soit une augmentation en valeur absolue de 224 millions de FCFA.

Tableau 5 : Évolution des résultats de réassurance (En milliers de FCFA)

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble	crédit	caution	Ensemble
charge réassureurs	152 889	343 044	495 932	193 460	174 206	367 666	248 098	481 972	730 070
primes acquises réassureurs	477 095	426 826	903 922	88 577	885 734	974 311	249 221	1 249 809	1 499 029
solde de réassurance	-324 207	-83 783	-407 989	104 883	-711 528	-606 645	-1 122	-767 837	-768 959

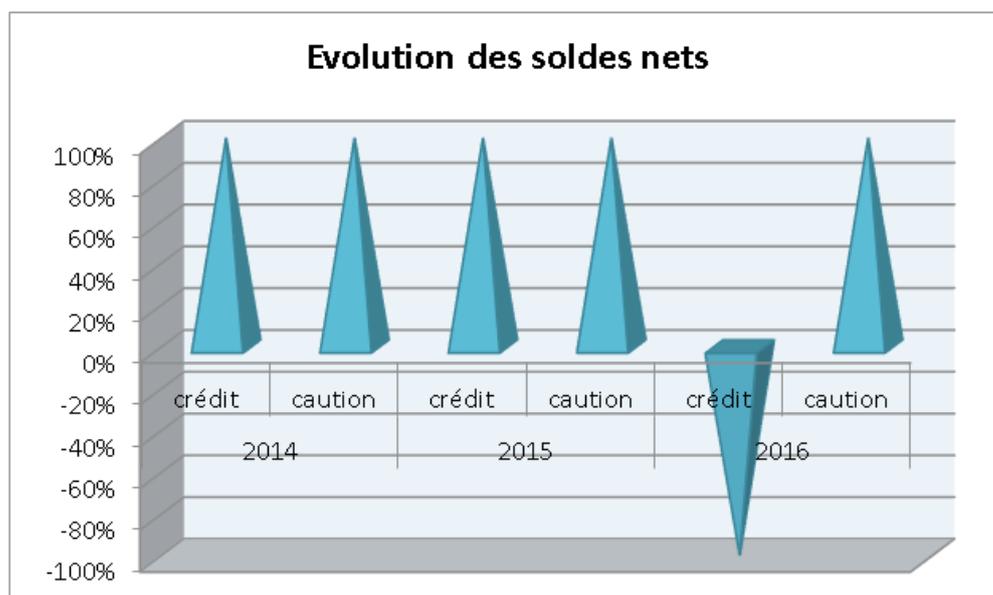
Source : DA (données agrégées)

« [...] l'absence de stratégie commune pour aller à la conquête du marché de la part des assureurs de la branche crédit-caution est une contrainte de développement de cette branche... »

Tableau 6 : Évolution des soldes nets (En milliers de FCFA)

Exercices	2014			2015			2016		
	crédit	caution	Total Général	crédit	caution	Total Général	crédit	caution	Total Général
primes émises	464 864	1 222 599	1 687 463	92 589	2 427 775	2 520 364	254 778	2 745 894	3 000 672
dotation aux provisions de primes	244 951	-67 246	177 705	206 868	-207 249	-381	114 040	-99 743	14 297
primes acquises	709 815	1 155 353	1 865 168	299 458	2 220 525	2 519 983	368 818	2 646 150	3 014 969
produits financiers nets	15 416	37 615	53 031	3 110	82 054	85 165	4 051	160 984	165 035
charge réassureurs	152 889	343 044	495 932	193 460	174 206	367 666	248 098	481 972	730 070
Total	878 120	1 536 011	2 414 132	496 028	2 476 785	2 972 814	620 967	3 289 106	3 910 074
sinistres réglés	199 168	179 381	378 549	7 568	213 233	220 801	286 458	539 546	826 004
dotation aux provisions de sinistres	-55 697	18 316	-37 382	185 918	428 209	614 127	73 977	217 046	291 024
charge de sinistre	143 471	197 697	341 167	193 486	641 442	834 928	360 436	756 592	1 117 028
commissions	7 247	37 145	44 392	5 128	68 957	74 085	19 200	85 335	104 535
frais généraux	178 059	466 351	644 410	13 545	735 837	749 381	19 093	606 120	625 213
primes acquises aux réassureurs	477 095	426 826	903 922	88 577	885 734	974 311	249 221	1 249 809	1 499 029
Total	805 872	1 128 019	1 933 890	300 736	2 331 970	2 632 706	647 949	2 697 856	3 345 805
Solde brut	396 455	491 775	888 231	90 409	856 343	946 752	-25 859	1 359 087	1 333 228
Solde réassurance	-324 207	-83 783	-407 989	104 883	-711 528	-606 645	-1 122	-767 837	-768 959
Solde net	72 249	407 993	480 241	195 292	144 815	340 108	-26 982	591 250	564 268

Source : DA (données agrégées)





Vue de la salle de Conférence lors du Forum sur la Réassurance africaine

II- Les contraintes de développement de la branche crédit-caution

Nous avons identifié un certain nombre de contraintes qui empêchent le développement de cette branche :

- L'absence de stratégie commune pour aller à la conquête du marché de la part des assureurs crédit-caution. Les risques assurés sont faibles par rapport au potentiel assurable;
- L'insuffisance ou le manque de compétences de certains acteurs du marché (courtiers, personnel des sociétés d'assurances, agents généraux) d'autant que l'assurance-crédit caution nécessite un haut degré de connaissance compte tenu de sa spécificité;
- La communication sur les produits commercialisés nous paraît insuffisante;
- Les capacités de rétention sont à améliorer pour équilibrer les résultats de la réassurance. Cette branche est fortement réassurée;
- L'absence d'une réglementation spécifique dans le Code des assurances d'autant que les produits crédit-caution ont un fonctionnement différent par rapport aux autres produits d'assurance.
- Le renforcement des capacités du personnel des sociétés d'assurances et des intermédiaires d'assurances (sociétés de courtage, agents généraux, etc.);
- La mise en place d'une réglementation spécifique qui tient compte de la particularité de cette branche;
- L'accroissement de la taille du marché par l'assurance des marchés publics. Les assureurs devront s'informer sur tous les investissements prévus par l'État, notamment dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE);
- Les assureurs crédit-caution devront aller ensemble afin de saisir toutes les potentialités du marché d'autant qu'ils pourront co-assurer les grands risques du marché;
- La finalisation de la mise en place d'assurance obligatoire caution pour certaines professions (manutentionnaire, concessionnaire, consignataire, etc.);
- L'augmentation des capacités de rétention des assureurs pour équilibrer les résultats de réassurance;
- Le renforcement de la solvabilité des assureurs crédit-caution et l'amélioration de la qualité des services aux assurés et bénéficiaires de contrats.

III- Quelques pistes de solution

Le développement de l'assurance-crédit-caution doit être soutenu. Pour ce faire, nous proposons que les actions suivantes soient entreprises :

- L'amélioration des résultats de la branche crédit par une meilleure politique de sélection des risques et de tarification;
- La poursuite des concertations entre les acteurs du secteur financier : banques, Institutions de microfinance, sociétés d'assurances, petites et moyennes entreprises;



Mor NGOM

Commissaire Contrôleur des Assurances

mngom@minfinances.sn



INTERVIEW DE CHEIKH TIDIANE DIOP

Directeur Général de la
Comptabilité Publique et du Trésor
(DGCPT)

L'ADHÉSION AUX SYSTÈMES DE PAIEMENT DE L'UEMOA RENFORCE LA FONCTION BANCAIRE DU TRÉSOR ET SA MODERNISATION

Monsieur le Directeur général, la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) a entrepris un vaste chantier d'amélioration de ses prestations en adhérant aux systèmes de paiement de l'UEMOA dénommés Système interbancaire de Compensation automatisé (SICA) et Système de Transfert automatisé et de Règlement (STAR) de l'UEMOA.

Présentez- nous ces nouveaux systèmes de paiement.

L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a développé et modernisé, en 2004, les instruments de paiements gérés par la BCEAO via son système d'information bancaire (SIB) en mettant en production les outils très performants dénommés SICA (Système interbancaire de Compensation automatisé) et STAR (Système de Transfert automatisé et de Règlement).

SICA-UEMOA est le système d'échange des opérations de paiement automatisé qui assure la compensation multilatérale des transactions entre les participants en vue du règlement.

Quant à STAR-UEMOA, c'est un système électronique, centralisé pour le règlement en temps réel, des instructions de paiement, en FCFA.

Le Sénégal étant membre de l'UEMOA, il était apparu nécessaire et opportun d'adopter ces dispositifs dans le cadre de la

modernisation des instruments ou moyens de paiement du Trésor public initiée en 2015-2016; et ce, au regard des activités prévues par les documents d'orientation stratégique validés par les autorités du Département, le ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP), à savoir le Plan de Développement stratégique de l'Administration du Trésor 2014-2018 et le Contrat de performance triennal signé avec le Ministère sur la période 2016-2018.

L'adhésion du Trésor public à SICA-UEMOA et STAR-UEMOA le 5 octobre 2016 a permis notamment à la DGCPT :

- De moderniser ses outils de gestion et d'information financière;
- D'améliorer le traitement des règlements de compensation des chèques tirés sur le Trésor public;
- D'assurer l'encaissement en quasi-temps réel des chèques bancaires et effets de commerce (traites de douane notamment) remis à l'encaissement dans les services du Trésor public;

- D'assurer le paiement en temps réel des dépenses effectuées au profit des tiers;
- De réduire les coûts et les risques liés aux procédures manuelles de manipulation des espèces et de leur transport;
- D'améliorer le dispositif de suivi du Compte unique du Trésor (CUT);
- d'offrir une meilleure qualité de services aux usagers.

Pourquoi avez-vous jugé utile de faire adhérer la DGCPT à ces nouveaux systèmes de paiement ? Est-ce à dire que l'existant a connu ses limites ?

L'adhésion de la DGCPT aux systèmes de paiement de l'UEMOA s'inscrit dans le cadre du Plan de Développement stratégique de l'Administration du Trésor (PDSAT) qui est adossé sur la vision consistant à faire du Trésor une « administration moderne et performante, au service du développement ».

Ce document stratégique précise à juste titre que cette vision du Trésor de demain suppose, entre autres, la dématérialisation des procédures, outils et modes de gestion.

Dans cette optique, les systèmes de paiement de l'UEMOA constituent une plateforme adéquate et incontournable pour la dématérialisation des processus d'encaissement des recettes et de paiement des dépenses qui font partie des missions essentielles du Trésor. En effet, la mise en place de ces systèmes de paiement automatisés traduit, à la lumière du préambule de la convention de compensation, une adaptation du mécanisme de compensation au besoin accru de rapidité et de sécurité induit par le développement continu de l'utilisation des transactions bancaires électroniques. L'adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA offre ainsi à la DGCPT l'opportunité d'incarner davantage la fonction bancaire du Trésor et de moderniser les processus y relatifs.

Avant l'adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA, le Trésor était un participant indirect. L'encaissement des chèques et l'exécution des ordres de virement étaient alors effectués au profit des comptables du Trésor par les banques dans les livres desquelles les comptes bancaires sont ouverts. Il s'agit de la BCEAO pour la région de Dakar et les régions où elle dispose d'agences secondaires et des banques commerciales pour les autres cas. Ce dispositif devait donc être corrigé pour permettre au Trésor d'être participant direct à la compense pour non seulement pouvoir assurer le dénouement de ses opérations dans les meilleurs délais, mais également se positionner en perspective de la mise en place de sa plateforme monétaire qui est l'un des six axes fondamentaux de l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'État et de la dette publique définis dans le PDSAT.

Comme c'est une révolution, quels sont les effets de cette adhésion sur l'organisation et le fonctionnement des services de la DGCPT ?

Les effets peuvent être synthétisés autour des quatre points suivants :

- L'adaptation des services aux exigences des systèmes de paiement Les services de la DGCPT ont dû s'adapter rapidement aux règles qui régissent les systèmes de paiement notamment la qualité des remises présentées en compense. Ainsi, le scan des chèques émis au profit du Trésor, jadis effectué par les banques, a été directement pris en charge par les services de la DGCPT. Des agents sont exclusivement affectés à ces tâches qui s'effectuent suivant les normes définies en la matière par la BCEAO. Le même niveau de rigueur est observé pour les virements bancaires dans le cadre desquels les références liées aux vingt-quatre caractères des comptes des bénéficiaires sont renseignées pour assurer le dénouement correct des opérations. À l'image des banques, la gestion des incidents de paiement est aussi devenue une activité à part entière des services opérationnels.
- Amélioration significative des processus d'encaissement des recettes et de paiement des dépenses. Depuis l'adhésion aux systèmes de paiement SICA-STAR, les services du Trésor scannent et présentent, par l'intermédiaire du Trésorier général, les chèques à l'encaissement à la compense. Ainsi, l'encaissement effectif, ou le rejet, intervient au plus tard le lendemain de la présentation des documents. Cela s'est traduit par un gain de temps remarquable par rapport à l'époque où l'encaissement était fait par les banques au profit du Trésor. Ce même gain de temps est noté concernant les virements qui se dénouent au plus tard à J+1. Pour les opérations passées dans STAR, c'est-à-dire les encaissements ou virements de montants supérieurs à 50 000 000, le dénouement est instantané. S'il s'agit d'un virement par exemple, le compte du bénéficiaire est crédité en temps réel, dès validation par le Trésorier général. Cette rapidité fait d'ailleurs que les correspondants du Trésor (les titulaires de comptes de dépôt) font de plus en plus exécuter directement leurs dépenses destinées à plusieurs bénéficiaires, comme les salaires, par les comptables de rattachement. En effet, les systèmes de paiement permettent au Trésor de virer directement dans le compte bancaire normalisé de chaque bénéficiaire au lieu des virements globaux qui étaient effectués jadis et qui devaient être retraités par les banques pour créditer les différents comptes destinataires. Ces performances sont le résultat de la

- dématérialisation des instruments de paiement et de leurs échanges qui constitue l'une des caractéristiques fondamentales des systèmes SICA-STAR.
- Amélioration de la tenue de la comptabilité. Les opérations liées à la présentation des chèques à la compense ou aux virements effectués dans les systèmes de paiement sont automatisées. Ainsi, ni les comptables initiateurs des opérations ni le Trésorier général, qui est le point d'entrée unique du Trésor à la compense, ne passent les écritures y relatives. Elles sont automatiquement générées par le système d'information du Trésor qui est interfacé, à cet effet, avec la plateforme des systèmes de paiement. L'automatisation permet la tenue de la comptabilité en temps réel, réduit la charge de travail au niveau des postes comptables tout en limitant les risques inhérents à la saisie manuelle des écritures comptables. La charge de travail est également réduite par le fait que les comptes bancaires ordinaires ouverts au nom des comptables autres que le Trésorier général seront clôturés. Dans ce cadre, le suivi de ces comptes en comptabilité et l'établissement d'états de concordance périodiques constituent des tâches de moins pour les comptables concernés.
- Optimisation de la gestion de la trésorerie. Avant l'adhésion aux systèmes de paiement, la trésorerie était pratiquement disséminée sur les différents comptes bancaires ordinaires des comptables du Trésor. Des virements en cascade devaient être faits, par exemple, pour dégager au profit du Trésorier général de la trésorerie excédentaire au niveau de la perception de Mbour ou, à l'inverse, pour que le Trésorier général puisse alimenter le compte bancaire du percepteur de Matam. Les systèmes de paiement permettent désormais d'imputer toutes les opérations bancaires (encaissements et virements) sur le seul compte de règlement du Trésorier général. Pour reprendre les exemples précédents, tout chèque encaissé à Mbour impacte directement le compte de règlement et tout virement que doit faire le percepteur de Matam sera directement imputé sur ledit compte. La dématérialisation des processus évoquée tantôt fait que le délai de dénouement de ces opérations est insensible à la distance qui puisse exister entre le Trésorier général qui les valide et les autres comptables du réseau qui les initient. L'adhésion aux systèmes de paiement de l'UEMOA concrétise ainsi davantage le compte unique du Trésor. Ce dernier permet de disposer en temps réel de l'essentiel des disponibilités de l'État et d'optimiser par conséquent la gestion de la trésorerie.

**Comment les correspondants du Trésor et autres partenaires comme les fournisseurs ont-ils accueilli cette évolution ?
Ont-ils été en phase avec la DGCPT ?**

Concernant les partenaires, je voudrais d'abord me réjouir de l'appropriation qu'ils ont faite de ces systèmes. En effet, des retours positifs ont été notés de leur part. Cela ne nous surprend pas toutefois dans la mesure où les principaux acquis tirés de ces systèmes sont d'abord ressentis par nos partenaires.

À titre d'exemple, vous me permettrez de rappeler que les délais de paiement ont été considérablement raccourcis grâce à cette adhésion. En effet, avant cette réforme, les règlements effectués et envoyés physiquement aux différentes banques pouvaient souffrir de délais plus ou moins longs.

Or, *via* SICA, les comptes des bénéficiaires sont crédités à J+1 et de façon instantanée si ces paiements passent par STAR.

C'est pourquoi, sans surprise, les enquêtes menées par la Recette générale du Trésor (RG) ont fait ressortir des niveaux de satisfaction très appréciables.

Est-ce qu'il y a une campagne de communication menée dans ce sens pour une meilleure appropriation du système par les agents d'abord et ensuite par vos partenaires ?

Des mesures ont été prises dans ce sens même s'il faudra les améliorer. En effet, le plan devra être renforcé pour une meilleure connaissance des systèmes, gage d'une bonne appréciation.

Ainsi, après la Trésorerie Paierie régionale de Thiès qui était dans la phase pilote, les différentes Trésoreries Paieries régionales devront être visitées pour sensibiliser leurs agents sur les systèmes.

Je profite de l'occasion pour remercier les banques partenaires (notamment UBA, CBAO et BAS) et aussi la BCEAO pour leur appui dans le cadre de la formation théorique et pratique des agents du Trésor public aux systèmes de paiement de l'UEMOA.

En somme, nous veillerons à la continuité de la communication avec les acteurs et partenaires du Trésor public, à adapter la communication aux différentes cibles et appuyer la Cellule de Communication et du Protocole dans la conception du contenu des supports de communication.

Aujourd'hui la Recette générale du Trésor est certifiée ISO 9001 version 2015. Quel lien peut-on faire entre cette consécration et la modernisation des moyens de paiement ?

Permettez-moi d'abord de préciser qu'ISO 9001 version 2015 est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives au système de management par la qualité.

La mise en place de ce système a pour finalité de satisfaire les exigences de l'utilisateur, communément appelé dans le jargon de la qualité, « partie intéressée » ou « client ».

En effet, après une implémentation de plus d'une année de la démarche qualité à la Recette générale du Trésor, les audits à blanc et de certification ont essentiellement porté sur l'aptitude de cette structure à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux opportunités d'amélioration de la satisfaction du client.

L'un de nos meilleurs atouts a sans nul doute été, pour le processus chargé de l'exécution des dépenses, l'adhésion du Trésor public à SICA et STAR. En effet, à l'époque où la BCEAO assurait les services bancaires pour le compte du Trésor, les bordereaux de virement étaient déposés au niveau de chaque banque avec des lenteurs dans l'exécution des ordres.

En notre qualité de participant direct aux systèmes de paiement de l'UEMOA, la mise en production de SICA et STAR a permis la réduction des délais des opérations bancaires, au grand bénéfice de nos clients.

L'utilisation des systèmes de paiement SICA-STAR est élargie, depuis janvier 2018, à tous les services comptables du Trésor. Quelles sont les dispositions que vous avez prises pour assurer le bon déroulement des opérations financières de l'État et des autres organismes publics ?

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif 3 relatif à la « promotion des nouveaux métiers du Trésor » du PDSAT, décliné en CDP 2014-2018, la DGCPT s'est engagée dans la réforme majeure du système de gestion de la trésorerie afin d'optimiser la régulation de la rareté des ressources publiques. Le décalage structurel entre les besoins résultant de la programmation budgétaire et les flux de trésorerie impose un dispositif adapté pour contenir l'accumulation de la dette intérieure.

L'opérationnalisation de ce système dans le réseau des comptables directs et son élargissement en cours dans les organismes publics autonomes doivent être accompagnés par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté. Le processus doit être articulé autour des trois axes majeurs ci-après :

- la réforme des structures avec l'élaboration d'organigrammes intégrant les activités nouvelles engendrées par SICA STAR et le développement incident du métier bancaire au Trésor;
- l'élaboration et l'application d'un dispositif de maîtrise des risques inhérents aux nouvelles activités par la finalisation de cartographies des risques par catégorie de postes comptables avant la fin de l'année 2018;
- l'élaboration de manuels de procédures pour l'identification des macro-processus prenant en compte le nouveau contexte imposé par SICA STAR et la perspective de la réforme de la comptabilité.

Dans le même sillage, cinq modèles types de manuels de procédures des postes comptables directs du Trésor (Trésorerie générale, RGT/TPR, TPE, Perception/RPM, Agence comptable des grands Projets) seront élaborés en 2018 avant une mise en œuvre effective et une évaluation en 2019 en priorité à la Trésorerie générale.

Pour le cas particulier de l'Agence comptable des grands Projets, le projet s'inscrit dans le cadre plus global de l'élargissement du Compte unique du Trésor (voir PDSAT 2014 – 2018) aux opérations avec les partenaires techniques et financiers suivant la procédure de l'appui projet.

Plus spécifiquement, l'élargissement en cours du dispositif de SICA STAR dans les agences et établissements publics est accompagné d'un dispositif de veille sur la gestion comptable et financière de ces entités avec un point régulier fait sur la situation réelle de trésorerie.

La tendance aujourd'hui est à la digitalisation des moyens de paiement à travers la monétique, le paiement mobile, le télépaiement... Quel est le positionnement du Trésor à propos de ces moyens de paiement digitaux ?

Le digital est venu bousculer les modes de fonctionnement des différentes administrations. Celles-ci sont désormais à la recherche de nouveaux leviers de performance dans un contexte budgétaire contraignant. C'est ainsi que la Stratégie "Sénégal numérique 2025" (SSN 2025), élaborée selon les orientations du Plan Sénégal émergent, fait du digital un axe essentiel dans la modernisation des administrations.

Par les objectifs qu'elle vise, la SSN 2025 devrait contribuer d'une part, à améliorer la performance des administrations, et la qualité du service rendu à l'utilisateur d'autre part. La DGCPT, au regard de sa position stratégique et transversale s'inscrit dans cette dynamique, conformément au PDSAT qui est fondé sur une démarche de performance dans la gestion publique et un engagement de qualité de service.

Cela s'est traduit par l'adhésion du Trésor aux nouveaux systèmes de paiement de l'UEMOA. Le déploiement de ces systèmes concernait d'abord les régions de Dakar et Thiès, même si les régions de Fatick, Kaolack et Ziguinchor étaient également connectées de manière anticipée du fait de la présence d'agences de la BCEAO.

Ce dispositif a été étendu à travers tout le réseau du Trésor au niveau national depuis le début de l'année 2018. Autrement dit l'appropriation de ces nouveaux outils permet, à l'heure actuelle à la DGCPT, d'assurer le paiement en temps réel de toutes les dépenses assignées sur le réseau de comptes du Trésor.

Par ailleurs, la DGCPT est en train de mener des réflexions poussées relatives aux nouveaux instruments de paiement. Cela dans l'optique de participer à l'inclusion financière de certaines catégories d'usagers des services du Trésor, lesquels perçoivent encore leurs revenus en numéraires.

Notre vision est que la stratégie digitale de la DGCPT doit consister à remettre l'utilisateur au centre du service public du Trésor.

En effet, à l'ère de la transformation numérique, l'ambition de la DGCPT est de parvenir à être une administration « agile » afin d'arriver au «... numérique pour tous et pour tous les usages en 2025 au Sénégal... dans un écosystème performant».

Quelles sont les perspectives de la modernisation des moyens de paiement du Trésor ?

Les perspectives sont nombreuses et variées.

Le projet monétique du Trésor entre dans le cadre du Contrat de Performance triennal signé avec le MEFP sur la période 2016-2018. Ainsi, pour être en phase avec les engagements pris en termes de qualité de services à offrir aux usagers et de performances dans l'exercice de ses missions, le Trésor a décidé de faire une prospection de nouveaux systèmes de paiement.

Cet exercice permettra au Trésor public de diversifier son offre de paiements digitaux à travers une plateforme monétique hybride.

Tout d'abord, l'adhésion au système interbancaire de paiement et de retrait par carte à travers le GIM-UEMOA permettra au Trésor de mieux répondre aux attentes des usagers par la mise en place de Guichets automatiques de billets (GAB) et de Terminaux de paiements électroniques (TPE).

En effet, les cartes bancaires du Trésor seront des cartes GIM-

Interbancaires permettant à leurs détenteurs d'effectuer des transactions de retrait et de paiement sur tout le territoire de l'UEMOA à travers le réseau GIM.

Ensuite, le «E-Banking», permettra aux usagers et correspondants du Trésor d'accéder à leurs comptes ouverts au Trésor à tout moment. Une panoplie de services sera rattachée à ce système tels que la demande de chèquiers et de relevés d'opérations pour les gestionnaires de comptes ouverts au Trésor, le suivi à temps réel de leurs opérations.

Le mobile banking est également ciblé dans la mesure où le secteur est en plein essor au Sénégal et parce qu'il facilitera l'inclusion financière des bénéficiaires non bancarisés ou ne disposant pas de cartes Trésor, à travers les solutions de paiement mobile.

Ce système permet à l'utilisateur de suivre et d'effectuer ses opérations depuis son téléphone (classique ou smartphone), de manière simple et sans se déplacer.

Par ailleurs, il convient de souligner que l'adhésion du Trésor public sénégalais à SICA et STAR a accéléré le phénomène d'interconnexion de son système d'information à celui des autres administrations, à savoir :

- DGID, DGD et ADIE : pour les recettes publiques ;
- Direction générale du Budget et ministère de l'Éducation nationale : pour les dépenses publiques (fournisseurs, salariés de l'État, enseignant des corps émergents...).

Enfin il convient de noter que ce dispositif moderne de paiement et de tenue de la comptabilité a permis au Trésor public de poser les jalons pour une qualité de services rendus aux usagers et une exécution diligente dans la mobilisation des ressources publiques et des dépenses de l'État notamment celles relatives au Plan Sénégal émergent (PSE).



Propos recueillis par **Malick BA**
Journaliste Communicant à la Cellule de
Communication et du Protocole de la DGCPT / MEFP
malick.ba@tresor.gouv.sn

La Dématérialisation à la DRS :

UN OUTIL EFFICACE DE SUPERVISION

Face à l'augmentation des tâches administratives et du volume des documents générés durant le traitement des courriers, la dématérialisation des procédures devient une réponse technique à la portée des administrations pour plus d'efficacité et d'efficience dans l'exécution de leurs missions. La dématérialisation, activité consistant au remplacement des documents papier par des documents électroniques permet d'envisager la mise en œuvre du concept de « bureau sans papier ».

La Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés (DRS-Sfd) a depuis quelques années expérimenté et mis en place un système de gestion électronique de documents qui a permis de donner de nouvelles perspectives à ses missions de supervision.

Dans le Système de supervision de la DRS-Sfd, la dématérialisation des documents a non seulement permis une automatisation des process, mais également le développement d'applications informatiques qui ont ouvert des perspectives nouvelles de contrôle et de supervision des SFD. Les développements qui suivent permettent de mesurer le chemin parcouru.

E- Autoreport

C'est un tunnel sécurisé qui se connecte au système d'informations des SFD pour assurer la collecte automatisée de données financières. Il permettra à terme à la DRS de pouvoir vérifier la conformité des données financières transmises périodiquement par les SFD. Le système est actuellement en phase test.

I- PRÉSENTATION DE QUELQUES OUTILS DE LA DRS-SFD :

A- Plateforme Automatisée du Système de Suivi Intégré (PASSI)

La plateforme permet l'intégration des activités de planification des missions, de contrôle sur pièces et sur place, ainsi que de validation des rapports de mission.

B- Système de Gestion Électronique du Courrier (SYGEC)

Il permet de faire le traitement du courrier de la phase implémentation dans le dispositif jusqu'à celle de la signature.

C- Espace PRO

C'est une plateforme d'échanges documentaires entre la DRS et les SFD qui assure la rapidité des échanges et la sécurité des informations échangées. Elle comporte un système d'accusé de réception et de traçage des informations échangées (historique).

D- Système de Suivi Évaluation axé sur le Résultat (SySEar)

C'est un outil développé sur la base du manuel de procédures de la DRS qui permet de faire le reporting des tâches quotidiennes des agents, ainsi que le suivi et l'évaluation des activités des agents et des services en vue de pouvoir mesurer leurs performances

II- DÉMATÉRIALISATION et OUTIL DE SUPERVISION

A- Accès à l'information en temps réel

La combinaison de l'Espace Pro (espace de dialogue, de collecte et de traitement automatisé des informations entre les SFD et la DRS-Sfd) et du Système de gestion électronique du courrier (SGEC) permet de recevoir les flux d'informations provenant des SFD, en temps réel et de façon électronique. Elle permet aussi de gérer le *workflow* du traitement de ces informations électroniquement : l'information est disponible pour tous les acteurs autorisés en même temps.

Des outils internes permettent d'insérer automatiquement les données financières collectées dans la base de données financières, ce qui permet le calcul automatique des ratios. C'est sur cette base qu'un suivi de la situation financière des SFD est effectué.

Dans le cadre du contrôle des SFD, la DRS, sur la base d'une cartographie des anomalies, a mis en place une plateforme centralisée (Plateforme Automatisée Système de Suivi Intégré) afin d'avoir les données des missions en temps réel et pouvoir ainsi interagir avec les membres des missions.

Au travers de cette plateforme, les missions d'inspection sont également programmées.

B- Outil de pilotage

Avec les informations issues des missions (données qualitatives) couplées à celles issues des rapports périodiques et annuels (données quantitatives), la DRS a mis en place un système d'alerte précoce (SAP) qui permet d'évaluer le niveau de risques des SFD et pouvoir ainsi déclencher, le cas échéant, des missions de contrôle.

C- L'unicité de l'information

Avec l'évolution exponentielle des données du secteur, il est important de les mettre dans une base de données unique afin d'éviter la dispersion de l'information et que toutes les entités soient au même niveau d'information et puissent y accéder de manière autonome selon leur autorisation. Le projet d'unification des bases de données est en cours de réalisation.

D- La Traçabilité

Toutes les actions effectuées au niveau des applications sont historiées et conservées dans la base de données. Les évolutions intervenues dans le domaine de la gestion documentaire contribuent à accélérer le phénomène de dématérialisation.

Elles permettent d'optimiser la traçabilité des documents et de leur contenu, de les sécuriser, mais aussi de mieux prévenir les risques de non-réception/transmission des documents.

III- AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

A- Avantages

1) Gain de temps

Comme l'a si bien dit Benjamin Franklin "*Remember that time is money*". Cette expression est bien vraie, le temps c'est de l'argent.

Du temps perdu représente de l'argent perdu pour l'administration. Sachant, comme estimé, qu'un agent passe en moyenne 15% de son temps à lire une information et 50% de son temps à la chercher parmi les documents, l'on comprend aisément que la dématérialisation à elle seule, génère un gain de temps considérable.

2) Économique

A-t-on estimé le coût généré par l'acheminement d'un courrier du cabinet vers une direction, un partenaire, un ministère, un particulier, etc. ? A-t-on estimé le coût généré par un courrier lors de son traitement ?

- Va-et-vient entre l'agent traitant et les différents niveaux de validation
- Nombre incalculable d'impressions avant signature

« La masse des données augmentant, le besoin d'avoir des supports de stockage, modulables et performants, demeure une exigence d'un bon système d'information... »

- Nombre de papiers utilisés pour le traitement d'un courrier etc.).

Il est tout à fait normal qu'on ne se rende pas compte des coûts engendrés par le traitement/envoi d'un courrier, car ils semblent négligeables unitairement. Seulement lorsque les charges y afférentes sont cumulées sur une année, les montants y affectés demeurent considérables.

Avant la mise en place de l'Espace Pro, les SFD dans les régions, surtout ceux aux ressources financières limitées, se plaignaient souvent des coûts que leurs déplacements pour acheminer un courrier à la DRS pouvaient engendrer en termes de transport, carburant, logement, frais de missions, etc.

La mise en place de l'Espace Pro a ainsi eu une incidence sur la situation financière des SFD de par son impact sur la réduction des charges qu'elle a engendrée.

La question économique est donc au centre de la problématique de « dématérialisation », car ouvrant la voie à une plus grande productivité des agents, à plus de transparence dans les transactions et à plus d'économie dans les dépenses, notamment celles relatives à l'acquisition de matériels d'impression (encre, imprimantes), de papiers, etc.

3) L'information à portée de main

Les informations étant stockées de manière électronique, l'accès à celles-ci devient plus simple et mieux partagé « Access anytime and anywhere ».



Séance de formation sur la dématérialisation du Courrier du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

B- Inconvénients

La dématérialisation présente parfois des inconvénients pour certaines administrations, notamment en termes de sécurité des données. Il est donc important d'utiliser un Système d'Archivage électronique, qui interdit toute modification ou suppression d'un document numérisé.

Par ailleurs, le risque de perte des documents numérisés est également présent et peut survenir, à cause notamment d'une attaque malveillante. Il faut donc bien veiller à la sécurité du réseau informatique.

Il y a également les problèmes liés à l'utilisation de l'outil informatique par certains agents de l'administration réfractaires au changement.

La question du stockage est également à relever. La masse des données augmentant, le besoin d'avoir des supports de stockage, modulables et performants, demeure une exigence d'un bon système d'information.

CONCLUSION

Le dernier rapport de l'OFNAC « Étude sur la perception de la corruption au Sénégal » indique la présence de la corruption dans certaines administrations. Cette perception renvoyant à la qualité des services offerts aux usagers par différentes administrations peut être jugulée si les changements idoines sont engagés. Par le biais de la dématérialisation, il est possible dans les secteurs et domaines sus-indiqués, de rendre plus efficace et efficiente l'intervention des agents et services en minimisant, notamment l'intervention humaine :

- Éducation : concernant les examens au Sénégal par

exemple, des solutions sécurisées peuvent être trouvées afin de dématérialiser tout le processus de mise en place des sujets, de l'impression jusqu'à l'acheminement des sujets.

- Santé : pour éviter les risques d'erreurs médicales, les informations du patient peuvent être partagées (prévu dans le PSE).
- Gouvernance : la demande des actes administratifs peut être automatisée. Un citoyen peut faire une demande d'acte de naissance n'importe où sur le territoire national et à l'international etc.

Il est à saluer les efforts de l'ADIE qui est en train de bien avancer dans la révolution numérique des procédures administratives, qui est un des points stratégiques du PSE. Certaines administrations abordent lentement mais sûrement cette évolution technologique qui devra être portée par une vision des autorités, l'adoption en phase de transition de nouvelles méthodes et procédures de travail, l'adaptation des services et des personnels au changement, dans une démarche participative. Ainsi, le passage vers la dématérialisation pour être efficace devra nécessairement être accompagné.



Souleymane DIEDHIOU

Ingénieur informaticien - DRS/SFD
souleymane.diedhiou@drs.gouv.sn

JEAN COLLIN

UN SEPTENNAT DE REFORMES À PEYTAVIN MINISTRE DES FINANCES 1964-1971



« Jean Collin était un cas singulier au Sénégal et même en Afrique. Je ne crois pas connaître un homme aussi controversé. Ils étaient très nombreux ceux qui le détestaient, nombreux ceux qui le craignaient, et rares étaient ceux qui avaient de l'estime pour lui. »

Ces propos sont extraits de l'ouvrage d'Habib THIAM « Par devoir et par Amitié », paru aux Éditions du Rocher en 2001. L'auteur est acteur privilégié de la scène politique de notre pays, plusieurs fois ministre, parlementaire et Premier ministre.

Ces propos sont assez illustratifs pour camper le personnage de Jean COLLIN qui a plusieurs facettes, homme politique, homme d'État, «Gouverneur colonial»; ses admirateurs et pourfendeurs le présentent comme un homme-clef de la vie politique pendant une trentaine d'années.

D'origine normande, mais né à Paris le 19 septembre 1924, il est formé à l'École nationale de la France d'outre-mer et à l'École des langues orientales.

Après une dizaine d'années de services dans l'administration coloniale, notamment au Cameroun, d'abord en 1946, puis à nouveau pendant les années 1950 au Sénégal, il se retrouve à la tête du service de l'information et de Radio-Dakar en 1954.

Il est nommé chef de cabinet dans le premier gouvernement mis en place par la loi-cadre de 1956, celui de Mamadou Dia. En 1958, il se distingue en se prononçant pour le «non» au référendum proposé par le général de Gaulle et visant à créer une Communauté française.

Puis il est successivement gouverneur de la région du Cap-Vert, secrétaire général du gouvernement et, de 1962 à 1964, secrétaire général de la présidence.

Sa carrière prend une nouvelle dimension lorsque le 8 février 1964 le Président Senghor – qui vient de supprimer le poste de Premier ministre à la suite de son différend avec Dia – le nomme ministre des Finances en remplacement de Daniel Cabou – une nomination mal vécue par ses rivaux sénégalais. Cependant, cette promotion intervient quatre jours après la mort prématurée d'André Peytavin, un autre Français naturalisé Sénégalais et devenu ministre.

La présence simultanée de plusieurs Blancs au sein du gouvernement de la jeune République sénégalaise semblait alors difficilement envisageable.

Comme ministre des Finances, il est le continuateur de l'œuvre d'André PEYTAVIN; il représente, en effet, l'artisan de la création des premières directions du ministère (direction des Finances, direction du Budget, services des sous-ordonnements dans les différents cercles du pays).

On lui doit également les prémices de l'informatisation du ministère ; en effet, il est l'artisan des premiers jalons qui donneront plus tard naissance à la Direction du Traitement informatique au niveau du département.

Sous son ministère, le Sénégal renforce sa position dans les organismes internationaux en Afrique et dans le monde.

Collin conserve cette fonction de ministre des Finances

jusqu'en avril 1971, date à laquelle on lui confie un autre poste de premier plan, celui de ministre de l'Intérieur.

Seul ministre d'État du gouvernement et numéro 2 du Parti socialiste, Jean Collin est de plus en plus contesté à la fin des années 1980, d'une part par l'opposition qui le qualifie tantôt de «cryptocommuniste», tantôt de «gouverneur colonial», et d'autre part, à l'intérieur de son propre parti.

À l'occasion de l'important remaniement ministériel du 27 mars 1990 qui réduit le nombre de membres du gouvernement de 27 à 21, Abdou Diouf se sépare de Jean Collin. Ce départ inattendu est accueilli avec satisfaction par une bonne partie de l'élite politique sénégalaise à qui son influence déplaisait fortement.

Toutefois, Abdou Diouf lui consacre à l'occasion d'un Conseil des ministres un témoignage élogieux «Vous êtes, celui auprès de qui j'ai beaucoup appris le sens de l'État», dans une lettre lue à la télévision nationale.

Il meurt le 17 octobre 1993, des suites d'une longue maladie. Selon sa dernière volonté, il est inhumé au Sénégal, à Ndiaffate, village proche de Kaolack d'où était originaire sa seconde épouse Marianne.



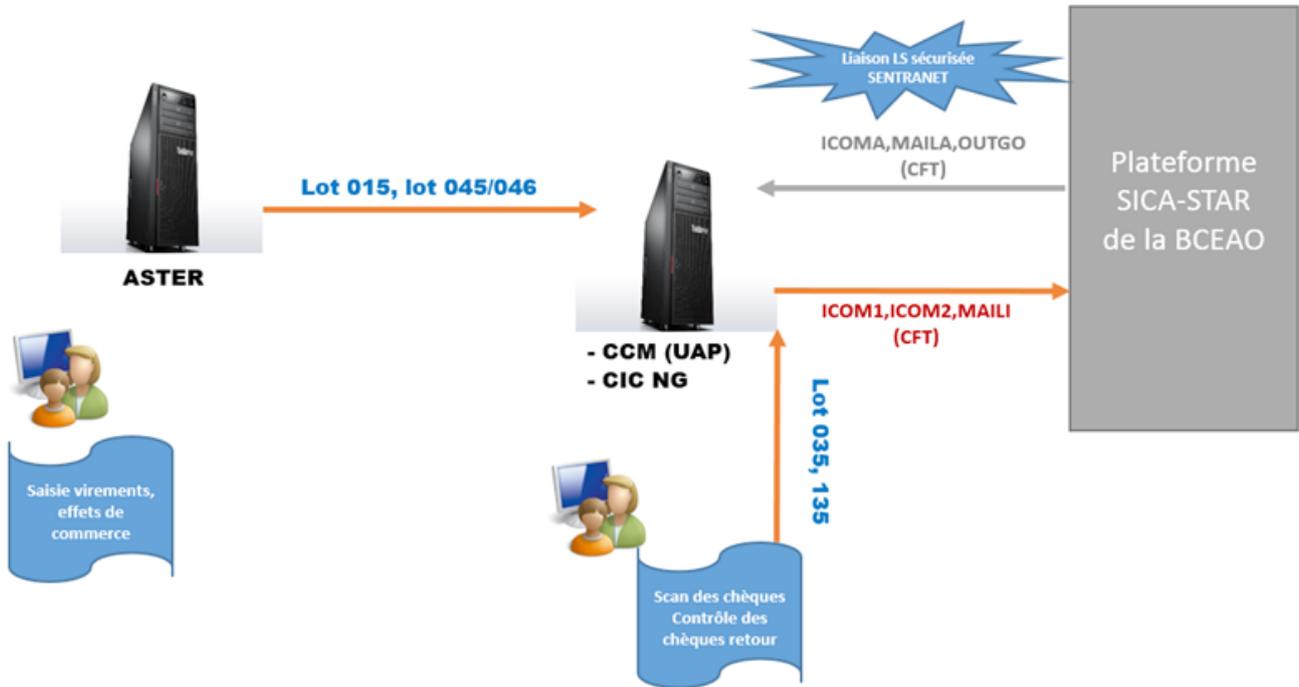
Ismaïla SOUMARE

Chef de la Division de la Documentation
DAP / DGB / MEFP
issoumare@minfinances.sn

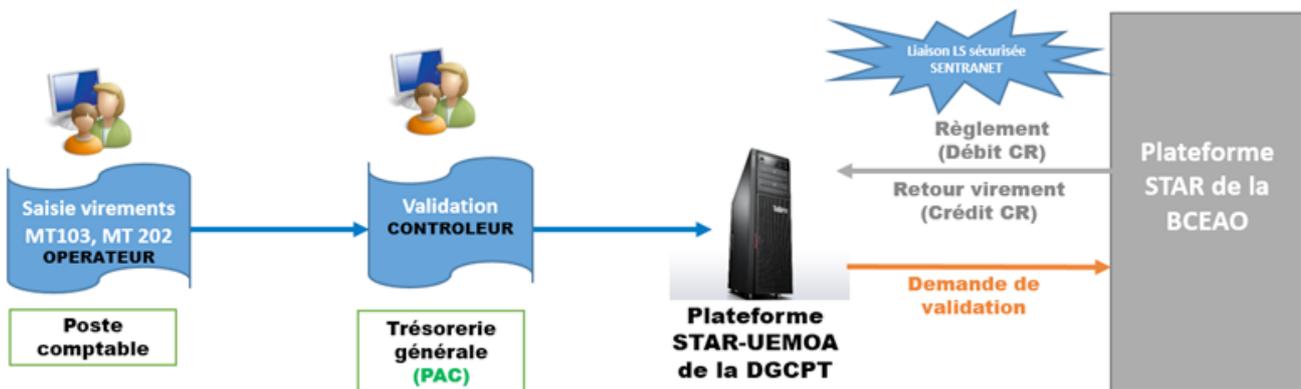
ANNEXES

(Annexes de l'article p.29)

Annexe 1 : Architecture technique SICA

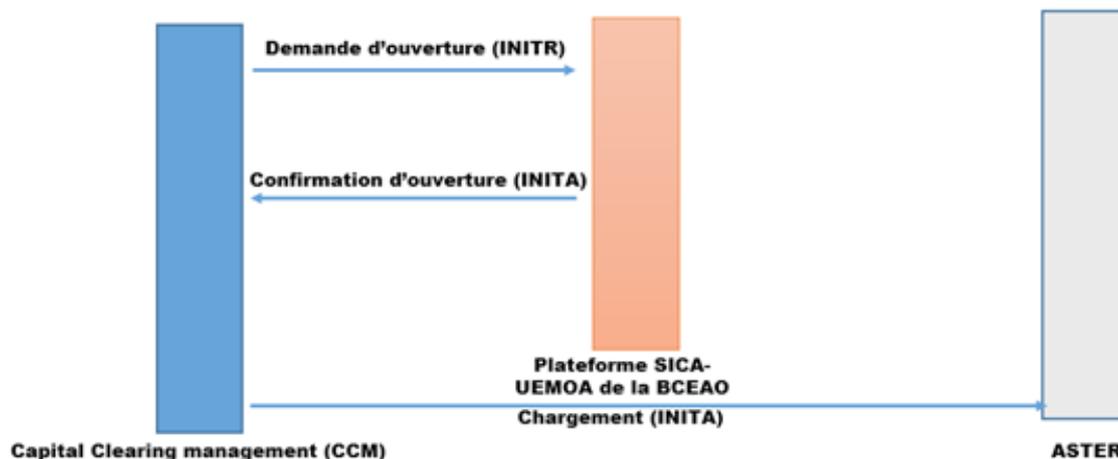


Annexe 2 : Architecture technique STAR



Authentification des utilisateurs
par certificat de sécurité

Annexe 3 : Ouverture de journée de compensation pour le Trésor public



Après réception du fichier INITA de SICA-UEMOA, il est chargé dans ASTER et automatiquement les journées comptables correspondantes sont ouvertes chez les comptables du réseau.

Annexe 4 : Codifications techniques dans le cadre de SICA-STAR

Comptes bancaires normalisés dans l'UEMOA :

CODE POSTE	LIBELLE AGENCE	CODE BANQUE	CODE AGENCE	N° COMPTE D'OPERATIONS	CLE RIB	COMPTE ASTER
10	TRESORERIE GENERALE <i>(point d'accès à la compensation)</i>	SN750	01010	000039911010	12	3991.1.10
90	PAIERIE GENERALE DU TRESOR	SN750	01090	000039911090	91	3991.1.90
19	RECETTE GENERALE DU TRESOR	SN750	01019	000039911019	90	3991.1.19
95	TRESORERIE PAIERIE POUR L'ETRANGER	SN750	01095	000039911095	05	3991.1.95

Opérations SICA :

- virements (015),
- chèques (035),
- effets de commerce (045/046).

Opérations STAR :

- virement banque à banque (MT 202),
- virement vers bénéficiaires (MT 103).

ECHOS FINANCES et le JOURNAL DU MEFP

JOURNAL du MEFP
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN - N°6 JUIN 2017

VALIDATION TECHNIQUE DE LA REVUE ANNUELLE CONJOINTE 2017

Des résultats satisfaisants, mais des efforts à faire

Présentation du rapport des Etudes Economiques et Financières du FMI en Afrique Subsaharienne

Les perspectives sont bonnes

SYSTEME FISCAL SÉNÉGALAIS
Un dispositif incitatif et conforme aux meilleures pratiques internationales

GESTION DE L'INFORMATION DOCUMENTAIRE AU SÉNÉGAL
Un cadre de concertation et d'échanges entre professionnels mis en place

PORTRAIT
Amadou Cire Touré, Le « génie tuteuré » du Ministère

JOURNAL du MEFP
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN - N°7 JUILLET 2017

300 milliards de Cfa pour l'électricité, le gaz, le bus rapide et le tourisme

REVUE DE COOPÉRATION ENTRE LE SÉNÉGAL ET LES ETATS-UNIS
71 milliards mis à la disposition du Sénégal en 2016

Jeunesse démographique
L'Afrique veut en tirer pleinement profit

Jeunesse démographique de la population
La planification familiale, un gage pour générer le dividende démographique

Émission de coordination des priorités de communication du MEFP
pour une communication globale plus cohérente et mieux maîtrisée

ECHOSFINANCES
ÉDITION 04
JANVIER - FÉVRIER - MARS 2017

Indicateurs économiques : CES INDISPENSABLES UNITÉS DE MESURE D'UN PAYS | 06

La stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat
LEVIER DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE | 13

Financement de l'économie : DES BANQUES SURLIQUIDES MAIS FRILEUSES À FINANCER L'INVESTISSEMENT | 24

Deuxième Noir argentier du Sénégal : IL ÉTAIT UNE FOIS BABACAR BA | 51

PIB

ECHOSFINANCES
ÉDITION 05
AVRIL - MAI - JUIN 2017

L'analyse des données par la Douane : UNE MINE D'INFORMATIONS POUR LA DÉFENSE DE L'ÉCONOMIE | 06

Les premiers résultats du confinement d'urgence basé : UNE HAUSSE DE 30% DU PIB ENREGISTRÉE | 23

Dégradation du portefeuille des établissements de crédit : LE POIDS DES CRÉANCES EN SOUFFRANCE ET LE CONTENTIEUX BANCAIRE | 30

L'œil du FMI au Sénégal : IL ÉTAIT UNE FOIS AMADOU TOURÉ | 51

ECHOSFINANCES
ÉDITION 06
JUILLET - AOÛT - SEPTEMBRE 2017

ÉVALUATION DU POTENTIEL FISCAL DU SÉNÉGAL | 06

Baisse des loyers : ET SI LA FISCALITÉ CONSTITUAIT LA SOLUTION ? | 08

Tarif Extérieur Commun (TEC) de la CEDEAO : DÉFIS ET PERSPECTIVES | 11

ECHOSFINANCES
ÉDITION 07
OCTOBRE - NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2017

Le budget un levier pour l'urgence du Sénégal : LA PERFORMANCE AU CŒUR DE LA NOUVELLE GESTION BUDGÉTAIRE | 08

Du contrôle des opérations financières au contrôle budgétaire : QU'EST-CE QUI CHANGE ? | 12

Interview de M. Doudou KA, Administrateur général du FONIP : DES RÉSULTATS SATISFAISANTS | 41

Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan
Rue René Ndiaye X avenue Cardé, Dakar Sénégal
BP 4017 (221) 33 889 21 00

Email : infos@minfinances.sn

facebook : [Minfinances.sn](https://www.facebook.com/Minfinances.sn)

twitter : [@Mefp_sn](https://twitter.com/Mefp_sn)

www.finances.gouv.sn