

République du Sénégal

Un Peuple-Un But-Une Foi

Présidence de la République
Inspection générale d'État

FAITS SAILLANTS

du Rapport public sur l'état de la gouvernance
et de la reddition des comptes

Juillet 2013

SOMMAIRE

Avant propos	5
---------------------------	----------

Première partie :

Présentation de l'Inspection générale d'État	7
---	----------

1. De l'Inspection générale d'État 9
2. Modalités d'intervention de l'Inspection générale d'État 10
3. Objectifs visés par l'Inspection générale d'État 11
4. Entités, activités et fonctions soumises au contrôle de l'Inspection générale d'État 13
5. Organisation de l'Inspection générale d'État 14
6. Moyens d'action de l'Inspection générale d'État 25
7. Système de valeurs et normes professionnelles de l'Inspection de générale d'État 26
8. Contrôle de l'Inspection générale d'État 27
9. Partenaires extérieurs de l'Inspection générale d'État 28

Seconde partie :

Résultats de l'Inspection générale d'État	33
--	-----------

1. Valeur ajoutée 35
2. Propositions et recommandations 41



AVANT-PROPOS

La présente brochure résume le Rapport public sur l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes de l'Inspection générale d'État (IGE) du Sénégal qui couvre la période de janvier 2008 à juillet 2013.

La loi portant statut des Inspecteurs généraux d'État et le décret fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Inspection générale d'État imposent à cette Institution supérieure de Contrôle de l'ordre administratif de rendre compte de ce qu'elle fait, de comment elle le fait, des moyens de réalisation ainsi que des résultats obtenus.

C'est pourquoi la présente brochure est ainsi structurée :

- **première partie** : Présentation de l'Inspection générale d'État ;
- **seconde partie** : Présentation des résultats obtenus et des recommandations formulées.

Le Vérificateur général du Sénégal

M^{me} NDOUR Nafy Ngom Keïta

PREMIÈRE PARTIE

Présentation de l'Inspection générale d'État



Présentation des vœux de nouvel an 2013

1. De l'Inspection générale d'État

L'Inspection générale d'État (IGE) est une Institution supérieure de Contrôle de l'ordre administratif (ISCOA) placée sous l'autorité directe et exclusive du Président de la République.

Pour sa gestion administrative et financière, l'Inspection générale d'État est rattachée au Cabinet du Président de la République.

Elle est dirigée par un Inspecteur général d'État qui porte le titre de Vérificateur général du Sénégal (VGS), nommé par décret, pour une durée de sept (7) ans, non renouvelable, parmi les Inspecteurs généraux d'État membres du corps.

Le Vérificateur général du Sénégal est assisté par un Vérificateur général adjoint du Sénégal (VGA), nommé par décret, sans limitation de durée, sur proposition du Vérificateur général, parmi les Inspecteurs généraux d'État membres du corps.

Une loi et un ensemble de textes réglementaires fixent l'organisation et le fonctionnement de l'Inspection générale d'État, le statut des Inspecteurs généraux d'État, notamment les conditions de leur recrutement, le déroulement de leur carrière, leur système de rémunération et de motivation, leurs pouvoirs d'investigation, les sujétions particulières qui leur sont imposées, la protection spéciale dont ils bénéficient, ainsi que les principes et normes comme l'indépendance, la compétence et l'objectivité, devant guider leurs activités professionnelles.

2. Modalités d'intervention de l'Inspection générale d'État

Le Président de la République a le pouvoir d'ordonner des missions à l'Inspection générale d'État. Sur proposition du Vérificateur Général du Sénégal, il délivre des ordres de mission aux Inspecteurs généraux d'État désignés.

Le Vérificateur général du Sénégal dispose d'un pouvoir d'auto-saisine. Les missions de l'Inspection générale d'État ont un caractère inopiné. Toutefois, les vérifications de l'optimisation des ressources et les missions d'audit peuvent être planifiées avec les entités, à l'exception des audits relatifs à la fraude.

Ces missions proviennent de trois sources :

- les missions prévues dans le plan ou programme annuel arrêté par l'Assemblée générale des Inspecteurs généraux d'État et approuvé par le Président de la République ; elles sont essentiellement fondées sur une approche risque ;
- les missions ponctuelles ordonnées par le Président de la République ;
- les missions d'auto-saisine du Vérificateur général du Sénégal, fondées sur des allégations de fraude, de gaspillage, d'abus et de corruption (FGAC) ou sur toute autre raison jugée valable.

L'Inspection générale d'État produit plusieurs types de rapport :

- des rapports d'inspection, désignés sous le vocable de la vérification administrative et financière (VAF) ;
- des rapports de vérification intégrée, en particulier la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) ;
- des rapports d'audit interne supérieur (AIS) ;
- un rapport annuel sur l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes ;

- des rapports d'études ;
- des rapports d'enquêtes et d'investigations.

Les rapports de l'Inspection générale d'État sont destinés au Président de la République qui seul peut, selon le cas, décider de leur déclassification, lorsqu'ils sont classés « secret défense », ou de leur diffusion.

3. Objectifs visés par l'Inspection générale d'État

L'Inspection générale d'État vise la promotion d'une gouvernance de qualité à travers **quatre principaux axes d'intervention**.

☞ *La prévention et la lutte contre le gaspillage, les abus, la fraude et la corruption, (GAF&C), notamment par :*

- l'amélioration des relations entre l'administration et les usagers au moyen de propositions tendant à l'allègement et à la simplification des procédures et des formalités administratives, en vue d'accroître l'efficacité des administrations publiques ;
- l'évaluation des politiques et des programmes publics afin d'optimiser leur rendement et leurs résultats ;
- la protection et l'optimisation des fonds publics ;
- le renforcement de la lutte contre la corruption ainsi que la transparence dans les procédures.

☞ *L'instauration d'une culture de reddition des comptes et d'imputabilité dans la gestion des affaires publiques, notamment par :*

- l'information du Président de la République sur la qualité de la gestion des affaires publiques ;
- la promotion de la bonne gouvernance des entreprises publiques, ainsi que le renforcement des capacités managériales des dirigeants et des gestionnaires.

☞ Le bon fonctionnement et l'amélioration de la qualité des services publics, notamment à travers les interventions ci-après :

- contrôle de l'observation des lois, ordonnances, décrets, règlements et instructions qui régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable des services publics ;
- appréciation, à l'occasion des missions d'audit, notamment de l'audit interne supérieur (AIS), de la qualité du fonctionnement des services, de la manière dont ils sont gérés et de leurs résultats ;
- vérification de l'utilisation optimale des ressources, des biens et services des entités vérifiées ;
- vérification des états financiers annuels des organismes ou des entreprises du secteur parapublic ;
- contrôle de la gestion du patrimoine immobilier de l'État à l'intérieur comme à l'extérieur du Sénégal ;
- évaluation des projets, des programmes et des plans des entités vérifiées ;
- vérification de l'utilisation optimale des crédits publics et de la régularité des opérations des administrateurs, des ordonnateurs, des régisseurs et des comptables des deniers et des matières ;
- vérification et évaluation des projets de développement, des Agences et Autorités de régulation, des programmes et des fonds ;
- vérification des conditions d'utilisation et de gestion des subventions et des fonds publics alloués à des entités publiques ou privées ;
- audit des systèmes et des pratiques de gestion, en vue d'en apprécier la pertinence et de proposer toutes mesures aptes à simplifier les procédures et formalités, améliorer la qualité des services publics, abaisser leurs coûts de fonctionnement et accroître leur efficacité et leur efficience ;
- émission d'avis sur les projets de lois, d'ordonnances, de décrets, de règlements, d'instructions et d'autres affaires qui lui sont

soumises par le Président de la République ou par le Premier ministre ;

- études et recherches relatives notamment à l'organisation et au fonctionnement des services publics ;
- supervision des passations de service entre les membres du Gouvernement et de toute autre passation de service prescrite par le Président de la République.

☛ L'impulsion, la supervision et la coordination du contrôle administratif et financier non juridictionnel, notamment à travers les interventions ci-après :

- audit de la fonction de contrôle interne conduisant à la proposition de toutes mesures visant l'amélioration de son efficacité ;
- vérification du bon fonctionnement du service du Contrôle financier, du Contrôle des opérations financières et des inspections internes qui sont tenues de lui transmettre leurs programmes de vérification. Les rapports issus des missions de vérification et d'audit de ces organismes sont transmis simultanément au ministre responsable et à l'Inspection générale d'État ;
- conduite ou supervision des missions de vérification, d'audit ou d'enquête auxquelles elle participe

4. Entités, activités ou fonctions soumises au contrôle de l'Inspection générale d'État

Les missions de l'IGE, en tant qu'Institution supérieure de Contrôle de l'ordre administratif (ISCOA), s'exercent sur :

- l'ensemble des services publics de l'État, quel que soit leur mode de gestion (services en régie, services concédés ou organismes autonomes) ou leur localisation géographique ;

- les entités publiques et parapubliques ;
- la gestion administrative et financière des institutions de la République ;
- les établissements publics, quel que soit leur statut ou leur appellation ;
- les collectivités locales et leurs établissements publics ;
- la gestion administrative et financière de l'armée, de la gendarmerie, du Groupement national des Sapeurs pompiers et des corps paramilitaires ;
- la gestion administrative et financière des services judiciaires ;
- les entreprises du secteur parapublic et les personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;
- les organismes, les associations ou les fonctions faisant appel à la générosité du public ;
- les projets de développement, les agences, les programmes et les fonds ;
- toute personne et tout organisme exerçant une charge au nom de l'État, notamment les officiers publics ou ministériels ;

Les rapports entre les institutions ou agents contrôlés et les tiers, notamment avec les organismes bancaires, publics ou privés. Dans ce dernier cas, le secret professionnel ne peut leur être opposé.

5. Organisation de l'Inspection générale d'État

Outre le Cabinet du VGS, l'IGE comprend des instances de concertation et des divisions. À côté des instances de concertation, de normalisation et de régulation telles que l'Assemblée générale, les commissions et comités, l'Inspection générale d'État a opté pour une organisation « Métier », tenant compte des divers domaines

d'intervention en matière de contrôle supérieur que le législateur lui a reconnu. L'organisation actuelle qui s'inspire de celle de l'Inspection générale de Washington D.C, aux États-Unis d'Amérique, se présente ainsi qu'il suit :

L'Assemblée générale (AG)

L'Assemblée générale est un organe de concertation, de régulation et de prise de décision de l'Inspection générale d'État. Elle est composée de tous les Inspecteurs généraux d'État. Elle est présidée par le Vérificateur général du Sénégal ou le Vérificateur général adjoint.

L'Assemblée générale :

- examine et adopte les plans stratégiques et les plans d'actions de développement proposés par le Vérificateur général du Sénégal ;
- examine les plans opérationnels, projets, programmes et activités des différents services de l'Inspection générale d'État ;
- discute et adopte le programme annuel d'activités présenté par le Vérificateur général du Sénégal ;
- examine le Rapport sur l'état de la gouvernance publique et de la reddition des comptes, présenté par le Vérificateur général du Sénégal ;
- discute et adopte le budget et le compte de gestion présentés par le Gestionnaire du fonds d'intervention de l'Inspection générale d'État ;
- examine les rapports de l'auditeur et du contrôleur internes ;
- donne son avis sur les politiques et directives internes, les manuels et guides proposés par le Vérificateur général du Sénégal ;
- donne son avis sur la création ou l'augmentation des indemnités et primes payées aux Inspecteurs généraux d'État, aux assistants de vérification et au personnel administratif et technique.

L'Assemblée générale donne son avis sur toute autre affaire soumise par le Vérificateur général du Sénégal et, à ce titre, peut créer, en son sein, des commissions et comités chargés de préparer ses avis et décisions.

Elle se réunit au moins six fois par an.

Le Comité de Direction (COMDIR)

Le Comité de Direction, émanation de l'Assemblée générale, est présidé par le Vérificateur général du Sénégal ou par le Vérificateur général adjoint. Il est composé de tous les chefs de divisions. Il comprend, en outre, les Présidents de la Commission Formation, du Comité du Rapport sur l'état de la gouvernance publique, du Comité juridique et du Comité de planification et de reddition des comptes.

Le COMDIR se réunit une fois par semaine et assure, sous la direction du Vérificateur général adjoint, la coordination et le suivi de toutes les activités de l'Inspection générale d'État. Le COMDIR peut examiner, à la demande du Vérificateur général du Sénégal ou du Vérificateur général adjoint, toutes les affaires qui doivent être soumises à l'avis de l'Assemblée générale.

Le COMDIR peut s'élargir au Comité de coordination et de supervision des audits et enquêtes publics.

La Division Études, Recherche et Coopération (DERC)

La Division Études, Recherche et Coopération est chargée de mener des études et de procéder à des recherches, dans une optique prospective, sur ses divers métiers, ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement des pouvoirs publics, afin d'y apporter des améliorations et de les rendre plus performants.

Elle élabore également la politique de coopération multisectorielle de l'Inspection générale d'État en direction des autres organes et institutions d'inspection générale, de contrôle, de vérification et d'audit, mais aussi en direction des organismes de formation dans le cadre de sa politique de renforcement des capacités.

La Division de l'Audit et du Contrôle interne (DACI)

La Division de l'Audit et du Contrôle interne procède à des missions d'audit des procédures, des pratiques et des systèmes de gestion de l'Inspection générale d'État, en vue de lui donner une assurance sur le degré de maîtrise de ses différentes opérations.

Son unité de contrôle interne vérifie, de façon permanente, la gestion budgétaire, financière et comptable de l'Inspection générale d'État, assure le visa de tous les bons de commande et présente un rapport trimestriel au Vérificateur général du Sénégal.

La DACI prépare, enfin, un rapport annuel sur la gestion du fonds d'intervention de l'Inspection générale d'État, soumis à l'Assemblée générale des Inspecteurs généraux d'État, transmis au Secrétaire général de la Présidence de la République et au Président de la République. Le rapport peut être mis en ligne sur le site de l'Inspection générale d'État.

La Division des Missions connexes (DMC)

La Division des Missions connexes a en charge les missions et les compétences qui sont dévolues à l'Inspection générale d'État par le législateur ou par le Président de la République, en dehors de ses missions traditionnelles d'inspection, d'audit, de vérification, d'enquête et d'évaluation.

Elle est ainsi chargée de superviser toutes les passations de service consécutives à des remaniements ou à des réaménagements du

Gouvernement, ainsi que celles concernant certaines agences ou entités publiques.

Elle effectue également chaque année un contrôle sur pièce et sur place des opérations liées au pèlerinage aux Lieux-saints de l'islam et au suivi desdites opérations, menées l'année précédente.

Elle suit et contrôle, en outre, la gestion du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger : acquisition, ventes, mise en location, réhabilitation et entretien.

Elle est, enfin, chargée d'animer les relations avec les autres organes et institutions de contrôle, de vérification et d'audit.

La Division de l'Audit et de la Vérification de l'Optimisation des Ressources (DAVOR)

La Division de l'Audit et de la Vérification de l'Optimisation des Ressources est chargée de missions d'audit interne supérieur et de la vérification de l'optimisation des ressources, dans les structures des secteurs public et parapublic.

Les audits menés peuvent être financiers, comptables, stratégiques, organisationnels ou de performance et visent à fournir aux structures auditées une assurance sur le degré de maîtrise de leurs différentes opérations et à leur apporter une valeur ajoutée, en vue d'une gouvernance transparente et performante.

La Division de l'Inspection et de l'Évaluation (DIE)

La Division de l'Inspection et de l'Évaluation procède à des revues de programmes et d'activités et à des vérifications administratives et financières dans l'ensemble des structures de l'État, qu'elles soient dans le secteur public ou qu'elles appartiennent au secteur parapublic, quels que soient leur localisation géographique et leurs modes de gestion. Ses missions peuvent conduire à des sanctions positives ou négatives des autorités administratives et des gestionnaires dont la

gestion est vérifiée, ainsi qu'à des mesures de redressement des modes opératoires et organisationnels en vigueur dans les structures.

Elle évalue, par ailleurs, les différents aspects des politiques et programmes publics en vue d'en améliorer la mise en œuvre et, si cela s'avère nécessaire, de proposer des orientations nouvelles.

La Division des Enquêtes et des Investigations (DEI)

La Division des Enquêtes et des Investigations mène des missions d'enquêtes, à la demande du Président de la République ou sur auto-saisine du Vérificateur général du Sénégal et procède à des investigations sur des allégations faisant état de malversations, de gaspillages, de fraudes, de détournements ou d'autres risques, parvenues à l'Inspection générale d'État. Elle cherche des moyens de recouvrer les fonds qui pourraient être perdus en raison de ces actes frauduleux. Ces missions peuvent entraîner des sanctions administratives et même aboutir à des poursuites judiciaires, en fonction de la gravité des fautes constatées.

Les actions de la Division des Enquêtes et des Investigations, en ce qui concerne l'application des lois, se situent à deux niveaux : la fraude financière commise par les fournisseurs au détriment de l'Administration et les actes d'abus, de négligence ou d'exploitation financière à l'encontre des usagers. Elles portent également sur des enquêtes concernant des indices de corruption découverts lors des missions de l'Inspection générale d'État.

La Division Normes et Assurance Qualité (DNAQ)

La Division Normes et Assurance Qualité a une mission multidimensionnelle. Tout d'abord, elle a en charge l'élaboration, la mise à jour et le respect des normes et des manuels de procédures qui guident les Inspecteurs généraux d'État dans leurs différentes missions.

Ensuite, en relation avec la Commission Formation, elle participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de formation des Inspecteurs généraux d'État, dans le cadre du renforcement des capacités, inscrits dans le plan stratégique de l'Inspection générale d'État.

En outre, elle veille au respect du Code d'Éthique et de Déontologie de l'Inspection générale d'État par l'ensemble du personnel, qu'il s'agisse des Inspecteurs généraux d'État, des Assistants de Vérification ou du personnel d'appui.

En cas de manquement aux valeurs de déontologie et d'éthique, elle peut proposer au Vérificateur général du Sénégal des sanctions à l'encontre des contrevenants.

Enfin, elle élabore et met en œuvre les mécanismes de mesure de la performance de l'Inspection générale d'État. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les travaux contribuent positivement à l'amélioration de la gouvernance publique. À ce sujet, des indicateurs de la performance permettent d'apprécier l'impact des inspections, audits, vérifications, enquêtes et investigations en termes d'économie monétaire, d'allègement des procédures, de respect des lois et règlements, etc.

Elle évalue, en relation avec le Comité du Rapport public sur l'état de la gouvernance, la valeur ajoutée monétaire et non monétaire, résultant des activités de l'Inspection générale d'État

Division de la Vérification des Comptes (DVC)

La Division de la Vérification des Comptes procède à des audits et révisions des fonctions, activités et programmes. Les audits ou révisions fournissent une évaluation autonome qui détermine si les objectifs ont été atteints de manière efficace et économique et restent en conformité avec les lois, règlements, politiques et procédures prescrites.

La Division accomplit des activités d'audits financiers, d'attestation et de performance. Les audits financiers évaluent dans quelle mesure les déclarations financières de la direction d'une entité sont présentées de manière objective et sont conformes aux principes comptables généralement acceptés. Les audits d'attestation concernent l'examen et la révision, par l'Inspecteur général d'État, des livres et des comptes d'une entité, conformément aux principes comptables généralement reconnus, afin de s'assurer qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière de l'entité.

L'audit d'attestation prend également en compte les aspects liés à la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives, afin de pouvoir relever dans le rapport toute dérogation ayant un impact sur les états financiers examinés. Les audits de performance donnent lieu à une vérification objective et systématique des justificatifs afin de fournir une évaluation indépendante d'un programme ou d'une entité, résultant d'une amélioration de l'imputabilité et des prises de décision.

Les audits servent de complément à d'autres éléments d'évaluation administrative et visent la formulation de recommandations fiables et constructives, qui sont des mesures de redressement visant l'efficacité des opérations et l'amélioration de la gouvernance des organismes publics et parapublics.

La Division administrative et financière (DAF)

La Division administrative et financière est chargée de la gestion administrative et financière de l'Inspection générale d'État. À ce titre, elle élabore et exécute le budget annuel adopté par l'Assemblée générale des Inspecteurs généraux d'État et approuvé par le Secrétaire général de la Présidence de la République.

Elle est, en outre, responsable de la gestion des ressources humaines et matérielles de l'Inspection générale d'État, ainsi que de la bonne organisation et du bon fonctionnement de ses systèmes d'information.

À cet égard, elle assure la gestion physique et électronique de la documentation et des archives de l'Inspection générale d'État.

Le Comité de Planification et de Reddition des Comptes (CPRC)

Le Comité de Planification et de Reddition des Comptes agrège les plans d'actions des différentes divisions pour élaborer les plans d'actions triennaux et annuels de l'Inspection générale d'État. Il veille, par un suivi régulier, à la bonne mise en œuvre de ces plans d'actions et intervient, en cas de besoin, pour la redynamisation ou la relance des activités programmées.

En fin d'année et à l'issue de chaque période de trois ans, le Comité, en relation avec le Vérificateur général adjoint, élabore un rapport d'activités qui est soumis à l'attention du Président de la République. Ce rapport rend compte de l'évolution de l'organisation de l'Inspection générale d'État au cours de la période, de son fonctionnement, des missions qu'elle a effectuées, des constatations qu'elle a faites, ainsi que des principales recommandations formulées. Il expose également les difficultés qu'elle rencontre dans l'exécution de ses missions et ouvre des perspectives.

Le Président du CPRC est membre de droit du Comité du Rapport public sur l'état de la gouvernance publique.

Le Comité Juridique (CJ)

Le Comité Juridique examine toutes les questions de droit qui lui sont présentées par le Vérificateur général du Sénégal. Il fait des observations sur tous les projets de textes législatifs et réglementaires qui sont soumis à l'avis de l'Inspection générale d'État par le

Secrétariat général du Gouvernement. En ces occasions, il peut s'ouvrir à tout Inspecteur général d'État dont le profil et l'expérience peuvent enrichir la réflexion.

Le Comité de Lecture (COMLEC)

Le Comité de Lecture est chargé de l'examen de toutes les productions de l'Inspection générale d'État, qu'il s'agisse de rapports, de memorandum ou de contributions diverses sur des sujets particuliers. Le Comité fait des observations, tant sur la forme que sur le fond, en vue d'améliorer le contenu et la rédaction de ces documents. Il rédige, chaque année, un rapport faisant ressortir les insuffisances notées dans la rédaction des documents de l'Inspection générale d'État et veille à la qualité de la production.

Le Comité du Rapport sur l'état de la Gouvernance publique (CRG)

Le Comité du Rapport public sur l'état de la Gouvernance, en application des dispositions de l'article 9 de la loi n° 2011-14 du 8 juillet 2011, abrogeant et remplaçant la loi n° 2005-23 du 11 août 2005 portant statut des Inspecteurs généraux d'État, modifiée par la loi n° 2007-17 du 19 février 2007, rend compte, chaque année, de l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes dans un rapport remis au Président de la République. Ce rapport est, ensuite, rendu public.

Le rapport pose un regard critique sur l'état de la gouvernance, souligne les faiblesses relevées et met en exergue les points forts. Il examine également les progrès enregistrés, d'une année à l'autre, dans le cadre de la reddition des comptes. Il propose toute réforme jugée utile afin d'améliorer la qualité de la gouvernance publique.

Le rapport rend également compte de la performance de l'Inspection générale d'État appréciée à travers l'impact de ses missions sur la

qualité de la gouvernance ainsi que leur valeur ajoutée, en terme monétaire ou non monétaire.

Le Comité de Déontologie et d'Éthique (CDE)

Le Comité de Déontologie et d'Éthique est chargé de veiller au respect, par les Inspecteurs généraux d'État, par les Assistants de Vérification, par le personnel administratif et technique et par toute personne apportant son concours à l'Inspection générale d'État, des valeurs, principes, normes et règles de bonne conduite contenus dans le Code de Déontologie et d'Éthique de l'Inspection générale d'État.

À cet effet, il élabore chaque année un programme d'intervention visant à prévenir les risques d'atteinte à l'éthique et à la déontologie. Il peut également être amené à intervenir, de façon ponctuelle, à la demande du Vérificateur général du Sénégal, sur des cas de violation du Code de Déontologie et d'Éthique. Il présente, à la fin de chaque année au Vérificateur général du Sénégal, un rapport retraçant ses activités.

La Cellule de Communication (CELCOM)

La Cellule de Communication élabore et met en œuvre la politique de communication de l'Inspection générale d'État et veille à la sauvegarde de son image et de la bonne qualité de ses rapports avec l'extérieur.

Le Bureau de Suivi et de Coordination (BSC)

Le Bureau de Suivi et de Coordination est chargé du suivi de l'application des directives issues des rapports de l'Inspection générale d'État, de la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises publiques de la Cour des Comptes, mais aussi des directives issues des Conseils des Ministres, des Conseils présidentiels et des Conseils interministériels.

Il prépare les réunions de coordination des Inspections internes des ministères présidées par le Vérificateur général du Sénégal et assure le suivi des mesures qui y sont adoptées.

Il propose toutes mesures visant l'efficacité du dispositif de suivi et de coordination du contrôle interne administratif.

6. Moyens d'action de l'Inspection générale d'État

Moyens humains

- 44 Inspecteurs généraux d'État (IGE) dont 09 en sortie provisoire ;
- 12 Assistants de vérification ;
- 23 agents administratifs et techniques.

Moyens financiers

L'autonomie de gestion octroyée à l'IGE en 1987 a été consacrée par la création d'un Fonds d'intervention géré à travers un compte de dépôt ouvert au Trésor public.

Les budgets alloués à l'IGE et financés par ledit Fonds, pour prendre en charge de façon autonome ses activités durant ces cinq (5) dernières années, sont compris entre huit cent millions sept cent mille (800 700 000) francs CFA et un milliard six cent millions (1 600 000 000) de francs CFA.

Moyens matériels et techniques

L'IGE s'appuie sur des moyens matériels et techniques importants. C'est ainsi qu'elle dispose :

- d'un système d'informations (site Web, réseau Intranet, diverses applications informatiques pour la gestion des deniers, de la comptabilité des matières, des directives et des sanctions ;

- d'une gestion électronique de données (GED) ;
- de bases de données et datawarehouse ;
- d'un système de coordination et de suivi des missions.

7. Système de valeurs et normes professionnelles de l'Inspection générale d'État

La loi portant statut des Inspecteurs généraux d'État, les normes et pratiques propres à l'IGE, les principes et normes de qualification et de travail généralement reconnus en matière d'inspection, de vérification, d'audit, d'enquête et d'évaluation constituent les principales références professionnelles de l'IGE.

Le Plan stratégique 2007-2009 et 2011-2013 décline le système de valeurs et l'approche par les risques à travers la mise en œuvre d'un Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité (PAAQ) qui a débouché sur :

- l'élaboration d'un Code de Déontologie et d'Éthique ;
- l'élaboration d'une Charte de l'Audit et du Contrôle ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle qualité avec l'institution d'un Comité de lecture et de contrôle qualité ;
- l'élaboration d'une politique de gestion des risques, avec une cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne ;
- la confection d'une plaquette de présentation de l'IGE, afin de mieux la faire connaître, dans le cadre d'une meilleure communication.

Au total, l'IGE est consciente que la sauvegarde de son image et de sa réputation d'institution administrative crédible et performante passe, sans nul doute, par le respect scrupuleux des normes professionnelles généralement admises, comme la compétence et la conscience professionnelle, l'indépendance et l'objectivité, les bons jugements

professionnels, la bonne gouvernance interne et la démarche qualité, afin que ses rapports apportent une réelle valeur ajoutée à la gouvernance publique.

8. Contrôle de l'Inspection générale d'État

L'Inspection générale d'État est soumise à deux formes de contrôle : interne et externe.

Au plan interne : une Division de l'Audit et du Contrôle internes (DACI) comprenant, au moins un auditeur interne, un contrôleur interne et des assistants de vérification, vérifie de façon permanente la gestion budgétaire, financière et comptable de l'IGE et procède à des audits périodiques.

Les travaux de vérification, d'inspection, d'audit, d'enquête et d'investigation sont soumis à un système de contrôle interne avec, d'une part, l'intervention du Comité de lecture avant la procédure contradictoire et, d'autre part, le contrôle a posteriori de la Division du Contrôle Qualité.

Au plan externe : la gestion administrative, financière et comptable de l'Inspection générale d'État est soumise à des audits externes, en vue de s'assurer que la gouvernance du contrôle interne de l'administration demeure transparente et performante.

L'Inspection générale d'État est ainsi soumise à des contrôles et à des évaluations externes, y compris l'évaluation par les pairs, afin de s'assurer que ses activités sont conformes aux normes internationales, au Code de Déontologie et d'Éthique, ainsi qu'aux objectifs de l'Inspection générale et de l'audit. Cette évaluation externe peut se faire dans le cadre du Forum des Inspections générales d'État et des institutions assimilées (FIGE) ou à l'initiative de toute autre organisation africaine ou internationale.

9. Partenaires de l'Inspection générale d'État

📖 Au plan international

Partenariat entre l'Inspection générale d'État du Sénégal et la Fondation canadienne pour la Vérification intégrée (CCAF-FCVI), les Bureaux du Vérificateur général du Québec (VGQ) et ceux du Vérificateur général du Canada (VGC) :

- participation de l'IGE au Programme international de la CCAF-FCVI ;
- stage en vérification de l'optimisation des ressources (VOR) et visites de travail aux Bureaux du VGQ et du VGC ;
- réforme de l'IGE et pratiques professionnelles inspirées du modèle canadien.

Le leadership africain de l'IGE s'est affirmé à travers la coopération avec les IGE des pays d'Afrique ci-après :

- Angola ;
- Côte d'Ivoire ;
- Djibouti ;
- Guinée ;
- Mauritanie.



Assemblée générale et Colloque du Forum des Inspecteurs généraux d'État (Angola, Luanda - 2011)

Développement de la coopération Sud/Sud, avec la création du Forum des Inspections générales d'État d'Afrique et des Institutions assimilées (FIGE) dont l'IGE du Sénégal est membre fondateur et renforcement de son leadership africain en matière de contrôle supérieur de l'État. Dans ce cadre, il peut être noté :

- l'élection du Vérificateur général du Sénégal, chef de l'IGE, à la tête du Comité Directeur du FIGE pour un mandat de cinq (5) ans ;
- l'élection d'un Inspecteur général d'État sénégalais en qualité de Secrétaire exécutif du FIGE ;
- l'élection du Vérificateur général du Sénégal au poste d'Ambassadeur du FIGE, à la fin d'un mandat de cinq (5) ans à la tête de l'Organisation.

Partenariat avec les services de la Commission européenne, notamment l'Office européen de Lutte anti-fraude (OLAF) et l'Office d'aide extérieure (AIDCO), consacré par la signature d'arrangements (accords) de coopération administrative en 2007.

Début de coopération avec la Banque européenne d'Investissement (BEI).

La coopération avec l'OLAF et AIDCO de 2006 à 2012 a donné des résultats significatifs, utiles pour renforcer les capacités des Inspecteurs ou Contrôleurs généraux, des auditeurs, des vérificateurs et enquêteurs africains.

Au titre de cette coopération, les actions suivantes peuvent être citées :

- participation active de l'IGE aux conférences internationales organisées par l'OLAF/AIDCO à Rabat (Maroc), à Dakar (Sénégal), à Capetown (Afrique du Sud) et à Luanda (Angola) sur le thème : « *La protection et l'optimisation des fonds publics internationaux : coopération entre autorités nationales et internationales* ».

Ces conférences ont porté essentiellement sur les modalités d'accroître l'efficacité de l'aide publique au développement, en termes de résultats et d'impact ;

- participation à des programmes de renforcement des capacités et de formation dont deux importants modèles d'analyse, d'une part, sur les « *modus operandi* » des fraudes, des gaspillages et de la corruption et, d'autre part, sur les risques et les indicateurs de fraudes et autres irrégularités dans le domaine des projets d'infrastructures ;
- participation à une formation organisée par l'OLAF/AIDCO à Luanda (Angola) sur le thème : « *L'articulation des enquêtes et des poursuites* », au cours de la 4^e Assemblée générale et du 2^e Colloque international du FIGE, sujet important en Afrique, l'efficacité, en amont, des investigations, dépendant de l'exploitation qui en est faite, en aval, par l'autorité judiciaire compétente, etc.

Par ailleurs, il peut être inscrit, au titre de ce processus de développement continu du partenariat et du réseautage, une coopération, en pleine expansion, avec les partenaires américains de l'Association des Inspecteurs généraux des États-Unis, de John Jay College of Criminal Justice de la Cité universitaire de New-York qui autorise de bonnes perspectives.

En effet, depuis le mois d'août 2011, par un pilotage conjoint du FIGE et du John Jay College of Criminal Justice, est envisagée une revue par les pairs, voire une évaluation conjointe qui sera étendue à toutes les IGE d'Afrique membres du FIGE, dès l'achèvement de la phase-test.

L'un des projets-phares de la coopération est la construction d'un Centre de formation des métiers du FIGE en Côte-d'Ivoire. Ce projet,

soutenu par John Jay College of Criminal Justice et la Banque européenne d'Investissement (BEI), a connu un début d'exécution avec la mise à la disposition du FIGE, par les autorités ivoiriennes, des locaux de l'Institut national Polytechnique Houphouët-Boigny de Yamoussoukro et d'une assiette foncière pour construire ledit Centre.

Au plan interne

Il y a lieu de noter la coopération et le partenariat féconds entre l'IGE et :

- la Cour des Comptes ;
- le Contrôle financier ;
- les inspections internes des Ministères.

L'objectif étant d'assurer une meilleure coordination et une parfaite complémentarité entre les organes de contrôle de l'État.

SECONDE PARTIE

Résultats obtenus et principales recommandations

I- Valeur ajoutée de l'IGE à la promotion de la bonne gouvernance et retour sur investissements

Les interventions de l'IGE génèrent une valeur ajoutée qui constitue une contribution à la promotion de la bonne gouvernance. Cette valeur ajoutée est aussi bien monétaire que non monétaire.

1.1 Valeur ajoutée monétaire de l'IGE

L'IGE n'a pas entendu rester en marge des mutations caractérisées par :

- des entités de contrôle du secteur public de plus en plus tournées vers la fourniture de services de qualité, à temps, pour répondre aux défis de revue et de diagnostic, d'apport de valeur ajoutée sur la qualité de la gouvernance, de maximisation de la valeur ou de la contrepartie obtenue en fonction des francs dépensés ;
- des diagnostics de performance, de ce qui marche bien ou ne marche pas du tout ou peu, d'identification des bonnes et meilleures performances, par le benchmarking, de pronostic des besoins futurs, de réajustements stratégiques ou organisationnels ;
- la formalisation d'un système d'information de gestion et d'obligation de rendre compte de ses propres performances et résultats, par l'émergence, en consolidation, d'indicateurs de performance significatifs, conformément aux récentes pratiques internationales¹ de gestion des performances de la vérification ;

Lesquels ont ainsi trait :

- au nombre de propositions et recommandations, mais surtout à leur impact ; à la reconnaissance d'une dichotomie entre indicateurs de résultats de caractère financier et non financier, l'introduction des méthodes de balanced scorecard, l'efficacité et la mesure du retour sur investissements du fait de la contrepartie obtenue en fonction des ressources mises à la disposition des bureaux de contrôle, voire de vérification ;
 - la perception du public et des parties prenantes de l'importance et des effets et impacts de la vérification, sur le fonctionnement de l'État, sur l'environnement global, les politiques et programmes publics, si ce n'est l'équité et l'éthique ;
- l'efficacité des processus de gestion des bureaux d'inspection, d'audit et des vérifications et enquêtes en termes de résultats financiers par employé, de délais, voire de « juste-à-temps » des missions, etc.

- des « Programmes d'assurance et d'amélioration qualité » englobant tous les aspects de l'audit et le contrôle continu de l'efficacité par des évaluations et des suivis internes et externes périodiques de la qualité, de la valeur ajoutée aux opérations... ;
- des impératifs contemporains de management des bureaux d'inspection, d'audit et d'investigations dans le secteur public qui sont au cœur des options actuelles, pour cerner ce que l'État, les citoyens et le secteur public gagnent du fait de ses interventions, compte-tenu des ressources budgétaires mises à sa disposition ;

Des résultats significatifs ont été obtenus durant la période sous revue. L'Inspection générale d'État a dû intervenir pour :

- la réintégration de fonds dans les caisses de l'État, lesquels, autrement, seraient perdus (remboursement de sommes, de subventions indument perçues, retour d'excédents de facturations, droits d'enregistrement, TVA ou autres impôts non payés) ;
- la consolidation de la discipline financière, en transmettant des cas à la Chambre de Discipline Financière de la Cour des Comptes, pour des agents publics ayant enfreint la réglementation sur les marchés publics et les règles régissant l'exécution des dépenses publiques, ou s'étant procuré des avantages injustifiés ou ayant bradé le domaine public de l'État² ;
- le déclenchement d'informations judiciaires, avec quatre dossiers de détournements ou de dissimulations qui ont pu atteindre un milliard sept cent vingt-huit millions sept cent soixante-huit mille neuf cent-cinquante (1 728 768 950) francs CFA, lesquels montants, sans les investigations qui ont permis de les déceler, auraient, sans aucun doute augmenté progressivement.

² Quatre cas au niveau du Ministère chargé du Travail, en 2008, transférés à la chambre susvisée ;
 - un cas, en 2007, au niveau de la Commune d'arrondissement de Yoff ;
 - un cas, en 2008, au niveau du Conseil sénégalais des Chargeurs ;
 - soit au total, six dossiers de traduction devant la chambre précitée...

Au total, par ses investigations, compte tenu des ressources mises à sa disposition³, pour chaque franc CFA, l'IGE a rétrocédé à l'État un potentiel de recouvrement de fonds, lesquels, autrement, seraient perdus, détournés, utilisés indûment ou abusivement, contrairement aux lois et règlements, pour des montants de douze millions quatre-vingt-sept mille (12 087 000) francs CFA, huit milliards trois cent vingt et un millions sept cent-seize mille cinq cent quatre-vingt-deux (8 321 716 582) francs CFA ; un milliard sept cent soixante-onze millions neuf cent quatre-vingt-huit mille cinq cent quatre-vingt-neuf (1 771 988 589) francs CFA, entre 2005 et 2008. Globalement, le retour sur investissements, du fait de son coût, a été de 15,10 ; 9,02 ; 1,66 et, sur la période indiquée, au total, pour chaque unité de franc CFA mis à sa disposition, l'IGE a rétrocédé à l'État, la possibilité de recouvrer huit (8) autres francs.

³ Pour son fonctionnement et ses activités de vérification, d'études, de conseils et d'enquête, l'État, ces dernières années, a mis à la disposition de l'Inspection générale d'État des ressources financières à hauteur de 800 700 000 francs CFA, 922 685 115 CFA ; 1 066 684 000 CFA, de 2005 à 2008.

Le tableau ci-après fait apparaître la synthèse de cette valeur ajoutée monétaire.

Domaines VA/ROI	Entités et secteurs	2005	2007	2008	TOTAL	Cumul
A. Ordres de recettes	ART			1 600 000 000	1 600 000 000	1 600 000 000
			7 947 898 111		7 947 898 111	9 547 898 111
	EPS				-	9 547 898 111
			68 471		68 471	9 547 966 582
	PCRPE	3 988 000 000		1 627 810	3 989 627 810	13 537 594 392
	MFET /DC				-	13 537 594 392
Total A		3 988 000 000	7 947 966 582	1 601 627 810	13 537 594 392	13 537 594 392
B. Régularisa tions financières	PMEFHC	17 894 000 000			17 894 000 000	31 431 594 392
	Rembourse ments surfacturati ons	8 099 000 000			8 099 000 000	39 530 594 392
	Rembourse ments subventions (Cosec)			11 700 000	11 700 000	39 542 294 392
	Réintégration valeur livraisons (MFPET) non effectuées			29 388 686	29 388 686	39 571 683 078
Total B		8 099 000 000	-	41 088 686	26 034 088 686	39 571 683 078
C. Litiges détournements en informations judiciaires/pro cès	Fournisseur COSEC			76 800 000	76 800 000	39 648 483 078
	ARTP CF précédemme nt					39 648 483 078
	Fournisseur MFET			14 516 050	14 516 050	39 662 999 128
	Gestionnaire MFET			37 452 900	37 452 900	39 700 452 028
Total C		-	-	128 768 950	128 768 950	39 700 452 028
D. Vérifications fiscales demandées par IGE	GIE fournisseur MFET (droits d'enregistrem ent non payés)			503 143	503 143	39 700 955 171
	Remboursem ents d'impôts (SENBATICO)		373 750 000		373 750 000	40 074 705 171
Total D		-	373 750 000	503 143	374 253 143	40 448 958 314
E. Cumul		12 087 000 000	8 321 716 582	1 771 988 589	22 180 705 171	40 074 705 171
F Budget		800 700 000	922 685 115	1 066 684 000	2 790 069 115	5 580 138 230
G. ROI (%F/G)		15,10	9,02	1,66	8	7,18

NB : La recommandation n° 4 issue du rapport de l'IGE n° 91-2012 du 10 octobre 2012 sur une enquête relative aux conditions de concession du terminal du Port Autonome de Dakar à DP World a donné une valeur ajoutée monétaire de vingt-quatre milliards cinq cent millions (24 500 000.000) de francs CFA, effectivement encaissés par le Trésor public. Au total, la valeur ajoutée monétaire issue des travaux de l'IGE dans ces rapports présentés se chiffre à soixante quatre milliards cinq cent soixante-quatorze millions sept cent cinq mille cent soixante-onze (64 574 705 171) francs CFA. Cela signifie que pour chaque franc CFA dépensé par l'IGE dans ses interventions, un ratio de retour d'investissement de 8,99 a été rendu possible au profit du Trésor public.

1.2 - Valeur ajoutée non monétaire de l'IGE

L'IGE a contribué, par ses constatations et propositions de mesures correctives, à l'amélioration de la réglementation et, par voie de conséquence, à la consolidation de l'État de droit et de la bonne gouvernance. Les cas les plus significatifs sont les suivants :

- instruction n° 19 PR/SG/IGE du 16 juillet 1984 relative à l'utilisation des véhicules administratifs ;
- directives ayant conduit à la réforme hospitalière de 1998 par les lois n° 98-08 du 2 mars 1998 portant réforme hospitalière, et n° 98-12 du 2 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements de santé ;
- réformes des Universités ;
- postes diplomatiques et consulaires : divers actes réglementaires sur l'amélioration du fonctionnement desdits postes ;
- recommandations ayant abouti à l'adoption des décrets n° 2009-1134 du 14 octobre 2009 et 2009-1212 du 28 octobre 2009, portant création du Commissariat général du Pèlerinage aux Lieux saints de l'Islam.

Il peut être également considéré comme une Valeur ajoutée non monétaire :

- l'adhésion à des principes largement acceptés et reconnus par la communauté internationale ;
- l'ouverture à des partenariats internationaux féconds, avec les pairs africains et d'autres pays ;
- une orientation résolue vers le professionnalisme, l'octroi de valeur ajoutée à l'État et aux citoyens, voire d'un retour sur investissements.

Mais l'impact de tels chantiers requiert, parallèlement, la refondation du management public récurrent, notamment de la planification et de la pensée stratégique, la préservation et le renforcement de la culture de conformité.

II- Principales propositions et recommandations

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 1 Secteur : Postes diplomatiques et consulaires	1re partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations	Mots-clés
☛ appliquer plus rigoureusement les directive issues des rapports de l'IGE ; - réactualiser la circulaire n° 5422 du 1^{er} avril 1985 sur la tenue des archives dans les postes diplomatiques et consulaires ; - faire le point sur l'application des directives présidentielles issues des rapports de vérifications de l'IGE et autres organes de contrôle ; - ouvrir au niveau de chaque poste un registre spécial relatif à l'application des directives ; - informatiser les postes et mettre en place une gestion électronique des données (GED) ; ☛ faire superviser par l'IGE les passations de service entre Chefs de postes diplomatiques ; ☛ élaborer un programme pluriannuel de réhabilitation du patrimoine des postes diplomatiques et consulaires ; ☛ carte diplomatique : reclassement de certains postes diplomatiques et consulaires, et réajustement, en conséquence, du système de rémunération ; ☛ réajuster les tarifs des visas à la hausse et appliquer la réciprocité ; ☛ rappeler aux Chefs de postes supérieurs hiérarchiques leurs obligations en termes de formalisation des contrats de location et de tenue des dossiers des différentes catégories de personnels.	- Postes diplomatiques et consulaires - Directives présidentielles - Gestion électronique des données - Carte diplomatique - Visas

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 2 Secteur : Commissariat général du Pèlerinage aux lieux saints de l'Islam	Ire partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations ☛ Repenser le pilotage et le management du Pèlerinage aux Lieux saints de l'Islam, relativement au cadre institutionnel et opérationnel prescrit par l'Arabie saoudite - Remplacer « Mission » qui se confond avec les « Missions diplomatiques » impliquant les privilèges et mesures de protection qui les accompagnent, par « Bureau des Pèlerins ». Exemple : Bureau des Pèlerins du Sénégal en Arabie Saoudite » ; - Le « Bureau des Pèlerins» n'a pas le droit d'avoir un parc automobile ; - Interdiction au Bureau des Pèlerins d'utiliser, en Arabie saoudite, l'en-tête de lettres des postes diplomatiques et consulaires de son pays ; - La « Mission médicale » devient « Bureau des Affaires médicales ». Il a droit d'avoir des véhicules médicalisés. ☛ Réformer le pilotage et le management du pèlerinage - <i>Option 1</i> : Confier la représentation à une autorité religieuse, le pilotage et le management à un cadre administratif de haut niveau ; - <i>Option 2</i> : Privatiser l'activité, à l'exception de l'assistance médicale, et créer une Autorité de Régulation. ☛ Recruter des étudiants sénégalais établis en Arabie saoudite, au Caire et au Yémen, pour l'encadrement des pèlerins.	Mots-clés - Pèlerinage - Hadj - Lieux saints de l'Islam - Bureau des Pèlerins - Bureau des Affaires médicales - Recrutement des étudiants établis en Arabie Saoudite, au Caire ou Yémen

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 3 Secteur : Universités et structures rattachées	1re partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations	Mots-clés
Réformer l’administration universitaire : - Émergence d’un leadership universitaire ; - Optimisation des coûts ; - Nouvelle réglementation de l’utilisation de ressources propres ; - Renforcement des capacités des responsables universitaires ; - Doter les Universités du statut des établissements public ; - Industriel ou Commercial (EPIC) ou des sociétés nationales (SN) avec un Conseil d’Administration. Cela permettrait de mieux responsabiliser les établissements.	Universités Gouvernance Universitaire
Renforcer la gouvernance universitaire : - Spécialisation des universités par pôles de développement ; - Consistance et fonctionnalité du campus universitaire ; - Diversification et valorisation des établissements de formation professionnelle ; - Institution de passerelles de déversoirs d’accès professionnels ; - Mise en place d’un observatoire d’analyse et de suivi managérial de la gouvernance universitaire.	Leadership universitaire

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (bautres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 4 Secteur : Établissements publics de Santé (EPS)	Ire partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations ☛ Réviser l'arrêté fixant les tarifs des prestations hospitalières matérielles ; ☛ Relever le plateau technique des hôpitaux de niveau 2 ; ☛ Revoir à la hausse le montant des subventions accordées aux hôpitaux ; ☛ Évaluer la réforme hospitalière.	Mots-clés - Hôpitaux - Établissements publics de santé (EPS) - Prestations hospitalières

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 5 Secteur : Agences publiques	1re partie Gouvernance administrative
☛ Faire fonctionner la commission d'évaluation des Agences ; ☛ Gérer les fonds publics alloués aux Agences à partir d'un compte de dépôt ouvert au Trésor public, pour chaque agence ; ☛ Mettre en œuvre la responsabilité pénale des dirigeants des Agences ; ☛ Faire voter une loi sur la sécurité financière et la protection du patrimoine ; ☛ Instituer dans chaque Agence un dispositif de management de risques et de contrôle interne ; ☛ Mettre en place des contrats de performance avec des indicateurs ; ☛ Prescrire la déclaration de patrimoine des présidents des conseils d'administration et de directeurs généraux avant leur entrée en fonction et après leur cessation de fonction ; ☛ Interdire les appuis institutionnels aux départements ministériels assurant la tutelle sur les Agences.	Mots-clés - Commission d'évaluation des Agences - Loi sur la sécurité financière et la protection du patrimoine - Agences : Contrats de performance - Déclaration de patrimoine des PCA et des DG - Agences : Appuis institutionnels aux départements ministériels

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
(autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)

N° d'ordre : 6
Secteur : Patrimoine bâti de l'État

1^{re} partie
Gouvernance
administrative

Recommandations

- ☛ **Plan d'action de mise en œuvre des objectifs de performance, assorti d'indicateurs et de tableaux de bord**
 - Effectuer l'audit juridique et d'optimisation du patrimoine immobilier de l'État ;
 - doter la Direction de la Gestion du Patrimoine bâti de l'État d'indicateurs de performance ;
 - recruter des ingénieurs et des juristes spécialisés pour renforcer la Direction de la Gestion du Patrimoine bâti.
- ☛ **Informatiser la gestion.**
- ☛ **Formaliser l'objectif stratégique de la satisfaction de l'État et des occupants.**
- ☛ **Acquérir un logiciel de gestion des conventions des logements administratifs et rationaliser lesdites conventions.**
- ☛ **Promouvoir les bonnes et meilleures pratiques**
 - identification du potentiel et des contraintes ;
 - cartographie des risques ;
 - formalisation de la planification ;
 - système de communication performant ;
 - évaluation périodique des coûts d'entretien.

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
(autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)

N° d'ordre : 7

**Secteur : Gestion foncière, droit de propriété
et aménagement du territoire**

1^{re} partie

**Gouvernance
administrative**

Recommandations

- ☛ Élaborer le décret d'application de la loi n°2011-07 du 30 mars 2011 portant régime de la propriété foncière ;
- ☛ Procéder à la refonte de la loi n°64-46 du 17 juin 1964 relative au Domaine national et ses décrets d'application ;
- ☛ Modifier la loi n° 76-66 du 2 juillet 1976 portant Code du domaine de l'État et son décret d'application n°81-557 du 21 mai 1981 ;
- ☛ Doter l'Administration d'un cadastre rural ;
- ☛ Ordonner au Ministère chargé de l'Urbanisme de mieux assurer la police de l'occupation du sol ;
- ☛ Veiller à la bonne application par les services déconcentrés de l'État, de la réglementation en matière de gestion domaniale.

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
(autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)

N° d'ordre : 8 Secteur : Dettes publiques	Ire partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations ☞ Retourner à l'orthodoxie financière : - mettre fin aux abus constatés dans l'octroi des avances de trésorerie ; - Procéder à une meilleure planification budgétaire et financière, de manière à limiter les recours intempestifs aux virements de crédits ; - Dans l'exécution des lois de finances, éviter des manipulations ayant pour conséquence de vider la loi de finances de sa substance ; - Mettre un terme à la pratique des « ponctions réallocations » budgétaires, ainsi que des ouvertures de crédits par des « décrets confidentiels » source de fraude, gaspillage et corruptive ; ☞ Encadrer les pouvoirs du Ministre chargé des Finances, ordonnateur principal du budget de l'État, en veillant notamment à ce que : - Un plafond soit fixé pour ce qui concerne les décrets d'avance, avec des critères pertinents ; - Une liste de secteurs ou activités intouchables soit établie et que toute violation de cette interdiction fasse l'objet d'une audition du Ministre chargé des Finances en Commission des Finances de l'Assemblée nationale ; - Les ponctions touchant des projets et programmes publics d'un certain montant fassent l'objet d'une audition du Ministre chargé des Finances en Commission des Finances de l'Assemblée nationale ; - Auditionner aussi le Ministère chargé des Finances, sur les dépenses hors budget.	Mots-clés - Orthodoxie financière - Avances de trésorerie - Planification budgétaire et financière - Virements de crédits - Ponctions réallocation de crédits - Décrets confidentiels - Ministre des finances : encadrer les pouvoirs - Décrets d'avance : plafond - Secteur ou activités intouchables - Audition du ministre des Finances - Dépenses hors budget

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)	
N° d'ordre : 9 Secteur : Contractualisation de la gestion des services publics	1re partie Gouvernance administrative
Objet des propositions et recommandations : ☞ Préciser le champ d'application du Code des marchés publics à l'égard du Port autonome de Dakar (PAD) et des sociétés nationales (SN) en général, relativement à leur nature juridique ; ☞ Transposer dans le Code des Obligations de l'Administration (COA) et le Code des marchés publics les dispositions de l'article 5b de la Directive n° 04/2005 du 9 décembre 2005, portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et de délégations de service public, dans les États membres de l'UEMOA ; ☞ Préciser le champ d'application du Code des marchés publics à l'égard du PAD et les sociétés nationales en général relativement à leur objet social. À cet effet : a) Limiter le champ d'application du Code des marchés publics à la concession de service public, telle que définie à l'article 1^{er} de la Directive n° 04/2005 du 9 décembre 2005 de l'UEMOA qu'il faudra transposer dans le droit interne sénégalais ; b) Attribuer, par voie législative ou réglementaire conformément à l'article 6 du COA, la qualité de contrat administratif aux conventions de service public passées par le PAD et les sociétés nationales ; c) Déterminer par la voie législative ou réglementaire, les catégories ou types d'activités du PAD et des sociétés nationales susceptibles de faire l'objet de concession de service public, de manière à la distinguer de l'occupation du domaine public. ☞ Adapter les principes et méthodes applicables aux achats publics à la passation de ceux des contrats administratifs du PAD, des autres sociétés nationales	Mots-clés - Contractualisation de la gestion des services publics - Dubai Port World (DP World) - Code des obligations de l'Administration (COA) - Code des marchés publics - Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) - Achats publics - Contrats administratifs - Concession de service public - Prime - Gouvernance d'entreprise - Culture de responsabilité - Culture de transparence - Gaspillage - Abus de biens sociaux - Corruption - Loi n° 90-07 du 26 juin 1990

(SN) et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire (SAPPM) ne rentrant pas dans le champ d'application de la concession de service public. À cet effet, élaborer un Cahier de Clauses administratives particulières (CCAP), ainsi que des manuels de procédures spécifiques aux achats publics du PAD, des sociétés nationales et sociétés anonymes à participation publique majoritaire, dans lesquels seront transposées et adaptées certaines dispositions du Code des marchés publics.	- Secteur parapublic - Responsabilité pénale des dirigeants des entreprises publiques - Management des risques
☛ Prendre une circulaire pour préciser que l'attribution d'une prime, qu'elle soit annuelle ou exceptionnelle, doit être approuvée par le Président de la République ; ☛ Préciser la portée de l'article 23 de la loi n° 90 17 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublics et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique, relativement à l'octroi des primes selon qu'elles soient annuelles ou exceptionnelles ; ☛ Renforcer la gouvernance d'entreprise (entreprise du secteur parapublic) - Développer la culture de transparence ; - Formaliser la concertation entre les parties prenantes ; - Combattre les comportements de gaspillage, d'abus, de fraude et de corruption ; ☛ Mettre sur pied une structure dédiée à la fonction d'actionnaire de l'État au niveau des entreprises publiques : ☛ Faire le toilettage de la loi n° 97.07 du 26 juin 1990 sur l'organisation du secteur parapublic et son contrôle ; ☛ Aménager la responsabilité pénale des dirigeants des organismes du secteur public et parapublic ; ☛ Renforcer le contrôle interne des entreprises publiques avec un dispositif de management des risques ; ☛ Reconfigurer les Conseils d'Administration et revoir le profil des administrateurs des entreprises publiques	- Fonction d'actionnaire de l'État - Profil des administrateurs des entreprises publiques non-objection (procédure) - Contrôleur financier - Avis indépendant de l'IGE et de la Cour des Comptes - Cour de répression des délits économiques et financiers - Dénonciation des malversations - Code de déontologie - Gestion des risques - Contrôleur financier - Contrôleur financier

FAITS SAILLANTS du Rapport public sur l'état de la gouvernance
et de la reddition des comptes

☛ Renforcer la gouvernance d'entreprise - instituer une procédure de non objection dans les 72 heures, exercée par une Commission placée sous l'autorité du Président de la République ; ☛ Évaluer le contrôle a priori concomitant du contrôleur financier - instituer une caisse autonome d'indemnisation des Présidents de Conseil d'Administration ; ☛ Organiser et institutionnaliser la dénonciation des malversations par les citoyens auprès d'une Agence dédiée à cet effet ; ☛ Institutionnaliser la déclaration de patrimoine pour toute personne qui gère les affaires publiques ; ☛ Généraliser des Codes de déontologie au sein des organismes publics et parapublics ; ☛ Favoriser la culture de gestion des risques et renforcer le contrôle interne au sein des organismes publics et parapublics.	- Caisse autonome d'indemnisation des Présidents de Conseil d'administration - Avis indépendant de l'IGE et de la Cour de répression des délits économiques et financiers - Dénonciation - Déclaration de patrimoine - Risques (culture de gestion)
--	---

RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
(autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le Rapport)

N° d'ordre : 10 Secteur : Mal gouvernance et mal administration : fraude, abus, gaspillage, corruption, blanchiment de capitaux	1re partie Gouvernance administrative
☞ Adopter une réglementation sur le financement des partis politiques et des campagnes électorales, accompagnée d'un dispositif et des mécanismes de contrôle des fonds concernés. ☞ Dans la décision autorisant l'utilisation des fonds de la LONASE pour financer les « programmes d'intérêt collectif engagés par les pouvoirs publics » en application de l'article 2 al. 6 de la loi n° 89 062 du 17 Janvier 1989, viser expressément les programmes concernés, ainsi que les montants affectés à chacun d'eux. - Pénaliser comme délit la gestion de fait par des peines correctionnelles plus sévères que les simples amendes susceptibles d'être prononcées par la Chambre de Discipline financière de la Cour des Comptes. ☞ (Plan Sésame) L'État doit apurer ses dettes auprès des Établissements publics de santé (EPS) et se donner les moyens de rendre effective la politique de gratuité des soins aux personnes âgées. ☞ (ARTP) Dans les conventions d'attribution de la licence d'exploitation des réseaux et services de télécommunications, libeller tous les montants, évaluations et estimations en francs CFA. ☞ (ARTP) Fixer la date d'entrée en vigueur de la convention de licence d'exploitation des réseaux et services de télécommunications à la date de leur publication au Journal officiel dans les conditions fixées par la loi n° 70 14 du 6 février 1970, fixant les règles d'applicabilité des lois, des actes administratifs à caractère réglementaire et des actes administratifs à	Mots-clés - Financement des partis politiques - LONASE - Gestion de la gratuité des soins aux personnes âgées. - Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) - Licence d'exploitation des réseaux - Conseil de Régulation de l'ARTP - Plan Sésame - Conseil national des pêches maritimes (CNPM) - Plan d'aménagement des pêcheries - Accords de pêche - Code de la pêche maritime - Redevance de pêche - Autorisations de pêche

caractère individuel, modifiée par la loi n° 71 07 du 21 janvier 1971 ; ☞ (ARTP) Prendre une circulaire pour rappeler les modalités d'application du décret no 2008 222 du 5 mars 2008, intégrant les observations de l'IGE et précisant, notamment les conditions de légalité de la Résolution du Conseil de Régulation de l'ARTP, portant répartition de la quote-part de 2 % de la contrepartie financière versée par les opérateurs de réseaux à l'État, due à l'ARTP ; ☞ (Licence de pêche) Restructurer le Conseil national des pêches maritimes (CNPM) et le doter de la compétence d'émettre un avis obligatoire sur les questions rentrant dans ses attributions ; ☞ Instituer pour les autorisations de pêche, la même procédure et les mêmes conditions que celles applicables aux licences de pêche ; ☞ Revaloriser le taux de l'amende pour infraction en matière de pêche afin de la rendre plus dissuasive ; ☞ Assurer la compatibilité des plans d'aménagement des pêcheries avec les dispositions des accords de pêche ; ☞ Faire modifier les dispositions de l'article 20 du décret no 98 498 du 10 Juin 1998 portant application de la loi sur le Code de la pêche maritime afin d'aplanir les conflits entre pêcheurs artisans et industriels. Pour cela, la catégorie « © licence de pêche pélagique côtière » revendiquée par les chalutiers industriels et artisans pratiquant tous, les options « senneurs » et « chalutiers », devrait faire l'objet d'une clarification et d'une élimination sans équivoque ; ☞ Simplifier le système de redevance, et de le rendre plus rentable : Prendre les dispositions nécessaires pour que les dossiers de demandes d'autorisations et de licences de pêche ne soient étudiés que sur la base d'analyses, d'études et d'hypothèses confirmées et sincères, de manière à prendre en compte les différents impacts, notamment sur la protection des autres secteurs la relance des industries de pêche et les exportations.	- Licences de pêche - Code de pêche maritime Accords de pêche - Plan d'aménagement des pêcheries - Licence de pêche pélagique côtière - Pêche: option senneurs et chalutiers - Redevance de pêche. - Code de la pêche maritime
--	--

RECAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
(autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le rapport)

N° d'ordre : 11 Secteur : Actes caractéristiques de mal gouvernance financière	2^e partie Gouvernance Économique et Financière
Objet des propositions et recommandations ☛ Adopter les bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques : - se conformer aux dispositions de la loi de finances de l'année ; - se référer aux procédures régulières prévues par la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relatives aux lois de finances pour faire face aux « dépenses urgentes et imprévues » ou « en cas d'urgence et de nécessité impérieuse d'intérêt national » ; - respecter les dispositions du décret n° B1-B44 du 20 août 1981 et l'instruction ministérielle n°4 du 8 mars 1988 relatifs à la comptabilité des matières modifiée, notamment en ce qui concerne la bonne tenue du procès-verbal de réception et la rationalisation de la gestion des matières ; - développer une application informatique pour automatiser la tenue de la comptabilité des matières ; - veiller au respect du Code des Obligations de l'Administration (COA) ; - se conformer aux dispositions du Code des marchés publics toutes les fois que le montant de la dépense l'exige ; - appliquer, dans les établissements publics, les normes de comptabilisation, de gestion financière et de gouvernance de contrôle de l'OHADA, ainsi que la nomenclature des comptes SYSCOA.	Mots-clés - Bonnes pratiques - Loi de finances - Loi organique relative aux lois de finances - Dépenses urgentes et impérieuses - Cas d'urgence et de nécessité impérieuse d'intérêt national - Comptabilité des matières - Application informatique - Code des Obligations de l'Administration (COA) - Code des marchés publics - OHADA (Normes) - SYSCOA (nomenclature des comptes) - Rationalisation de la dépense - Autofinancement des établissements publics - Équilibre d'exploitation des établissements publics - Rationaliser la dépense publique - développer la capacité d'autofinancement des établissements publics - rétablir l'équilibre d'exploitation des établissements publics - Optimiser les ressources - renforcer la fonction de recouvrement - restituer les performances pour augmenter les recettes - procéder à une allocation suffisante de ressources

RECAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS (autres que les mesures correctives au cas par cas inscrites dans le rapport)	
N° d'ordre : 12 Secteur : Revue du cadre juridique de la gouvernance économique et financière	2^e partie Gouvernance Économique et Financière
Objet des propositions et recommandations ☞ (Textes à incidence financière) ☞ Recommandation 1 : Mettre en place un dispositif favorisant la clarification et l'harmonisation des textes, notamment à incidence financière, selon le processus ci-après : a) Mettre effectivement en œuvre la procédure de consultation interministérielle qui doit précéder l'adoption de tout projet de loi et de tout texte réglementaire ; b) Renforcer les capacités internes de l'IGE pour faciliter son travail de relecture des textes qui lui sont envoyés par le Gouvernement, ainsi que ceux qui seront préparés par la structure qui sera instituée au Secrétariat général du Gouvernement. L'IGE pourrait ainsi s'appuyer, pour la réalisation de ses missions, sur une gamme élargie d'Experts rentrant dans son champ d'intervention et, pour chaque domaine d'intervention, pouvoir s'appuyer sur deux Experts au moins par discipline ; ☞ Cadre de concertation : Proposer à M. Le Président de la République la création d'un cadre de concertation et d'échanges des corps et institutions de contrôle et de médiation.	Mots-clés - Textes à incidence financière - Secrétariat général du gouvernement - Sécurité financière et protection du patrimoine - Déclaration de patrimoine - Responsabilité pénale des Directeurs généraux et Présidents de Conseils d'Administration.

☞ (Transposition des directives de l’UEMOA) Le Président de la République instruit l’IGE de diligenter une enquête et de lui soumettre un rapport sur l’état des lieux de la transposition, en droit interne sénégalais, des directives et autres instruments communautaires contraignants. ☞ Prévention de la mal gouvernance financière et statut des comptables publics. 1. Dans la loi sur la sécurité financière et la protection du patrimoine dont l’élaboration est préconisée par l’IGE, créer un titre portant sur les “Dispositions relatives à la prévention et à la dissuasion de la mal gouvernance financière dans le maniement ou la gestion des deniers publics” : 1a) Outre les décrets d’application de ce titre, élaborer une grande circulaire interprétative susceptible de servir de support pour sa vulgarisation et la formation des cibles à identifier ; 1b) instituer dans cette loi un observatoire ou une haute autorité dotée du statut d’Autorité administrative indépendante pour en suivre l’application ; 1c) privilégier dans la loi les mécanismes de prévention et de dissuasion, tels que la dénonciation ou la publicité des débats devant les juridictions ; 1d) qualifier de délits correctionnels les incriminations décrites à l’article 49 de la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes, à l’encontre des personnes énumérées à l’article 48 de ladite loi organique, maniant, ou susceptibles de manier les deniers publics. Ainsi que toute personne coupable de gestion de fait.	- Cadre de Concertation et d’échanges des corps et institutions de contrôle et de médiation - Transposition des directives de l’UEMOA - Loi sur la sécurité financière et la protection du patrimoine
--	--

 2. Instituer ou aggraver les sanctions pénales contre les personnes convaincues de gestion de fait.  3. Doter les comptables publics d'un statut spécial édicté par la loi. Le corps des comptables publics sera administré par un Conseil Supérieur de Reddition des comptes publics comprenant, outre les représentants des comptables publics, des membres de l'IGE et de la Cour des comptes. Le Statut spécial régira tous les comptables publics, au sens de comptables patents maniant des deniers publics, sans qu'il y ait lieu de distinguer entre comptables du Trésor, comptables supérieurs, secondaires ou comptables des régies financières.  4. Encadrer l'exercice du pouvoir hiérarchique en matière de maniement des deniers publics. A cet effet, interdire aux supérieurs hiérarchiques, sous peine de sanctions pénales, de donner à leurs subordonnés, dotés de pouvoirs propres en matière de gestion financière, des ordres à incidence financière. De même, prescrire à tout agent appartenant à la chaîne des recettes ou des dépenses publiques, ou habilité, à quelque titre que ce soit à manier les fonds publics, de dénoncer au Conseil Supérieur de Reddition des comptes publics à créer, sous peine de poursuites disciplinaires, tout ordre hiérarchique, toute pression relativement à la gestion financière dont il à la charge. Inscrire ces nouvelles dispositions dans le statut général des fonctionnaires	- Gestion de fait : aggravation des sanctions pénales - Comptables publics : Statut spécial - Conseil supérieur de Reddition des comptes publics - Limites du pouvoir hiérarchique
---	---

IGF Groupe de travail sur l'harmonisation des textes relatifs aux achats publics : La création d'un groupe de travail, sous la supervision de l'IGE, comprenant les représentants du Ministère chargé des Finances, de l'Autorité de Régulation des marchés publics (ARMP) et des autres Autorités et Agences de régulation pour faire des propositions d'harmonisation des textes relatifs aux achats publics dans la perspective de la sauvegarde des intérêts financiers de l'État.	- Réforme du statut général des fonctionnaires
IGF Groupe de travail sur l'actualisation de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 : Créer un groupe de travail sous la supervision de l'IGE pour actualiser ou reformer la loi n° 90-07 du 26 juin 1990, afin d'en faire le cadre normatif de la gouvernance des entreprises publiques, ainsi que des missions de service public dont ces entreprises sont chargées.	- Harmonisation des textes relatifs aux achats publics - Actualisation de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990