

Présidence de la République
Inspection générale d'Etat



FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état
de la Gouvernance et
de la Reddition des Comptes



Juin 2015

République du Sénégal
Un Peuple-Un But-Une Foi

Présidence de la République
Inspection générale d'Etat

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance
et de la Reddition des Comptes

Juin 2015

© Inspection générale d’Etat
Présidence de la République
Avenue Léopold Sédar Senghor
BP 4026 - Dakar (Sénégal)
Tél. : (221) 33 889 35 36 / 33 823 14 60
Fax : (221) 33 823 27 16
<https://www.ige.sn>

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	5
--------------------	---

PREMIERE PARTIE :

PRESENTATION DE L'INSPECTION GENERALE D'ETAT (IGE)	7
---	---

1. De l'Inspection générale d'Etat (IGE)	9
2. Modalités d'intervention de l'IGE	10
3. Objectifs visés par l'IGE	11
4. Entités, activités ou fonctions soumises au contrôle de l'IGE	14
5. Organisation de l'IGE	15
6. Moyens d'action de l'IGE	16
7. Système de valeurs et normes professionnelles de l'IGE	17
8. Contrôle de l'IGE	18
9. Partenaires de l'IGE	19

DEUXIEME PARTIE :

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'INSPECTION GENERALE D'ETAT....	21
---	----

AVANT-PROPOS

La loi portant statut des Inspecteurs généraux d'Etat fait obligation au Vérificateur général du Sénégal de présenter, chaque année, au Président de la République, un Rapport sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes.

La présente brochure expose les faits saillants des constatations et recommandations contenues dans l'édition de 2015 dudit rapport. Elle comprend deux (02) parties :

- I- Présentation de l'Inspection générale d'Etat ;
- II- Constatations et recommandations.



Le Vérificateur général du Sénégal

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized loops and a long horizontal stroke.

François Collin

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DE L'INSPECTION GENERALE D'ETAT (IGE)



Le Vérificateur général entouré des Inspecteurs généraux d'Etat et des Assistants de Vérification

1. De l'Inspection générale d'Etat

L'Inspection générale d'Etat (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'IGE est rattachée au Cabinet du Président de la République.

Elle est dirigée par un Inspecteur général d'Etat qui porte le titre de Vérificateur général du Sénégal (VGS), nommé par décret, parmi les Inspecteurs généraux d'Etat membres du corps, pour une durée de sept (07) ans, non renouvelable.

Le VGS est secondé 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'Etat membres du corps.

Une loi et un ensemble de textes réglementaires fixent l'organisation et le fonctionnement de l'IGE, ainsi que le statut des Inspecteurs généraux d'Etat, 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 auxquelles ils sont soumis, la protection spéciale dont ils bénéficient, ainsi que les principes et normes devant guider leurs activités professionnelles, comme l'indépendance, la compétence et l'objectivité.

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

Le Président de la République a le pouvoir d'ordonner des missions à l'IGE. Sur proposition du VGS, il délivre des ordres de mission aux Inspecteurs généraux d'Etat désignés. Le VGS dispose d'un pouvoir d'auto-saisine.

Les missions de l'IGE 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 (03) sources :

- les missions prévues dans le plan ou programme annuel arrêté par l'Assemblée générale des Inspecteurs généraux d'Etat 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 VGS, fondées sur des allégations de fraude, de gaspillage, d'abus et de corruption (FGAC) ou sur toute autre raison jugée opportune.

L'IGE produit plusieurs types de rapport :

- des rapports d'inspection, désignés sous le vocable de Vérification administrative et financière (VAF) ;
- des rapports de vérification intégrée, en particulier de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) ;

- des rapports d'audit interne supérieur (AIS) ;
- des rapports d'études ;
- des rapports d'enquête et d'investigation
- un rapport annuel d'activités ;
- un rapport annuel sur l'état de la gouvernance et de la reddition des comptes.

Les rapports de l'IGE sont destinés au Président de la République qui décide seul, selon le cas, de leur diffusion ou de leur déclassification.

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

L'IGE vise la promotion d'une gouvernance de qualité, principalement à travers quatre (04) 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 de 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 d’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 :

- le contrôle de l’observation des lois, ordonnances, décrets, règlements et instructions qui régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable des services publics ;
- l’appréciation, à l’occasion de 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 ;
- la vérification de l’utilisation optimale des ressources, des biens et services des entités vérifiées ;
- la vérification des états financiers annuels des organismes et des entreprises du secteur parapublic ;
- le contrôle de la gestion du patrimoine immobilier de l’Etat, à l’intérieur comme à l’extérieur du Sénégal ;

FAITS SAILLANTS

du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

- la 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 ;
- la vérification et l'évaluation des projets de développement, des agences et autorités de régulation, des programmes et des fonds ;
- la vérification des conditions d'utilisation et de gestion des subventions et des fonds publics alloués à des entités publiques ou privées ;
- l'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, à améliorer la qualité des services publics, à abaisser leurs coûts de fonctionnement et à accroître leur efficacité et leur efficience ;
- l'émission d'avis sur les projets de loi, d'ordonnance, de décret, de règlement, d'instruction et d'autres affaires qui lui sont soumises par le Président de la République ;
- la réalisation d'études et de recherches relatives, notamment, à l'organisation et au fonctionnement des services publics ;
- la 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 :

- l'audit de la fonction de contrôle interne conduisant à la proposition de toutes mesures visant l'amélioration de son efficacité ;
- la 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'IGE ;
- la conduite ou la 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'Etat

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'Etat, 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 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 qui exercent une charge au nom de l'Etat, notamment les officiers publics ou ministériels ;
- les collectivités locales et leurs établissements publics ;
- la gestion administrative et financière de l'Armée, de la Gendarmerie, de la Brigade nationale des Sapeurs-Pompiers et des corps paramilitaires ;
- la gestion administrative et financière des services judiciaires ;
- 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 être opposé aux Inspecteurs généraux d'Etat.

5. Organisation de l'Inspection générale d'Etat

Outre le Cabinet du VGS, l'IGE comprend des instances de concertation et des divisions. A côté des instances de concertation, de normalisation et de régulation comme l'assemblée générale, les commissions et comités, l'IGE a opté pour une organisation « Métier », tenant compte des divers domaines d'intervention en matière de contrôle supérieur que le législateur lui a reconnus.

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

Moyens humains :

- 44 Inspecteurs généraux d'Etat, dont 10 en sortie provisoire ;
- 16 Assistants de Vérification, dont un (01) en sortie provisoire ;
- 18 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 dans les livres du Trésor public.

Moyens matériels et techniques :

L'IGE s'appuie sur des moyens matériels et techniques conséquents. 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 (data warehouse) ;
- d'un système de coordination et de suivi des missions.

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

La loi portant statut des Inspecteurs généraux d'Etat, les normes et pratiques propres à l'IGE, ainsi que 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.

Les Plans stratégiques 2007-2009 et 2011-2013 déclinaient 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'Ethique ;
- 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'Etat

L'IGE est soumise à deux (02) formes de contrôle : interne et externe.

Au plan interne : une structure comprenant 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 et évaluations périodiques.

Les travaux de vérification, d'inspection, d'audit, d'enquête et d'investigation sont, également, soumis à un dispositif de contrôle qualité.

Au plan externe : la gestion administrative, financière et comptable de l'IGE 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'IGE est ainsi soumise à des contrôles et 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'Ethique, ainsi qu'aux objectifs de l'IGE et de l'audit. Cette évaluation externe peut se faire dans le cadre du Forum des Inspections générales d'Etat et des Institutions similaires (FIGE) ou à l'initiative de toute autre organisation africaine ou internationale.

9. Partenaires de l'Inspection générale d'Etat

Au plan international

- Partenariat entre l'Inspection générale d'Etat du Sénégal, la Fondation canadienne pour la Vérification intégrée (FCVI), le Bureau du Vérificateur général du Canada (VGC) et celui du Vérificateur général du Québec (VGQ) :
 - participation de l'IGE au Programme international de la FCVI ;
 - stage en vérification de l'optimisation des ressources (VOR) et visites de travail aux Bureaux du VGC et du VGQ ;
 - 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.
- Développement de la coopération Sud/Sud, avec la création du FIGE, dont l'IGE du Sénégal est membre fondateur, et le renforcement de son leadership africain en matière de contrôle supérieur de l'Etat ;

- 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.

La coopération avec l'OLAF et AIDCO a donné des résultats significatifs, utiles pour renforcer les capacités des Inspecteurs ou Contrôleurs généraux, des Auditeurs, des Vérificateurs et Enquêteurs africains.

Par ailleurs, il peut être inscrit, au titre de ce processus de développement continu du partenariat, une coopération avec la Banque Mondiale, la Banque européenne d'Investissement (BEI), ainsi qu'avec les partenaires américains de l'Association des Inspecteurs généraux des Etats-Unis et de John Jay College of Criminal Justice de la Cité universitaire de New York.

L'un des projets phares de la coopération avec John Jay College of Criminal Justice est la mise en place d'un Centre de formation aux métiers du FIGE, en Côte-d'Ivoire. Ce centre a démarré ses activités, avec la mise à la disposition du FIGE, par les autorités ivoiriennes, de locaux de l'Institut national Polytechnique Félix Houphouët-Boigny de Yamoussoukro.

Au plan interne

Il y a lieu de noter la coopération et le partenariat fécond entre l'IGE, l'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC), la Cour des Comptes, le Contrôle financier, ainsi que les Inspections internes des Ministères. L'objectif ainsi visé est d'assurer une meilleure coordination et une parfaite complémentarité entre les organes de contrôle de l'Etat.

DEUXIEME PARTIE

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'INSPECTION GENERALE D'ETAT

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Thématique	Secteur	Problématique	Recommandations
Gouvernance administrative	Administration centrale	⇒ Configuration des structures : • persistance de la création de structures publiques, au moyen inapproprié du décret portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères ; • retards dans l'opérationnalité de structures créées, soulevant la question de l'opportunité de leur mise en place ; • défaut d'actes réglementaires relatifs à l'organisation de ministères ou de leurs services ; • choix de dénominations inadéquates (bureau, programme, projet) au regard des prescriptions de la Circulaire primatorale n° 49 du 09 septembre 1980 réglementant l'appellation des cellules dans les ministères ;	proscrire le recours au décret de répartition des services de l'Etat comme moyen de création ou de suppression de structures publiques, puisque telle n'est pas sa vocation ; revisiter et, au besoin, mettre à jour les dispositions de la Circulaire n° 83 du 23 septembre 1978 régissant la création et l'organisation des services publics et celle de la Circulaire primatorale n° 49 du 09 septembre 1980 réglementant l'appellation des cellules dans les ministères ;

		• confusions dans la répartition ou l'exercice de certaines attributions entre ministères et en leur sein.	éviter le morcellement d'attributions entre diverses entités, au risque d'affecter la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'Etat.
Gouvernance administrative	Administration centrale	⇒ Elaboration des textes administratifs : • violation par certains actes du caractère général et impersonnel des textes administratifs et persistance d'insuffisances dans leur qualité rédactionnelle.	prendre les mesures appropriées pour le respect du circuit d'adoption des textes administratifs. A cet effet, requérir, de manière plus régulière, l'avis de l'Assemblée générale consultative de la Cour Suprême.
Gouvernance administrative	Administration centrale	⇒ Fonctionnement des services : • récurrence d'entorses aux dispositions légales, dans l'emploi des agents de l'Etat par les administrations décentralisées, ainsi que dans la gestion des archives publiques : - recours fréquent à la pratique illégale de la « mise à disposition » de fonctionnaires et de non-fonctionnaires, pour leur emploi par des établissements publics, agences, programmes et projets ;	mettre un terme à la pratique de la « mise à disposition », en respectant rigoureusement les dispositions de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au Statut général des fonctionnaires et du

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		- signature de contrats de travail par des responsables d'administrations décentralisées avec des fonctionnaires détachés, en violation des dispositions de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au Statut général des fonctionnaires relatives au détachement ; - archivage defectueux, voire inexistant, de documents dans diverses administrations ; • manquements dans l'activité des services découlant, notamment, de faiblesses dans leur coordination. Cela a conduit, par exemple, au défaut d'implication	décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non-fonctionnaires ; appliquer les dispositions des articles 62 et 71 du Statut général des fonctionnaires, en vertu desquelles l'acte liant le fonctionnaire détaché à sa structure d'accueil ne doit découler que du décret ou de l'arrêté formalisant son détachement; mettre en œuvre une politique satisfaisante de conservation des documents administratifs, pour freiner les pratiques déplorables observées et qui se traduisent par la mauvaise conservation ou la destruction des archives, notamment des documents financiers et comptables ; dans la perspective du renouvellement envisagé des cartes nationales d'identité, impliquer l'ADIE dans le processus ;
--	--	---	--

		de l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE), malgré les missions qui lui sont légalement dévolues, dans la mise en place du système actuel de production des cartes nationales d'identité ; • dysfonctionnements spécifiques aux postes diplomatiques : - suivi déficient des offres de coopération résultant d'un défaut de réaction des ministères ou d'un manque d'information sur leurs initiatives auprès des partenaires, sans en référer au Ministère chargé des Affaires Etrangères ; - cumul de fonctions incompatibles, à savoir celles d'agent liquidateur et de comptable des matières ; - profils inadaptés de certains agents affectés dans les ambassades.	inviter les départements ministériels et toutes les structures qui leur sont rattachées à utiliser, au mieux, les représentations diplomatiques du Sénégal à l'étranger, pour le suivi de la coopération avec les partenaires. veiller à une répartition optimale du personnel diplomatique, tout en portant une attention particulière à la qualification et à l'expérience professionnelle des agents, notamment des Chefs des bureaux économiques.
--	--	--	---

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		• dysfonctionnements dans la gestion foncière: - absence au sein de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), d'une procédure interne de validation des actes et des conventions à forts enjeux fonciers, financiers et sociaux ; - absence à la DGID de manuel de procédures fixant, entre autres, des délais de traitement, par nature de dossier ; - suivi défaillant du contentieux judiciaire en matière foncière.	mettre en place, au sein de la DGID, une procédure interne de validation systématique des actes et conventions à forts enjeux fonciers, financiers ou sociaux ; établir, au sein de la DGID, un manuel de procédures prescrivant, entre autres, des normes de service et des délais d'instruction interne, par nature de dossier, tout en dégageant des critères d'évaluation ; prendre toutes les dispositions utiles à la DGID, en vue du suivi du contentieux judiciaire en matière foncière ; mettre en place un plan de carrière qui intègre, dans ses déterminants, la formation, le cursus et les performances des agents de l'administration des Impôts et des Domaines.
--	--	---	--

		malgré les insuffisances encore relevées dans la gouvernance administrative, des améliorations ont été notées dans l'application des directives issues des rapports des organes de contrôle.	renforcer davantage au sein de toutes les administrations, le contrôle interne et le suivi des décisions, notamment par l'application progressive de l'approche par les risques.
Gouvernance administrative	Agences d'exécution	⇒ Création : - usage de moyens juridiques inappropriés : - persistance du recours aux décrets de répartition des services de l'Etat, pour créer ou supprimer des agences, ainsi que pour modifier leurs dénominations ou leur tutelle technique ; - création d'une agence au moyen d'un décret portant organisation d'un ministère ; - défaut récurrent de l'étude préalable d'opportunité et d'impact, garantissant la valeur ajoutée du recours à la formule de l'agence, prescrite par la loi d'orientation n° 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution.	veiller au respect des dispositions de la loi d'orientation n° 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution et de celles de son décret d'application. A cet effet : - la création d'une agence (et subséquemment sa suppression ou toute modification des dispositions la concernant) doit procéder d'un décret spécifique ; - tout décret de création d'une agence doit être accompagné de l'étude d'opportunité et d'impact requise.

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

Gouvernance administrative	Agences d'exécution	⇒ Fonctionnement : • déficiences de la tutelle: - absence de contrat de performance ; - retards dans la mise en place des organes, en particulier des Conseils de Surveillance ; - irrégularités dans la procédure de nomination de certains Présidents de Conseil de Surveillance : choix des intéressés en dehors des membres du Conseil de Surveillance ; • défaut ou retard dans l'établissement des documents de planification et de gestion prévus par le décret n° 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution : - programmes pluriannuels d'action et d'investissement ; - plan de travail annuel ; - manuel de procédures ; - organigramme ; - règlement intérieur ; - rapport d'évaluation du contrat de performance.	appliquer les dispositions légales relatives aux agences d'exécution qui obligent à : - rendre systématique la signature de contrats de performance entre l'Etat et les agences d'exécution ; - choisir le Président du Conseil de Surveillance d'une agence parmi les membres dudit conseil ; concevoir des modèles standards d'organigramme, de manuel de procédures et de grille de salaire, en fonction du classement des agences, pour diligenter leur mise en place au sein de ces structures ; veiller à rendre plus fonctionnelle la Commission d'évaluation des agences d'exécution, eu égard, notamment, à sa mission de suivi des contrats de performance.
----------------------------	---------------------	--	---

Gouvernance administrative	Collectivités locales	⇒ Evaluation de l'exercice des compétences transférées par l'Etat, en 1996 : • mode de transfert et dynamique de mise en œuvre comportant des insuffisances : - faiblesse des capacités techniques et des moyens des collectivités locales, pour l'exercice de certaines compétences transversales (aménagement du territoire, planification, environnement) ; - défaut de contrats-plans entre l'Etat et les régions ; - retards dans l'effectivité des conférences d'harmonisation ; - recours peu fréquent au dispositif légal de promotion de la coopération entre collectivités locales. • évaluation non exhaustive de l'ensemble des charges inhérentes aux compétences transférées aux collectivités locales ; • allocation de ressources du Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD) et du	étudier l'opportunité d'organiser, pour chaque ordre de collectivité locale, les compétences transférées en trois (03) catégories : - une catégorie regroupant des compétences à exercer dans le cadre d'une contractualisation avec l'Etat ; - une catégorie de compétences à mettre en œuvre par le biais de la coopération locale ; - une catégorie de compétences propres. poursuivre les concertations entre le Gouvernement et les associations d'élus locaux sur la fiscalité locale, pour l'élargissement de son assiette et l'amélioration de son rendement ;
----------------------------	-----------------------	--	--

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		Fonds d'Equipement des Collectivités locales (FECL) à des structures non éligibles ; • Administration territoriale et Administration locale confrontées à une diversité de contraintes : - Insuffisance de la formation continue ; - faibles dotations budgétaires des services déconcentrés ; - absence de certains services administratifs dans certains départements et arrondissements; - expertises limitées et faibles capacités managériales dans nombre de collectivités locales.	améliorer le soutien financier de l'Etat aux collectivités locales, notamment, en : - procédant à l'évaluation régulière et conjointe des charges liées aux compétences transférées ; - rétablissant le FDD et le FECL dans leurs vocations d'origine, en fixant des critères plus précis d'allocation; - étudiant la possibilité d'accroître les ressources allouées au FDD et au FECL ; diversifier les sources de financement des collectivités locales, en : - procédant à une étude approfondie sur les sources alternatives possibles : recours au marché financier, valorisation du foncier, création de fonds d'incitation, etc. ;
--	--	--	--

			- étudiant les rôles respectifs que pourraient jouer à cet effet les structures existantes, tels que l'ADM, la CDC, la BNDE, le FONSIS et le FONGIP. établir un schéma adéquat d'organisation des services déconcentrés de l'Etat ; élaborer un organigramme-type pour chaque ordre de collectivité locale et veiller à sa mise en place ; étudier, en relation avec les associations d'élus locaux, le profil adéquat pour les organes exécutifs des collectivités locales ; assurer une formation permanente de qualité aux élus, ainsi qu'au personnel des collectivités locales.
Gouvernance économique et financière	Administrative centrale	⇒ Gestion des biens de l'Etat • bradage d'actifs immobiliers, dans le cadre de la privatisation de la Société nationale de Commercialisation	

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		des Oléagineux du Sénégal (SONACOS) : - prix de cession des actions de l'Etat et de la Société nationale de Recouvrement (SNR) nettement en-deçà de leur valeur ; - clauses léonines de la convention de cession d'actions, en faveur du repreneur : • responsabilisation dans la vente des biens immobiliers non indispensables à l'exploitation de la SONACOS ; • liberté de ne pas verser les sommes issues de la vente, tant que la dernière vente n'est pas définitive ; • possibilité d'hypothéquer les terrains sis à Bel-Air, en contrepartie de financements à mettre en place, pour l'exploitation du complexe industriel ; - fixation par le repreneur de la quote-part de l'Etat sur les produits de location afférents à ces biens et sur les plus-values nettes d'impôts résultant de leur cession ;	veiller à la mise en place systématique et au bon fonctionnement des comités de suivi. Ceux-ci doivent être dotés des moyens permettant de garantir leur efficacité.
--	--	--	---

		- risque d'aliénation totale de l'important patrimoine foncier de la SONACOS, cédé au repreneur ; - défaillances de la Commission d'Evaluation et de Suivi chargée de veiller à l'exécution des engagements du repreneur. Elle n'a tenu qu'une seule réunion en dix (10) ans parce que, notamment, ses moyens de fonctionnement doivent être supportés non pas par l'Etat, mais par le repreneur. • gaspillage de ressources publiques dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain (Cœur de Ville de Kaolack), objet d'un contrat de maîtrise d'œuvre présumé "clés en main" : - amalgame dans l'objet du contrat, l'ensemble des travaux ayant été finalement pris en charge par l'Etat et non par l'entreprise maître d'œuvre ; - marché conclu sans mise en concurrence ;	veiller à la mise en place systématique et au bon fonctionnement des comités de suivi. Ceux-ci doivent être dotés des moyens permettant de garantir leur efficacité.
--	--	---	---

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		- défaut d'étude préalable de projet ; - violations des règles de la comptabilité publique ; - contrôle technique relevant inopportu- nement du maître d'œuvre, en lieu et place du maître d'ouvrage ; - signature d'un protocole d'accord de résiliation reposant sur une évaluation erronée de travaux réalisés ; - défaut de comité de suivi.	
Gouvernance économique et financière	Entreprises publiques (établissements publics de santé, secteur parapublic et agences)	⇒ Gestion financière • déficiences dans la gestion des ressources ordinaires : - dispositif de recouvrement des créances généralement sommaire et inefficace, découlant de l'absence récurrente de formalisation des procédures, malgré les dispositions légales prescrivant aux entreprises publiques de se doter de manuels y afférents ;	faire appliquer les dispositions du décret n° 98-702 du 26 août 1998 portant organisation administrative et financière des établissements publics de santé et celles du décret n° 2011-540 du 26 avril 2011 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres programmes publics similaires qui prescrivent l'élaboration de manuels de procédures pour ces entités ;

		- paiement de primes indues dans des établissements publics de santé.	veiller à ce que les entreprises publiques soient dotées d'une véritable politique de recouvrement, axée sur un contrôle systématique des recettes et l'établissement de récapitulatifs annuels, aux fins d'un rapprochement avec les écritures comptables ; faire valider par les conseils d'administration des établissements publics de santé, les taux des primes des agents et les modalités de leur répartition ; tenir à jour dans les établissements publics de santé le fichier des personnels ; mettre en place un dispositif pertinent de contrôle de l'acheminement correct des sommes versées par les organisations internationales, en désignant les comptes bancaires affectés à l'encaissement de ces sommes et en identifiant les signataires habilités.
		• utilisation inappropriée ou non-reversement intégral de ressources dédiées, par certaines agences dont : - l'Agence sénégalaise pour la Propriété industrielle et l'Innovation technologique (ASPIT), en ce qui concerne les ristournes sur frais de dépôt pour la protection des noms commerciaux, reçues de l'OAPI ;	

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		- l'Agence des Aéroports du Sénégal (ADS), s'agissant de la Redevance de Développement des Infrastructures aéroportuaires (RDIA). ⇒ Gestion comptable • violations, dans diverses agences d'exécution, de règles et principes de la comptabilité publique : - spécialité des crédits : cette règle interdit l'utilisation de crédits d'investissement pour l'exécution de dépenses de fonctionnement ; - justification du service fait : aucune dépense ne peut être exécutée sans contrepartie et sans pièce justificative ; - séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable : ces fonctions sont incompatibles selon les dispositions de l'article 14 du Règlement général sur la comptabilité publique. • inobservation, dans nombre d'entreprises publiques d'agences, de projets et pro-	exécuter les dépenses des établissements et des agences conformément aux dispositions légales en vigueur, notamment celles de la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances, du décret n° 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant Règlement général sur la compatibilité publique et de l'arrêté n° 67058 MEF/DGCPT du 22 août 2003 portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives de l'Etat ; renforcer les capacités des agents comptables, en comptabilité privée ;
--	--	--	---

		grammes de l'Etat, des normes de la comptabilité privée : - absence de manuel de procédures comptables et de logiciel de comptabilité ; - défaut de suivi des immobilisations ; - manque de fiabilité de la comptabilité, résultant de l'imputation erronée d'opérations ou de leur omission, ainsi que de l'inexistence dans certaines entités de pièces comptables ; - lacunes du contrôle, interne comme externe.	rendre fonctionnels les organes internes de contrôle et veiller à la désignation régulière des Commissaires aux comptes, comme le prescrit la législation en la matière.
Gouvernance économique et financière	Administration centrale et administrations décentralisées	⇒ Commande publique violations récurrentes des dispositions du Code des Marchés publics (CMP), dans : - la mise en place des organes de passation des marchés publics : • défaut ou retard dans le renouvellement de leurs membres ; • non-transmission des actes de nomination des intéressés aux autorités de	veiller à l'application rigoureuse des dispositions du CMP ; préserver les intérêts de l'Etat dans les délégations de service public et les contrats de partenariat : veiller à ne pas cautionner les clauses léonines de certaines conventions au détriment de l'Etat, partie concédante ;

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		contrôle et de supervision des marchés publics ; • constitution irrégulière de commissions de marché, dans des projets et programmes publics ; • archivage défectueux de dossiers de marché ; - la planification des procédures d'acquisition : • manque d'étude préalable ou exhaustive ; • caractère peu contraignant du plan de passation des marchés réduit à un document purement indicatif ; - la préparation des dossiers d'acquisition : • absence de critères de qualification des candidats ou d'évaluation des offres ; • inexistence dans certains dossiers d'appel d'offre, de clauses relatives aux sanctions et pénalités, en cas de retard ou de non-exécution de dispositions contractuelles ;	- prévoir systématiquement dans les conventions une structure chargée du suivi de leur mise en œuvre ;
--	--	---	---

		- la passation et l'exécution des marchés publics : • fractionnement des marchés, pour contourner les seuils de passation ; • consultations simulées, dans le cas de demandes de renseignement et de prix, aboutissant souvent au choix des mêmes attributaires.	
Gouvernance économique et financière		⇒ Commande publique Principales innovations apportées par la réforme du CMP : ⇒ création de nouveaux modes de passation : - accord-cadre : une autorité contractante peut passer des marchés avec des fournisseurs de biens, de travaux et de services, par le biais de ce type d'accord dont la durée ne peut excéder trois (03) ans. Cet accord-cadre fixe les termes et conditions de la passation des marchés individuels subséquents ;	élaborer une circulaire primatorale pour définir les conditions et les modalités pratiques de mise en œuvre de l'accord-cadre ;

FAITS SAILLANTS
du Rapport public sur l'état de la Gouvernance et de la Reddition des Comptes

		- offre spontanée : une autorité contractante peut donner suite à une offre spontanée de fourniture de prestation de services et de réalisation de travaux, lorsque celle-ci entre dans le cadre de ses missions et présente un intérêt général manifeste. L'autorité contractante peut négocier directement avec une entreprise présentant ce type d'offre si, notamment, le montant estimé du marché est au moins égal à cinquante (50) milliards de francs CFA ; • relèvement des seuils de passation des marchés, d'où des possibilités accrues de recours à la procédure de demande de renseignements et de prix ; • renforcement des prérogatives des cellules de passation des marchés publics des autorités contractantes, dans le contrôle a priori de ces marchés.	prendre les dispositions qui permettent de prévenir d'éventuels abus dans les offres spontanées ; encadrer, de manière plus prononcée, la phase de consultation des soumissionnaires, dans le cas des demandes de renseignement et de prix ; renforcer les capacités et les moyens d'action des cellules de passation des marchés.
--	--	--	---

Achevé d'imprimer sur les presses
de l'Imprimerie Saint-Paul - Dakar
Juin 2015

