



Auditeurs Associés en Afrique – KPMG CI
6^{ème} et 7^{ème} étages immeuble Woodin Center
Avenue Noguès, Plateau
01 BP 3172 Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléphone : 20 22 57 53
Fax : 20 21 42 97

**Secrétariat Technique du Contrat de
Désendettement et de Développement (ST-C2D)**

Complexe Hôtelier Ivoire Palm Club
Bâtiment 7 - bureaux n°3
Boulevard Latrille, Abidjan, □
Code postal : 01 BP 1533 Abidjan 01 C2D

A l'attention de Madame la Coordinatrice

Madame,


En exécution de la mission d'audit des projets du Contrat de Désendettement et de Développement (C2D), nous vous présentons ci-après, notre rapport relatif au projet « Agriculture », pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015, nous avons procédé à une revue des procédures et du système de contrôle interne de l'Unité de Coordination du Projet « Agriculture ».

Au terme de notre revue, nous avons relevé des insuffisances d'ordre organisationnel principalement au niveau de la fonction passation de marchés et de la fonction comptable.

Espérant que nos recommandations apportent une contribution au processus d'amélioration continue du système de contrôle interne du projet, nous restons à votre disposition pour tout complément d'information que vous souhaiteriez obtenir sur le contenu de ce rapport.

Abidjan, le 30 juin 2016

Auditeurs Associés en Afrique – KPMG CI


Franck Nangbo
Expert-Comptable Diplômé
Directeur associé


Marcel Kopoin
Associé



Contrat de Désendettement et de Développement (C2D)

Projet « Agriculture »

Rapport de recommandations

Période du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015

Sommaire

	Pages
1 Objectif et environnement de contrôle du projet	4
2 Suivi des points de recommandations de l'audit précédent	5
3 Axe d'amélioration identifié au cours du présent audit	6



1 Objectif et environnement de contrôle du projet

L'Unité de Coordination du Projet (UCP) est responsable de l'établissement et du maintien d'un système de contrôle interne efficace pour la mise en œuvre du projet. La mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne vise à assurer aux dirigeants et au bailleur de fonds que :

- La gestion fiduciaire est adéquatement suivie et documentée au niveau de la comptabilité ;
- La gestion des immobilisations est adéquate ;
- Le système de contrôle interne de l'Unité de Coordination du Projet (UCP) est fiable et conforme aux dispositions des accords de financement. ;
- Les actifs sont sauvegardés contre les pertes provenant d'utilisations ou de cessions non autorisées ;
- Les transactions sont exécutées conformément à l'autorisation de la direction et enregistrées correctement de façon à permettre la préparation des états financiers conformément aux principes comptables en vigueur.

Notre revue du contrôle interne avait essentiellement pour objectif d'orienter nos travaux d'audit. Ne provenant pas d'une étude approfondie de l'organisation, elle n'a donc pas nécessairement mis en évidence toutes les faiblesses de l'organisation actuelle. A l'issue de notre revue, nous avons identifié un certain nombre d'axes d'améliorations pour lesquelles des mesures correctrices appropriées devront être adoptées par les responsables de l'Unité de Coordination du Projet (UCP).

2 Suivi des points de recommandations de l'exercice précédent

2.1 Organisation administrative et comptable

Faiblesses identifiées	Actions entreprises par l'UCP « Agriculture »	Conclusion
Nous avons relevé au cours du précédent audit que les documents justificatifs des dépenses et des passations de marchés étaient souvent incomplète et n'étaient pas toujours disponibles au sein de l'UCP.	Amélioration de l'archivage	Renforcer l'amélioration de l'archivage

2.2 Gestion des actifs

Faiblesses identifiées	Actions entreprises par l'UCP « Agriculture »	Conclusion
Nos travaux sur la gestion des biens acquis dans le cadre du projet ont fait ressortir que, les étiquettes utilisées pour le marquage des biens du projet ne sont pas de qualité, car facilement retirables.	Aucune action entreprise. De plus, les biens acquis et transférés aux partenaires n'ont pas été étiquetés.	Recommandation reconduite

2.3 Gestion du carburant

Faiblesses identifiées	Actions entreprises par l'UCP « Agriculture »	Conclusion
Nos travaux sur la consommation du carburant utilisé a relevé, qu'aucun carnet de bord et de suivi de la consommation n'est établi par l'UCP.	Un carnet de bord a été établi pour le suivi de la consommation.	Point résolu

3 Axe d'améliorations identifié au cours du présent audit

3.1 Organisation comptable et administrative

a) Absence de séparation de tâches	RISQUE ELEVE
Observation	Impact potentiel
<p>Nos travaux ont relevé un cumul de tâches au niveau du Responsable Administratif et Financier de l'UCP qui en plus de ses responsabilités propres assume également :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intérim du Spécialiste en Passation des marchés en cas d'absence de celui-ci ; • La gestion de la caisse de l'UCP ; • La gestion du carburant <p>Cela pose un problème de séparation de tâches et pourrait compromettre l'atteinte optimale des objectifs escomptés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de conflits d'intérêts ; • Risque d'inefficacité opérationnelle ; • Risque d'abus.
Recommandation	Réponse de l'UCP « Agriculture »
<p>Nous recommandons à l'UCP une répartition rationnelle et objective des tâches du personnel.</p>	<p>Une secrétaire dont le profil correspond a été recrutée ; elle est chargée de la gestion de la caisse. Un arrêté mensuel est fait par le comptable. La gestion du carburant au quotidien est faite par le comptable sous la supervision du RAF. En cas d'absence du spécialiste en passation de marché un consultant est recruté pour palier à cet état de fait.</p>
b) Suivi de la caisse	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
<p>Au cours de notre mission, nous avons constaté que la caisse dédiée au Projet et gérée par le Responsable Administratif et Financier au niveau de l'UCP, n'a pas fait l'objet d'inventaire de Janvier à Novembre 2015.</p>	Risque de fraude
Recommandation	Réponse de la UCP « Agriculture »
<p>Il conviendrait pour l'UCP de mettre en place des inventaires réguliers de caisse.</p>	<p>La caisse est confiée à la secrétaire du Coordonnateur et un inventaire mensuel est fait par le comptable du projet.</p>
c) Absence d'inventaire des biens du projet	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
<p>Nous avons constaté que les biens acquis dans le cadre du projet ne font pas l'objet d'inventaire périodique.</p>	Risque de perte d'actif
Recommandation	Réponse de la UCP « Agriculture »
<p>Nous recommandons à l'UCP de mettre en place des inventaires réguliers des biens du projet.</p>	<p>Lors de nos inventaires, des étiquettes papiers ont été apposées sur les immobilisations mais n'ont pas résisté. Nous sommes en train d'acheter une étiqueteuse pour palier à cela Ainsi des dispositions ont prises pour des inventaires des biens du projet</p>

3.2 Gestion du personnel

Prestations non contractualisées	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
<p>Notre revue des dossiers du personnel de l'UCP a relevé qu'un stagiaire assumant la fonction d'assistant du comptable a été mis en stage depuis mars 2015 sous un contrat d'une durée de 3 mois renouvelable une fois et sans rémunération.</p> <p>Au 31 décembre 2015, ce stagiaire est toujours en fonction au sein de l'UCP soit depuis 15 mois et son contrat n'a connu aucun avenant ou modification.</p> <p>Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 13 alinéas 14 à 18 du code du travail du 14 Septembre 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque juridique ; • Risque de conflit.
Recommandation	Réponse de la UCP « Agriculture »
Nous recommandons à l'UCP de régulariser cette situation.	Dans l'organigramme de l'UCP, il n'existe pas le poste d'assistant comptable. La personne dont il s'agit est un stagiaire qui devait soutenir son mémoire au premier trimestre 2016

3.3 Gestion de la passation de marchés

a) Insuffisances dans la gestion des procédures de passation de marchés	RISQUE ELEVE
Observation	Impact potentiel
<p>Nos diligences mises en œuvre ont mis en évidence les manquements suivants au niveau de l'UCP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de passation de marchés détaillé et d'un tableau de suivi de l'exécution des marchés ; • Passation de marchés non-inscrits au plan de passation de marchés ; • Non-respect de l'obligation de publicité ; • L'information relative aux résultats du jugement des offres n'est pas diffusée aux soumissionnaires ; • Aucune traçabilité sur le retrait des DAO ou DP par les soumissionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion inefficace des achats ; • Risque d'abus.
Recommandation	Réponse de la UCP « Agriculture »/FIRCA
Nous recommandons à l'UCP et son partenaire de respecter toutes les procédures de passation de marché en conformité avec les exigences de l'AFD.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de passation des marchés contractuel conformément aux exigences du bailleur et de la DMP est disponible. Le PPM détaillé n'est pas un document contractuel. • Les publicités sont faites sur le site DG market de l'AFD et dans le Bulletin officiel des marchés publics. Les résultats des analyses sont affichés dans les locaux de l'UCP et un courrier est adressé aux soumissionnaires. • Les DAO étant gratuits et disponible sur internet les dossiers sont généralement téléchargés ainsi il est difficile de retracer les retraits de dossier ; <p>Des listes de dépôt des offres ont été transmises au cabinet d'audit</p>



Contrat de Désendettement et de Développement (C2D)

Projet « Agriculture »

Rapport de recommandations

Période du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015

b) Dépôt des offres		RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel	
Pour l'ensemble des marchés soumis à notre revue, nous constatons que les lieux de dépôt et d'ouverture des offres sont différents. En effet les plis sont officiellement réceptionnés au siège de l'UCP à Cocody et le dépouillement est effectué dans les locaux du Ministère de l'Agriculture au Plateau. Les plis sont transportés la veille du dépouillement d'un endroit à un autre.	Risque de perte, de disparition, d'ajout et de changement des offres pendant le transport des offres (il n'existe pas de fiche de dépôt des offres)	
Recommandation	Réponse de la UCP « Agriculture »	
<ul style="list-style-type: none">Maintenir l'ouverture des plis à l'UCP comme le font les autres projets du C2D ;Instaurer une fiche de retrait des offres à renseigner par l'entreprise invitée à soumissionner (Nom de l'entreprise, nom du représentant, date et heure de dépôt, signature...etc.), et classé systématique cette fiche au dossier	<p>Dans les DAO il est écrit ceci :</p> <p>Pour les candidats désireux de remettre leurs offres le jour de la date limite de remise des offres, le lieu de remise est uniquement la salle de réunion de la Direction des Affaires Financières et du Patrimoine (DAFP) du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), au 9^{ème} Étage de l'immeuble CAISTAB au PLATEAU.</p> <p>Le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (DAFP) étant Président de la COJO exige que les réunions de la COJO (ouvertures de pli, analyses et jugement) se fassent au ministère.</p>	



Contrat de Désendettement et de Développement (C2D)

Projet « Agriculture »

Rapport de recommandations

Période du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015

c) Délais de traitement		RISQUE MOYEN										
Observation		Impact potentiel										
<p>Les délais observés pour la passation des marchés sont relativement longs. A titre d'illustration, nous notons les délais de passation de marchés suivants pour lesquels les informations sont disponibles. Ces délais ne prennent pas en compte la phase relative à l'exécution du marché.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Libellé du marché et référence</th> <th>Délai de la date limite de dépôt des offres à la signature du contrat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Fourniture d'imprimés, deregistres et de documents pour les opérations de délimitation et de campagnes d'explication et de sensibilisation</td> <td>5 mois</td> </tr> <tr> <td>2 Recrutement d'un cabinet pour faire l'audit stratégique et organisationnel des ressources humaines du Ministère de l'agriculture</td> <td>5 mois</td> </tr> <tr> <td>3 Recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques de délimitations des parcelles en vue de la délimitation des territoires de 1210 villages dans 15 départements de C2D PARFACI en deux lots</td> <td>6 mois</td> </tr> <tr> <td>4 Le recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques des parcelles en vue de la délivrance des certificats fonciers individuels et collectifs dans les départements du C2D PARFACI en trois lots</td> <td>6 mois</td> </tr> </tbody> </table>		Libellé du marché et référence	Délai de la date limite de dépôt des offres à la signature du contrat	1 Fourniture d'imprimés, deregistres et de documents pour les opérations de délimitation et de campagnes d'explication et de sensibilisation	5 mois	2 Recrutement d'un cabinet pour faire l'audit stratégique et organisationnel des ressources humaines du Ministère de l'agriculture	5 mois	3 Recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques de délimitations des parcelles en vue de la délimitation des territoires de 1210 villages dans 15 départements de C2D PARFACI en deux lots	6 mois	4 Le recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques des parcelles en vue de la délivrance des certificats fonciers individuels et collectifs dans les départements du C2D PARFACI en trois lots	6 mois	Retard dans la mise en œuvre des activités
Libellé du marché et référence	Délai de la date limite de dépôt des offres à la signature du contrat											
1 Fourniture d'imprimés, deregistres et de documents pour les opérations de délimitation et de campagnes d'explication et de sensibilisation	5 mois											
2 Recrutement d'un cabinet pour faire l'audit stratégique et organisationnel des ressources humaines du Ministère de l'agriculture	5 mois											
3 Recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques de délimitations des parcelles en vue de la délimitation des territoires de 1210 villages dans 15 départements de C2D PARFACI en deux lots	6 mois											
4 Le recrutement d'opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques des parcelles en vue de la délivrance des certificats fonciers individuels et collectifs dans les départements du C2D PARFACI en trois lots	6 mois											
Recommandation		Réponse de la UCP« Agriculture »										
<p>Elaborer le tableau de suivi de la passation des marchés et d'exécution des contrats qui renseigne les différentes étapes de la procédure et les dates afférentes et procéder à un suivi régulier permettant d'anticiper les retards.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Le besoins d'analyse approfondi de l'AFD avant de donner l'ANO est à la base du retard pour le recrutement des opérateurs techniques pour l'établissement des dossiers techniques des parcelles en vue de la délivrance de certificat fonciers et le recrutement d'opérateurs techniques pour la délimitation des parcelles de 1210 villages dans 15 départements ; pour le recrutement d'un cabinet d'audit, il a fallu faire une modification budgétaire pour pouvoir avoir le budget conséquent (car l'offre financière était supérieure au budget initial) avant de continuer le processus d'attribution du marché Pour la fourniture d'imprimé, la COJO a menée des investigations pour avoir des informations avant l'attribution du marché. 										

d) Documentation et archivage des dossiers		RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel	
<p>Les observations ci-dessous énoncées concernent l'ensemble des marchés soumis à notre revue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'archivage des dossiers de passation des marchés n'est pas efficace. Plusieurs actes manquent souvent. • Le classement des pièces n'est pas cohérent avec la procédure de passation de marché qui elle suit un ordre chronologique ponctués d'actes qui doivent être classés. • Aucun Procès-verbal de réception au dossier dans le cas des fournitures et aucun livrable ou rapport dans le cas des consultants n'existe au dossier. Cette observation est valable pour l'ensemble des marchés soumis à notre revue. • Les correspondances avec le bailleur ne sont pas classées au dossier de la passation de marchés en l'état par exemple les Avis de non objection du bailleur sont copiés de façon sélective et collés sur une page Word. 	<p>Risque de pertes des documents de la passation de marchés alors qu'il y a obligation de les conserver en l'état dix (10) ans après la clôture du projet</p>	
Recommandation	Réponse de la UCP« Agriculture »	
<p>Nous recommandons d'améliorer le système d'archivage en dédiant une salle ou un espace accessible à l'archivage des dossiers de la passation de marchés. Il faudrait également renforcer les capacités de l'équipe de passation de marchés à l'archivage et classement des pièces</p>	<p>L'UCP n'ayant pas assez de bureau, seul le secrétariat du Coordonnateur offre les commodités pour l'archivage sécurisé des documents pour le moment. Des dispositions sont prises pour l'accessibilité et le classement des correspondances</p>	

e) Personnel SPM		RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel	
<p>Nous avons relevé une instabilité du personnel en charge de la passation de marché. Ainsi ressort-il qu'au moins quatre (4) spécialistes en passation de marché se sont succédés sur une période de trois (3) ans.</p> <p>La fonction passation de marché est assurée par un seul spécialiste en passation de marché, ce qui est faible au regard du volume de travail.</p>	<p>Risques de passer des marchés non conformes, en l'absence d'un spécialiste</p>	
Recommandation	Réponse de la UCP« Agriculture »	
<p>Nous recommandons d'assurer la stabilité du service de la passation de marché en prenant des mesures d'incitations pécuniaires pour maintenir le personnel</p> <p>Les capacités du personnel nécessitent également d'être renforcé au regard des faiblesses relevées.</p>	<p>En l'absence de SPM, les DAO et les DP étaient rédigés par chaque expert en fonction de sa composante Avec l'appui de la cellule passation des marchés du C2D. la rémunération des experts des projets C2D est régie par un arrêté qui ne fait pas de distinction entre les experts. Il faut renforcer les capacités du personnel</p>	