



Auditeurs Associés en Afrique – KPMG CI
Immeuble Woodin Center
Plateau, Avenue Noguès
01 BP 3172 Abidjan 01

Téléphone : (225) 20 22 57 53
Fax : (225) 20 21 42 97
Email : contact@kpmg.ci

Contrat de Désendettement et de Développement C2D

Projet « Etudes et Pilotage »

Rapport de recommandations Exercices 2013 et 2014

Période allant du 1^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2014
Rapport de Recommandations
Ce rapport contient 11 pages



Auditeurs Associés en Afrique – KPMG CI
Immeuble Woodin Center
Plateau, Avenue Noguès
01 BP 3172 Abidjan 01

Téléphone : (225) 20 22 57 53
Fax : (225) 20 21 42 97
Email : contact@kpmg.ci

**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 Coordonnatrice

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 « Etudes et Pilotage » pour la période allant du 1er décembre 2012 au 31 décembre 2014. Nous avons procédé à une revue des procédures et du système de contrôle interne de la Cellule de suivi du Projet « Etudes et Pilotage ».

Au terme de notre revue, nous avons relevé des axes d'amélioration que nous portons à votre connaissance à travers le présent rapport. Ces axes d'amélioration portent sur la gestion comptable et administrative, la trésorerie, les charges de personnel et la gestion des délais de paiement.

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 17 février 2016

Auditeurs Associés en Afrique – KPMG CI


Franck Nangbo
Expert Comptable Diplômé
Directeur Associé


Marcel Kopoin
Associé

Sommaire

	Pages
1 Objectif et environnement de contrôle du projet	4
2 Les axes d'amélioration	5

1 Objectif et environnement de contrôle du projet

La Coordinatrice du Secrétariat Technique du C2D, 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 ;
- Le système de contrôle interne du ST-C2D 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 lesquels des mesures correctrices appropriées devront être adoptées par les dirigeants du projet.

2 Les axes d'amélioration

A la suite de nos travaux, nous avons identifié les axes d'amélioration suivants :

2.1 Suivi budgétaire

<i>Suivi budgétaire du Secrétariat Technique</i>	RISQUE FAIBLE
<i>Observation</i>	<i>Impact potentiel</i>
<p>L'examen des dépenses exécutées, sur l'année 2013, montre l'existence de dépassements budgétaires sur les lignes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2411 Mobilier de bureau pour 1 329 232 francs CFA soit 5% ; - 2449 Autres matériels et outillages techniques pour 1 137 359 francs CFA soit 14% ; - 6292 Frais de réception, de fête et de cérémonie pour 308 147 francs CFA soit 0,4%. <p>Ces dépassements ont été validés par l'AFD.</p>	<p>Risque de rejet de dépense</p>
<i>Recommandation</i>	<i>Réponse du ST-C2D</i>
<p>Nous recommandons au ST-C2D de s'assurer du respect du budget annuel.</p>	<p>Ces dépassements observés en 2013 (pendant la mise en place du ST-C2D) ne relèvent pas du non-respect des dotations budgétaires.</p> <p>En effet, avant la mise en place du budget du ST-C2D en 2013, ses dépenses d'installation et de fonctionnement ont été préfinancées par la Primature avec l'autorisation de l'AFD.</p> <p>A la mise en place du budget en juin 2013, le Contrôleur Financier auprès du ST-C2D a demandé que toutes les dépenses préfinancées par la Primature soient imputées aux lignes du budget validé et en cours d'exécution. Ceci a entraîné ainsi des dépassements pour les lignes dont les crédits ne prenaient pas en compte ces dépenses au moment de l'élaboration du budget 2013.</p> <p>Cependant, lors de validation du budget 2014, ces dépassements de 2013 ont été soumis au Comité Technique Bilatéral du C2D (CTB-C2D) qui les a entérinés le 13 mars 2014.</p>

2.2 Gestion des paiements

<i>Gestion des ordres de paiement</i>	RISQUE FAIBLE
<i>Observation</i>	<i>Impact potentiel</i>
<p>Nous avons constaté que le ST-C2D utilise des ordres de paiement provisoires pour initier les demandes d'avances de fonds pour approvisionner la caisse. Les ordres de paiement définitifs sont émis par la suite à partir des justificatifs réels des dépenses. Il apparait que cette pratique n'est pas officielle car non mentionnée dans le manuel des procédures du ST-C2D, et par conséquent pourrait ne pas faire l'objet d'un contrôle approprié.</p>	<p>Risque d'erreur ou de double paiement</p>
<i>Recommandation</i>	<i>Réponse du ST-C2D</i>
<p>Nous recommandons au ST-C2D d'intégrer la procédure de demande d'avance dans le manuel de procédures du C2D.</p>	<p>L'utilisation des ordres de paiement provisoires n'est pas inédite. Elle relève de l'usage courant pour ce type de dépenses (ateliers, séminaires, missions, etc.).</p> <p>Cependant, la procédure de demande d'avance sera soumise à l'AFD pour être intégrée dans le manuel de procédures du C2D.</p>

2.3 Monitoring des CSP et des UCP

2.3.1 Organisation comptable des projets

<i>Tenue de la comptabilité</i>	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
<p>La revue de l'organisation comptable des CSP et UCP a montré des insuffisances dans l'organisation comptable des projets, notamment:</p> <p>La comptabilité des projets n'est pas gérée via un logiciel; elle est limitée au suivi de la comptabilité de l'Agent Comptable. Par conséquent, il n'est pas possible d'avoir en temps réel des états financiers individuels de chaque projet, ni une situation comptable combinée de l'ensemble des projets.</p> <p>Les opérations comptables sont suivies sur un tableur Excel, ce qui n'offre pas les garanties nécessaires en matière d'intégrité des données.</p>	<p>Retard dans la production des états financiers du projet</p>
Recommandation	Réponse du ST-C2D
<p>Nous recommandons au ST-C2D de tenir une comptabilité administrative et une comptabilité de gestion plus complète qui présenteraient en temps réel les informations comptables pertinentes de tous les projets et programmes du C2D, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le point des engagements juridiques ; - le point des dépenses liquidées et des livraisons et travaux en cours ; - les paiements partiels et les dettes en cours ; - la situation des biens du projet ; - les ressources du projet (montants à percevoir et montants reçus) ; - les états financiers annuels individuels des projets et des états combinés. <p>Nous recommandons qu'un logiciel de comptabilité approprié soit acquis pour l'ensemble des structures d'exécution ainsi que le recrutement d'un personnel adéquat.</p>	<p>L'acquisition de logiciel approprié pour la gestion comptable et financière de tous les projets C2D, en liaison avec l'AFD est en cours.</p> <p>Le renforcement des équipes projets en personnel complémentaire adéquat déjà démarré pour certains projets.</p>

2.3.2 Problématique fiscale

<i>TVA sur prestations</i>	RISQUE FAIBLE
<i>Observation</i>	<i>Impact potentiel</i>
<p>Bien que la Convention C2D conclue entre la France et la Côte d'Ivoire exige que les dépenses financées soient soumises aux impôts en vigueur en Côte d'Ivoire, il apparaît que :</p> <p>Les factures des prestataires de service résidents à l'étranger, donc sans établissement stable en Côte d'Ivoire n'ont pas été soumis à la TVA comme l'exige les règles fiscales. C'est le cas par exemple des prestataires étrangers sollicités pour le projet Education-Formation.</p>	<p>Risque de redressement fiscal</p>
<i>Recommandations</i>	<i>Réponse du ST-C2D</i>
<p>Nous recommandons au ST-C2D de prendre les décisions en liaison avec l'AFD, afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler dans les dossiers d'appel d'offres le régime fiscal applicable ; - Mettre en place un mécanisme pour le prélèvement des impôts. 	<p>Depuis le mois d'août 2015, pour les marchés financés sur les ressources du C2D, la Direction Générale des Impôts (DGI) a indiqué les dispositions fiscales prescrites par le Code Général des Impôts à appliquer, après des échanges avec le ST-C2D, l'AFD et les structures impliquées dans le circuit des dépenses du C2D (Direction du Contrôle Financier, Direction des Marchés Publics, etc.).</p> <p>La mise en œuvre de ces prescriptions est en cours, après l'agrément de la partie française.</p>

2.3.3 Supervision des activités

a) Absence d'une fonction audit interne	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
<p>Le ST-C2D n'est pas doté d'une fonction audit interne. Dans le contexte d'un projet multi sites impliquant plusieurs types d'activités et d'acteurs, un audit interne s'avère nécessaire. Cela permettrait de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dresser une cartographie des risques administratif, financier et opérationnel, de chaque projet ; - Proposer des renforcements du contrôle interne pour chaque type de risque ; - Procéder à des contrôles a posteriori, inopinés ou programmés sur l'ensemble des CSP et UCP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des risques opérationnels et financiers clés pourraient ne pas être contrôlés ; • Affaiblissement de la culture de contrôle au sein des structures d'exécution.
Recommandation	Réponse du ST-C2D
<p>Nous recommandons au ST-C2D de se doter d'une fonction audit interne, en recrutant une personne ressource compétente en la matière.</p>	<p>Le ST-C2D prend bonne note de cette recommandation qui sera soumise à la validation du Comité Technique Bilatéral du C2D (CTB-C2D).</p> <p>Des discussions avec la partie française devront permettre d'examiner le périmètre de compétences du ST-C2D au regard des textes fondateurs du C2D.</p>

b) Mise en place d'un système d'évaluation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
Le ST-C2D ne dispose pas d'outils et de procédures d'évaluation des performances des structures d'exécution et des partenaires impliqués.	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence d'évaluation des structures d'exécution et de partenaire pourrait entraîner des risques de contreperformance préjudiciable à la continuité des activités • Non-respect des délais contractuels.
Recommandation	Réponse du ST-C2D
<p>Nous recommandons au ST-C2D de mettre en place un système d'évaluation pour les UCP, les CSP et autres partenaires.</p> <p>Ce système permettra de fixer des critères de performance à chaque acteur en vue de l'atteinte des objectifs.</p>	<p>En vue du renouvellement des contrats des Coordonnateurs d'UCP et des membres de leurs équipes, des évaluations ont été effectuées par les maitres d'ouvrages.</p> <p>Cependant, une harmonisation des grilles d'évaluation et leurs impacts financiers sont en cours d'analyse, en liaison avec l'AFD et seront intégrés au manuel de procédures du C2D..</p>

2.3.4 Paiement

Autorisation des paiements	RISQUE MOYEN
Observation	Impact potentiel
Les procédures actuelles de paiement au sein des CSP exigent que seul l'Agent Comptable est habilité à signer sur les chèques. Pour une meilleure gouvernance, le compte bancaire du projet aurait dû faire l'objet d'une double signature.	Risque d'abus
Recommandation	Réponse du ST-C2D
Nous recommandons la mise en place au sein des CSP d'un système de double signature pour le fonctionnement du compte bancaire des projets.	<p>Le principe de double signature des chèques (par le Coordonnateur et l'Agent Comptable) est déjà appliqué au sein des Unités de Coordination des Projets C2D (UCP-C2D).</p> <p>En ce qui concerne les CSP, les échanges seront entamés avec l'AFD, l'ACCT et les équipes projets pour une application de ce principe.</p>

2.3.5 Dispositions légales

<i>Taxation des rémunérations</i>	RISQUE FAIBLE
<i>Observation</i>	<i>Risque potentiel</i>
Nous avons constaté, lors de nos travaux, qu'en 2013 et en 2014, les charges sociales CNPS du personnel des UCP et du ST-C2D n'étaient pas budgétisées et n'ont donc pas été déclarées. La situation des exercices antérieurs a été régularisée sur l'exercice 2015.	Non-respect des dispositions légales
<i>Recommandation</i>	<i>Réponse du ST-C2D</i>
Nous recommandons au ST-C2D et aux UCP de s'assurer du respect des dispositions légales.	<p>Les retards observés dans le paiement des charges sociales CNPS s'expliquent par le fait que les projets n'avaient pas encore recruté leur Responsable Administratif et Financier (RAF), personnes ressources en charge de ces questions.</p> <p>Depuis le recrutement des RAF au sein des projets, le règlement des charges sociales CNPS se fait aisément.</p>