



YZAS
BAKER TILLY

Membre indépendant de Baker Tilly France
et de Baker Tilly International

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA (MSLS)

UNITE DE COORDINATION DES PROJETS DU CONTRAT DE
DESENETTEMENT ET DE DEVELOPPEMENT SANTE (UCP C2D SANTE)

AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE

RAPPORT DE RECOMMANDATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT
DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE
EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2014

VERSION DEFINITIVE

NOVEMBRE 2015

SOMMAIRE

	Pages
RECOMMANDATIONS FAITES AU TITRE DE LA PERIODE AUDITEE.....	5
I. GENERALITE AUX PROJETS PIPPE, PRSS ET PPRE.....	5
I.1. Absence de manuel de procédures validé.....	5
II. AU TITRE DU PRSS.....	6
II.1. Comité de Pilotage Stratégique (CPS) non mis en place.....	6
II.2. Formalisation insuffisante du processus de recrutement par appel à candidature.....	6
II.3. Absence de formalisation de la nomination des membres de la COJO.....	7
II.4. Non-respect des délais de livraison contractuels.....	7
III. AU TITRE DU PIPPE.....	8
III.1. Retard dans la mise en œuvre du calendrier prévisionnel de passation de marchés.....	8
III.2. Coordination et suivi-évaluation du Projet.....	9
III.3. Non-respect des obligations de reporting par l'UCP.....	10
III.4. Non-respect des dispositions de reporting par les Agences d'exécution.....	11
III.5. Suivi et rapportage sur la passation des marchés.....	12

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA (MSLS)

UNITE DE COORDINATION DES PROJETS DU CONTRAT DE DESENDETTEMENT ET DE
DEVELOPPEMENT SANTE (UCP C2D SANTE)

AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE 2014

**RAPPORT DE RECOMMANDATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT
DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE**



YZAS

BAKER TILLY

Membre indépendant de Baker Tilly France
et de Baker Tilly International

UNITE DE COORDINATION DES PROJETS C2D SANTE (UCP C2D SANTE)

Siège social, Plateau, Rue Thomasset, Immeuble St Augustin, 6^{ème} étage

04 BP 2409 Abidjan 04 ; Tél/Fax : (225) 20 24 22 07 ; Email : ucpc2dsante1@mvorange.ci

DATE : 04 Novembre 2015

OBJET : **RAPPORT DE RECOMMANDATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE**

EXERCICE : 1^{er} Janvier 2014 - 31 Décembre 2014

Messieurs,

Dans le cadre de notre mission d'audit financier et comptable au 31 Décembre 2014 des projets du Contrat de Désendettement et de Développement Santé (C2D Santé), nous avons examiné les procédures administratives, comptables et le système de contrôle interne mis en place.

Conformément aux normes internationales d'audit, cet examen a été effectué pour évaluer la fiabilité des enregistrements comptables et des méthodes d'évaluation appliquées dans le but de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier des travaux nécessaires à la certification des états financiers au 31 Décembre 2014. Il ne met donc pas nécessairement en évidence toutes les améliorations qu'une étude spécifique et plus détaillée pourrait éventuellement révéler. Il a permis cependant de déceler un certain nombre de points nécessitant des améliorations qui font l'objet du présent rapport.

RECOMMANDATIONS FAITES AU TITRE DE LA PERIODE AUDITEE

I. GENERALITE AUX PROJETS PIPPF, PRSS ET PPRE

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>I.1. Absence de manuel de procédures validé</p> <p>L'audit a relevé, qu'au titre de l'exercice 2014, l'UCCP C2D Santé ne disposait pas de manuel de procédures validé par le bailleur.</p>	<p>Elevée</p>	<p>Non maîtrise du système de contrôle interne pouvant impacter négativement la gestion des ressources du projet, l'établissement et la présentation sincère des états financiers.</p>	<p>Nous recommandons avec insistance, la mise en place d'un manuel de procédures régulièrement approuvé par le Bailleur.</p>	<p><i>Le manuel de procédures utilisé, certes provisoires, est celui établi par le Secrétariat Technique du C2D. Nous avons révisé ce manuel de procédures en l'adaptant à l'UCCP C2D Santé. Une première version incluant les coûts relatifs aux formations et missions a été transmise à l'AFD, pour revue, le 03 septembre 2015. Nous sommes dans l'attente des commentaires en vue de la finalisation dudit manuel de procédures administrative, comptable et financière.</i></p>	<p>Immédiatement.</p>

II. AU TITRE DU PRSS

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>II.1. Comité de Pilotage Stratégique (CPS) non mis en place</p> <p>Conformément au point suivi-évaluation de l'annexe 2 « Description du projet » de la Convention d'affectation du PRSS, « Dans le cadre du suivi du projet, un comité de pilotage composé de représentants des différents intervenants du Projet, de l'AFD, du ST-C2D et tout autre bailleur impliqué dans le secteur, se réunira deux fois par an. Ce comité sera l'instance de décision qui superviserà l'ensemble des progrès et des résultats du Projet. »</p> <p>Au 31 Décembre 2014, le Comité de Pilotage n'avait pas encore été mis en place.</p>	Élevée	Remise en cause de la convention pour le non-respect de clauses essentielles pour le pilotage stratégique du Projet.	Nous recommandons la désignation des membres du Comité de Pilotage pour son fonctionnement effectif.	Le comité de pilotage du PRSS a été créé par décision n° 0458/MSLS/CAB du 28 mai 2015. La première réunion du Comité de pilotage du PRSS s'est tenue le 10 juillet 2015.	Immédiatement.
<p>II.2. Formalisation insuffisante du processus de recrutement par appel à candidature</p> <p>La revue des documents relatifs au recrutement du personnel par appel à candidature a relevé que les invitations des candidats short listés pour les séances d'entretien ne sont pas formalisées. Il en est de même de la preuve de leurs présences effectives à ces séances.</p>	Moyenne	Limitation des contrôles à posteriori du processus de recrutement par appel à candidature	Nous recommandons la formalisation de l'ensemble des étapes et l'archivage des pièces au dossier.	Les candidats ont été invités par appel téléphonique et leur présence n'a pas été toujours matérialisée par la signature d'une liste de présence. Par contre, les membres du jury ont formalisé leur présence en signant une liste de présence.	Pour les prochains recrutements par appel à candidature.

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>II.3. Absence de formalisation de la nomination des membres de la COJO</p> <p>Aux termes de l'article 44 du code des marchés publics : « Les membres de la Commission, doivent être dument mandatés sous peine de se voir refuser toute participation aux travaux de la Commission..... »</p> <p>L'audit a relevé que les membres de la COJO, pour le marché de recrutement d'un assistant à la maîtrise d'ouvrage pour un appui de la gouvernance, de l'organisation, de la gestion pédagogique, n'ont pas été formellement nommés.</p>	Moyenne	Remise en cause du processus de passation de marchés pour non-respect des dispositions du Code des marchés.	Nous recommandons le respect des dispositions du Code des marchés en formalisant la nomination des membres de la COJO.	<p>Il s'agit de personnes désignées comme étant les points focaux C2D au sein de leur département.</p> <p>Nous tiendrons compte de cette recommandation pour les prochaines séances de la COJO.</p>	Immédiatement.
<p>II.4. Non-respect des délais de livraison contractuels</p> <p>L'audit a relevé un retard de livraison de trente et sept (37) jours entre la date contractuelle de livraison (16/12/2014) et la date effective de livraison (23/01/2015) au titre d'un marché sans que les pénalités de retards prévues au contrat ne soient appliquées.</p>	Elevée	Non-respect du chronogramme d'exécution du Projet.	Nous recommandons l'application stricte des dispositions contractuelles en cas de retard.	<p>Par courrier n° BGS/028/05/14 du 10/12/2014, l'entreprise Batim Concept Sarl a demandé une prorogation de 07 jours (fin des travaux : 26/12/2015), ce qui lui a été accordé.</p> <p>Par courrier n° 134/MSLS/CAB/UCP C2D Santé du 29/12/2014, l'UCP C2D Santé lui a adressé une mise en demeure aux fins de reprendre et achever les travaux.</p>	Immédiatement.

III. AU TITRE DU PIPPE

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>III.1. Retard dans la mise en œuvre du calendrier prévisionnel de passation de marchés</p> <p>La revue documentaire du processus de passation de marchés a mis en évidence des retards souvent importants entre le calendrier prévisionnel de passation de marchés et sa mise en œuvre.</p> <p>C'est le cas notamment du marché « ETUDE POUR LA REHABILITATION DU SIEGE DE LA DC PNSR/PF PLAN, MATERIAUX, BUDGET ESTIMATIF » pour lequel un retard de huit (8) mois a été relevé entre la date prévisionnelle de signature (17/03/2014) et la date de signature effective du marché (24/11/2014).</p>	<p>Elevée</p>	<p>Non atteinte des objectifs assignés au Projet, au terme de la période de mise en œuvre.</p>	<p>Nous attirons l'attention de l'UCP C2D sur les conséquences de ces retards sur le calendrier global de mise en œuvre du Projet.</p> <p>Nous recommandons au Projet de prendre les mesures nécessaires pour respecter le calendrier prévisionnel de passation de marchés.</p>	<p><i>Les bénéficiaires ont eu beaucoup de mal à élaborer les TDR et à transmettre les caractéristiques techniques des équipements.</i></p>	<p>Immédiatement.</p>

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>III.2. Coordination et suivi-évaluation du Projet</p> <p>Conformément au point « Coordination et suivi-évaluation du Projet » du titre 1.9.12 « Rôle de l'UCP », du PAA consolidé, « Le suivi et la coordination des activités au titre du présent protocole sont assurés par la DC PNSR/PF. Elle est chargée d'organiser les réunions de pilotage et les réunions techniques. Les réunions de pilotage se tiennent une fois par semestre avec tous les acteurs intervenant dans la mise en œuvre du financement C2D dédié au secteur de la PF. Elles sont présidées par le représentant du Ministre de la santé et de la lutte contre le sida. Les réunions techniques se tiennent tous les deux mois avec l'AIBEF et l'AIMAS. Elles ont pour objectif de suivre l'état d'avancement des activités du plan stratégique de PF qui concerne chacune des deux organisations. »</p> <p>Au titre de l'exercice sous revue, cette clause n'a pas été respectée</p>	<p>Elevée</p>	<p>Remise en cause de la convention pour le non-respect de clauses essentielles pour le pilotage stratégique du Projet.</p>	<p>Nous recommandons au Projet le respect des dispositions du PAA.</p>	<p>Durant l'exercice 2014, l'AIBEF a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre du projet du fait de la démission d'une partie de son équipe dirigeante. La mise en place de cette dernière s'est effectuée au cours du 3^e trimestre 2015. Le déploiement de l'AIMAS s'est opéré durant le 2nd semestre 2014 à la suite de la formation du personnel impliqué dans le projet au mois de juillet 2014, l'identification et l'ouverture des antennes. Les rapports des réunions techniques seront exigés à la DC PNSME (ex DC PNSR).</p>	<p>Immédiatement.</p>



Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>III.3. Non-respect des obligations de reporting par l'UCP</p> <p>Conformément au PAA consolidé, « L'UCP, dans son rôle de coordination générale et de suivi-évaluation conduit régulièrement un ensemble d'activités pour s'assurer du bon déroulement de la mise en œuvre du projet. Ces activités seront mises en œuvre par l'Unité de Suivi-Evaluation de l'UCP. L'unité Suivi-Evaluation de l'UCP produit également toute une gamme de rapport pour la diffusion de l'information sur les réalisations du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - chaque mois, une Fiche mensuelle de Résultat (à transmettre au plus tard le 15 du mois) ; - chaque trimestre, un Rapport de Suivi-Programmatique et Financier des activités et une matrice de suivi et d'analyse de la performance du projet et des agences d'exécution (au plus tard 45 jours après la fin du trimestre) ; - chaque semestre, un Rapport d'étape dont celui du 2ème semestre sera un Rapport d'activités Annuel (au plus tard 45 jours après la fin du semestre ou 60 jours après la fin de l'année). <p>Tous ces documents de reporting seront transmis au MSLS et à l'AFD selon le circuit de l'information définis dans le manuel de planification et de Suivi-Evaluation du projet. »</p> <p>Au titre de l'exercice sous revue, ces dispositions n'ont pas été respectées.</p>	<p>Elevée</p>	<p>Remise en cause du financement pour non-respect des dispositions du PAA.</p>	<p>Nous recommandons au Projet le respect des dispositions du PAA.</p>	<p>Le Responsable du Suivi et de l'Evaluation de l'UCP C2D Santé a été recruté et a pris service le 1er décembre 2014. Dû au retard pris dans le démarrage de leurs activités, Les agences ont néanmoins produit des rapports d'activités pour l'année 2014 que nous vous avons transmis aux auditeurs le lundi 12/10</p> <p>Notons par ailleurs que le rapport d'activités annuel du PIPPE a été produit et transmis au Secrétariat Technique du C2D le 09 janvier 2015. Ce rapport a fait l'objet de présentation le 13 janvier 2015 en présence du ST-C2D et de l'AFD et de toutes les parties prenantes au projet.</p> <p>Les délais de reporting seront respectés</p>	<p>Immédiatement.</p>

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>III.4. Non-respect des dispositions de reporting par les Agences d'exécution</p> <p>Conformément au point - Suivi-évaluation, de l'annexe 2 de la convention d'affectation du PPPF, « L'AIMAS et l'AIBF produiront des rapports trimestriels qui seront transmis à l'UCP puis traités et analysés avec la DC-PNSR-PF. Un Plan de suivi du Projet sera développé et mis en œuvre. Une rencontre trimestrielle de suivi des activités sera conduite par la DC-PNSR/PF. »</p> <p>Quant au titre « 1.9.2 Les agences d'exécution », du PAA consolidé, il stipule que « Les Agences d'Exécution font partie intégrante du système de suivi-évaluation. Elles réalisent au jour le jour la mise en œuvre des activités et disposent de ressources (techniques, matérielles et financières) pour assurer le suivi et la supervision de leurs activités. Elles produisent à l'attention de l'UCP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - chaque deux mois, un compte rendu des réunions de coordination des agences d'exécution, au plus tard le 08 du mois suivant ; - chaque trimestre, un Rapport d'Activités, au plus tard le 15 du mois suivant la fin du trimestre ; - A la fin de l'année, un Rapport d'activités annuel (au plus tard 30 jours après la fin de l'exercice). <p>Ces rapports permettent à l'UCP de produire les Fiches mensuelles de Résultats, les RSF trimestriels et le rapport annuels transmis à l'Etat et à l'AED. »</p> <p>Au titre de l'exercice sous revue, les dispositions rappelées ci-dessus n'ont pas été respectées.</p>	<p>Elevée</p>	<p>Remise en cause ou suspension du financement accordé aux agences d'exécution pour non-respect des dispositions conventionnelles et du PAA.</p>	<p>Nous recommandons à l'UCP de veiller à ce que les agences d'exécution respectent les dispositions de la convention d'affectation et du PAA.</p>	<p>Les délais de production des rapports d'activités trimestriels et du rapport annuel ne sont pas respectés. Nous ferons le suivi auprès des agences d'exécution afin de respecter les exigences contractuelles.</p>	<p>Immédiatement.</p>

Constats et faiblesses relevés	Importance relative	Effets possibles	Recommandations	Commentaires des responsables	Chronogramme de mise en œuvre
<p>III.5. Suivi et reporting sur la passation des marchés</p> <p>Conformément au titre 1.10.4.4 Suivi et reporting sur la passation des marchés, du PAA consolidé, « Le spécialiste de la passation des marchés de l'UCP organisera chaque mois des visites de suivi mensuel des activités des agences d'exécution. Cette activité permettra de vérifier le respect des procédures et la conformité de la mise en œuvre des PPM des agences d'exécution qui seront autorisées à passer directement des marchés.</p> <p>L'UCP établira une fiche de Suivi mensuel de l'exécution du plan de passation des marchés au plus tard 5 jours après la fin de chaque mois. Cet outil constituera un tableau de bord de suivi de l'exécution des marchés.</p> <p>Un rapport de trimestriel sur la passation des marchés sera également établi et transmis à l'AFD au plus tard 45 jours après la fin du trimestre. Ce mécanisme de reporting est intégré dans le processus d'élaboration du rapport général trimestriel des activités du projet qui est transmis à l'Etat de Côte d'Ivoire et aux bailleurs. »</p> <p>Au titre de l'exercice sous revu, ces dispositions n'ont pas été respectées.</p>	<p>Elevée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non détection dans les délais des éventuels cas de non-respect des procédures de passation de marchés et PPM par les agences d'exécution en vue de mesures correctives ; - Remise en cause du financement pour non-respect des dispositions du PAA. 	<p>Nous recommandons au Projet le respect des dispositions du PAA.</p>	<p>La Spécialiste en passation de marchés a apporté durant l'exercice sous revue un appui aux agences d'exécution. Cet appui sera formalisé et fera l'objet de fiches de suivi mensuel et un rapport trimestriel sera transmis à l'AFD.</p> <p>Nous prenons bonne note de cette recommandation.</p>	<p>Immédiatement.</p>

Fait Abidjan, le 04 Novembre 2015



YZAS Baker Tilly
BAKER TILLY
10 B.P. 1046 ABIDJAN 01
TEL : (225) 21 75 10 00
FAX : (225) 21 75 10 00
YAO Koffi Noël
Associé-Gérant