



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

# **COUR DES COMPTES**

## **Le Rapport public 2007**

### ***Résumé***

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

*UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI*

---

**COUR DES COMPTES**

---

*15, Avenue F. D. Roosevelt*

*Tél : (221) 33 849 40 01*

*Fax : (221) 33 849 43 62*

*BP : 9097 Dakar Peytavin*

# **Le Rapport public**

## **2007**

### **Résumé**

## **Cour des comptes**

15, Avenue Franklin Roosevelt  
BP 9097 Dakar Peytavin  
Dakar (Sénégal)  
Tél : (221) 33 849 40 01 et 02  
Fax : (221) 33 849 43 62

Ce rapport pourra également être consulté sur les sites :

[www.courdescomptes.sn](http://www.courdescomptes.sn)

[www.primature.gvt.sn](http://www.primature.gvt.sn)

## **AVERTISSEMENT**

---

La présente brochure est un résumé destiné à faciliter la lecture du rapport général public 2007 de la Cour des comptes.

Seul le texte du rapport auquel sont annexées les réponses des administrations et entreprises contrôlées engage la Cour.

# SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1er : Le cadre d'intervention .....</b>	<b>9</b>
1. Le cadre institutionnel .....	9
2. L'organisation et les attributions .....	9
<b>Chapitre 2 : Les ressources .....</b>	<b>13</b>
1. Les ressources humaines .....	13
2. Les ressources financières .....	14
<b>Chapitre 3 : La formation et la coopération internationale .....</b>	<b>17</b>
1. La formation .....	17
2. La coopération internationale .....	18
<b>Chapitre 4 : Les activités du Ministère public .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 5 : Les activités de la Chambre des Affaires budgétaires et financières (CABF) .....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 6 : Les activités de la Chambre des Affaires administratives et des Collectivités locales (CAACL) .....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 7 : Les activités de la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises Publiques (CVCCEP) .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 8 : Les activités de la Chambre de Discipline Financière (CDF) .....</b>	<b>27</b>

<b>Chapitre 9 : Synthèse de quelques exemples significatifs de contrôle de la gestion .....</b>	<b>29</b>
1. La commune de Mbour .....	29
2. L'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) .....	32
3. Le Centre National d'Appareillage Orthopédique (CNAO).....	35
4. Le Fonds de Garantie Automobile (FGA) .....	39
5. Le Fonds de Solidarité Nationale (FSN) .....	44
6. La Radio Télévision Sénégalaise (RTS) .....	49
7. L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) .....	54

## COUR DES COMPTES

## INTRODUCTION

Le présent résumé du rapport public reprend les principales activités exécutées par la Cour des comptes durant l'année 2007.

Il comprend neuf chapitres. Les trois premiers constituent un bref rappel du cadre institutionnel et organisationnel dans lequel évolue la Cour. Les cinq chapitres suivants décrivent les activités des différentes formations de la Cour. Le dernier chapitre présente les observations relevées à l'occasion des missions effectuées en 2007, ainsi que les recommandations formulées par la Cour.

En 2007, le fonctionnement de la Cour est resté entravé par les difficultés liées aux conditions de reddition des comptes, à l'exiguïté de ses locaux et au déficit en personnel de contrôle. Elle s'est évertuée néanmoins à une exécution correcte des missions qui lui sont assignées.

Les organismes contrôlés et leurs différentes tutelles ont eu communication des observations qui les concernent et dans le cas où elles sont produites, leurs réponses sont annexées au rapport public, s'il y a lieu.



## COUR DES COMPTES

# **Chapitre 1er**

## **Le cadre d'intervention**

### **1. Le cadre institutionnel**

La Cour, institution de la République en vertu des dispositions de l'article 6 de la Constitution, est une composante du pouvoir judiciaire conformément à l'article 88 de la loi fondamentale.

Depuis sa création, elle s'appuie, pour mener à bien sa mission constitutionnelle (articles 68 et 92 de la Constitution) sur un ensemble de textes législatifs et réglementaires, notamment la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes, la loi organique n° 99-73 du 17 février 1999 portant statut des magistrats de la Cour des Comptes et le décret n° 99-499 du 8 juin 1999 fixant les modalités d'application de la loi organique sur la Cour des Comptes.

Toutefois, après quelques années de fonctionnement, la Cour fait face à des difficultés qui trouvent leur source dans les textes qui la régissent. C'est pourquoi elle a engagé depuis 2006 une vaste réflexion qui a abouti à des propositions de modification de ces textes.

### **2. L'organisation et les attributions**

#### **2.1. L'organisation**

La Cour des comptes, institution supérieure de contrôle des finances publiques, dotée d'un personnel et d'un budget propre, est organisée en formations : les chambres, les chambres réunies, l'audience plénière solennelle, le Comité des Rapports et Programmes et la Conférence des Présidents et du Commissaire du Droit. Les deux dernières sont consultatives.

## COUR DES COMPTES

Le Commissaire du Droit y représente le Ministère public. Il est chargé de veiller à la bonne application des lois et règlements au sein de la Cour.

La Cour comprend quatre chambres :

➤ **La Chambre des Affaires budgétaires et financières (CABF)**, chambre permanente, chargée du jugement des comptes de gestion de l'Etat, du contrôle de la gestion des services financiers de l'Etat et de leurs établissements publics à caractère administratif ainsi que de la préparation du rapport sur la loi de règlement et de la déclaration générale de conformité ;

➤ **La Chambre des Affaires administratives et des Collectivités locales (CAACL)**, chambre permanente, chargée du jugement des comptes et du contrôle de la gestion des autres services de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics qui leur sont rattachés ;

➤ **La Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises publiques (CVCCEP)**, chambre permanente, vérifie les comptes et contrôle la gestion des entreprises du secteur parapublic. Les contrôles de la CVCCEP s'effectuent en vertu de la loi n°90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique d'une part, de l'article 27 de la loi organique 99-70 sur la Cour des comptes, d'autre part ;

➤ **La Chambre de Discipline financière (CDF)**, chambre non permanente, chargée de sanctionner les fautes de gestion définies à l'article 49 de la loi organique sur la Cour des comptes. Celle-ci ne peut être saisie que par le Président de la République, le Président de

l'Assemblée nationale, le Premier Ministre, le Ministre des Finances, le Président de la Cour des comptes et le Président de la CVCCEP. Les demandes de poursuite sont adressées au Commissaire du Droit.

## **2.2. Les attributions**

Les attributions de la Cour sont définies par les articles 68 et 92 de la Constitution qui disposent respectivement que : *«la Cour des comptes assiste le Président de la République, le Gouvernement et l'Assemblée nationale dans le contrôle de l'exécution des lois de finances»* et *«La Cour des comptes juge les comptes des comptables publics. Elle vérifie la régularité des recettes et des dépenses et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les services de l'Etat ou par les personnes morales de droit public (...). Elle assure la vérification des comptes et de la gestion des entreprises publiques et organismes à participation financière publique. Elle déclare et apure les gestions de fait. Elle sanctionne les fautes de gestion commises à l'égard de l'Etat, des collectivités locales et des organismes soumis à son contrôle».*

## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 2 :** **Les ressources**

### **1. Les ressources humaines**

Les ressources humaines de la Cour des Comptes sont constituées du personnel magistrat et du personnel non magistrat. Une évolution des effectifs a été notée au niveau de ces deux catégories.

#### **1.1. Le personnel magistrat**

On distingue dans cette catégorie les magistrats du siège de ceux du parquet.

##### **- Les magistrats du siège**

En 2007, ce personnel compte 26 magistrats contre 29 en 2006, du fait de la mise en position de détachement de trois magistrats pour occuper les fonctions de Directeur de Cabinet dans des départements ministériels.

##### **- Les magistrats du parquet**

De la création de la Cour à 2005, l'effectif du parquet s'est réduit au seul Commissaire du Droit. Ce n'est qu'en 2006 qu'un magistrat a été désigné pour occuper les fonctions de Commissaire du Droit adjoint.

#### **1.2. Le personnel non magistrat**

Ce personnel comprend deux catégories : le personnel de contrôle et le personnel administratif, technique et de sécurité.

##### **- Le personnel de contrôle non magistrat**

Le recrutement en 2007 de treize (13) assistants de vérification, pris en charge par l'Union européenne dans le cadre du Programme d'Appui au

Programme national de Bonne Gouvernance (PA/PNBG), a permis de faire progresser sensiblement ce personnel qui, entre 2002 et 2006, tournait autour de dix (10) agents. L'effectif actuel est de 23 agents, soit 6 commissaires, 3 rapporteurs particuliers et 14 assistants de vérification.

### **- Le personnel administratif, technique et de sécurité**

De 2002 à 2007, l'effectif du personnel administratif, technique et de sécurité a connu une nette évolution, passant de trente sept (37) à soixante (60) agents. Celui-ci est réparti dans les emplois suivants : chef du Service de l'Administration générale et de l'Equipement (occupé par un administrateur civil), conservateur d'archives, ingénieur informaticien, conseiller en communication, greffier en chef, greffier, secrétaire d'administration, secrétaire de direction, archiviste, analyste programmeur, agent administratif, agent d'administration, commis d'administration, gendarme, secrétaire sténo-dactylographe, chauffeur, agent de service et manœuvre.

## **2. Les ressources financières**

Les ressources financières allouées à la Cour des comptes par l'Etat sont destinées à faire face à des charges de fonctionnement et d'investissement.

### **2.1. Le budget de fonctionnement**

#### **2.1.1. Le budget de fonctionnement hors CVCCEP**

En 2007, des crédits d'un montant de 217 950 000 F ont été ouverts au titre du fonctionnement (hors personnel) de la Cour des comptes. Ceux-ci ont été exécutés à hauteur de 208.579.620 F, soit un taux d'exécution de 95,74 %.

### **2.1.2. Le budget de fonctionnement de la CVCCEP**

La CVCCEP a également bénéficié de crédits de fonctionnement d'un montant de 31 550 000 qu'elle a exécutés à hauteur de 83 %.

### **2.2. Le budget d'investissement**

La dotation de 1.446.474.043 F n'a pu être exécutée qu'à hauteur de 2,33% en raison de la non mobilisation d'une inscription de 1.200.000.000 F prévue pour la construction du siège de la Cour des comptes. La Cour a néanmoins pu procéder à une amélioration de son parc informatique ainsi qu'à un renouvellement de ses matériels et mobiliers de bureau.

### **2.3. Les ressources additionnelles**

Les moyens additionnels dont bénéficie la Cour depuis trois ans sont issus du Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière (PRECAREF) financé par l'African Capacity Building Foundation (ACBF) et du Projet d'Appui au Programme national de bonne Gouvernance financé par l'Union européenne (PA/PNBG).

Les moyens additionnels attendus du PRECAREF se chiffrent globalement à 900.000.000 francs. Les activités ciblées dans ce cadre sont la formation, les recherches et études, les missions spéciales et la documentation.

Concernant le PA/PNBG, le montant total des dépenses à la fin du devis programme 1 s'élève à 427,6 millions. Ces ressources ont permis le renforcement des capacités matérielles, le recrutement de personnels de contrôle, la prise en charge de séminaires et de missions d'études ainsi que le financement de missions de contrôle dans différentes localités du pays.



## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 3 :**

# **La formation et la coopération internationale**

### **1. La formation**

L'année 2007 a vu une intensification des activités de formation au sein de la Cour due notamment à une coordination pertinente de ces activités par une cellule permanente.

En plus des séminaires de formation sur des thèmes aussi actuels que l'évaluation des politiques publiques, la gestion de la dette publique, le nouveau code des marchés ou la gestion axée sur les résultats, des membres de la Cour ont pu participer à des rencontres internationales sur l'audit de performance et l'élaboration d'un manuel de vérification à l'usage des Cours des comptes des Etats membres de l'UEMOA.

Le personnel administratif a bénéficié d'une session de formation en informatique (Windows - Word - Excel) et une autre session concernant les outils bureautiques Microsoft (Internet/Outlook) a concerné 5 (cinq) secrétaires.

De même, la Cour a organisé des journées d'études sur la problématique de la reddition des comptes des collectivités locales. Les échanges avec les représentants du Trésor et des élus locaux ont permis de mieux comprendre les difficultés liées à l'élaboration des comptes administratifs et à la mise en état des comptes de gestion.

Les stages d'imprégnation ont également été poursuivis auprès des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) de la France, de la Belgique et de la Tunisie.

## **2. La coopération internationale**

En plus d'avoir été régulièrement représenté lors des rencontres statutaires d'organismes dont elle est membre (ISC de l'UEMOA, CREFIAF, AFROSAI, INTOSAI,...), la Cour a souvent été invitée à participer à des rencontres internationales portant sur les activités de contrôle des finances publiques telles que celles organisées par le Tribunal des comptes des Iles Canaries et l'Auditeur général de Etats-Unis (GAO) respectivement en juillet et en novembre 2007.

De même, la Cour des comptes du Sénégal a accueilli la réunion annuelle d'évaluation des systèmes de contrôle des comptes et les résultats des contrôles effectués en 2006 par les ISC des Etats membres de l'UEMOA.

La Cour des Comptes a enfin été invitée au colloque euro méditerranéen organisé dans le cadre des festivités du bicentenaire de la Cour des comptes de France (1807-2007).

## Chapitre 4 : **Les activités du Ministère public**

Le ministère public près la Cour est représenté par le Commissaire du Droit. Durant l'année 2007, il a mené ses activités dans le même contexte, caractérisé par l'absence d'une équipe de magistrats pour l'assister dans les missions que lui a confiées la loi organique sur la Cour des comptes.

**Au titre des procédures juridictionnelles**, le Ministère public a rendu des conclusions sur des rapports à fin d'arrêt provisoire concernant les comptes de comptables de l'Etat, un nombre important de comptables des collectivités locales et trois dossiers relatifs à la délivrance de quitus.

Par ailleurs, le Commissaire du Droit a rendu des conclusions sur un rapport aux fins de révision de deux arrêts de la Cour, procédure incidente à celle du jugement des comptes des comptables publics.

Durant l'année 2007, le ministère public n'a pas rendu de conclusions relatives à la procédure de discipline financière. Cette situation découle d'une décision prise par la Conférence des Présidents et du Commissaire du Droit de donner la priorité à la résorption du retard dans le jugement des comptes.

Enfin, le Commissaire du Droit a pris un réquisitoire relatif à la prestation de serment du caissier général de la Caisse des Dépôts et Consignations, créée par la loi n°2006-03 du 04 janvier 2006.

**Au titre des procédures non juridictionnelles**, le Commissaire du Droit a rendu des conclusions sur différents rapports provisoires sur la gestion d'entités soumises au contrôle de la Cour.

## COUR DES COMPTES

Le Commissaire du Droit a enfin rendu des conclusions sur le projet de rapport général public pour 2005 présenté en formation des Chambres réunies.

**Les notes du Parquet**, qui portent sur des observations faites par le Commissaire du Droit sur des questions juridiques, ont concerné la question récurrente de l'état d'examen des comptes de gestion transmis à la Cour et la nécessaire harmonisation des positions entre le siège et le parquet dans le cadre de la coordination des activités de la Cour.

## Chapitre 5 : **Les activités de la Chambre des Affaires budgétaires et financières (CABF)**

**En matière de jugement des comptes**, la CABF travaille à une solution globale d'apurement des anciens comptes de gestion afin de consacrer tous ses efforts à la vérification des comptes les plus récents dont la mise en état d'examen est relativement satisfaisante.

**En matière de contrôle de la gestion**, deux rapports provisoires ont été transmis en 2007 aux responsables des services concernés pour l'ouverture de la phase contradictoire tandis que cinq autres missions ont été entamés, dont les rapports étaient en cours de rédaction au 31 décembre 2007.

**L'instruction des projets de lois de règlement** des années 2000 et 2001 s'est poursuivie mais s'est heurtée à des difficultés. Pour la gestion 2000 par exemple, le ministère de l'Economie et des Finances a transmis six versions du document dont la dernière annoncée n'avait toujours pas été reçue à la fin de l'année.

## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 6 :**

# **Les activités de la Chambre des Affaires administratives et des Collectivités locales (CAACL)**

En 2007, **les activités juridictionnelles** sont restées préjudiciables des conditions de reddition des comptes des collectivités locales, déjà évoquées dans les rapports publics des années précédentes. La CAACL a néanmoins rendu six arrêts définitifs et adopté deux rapports définitifs.

**En matière de contrôle non juridictionnel**, la chambre a adopté deux rapports définitifs et entamé sept contrôles de la gestion.

La problématique de la reddition des comptes a fait l'objet, en 2007, de journées de réflexion et d'échanges entre la Cour des comptes et les principaux acteurs concernés par la gestion locale.



## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 7 :**

# **Les activités de la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises publiques (CVCCEP)**

En 2007, la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises publiques (CVCCEP) a finalisé cinq missions de contrôle tandis que sept autres sont en phase active ou en cours de finalisation.

La Commission dispose maintenant de nouveaux locaux plus fonctionnels sis à la rue de Kaolack au Point E. Il reste cependant que la CVCCEP souffre d'un déficit en moyens de déplacement et mobilier et matériel de bureau.

En outre, la Cour a relevé que le contrôle de l'application des conclusions transformées en directives par le Président de la République reste insuffisant. De même, la CVCCEP, membre de droit du Conseil Consultatif du secteur parapublic en vertu des dispositions du décret n° 87-1745 du 27 novembre 1987, n'est plus invitée à prendre part aux délibérations de cet organe.

## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 8 :**

# **Les activités de la Chambre de Discipline Financière (CDF)**

Au 31 décembre 2007, quatre affaires sont en cours d'instruction devant la CDF.

Une seule affaire a fait l'objet de rapport d'instruction et de transmission au Commissaire du Droit pour conclusions en 2007.

Au total, treize dossiers, avec les rapports d'instruction correspondants, sont pendants devant le Ministère public, pour conclusions.

## COUR DES COMPTES

## **Chapitre 9 :**

# **Synthèse de quelques exemples significatifs de contrôle de la gestion**

### **1. La commune de Mbour**

La Commune de Mbour est située à 70 km de Dakar ; c'est le chef-lieu du département du même nom. Sa population était estimée à 165 719 habitants en 2003, avec un taux d'accroissement moyen par an de 3,4%. Ses recettes de fonctionnement, relativement substantielles en raison des activités touristiques qu'elle abrite, étaient chiffrées annuellement à 806 millions de F CFA.

Le contrôle de la Commune de Mbour, qui a porté sur les gestions 1999 à 2003, a donné lieu à des observations et recommandations.

#### **1.1 La gestion administrative**

D'abord, le service des garages et ateliers est sous exploité et ne dispose pas d'un agent voyer régulièrement recruté.

En outre, la Commune a indûment supporté les frais de location d'un immeuble abritant le Service départemental des Impôts et Domaines de Mbour.

#### **1.2 La tenue des documents financiers**

Les documents budgétaires ne renseignent pas sur l'état d'exécution des budgets des gestions antérieures. Il s'y ajoute que les autorisations spéciales de reports ne sont pas annexées au budget et la commune n'établit pas ses comptes administratifs, en violation des dispositions de l'article 350 du Code des collectivités locales.

### **1.3 Les marchés publics de la commune**

La Cour a relevé plusieurs violations de la réglementation relative à la passation des marchés publics. Celles-ci concernent notamment le fractionnement de dépenses, le défaut d'appel d'offres, le recours injustifié à l'entente directe, l'exécution d'un contrat d'aménagement de bâtiments non approuvé, l'absence de production des offres des entreprises soumissionnaires et le défaut de publicité de l'appel à la concurrence.

### **1.4. Les recettes perçues sur les autorisations de construire**

La Commune encaisse des recettes à l'occasion de la délivrance des autorisations de construire alors que cette catégorie de recette n'est pas prévue par le Code des collectivités locales.

### **1.5 La gestion des personnels de la commune**

Le contrôle a révélé que des agents ayant atteint l'âge de la retraite ont été irrégulièrement maintenus en activité. De même, une indemnité kilométrique a été allouée au Secrétaire municipal sans les justifications requises et des primes de motivation ont été distribués sans autorisation budgétaire.

### **1.6 La gestion du billettage**

Plusieurs dysfonctionnements ont été relevés dans la gestion du billettage. Il s'agit de l'inexistence d'une commission de paie, du défaut de tenue d'un registre de paiement, de l'absence des pièces justificatives des opérations de paiement et de la non tenue d'une comptabilité de caisse.

### **1.7. La comptabilité des matières**

Les manquements constatés à ce niveau concernent le défaut d'acte de nomination du comptable matières, l'inexistence de documents relatifs à la comptabilité des matières entre 1999 et 2003 et une utilisation abusive du carburant.

### **1.8 La gestion des domaines**

Plusieurs irrégularités ont été relevées dans la gestion de ces opérations. D'abord, la quasi-totalité des lotissements sont irréguliers, car n'étant pas autorisés par l'autorité compétente, en l'occurrence le ministre chargé de l'Urbanisme. De même, une modification des limites de deux collectivités, en l'occurrence Mbour et Malicounda, s'est effectuée sans le respect de la procédure réglementaire prévue par le Code des Collectivités locales.

### **1.9 La gestion de l'état civil**

A ce titre, les observations concernent le défaut de transmission du volet n°2 du registre d'état civil au greffe du tribunal régional de Thiès et la non délivrance de livret de famille aux nouveaux mariés.

### **1.10 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de doter les ateliers et garages de moyens conséquents et de recruter un agent voyer ;
- de veiller à ce que les documents budgétaires soient bien renseignés et contiennent les informations exigées par la réglementation ;
- de veiller à ce que les dossiers des marchés publics de travaux ou de fournitures de biens ou services contiennent tous les renseignements



- utiles et soient largement et suffisamment publiés.
- de prendre toutes dispositions utiles pour faire instituer une base légale de perception des recettes tirées des permis de construire ;
  - de veiller à l'avenir à l'imputation régulière des dépenses, en particulier de personnel, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur ;
  - de veiller à la bonne tenue des registres de paiement et d'instituer une commission de paie ;
  - de veiller à la tenue des documents comptables obligatoires énumérés par l'instruction n°4 MEF du 8 mars 1988 relative à la comptabilité des matières ;
  - de veiller à la transmission des volets n° 2 des registres d'état civil au greffe du Tribunal régional de Thiès ;
  - de veiller à ce que les nouveaux mariés disposent de leur livret de famille.

## **2. L'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)**

L'E.N.D.S.S. est créée par le décret n° 92-1400 du 07 octobre 1992, abrogé et remplacé par le décret n° 96-634 du 18 juillet 1996, suite au regroupement des écoles de formation paramédicale et sociale.

La mission assignée à l'ENDSS par l'Etat concerne essentiellement la formation des personnels nécessaires au développement de la santé et de l'action sociale.

L'établissement fonctionne essentiellement grâce à ses ressources propres, aux crédits alloués par l'Etat et à certains financements conjoncturels du Programme de développement intégré de la santé (PDIS).

Le contrôle de l'ENDSS, qui a porté sur les gestions 1998 à 2002, a donné lieu à des observations et recommandations.

## **2.1. Des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'ENDSS**

Le contrôle a révélé un ensemble de dysfonctionnements au niveau des structures participant à la régulation du fonctionnement de cet établissement de formation. En effet, le Conseil de perfectionnement et le Comité de gestion ne jouent pas pleinement leurs rôles d'orientation et de contrôle que leur assignent les textes réglementaires.

De même, la consignation des références des élèves admis à l'école et le suivi informatique parallèle des inscriptions ne sont pas convenablement effectués par la direction.

## **2.2. Une mobilisation inefficace des ressources propres de l'ENDSS**

Concernant **les droits d'inscription**, le rapprochement entre les frais de scolarité que le comptable de l'école devait théoriquement recouvrer, évalués sur la base des données statistiques fournies par le bureau de la scolarité, et les versements bancaires opérés au titre des frais de scolarité, fait apparaître des écarts importants.

Les mêmes incohérences sont relevées dans le cadre de la gestion des recettes issues de la **location des infrastructures** de l'ENDSS (amphithéâtres, chambres et mobilier).

S'agissant **des ressources générées par les techniciens en formation**, les montants recouverts par la secrétaire diffèrent de ceux reversés auprès de l'intendant par l'agent intermédiaire de recettes.

## **2.3. Paiement de dépenses non autorisées**

Il s'agit d'une mauvaise application de la circulaire n° 5127 MSAS/ENDSS/SP du 20 octobre 1993 relative à la nature des

dépenses supportées par les ressources propres générées par l'ENDSS. Les dépenses irrégulièrement payées concernent des indemnités aux membres des jurys d'examens, des salaires au personnel temporaire avec des états non émargés, des indemnités journalières de stage rural, des heures d'examen doublement mandatées, des frais de gardiennage et de frais de surveillance des stages ruraux des élèves.

Cette observation concerne également le règlement de frais postaux, des repas offerts lors de rencontres pédagogiques, l'acquisition de livres, le paiement d'indemnités injustifiées et l'octroi d'un sursalaire à un agent de la fonction publique.

#### **2.4. Création d'une caisse en numéraire dite de roulement sans base légale**

Une caisse d'avances a été créée sur la seule initiative du directeur de l'ENDSS, en violation des dispositions réglementaires qui prévoient que leur mise en place ne peut être autorisée que par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances.

#### **2.5 Absence de contrat de travail liant le personnel temporaire à l'Ecole**

Aucun contrat ne lie le personnel temporaire à l'ENDSS. Or, les dispositions de la loi n° 97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du Travail, auquel est soumis ce personnel, prévoient qu'un contrat de travail doit être le soubassement de tout rapport entre un travailleur et un employeur, quelle que soit sa durée.

## **2.6 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de mettre en place une organisation financière et comptable ainsi qu'un dispositif de contrôle permettant d'éviter les pertes de recettes constatées ;
- de veiller davantage au fonctionnement normal du Conseil de Perfectionnement et du Conseil de gestion ;
- de faire cesser le paiement de dépenses non autorisées sur les ressources propres de l'ENDSS ;
- de respecter et de faire respecter l'obligation annuelle de rendre compte de l'exécution du budget ;
- de respecter la procédure réglementaire de création des caisses d'avances et de nomination des gérants ;
- de régulariser la situation du personnel dit temporaire.

## **3. Le Centre National d'Appareillage Orthopédique (CNAO)**

Le Centre national d'Appareillage orthopédique (CNAO), créé en 1957, a été érigé en établissement public de santé (EPS) par décret n° 2004-1410 du 4 novembre 2004. Le CNAO est administré par un directeur et est doté d'un agent comptable depuis octobre 2005. Les populations, organisées en comité de santé, participent à l'effort sanitaire.

Le contrôle du CNAO a porté sur les gestions 2002 à 2005 et a donné lieu à des observations et recommandations.

### **3.1 Sur le plan administratif**

Près de trois ans après son érection en EPS, ni le Conseil d'administration (CA), ni les commissions consultatives d'établissement du CNAO n'ont été mis en place.

En outre, le CNAO ne dispose pas d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables conforme à son statut d'établissement public de santé non hospitalier. Or, ce document constitue aussi bien un instrument de gestion que de contrôle interne. Par ailleurs, des retards considérables ont été constatés dans la nomination du Directeur du Centre et l'installation de l'Agent comptable particulier.

### **3.2 Sur le plan budgétaire, comptable et fiscal**

Les budgets exécutés pour les exercices 2005 et 2006 n'ont fait l'objet ni d'approbation, ni d'un suivi et d'un contrôle satisfaisants.

Par ailleurs, l'examen des textes réglementaires a permis de relever que c'est le même organe, en l'occurrence le Conseil d'administration, qui arrête et adopte le budget, ce qui induit un cumul de tâches incompatibles. La Cour a proposé la modification de ces dispositions afin que la formalité d'arrêté du budget revienne à la direction de l'établissement.

En outre, le CNAO ne remplit pas ses obligations fiscales et contracte avec des fournisseurs qui ne sont pas en règle avec l'Administration fiscale.

Enfin, en plus du défaut de formalisation du transfert du patrimoine de l'Etat et de l'absence de bilan d'ouverture, la tenue de la comptabilité et la production des informations financières et comptables sont peu fiables.

### **3.3 Sur le plan de la gestion des ressources du CNAO**

Du fait du défaut de fiabilité du «*circuit-malade*», le CNAO n'a aucune maîtrise sur le montant de ses recettes.

Le Comité de santé, ne disposant pas des factures, ne peut effectuer aucun contrôle sur les recettes du Centre qui sont gérées, jusqu'en 2004, par le Directeur du Centre et sa secrétaire. Cette situation a engendré le défaut de séparation des opérations d'encaissement et de paiement, l'inexistence de contrôle inopiné de la caisse, la minoration des recettes encaissées.

De manière générale, il faut déplorer l'absence totale de contrôle du Ministère de la Santé et de la Prévention médicale sur le fonctionnement du CNAO.

Le Directeur du Centre a également pratiqué, de 2000 à 2004, des consultations privées pour son propre compte, en violation des dispositions réglementaires. Les sommes indûment perçues ont été évaluées à 14.940.000 F CFA.

### **3.4 Sur le plan de la gestion des stocks et des immobilisations**

Pendant la période sous contrôle, le CNAO ne disposait pas de comptable des matières, avec tout ce que cela implique en termes d'irrégularités et de manquements. Toutefois, à partir de 2006, cette situation s'est considérablement améliorée avec la nomination d'un comptable des matières et une meilleure organisation de ce cycle.

Concernant le matériel médical, celui-ci reste modeste et très obsolète et date pour la majeure partie des années soixante, d'où la nécessité de son renforcement et de sa modernisation.

### **3.5 Sur la gestion du personnel**

Le plan de recrutement au CNAO n'est basé ni sur les besoins en ressources humaines, ni sur la disponibilité de crédits affectés à cet effet.

Ce procédé a pour conséquence de favoriser des recrutements inefficaces, inappropriés et une absence de maîtrise de l'évolution de la masse salariale de la structure.

En outre, les dossiers individuels ne fournissent pas certaines informations obligatoires (état civil, fiches de pointage, etc.), ce qui ne facilite pas la gestion optimale du personnel.

Concernant la gestion de la paie, plusieurs anomalies ont été relevées. Il s'agit de l'absence d'un contrôle à posteriori des opérations de paiement, de l'absence de cadre de référence relatif à la rémunération des agents contractuels et du défaut de prélèvement et de reversement des retenues sur salaires.

### **3.6 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- d'inviter le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor à faire procéder à l'installation de l'Agent comptable particulier du CNAO et de veiller, à l'avenir, à l'installation des ACP dès leur nomination ;
- de faire établir un ordre de recettes à l'encontre de l'ancien Directeur du CNAO, pour la restitution des 14,9 millions perçus au titre des consultations privées ;
- de diligenter la procédure de nomination du directeur de l'EPS et de désignation des membres de son Conseil d'administration ;
- de formaliser dans un manuel, les procédures d'élaboration, de suivi et de contrôle budgétaires ;
- de s'assurer du caractère probant des pièces justificatives afférentes aux dépenses effectuées ;
- d'inviter l'ancienne secrétaire du Directeur à rembourser au CNAO

le montant de 817.500 F CFA au titre des sommes encaissées et non reversées ;

- de formaliser les procédures de recrutement et de mettre à jour les dossiers du personnel ;
- de prendre toutes les dispositions nécessaires pour le strict respect des obligations fiscales et sociales du CNAO.

#### **4. Le Fonds de Garantie Automobile (FGA)**

Le Fonds de Garantie Automobile (FGA) est une société anonyme à participation publique majoritaire créée le 23 mai 1995. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

Il est chargé, lorsque le responsable des dommages demeure inconnu ou n'est pas assuré, sauf par l'effet d'une dérogation légale à l'obligation d'assurance, de supporter, dans la limite des plafonds réglementaires, les frais médicaux et l'indemnisation des victimes de dommages corporels nés d'un accident causé par un véhicule terrestre à moteur en circulation, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, à l'exclusion de celles des chemins de fer et des tramways. Il peut également servir de tampon de trésorerie entre les compagnies d'assurance et les hôpitaux installés au Sénégal.

Le contrôle du FGA a porté sur les gestions 2001 à 2005 et a donné lieu à des observations et recommandations.

##### **4.1 Sur le plan fiscal**

La pratique relevée au niveau du FGA, tant en ce qui concerne l'impôt sur les sociétés (IS) que la TVA, est qu'elle ne respecte pas la réglementation et fait courir au FGA de réels risques de redressements fiscaux.



## **4.2 Sur le plan financier**

Les dispositions de l'article 9 de la loi n° 97-20 prévoient des pénalités de 50.000 F par jour de retard à l'encontre des entreprises d'assurance qui n'ont pas reversé les contributions de leurs assurés dans les délais requis mais celles-ci ne sont pas appliquées par le FGA.

Il s'y ajoute que le Fonds n'a pas la situation exhaustive et fiable des primes déclarées par les compagnies d'assurance puisqu'il n'est pas destinataire de leurs états financiers.

Par ailleurs, le Fonds de Garantie a mis en location, par le biais d'une agence immobilière, une partie de son siège à raison de 8.500.000 F par mois. Cependant, il a été enregistré des loyers non recouvrés de l'ordre de 10.000.000 F pour l'exercice 2005 et des retards de paiement sur plusieurs trimestres pour 2006.

## **4.3 Sur le plan budgétaire**

Le Fonds de Garantie ne dispose pas d'une cellule de contrôle de gestion, ce qui constitue une violation de l'article 36 de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990. Les tâches d'élaboration et de suivi du budget sont ainsi assurées par le Département administratif et financier.

En outre, le poste «*Prestations de service*» présente des taux élevés de non réalisation qui ont atteint 70% sur les cinq exercices alors que ces prestations, qui correspondent aux indemnisations des victimes d'accidents des véhicules non assurés ou dont les auteurs sont en fuite, constituent la principale mission du Fonds.

Enfin, d'importants dépassements budgétaires ont été notés sur les postes «*Personnel*» et «*Frais divers de gestion*».

#### **4.4 Sur l'organisation comptable et la gestion des matières**

D'abord, le Directeur administratif et financier n'a pas le profil du poste. Le FGA ne tient ni une comptabilité d'engagement, ni une comptabilité auxiliaire, ce qui ne facilite pas le suivi des opérations.

Le contrôle a également révélé que la procédure de cession des véhicules comporte plusieurs irrégularités, notamment le défaut d'appel à la concurrence et l'absence de commissaire priseur.

Par ailleurs, la mise en place d'un comité de gestion dans le cadre de la construction du siège en 2002 a renchéri le coût global sans que son utilité ne soit avérée.

De même, l'absence d'un système de gestion des stocks, qui induit des approvisionnements par petites quantités, a entraîné des coûts d'approvisionnements coûteux.

Concernant la gestion de la trésorerie, celle-ci comporte plusieurs anomalies. L'émission des chèques ne respecte pas les règles de base en la matière : confusion de bénéficiaires, chèques émis à l'ordre de simples porteurs. Les opérations de caisse, elles, sont exécutées par le comptable qui en assure également la comptabilisation, ce qui ne facilite pas leur suivi et leur contrôle.

Enfin, des avantages sont accordés sans aucune justification. Il en est ainsi de cadeaux aux administrateurs, d'une assurance maladie au profit du Directeur et de sa famille, de frais de représentation et d'indemnités de congé. De même, des dépenses non justifiées ou irrégulièrement exécutées ont été recensées sur la base d'un échantillonnage pour un montant total de 5.748.426 F.

#### **4.5 Sur la gestion du personnel**

Les procédures de recrutement décrites dans le manuel des procédures n'ont jamais été appliquées par le Fonds. Tous les recrutements ont été opérés par le Directeur général. A cet égard, le manque de qualification des personnels ainsi recrutés n'a pas favorisé des ressources humaines adaptées aux besoins du Fonds.

Il existe en outre une réelle disparité dans le classement des agents dans les différentes catégories professionnelles. Un employé d'un niveau supérieur sur l'organigramme peut être classé dans une catégorie inférieure. Cette situation découle de l'affectation de personnes embauchées à des postes ne correspondant pas à leur profil.

Concernant la paie, celle-ci est exclusivement gérée par le comptable et sur une base manuelle, c'est-à-dire en dehors de tout logiciel et à partir de carnets paraphés, sans aucune modalité de contrôle de ces opérations.

Par ailleurs, les salaires sont caractérisés par une très forte dispersion, due notamment à la faiblesse des rémunérations servies au personnel. Une prime de rendement est allouée au personnel, mais celle-ci ne tient aucunement compte de la situation financière de l'entreprise et de l'amélioration de ses résultats.

#### **4.6 Sur la gestion des dossiers de sinistres**

L'examen de la gestion des dossiers de sinistres a permis de déceler plusieurs anomalies telles que l'absence de système unique et rationnel de numérotation des dossiers, la non application de la prescription du manuel de procédures consistant en la mise en place d'un comité de

direction pour toute indemnisation supérieure à 1.000.000 F. De même, on relève des dossiers ouverts « *par erreur* », des confusions dans la numérotation des dossiers et l'absence de pièces justificatives à l'appui de certaines demandes d'indemnisation.

Cette gestion s'effectue manuellement malgré l'acquisition, en 2005, d'un logiciel de gestion des sinistres pour un montant de 2 183 000 F ; ce logiciel s'est révélé, à la pratique, peu approprié pour l'utilisation souhaitée.

Par ailleurs, de réelles insuffisances caractérisent l'exercice de la mission de service public du FGA puisque dans plusieurs cas, les victimes d'accidents de véhicules non assurés ou dont l'auteur est en fuite ne jouissent pas totalement de leurs droits.

En outre, le FGA bénéficie de contributions provenant, d'une part, de la majoration des amendes prononcées contre les conducteurs non assurés, des responsables d'accidents non assurés, d'autre part ; celui-ci n'a cependant pas mis en place un mécanisme permettant de recouvrer efficacement ces ressources.

#### **4.7 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de rendre le Fonds de Garantie Automobile destinataire des états financiers des compagnies d'assurances ;
- de prendre les dispositions nécessaires en vue du règlement des arriérés de loyers dus au FGA ;
- de mettre fin à l'octroi d'avantages injustifiés ;
- de trouver les voies et moyens pour améliorer le niveau de rémunération des employés du Fonds sans compromettre son exploitation ;

- de diligenter la mise en place du comité de direction qui sera chargé notamment du contrôle de la régularité de tout dossier dont l'indemnisation est supérieure à 1.000.000 F, conformément aux procédures en vigueur ;
- de respecter scrupuleusement les dispositions du Code général des Impôts, particulièrement en matière d'impôt sur les sociétés et de précompte de la TVA ;
- de mettre en place une politique dynamique et efficace de recouvrement de toutes les ressources du FGA ;
- de mettre en place une organisation comptable et un système de gestion des stocks fiables ;
- de mettre à jour le manuel de procédures et d'en respecter les règles, notamment en matière de recrutement et de gestion de la paie ;
- d'améliorer la gestion et le traitement des dossiers de sinistres.

## **5. Le Fonds de Solidarité Nationale (FSN)**

Créé par décret n° 2002-828 du 19 août 2002, le Fonds de Solidarité nationale (FSN) est une structure administrative autonome, rattachée au Ministère de la Solidarité nationale au moment du contrôle.

L'article 2 dudit décret lui assigne la mission suivante : *«apporter une réponse immédiate et appropriée aux situations de crise et d'urgence concernant les personnes en situation de détresse, sinistrées, déplacées par des actions visant à prévenir l'exclusion sociale et à faciliter l'insertion et la promotion des populations défavorisées».*

Le contrôle du FSN, qui a porté sur les gestions 2002 à 2005, a donné lieu à des observations et recommandations.

## **5.1 Organisation et fonctionnement**

Depuis la création du FSN, son personnel est composé de sept agents de l'Etat détachés. Cet effectif est insuffisant pour ses missions de gestion de situations d'urgence. Cette situation s'explique essentiellement par l'absence au FSN de conditions attractives de rémunération et de travail.

Par ailleurs, le fonctionnement du FSN est largement tributaire de la subvention de l'Etat, qui constitue 95% de ses ressources. Pour lui permettre d'agir avec rapidité et efficacité, il est urgent de renforcer ses moyens financiers ; il urge également d'accroître ses moyens logistiques, par l'acquisition de matériel roulant approprié, pour faciliter l'exécution les opérations d'urgence.

## **5.2 Situation juridique et administrative**

L'article premier du décret créant le FSN lui confère une autonomie administrative et financière mais celle-ci est largement entamée par la tutelle trop pesante du Ministère de la Solidarité nationale. Cette situation se manifeste par une ingérence quasi permanente de cette tutelle dans la gestion du Fonds et la prise en charge récurrente, sur les ressources du FSN, de dépenses de fonctionnement du Ministère (fournitures, carburant, frais de mission,...) ou liées aux activités de personnes morales privées. La cour a estimé que ces concours ne sont pas éligibles au budget du Fonds.

Quant au Conseil d'orientation qui est l'organe d'administration, il ne s'est réuni qu'une seule fois alors qu'elle doit être convoquée au moins deux fois par an.

Par ailleurs, le FSN s'est doté d'un manuel de procédures élaboré sur la base des règles de la comptabilité privée, alors que l'article 12 de son

décret de création l'astreint au respect des règles de la comptabilité publique.

Enfin, les taux appliqués en ce qui concerne la prise en charge des frais de mission à l'intérieur du pays sont supérieurs aux taux en vigueur.

### **5.3 Situation comptable, budgétaire et fiscale**

La Direction du Fonds n'applique aucun des deux systèmes comptables (public ou privé) et impute ce vide à l'incompatibilité entre le décret et le manuel de procédures.

Par ailleurs, les tâches opérationnelles liées au cycle approvisionnement, depuis la commande des biens et services jusqu'au règlement, en passant par la comptabilisation, sont confiées au gestionnaire comptable, ce qui constitue un cumul de fonctions incompatibles. En l'absence d'une comptabilité auxiliaire, la Direction du FSN ne peut, en temps réel, évaluer son degré d'endettement ou la situation de sa trésorerie.

On constate également l'inexistence de procédures budgétaires formalisées avec comme corollaires des dépenses non budgétisées et des dépassements budgétaires récurrents. De même, le FSN ne procède pas au précompte de la TVA et contracte avec des fournisseurs inconnus de l'Administration fiscale.

### **5.4 Gestion de la trésorerie**

De sérieuses anomalies sont relevées dans le fonctionnement des différents comptes bancaires du Fonds : la cosignature de chèques par le Directeur et le Directeur adjoint, le défaut d'établissement d'états de rapprochement bancaire et l'absence de pièces justificatives d'opérations réglées par banque.

De même, la gestion des recettes issues de la journée de solidarité nationale organisée le 08 décembre 2004 comporte quelques insuffisances liées notamment à des avantages indus procurés à des organes à « faible tirage » et à des organismes bancaires.

En outre, des dépenses dont le montant dépasse 300.000 F ont été réglées en espèces en violation des dispositions règlementaires.

Enfin, le Fonds a accordé deux prêts à la Direction de l'Action sociale et de la Solidarité nationale (DASSN), respectivement de 2.600.000 F et 1 085 810 F et a contracté un «prêt» de 50.000.000 F auprès du Commissariat à la Sécurité alimentaire ; ces prêts et emprunts n'étaient pas remboursés au moment du contrôle.

### **5.5 Procédures d'exécution des dépenses**

Pour le cycle achats/fournisseurs, il a été constaté des irrégularités au niveau des procédures de dépense (liquidations inexactes au préjudice du fonds), un non respect de la réglementation sur les marchés publics (absence de mise en concurrence des fournisseurs) et des failles dans les procédures de réception des produits achetés par le FSN (défaut de PV de réception, PV non visés par le COF, commission de réception irrégulières).

### **5.6 Gestion des matières et des stocks**

Les principaux dysfonctionnements constatés dans la gestion des matières et des stocks sont le retard dans la nomination et l'installation du comptable matières, une gestion non transparente des denrées et fournitures acquises lors des opérations de secours d'urgence, une utilisation du carburant caractérisée par le gaspillage avec des dotations à la tutelle non justifiées et une surestimation des distances à parcourir.



Plus particulièrement, le matériel utilisé lors des opérations d'urgence n'est ni répertorié, ni sécurisé, ce qui a entraîné une utilisation peu transparente et des pertes récurrentes. La construction d'un grand magasin de stockage permettrait au FSN de constituer des stocks dits de sécurité ou d'urgence, de récupérer le matériel utilisé dès la fin des opérations, mais également d'anticiper sur les situations en organisant des appels d'offres conformément aux dispositions du Code des marchés publics.

### **5.7 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de respecter l'autonomie du Fonds consacrée par le décret n° 2002-828 du 19 août 2002 en s'abstenant de s'immiscer dans sa gestion ;
- de faire un bilan de la Journée de solidarité nationale «*édition 2005*» et de procéder à une évaluation de l'opération «*Ndogou Solidarité*» ;
- de ne plus financer des activités inéligibles aux missions du Fonds ;
- de faire élaborer un manuel de procédures intégrant l'ensemble des activités du Fonds et de veiller à son application effective ;
- de suivre le système d'information de la comptabilité publique en conformité avec les dispositions du décret n° 2002-828 du 19 août 2002 ;
- de veiller au respect, par le FSN, de ses obligations fiscales ;
- de rembourser les prêts obtenus et de faire rembourser les prêts consentis ;
- de s'assurer d'un contrôle préalable à tout règlement au profit d'un fournisseur et de tenir une comptabilité auxiliaire fournisseurs ;
- de rétablir la commission de réception et le comptable des matières dans la plénitude de leurs attributions ;
- de veiller à l'absence de tout abus concernant les dotations de carburant lors des tournées ;
- de veiller, après chaque opération, à la restitution du matériel utilisé.

## **6. La Radio Télévision Sénégalaise (RTS)**

La Société nationale de Radiodiffusion Télévision sénégalaise (RTS) a été créée par la loi n° 92-02 du 06 janvier 1992, à la suite de la liquidation de l'ancien Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal (ORTS). Elle a pour mission l'exploitation et le développement du service public de la Radio et de la Télévision sur l'ensemble du territoire national. Le monopole qui lui avait été accordé dans ce cadre a été remis en cause par la loi n°2000-07 du 10 janvier 2000.

Les conditions d'exercice du service public de radiotélévision sont fixées par un cahier de charges.

Le contrôle de la RTS, qui a porté sur les gestions 2002 à 2006, a donné lieu à des observations et recommandations.

### **6.1 Situation administrative et organisationnelle**

La situation administrative et organisationnelle de la RTS comporte plusieurs dysfonctionnements qui se manifestent par un organigramme inadéquat, une instabilité du poste de Directeur général, la tenue irrégulière d'assemblées générales et l'existence de directions sans textes de création et d'organisation. Il a également été constaté une mauvaise gestion des archives radiophoniques et télévisuelles et l'inexistence de manuels de procédures internes ainsi que d'un schéma directeur informatique.

### **6.2 Situation financière, fiscale et commerciale**

Une baisse constante du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation a été constatée durant la période sous revue. Cette tendance est expliquée par plusieurs facteurs.

D'abord, la détermination du montant de la subvention d'exploitation, représentée par la redevance SENELEC qui constitue 37,25% des ressources, n'est pas correctement effectuée par la SENELEC, au préjudice de la RTS.

Ensuite, sur la période 2004-2005, l'inefficacité de la politique commerciale a entraîné une diminution régulière des recettes du poste «*services vendus et produits accessoires*» qui représentent 60% des ressources, soit 3,5 milliards de F, aggravée par la concurrence non régulée imposée par les multiples chaînes privées naissantes.

Concernant la gestion des opérations de trésorerie, il a été relevé l'existence de nombreux suspens bancaires non apurés imputables au défaut de justificatifs et l'existence d'écarts de caisse expliqués par des chèques détenus par le comptable.

Au plan fiscal, les errements constatés dans la gestion sont relatifs aux retards accusés dans le versement de la taxe sur la valeur ajoutée et au défaut de reversement des retenues sur salaires.

De nombreuses défaillances sont également notées dans le secteur commercial. Elles sont relatives notamment à la non formalisation des procédures appliquées, à une fusion inappropriée des directions commerciale et financière, à une impossibilité de rapprocher les données comptables et commerciales, à une politique incohérente de réduction des prix et à une diffusion désordonnée des spots de publicité.

### **6.3 Situation budgétaire et comptable**

Le système d'information et de gestion n'est pas fiable du fait d'un défaut de sincérité des documents budgétaires, ce qui a entraîné des dépassements budgétaires importants. Il a également été relevé des différences

entre la nomenclature comptable utilisée par le Contrôle de Gestion et celle appliquée par la Direction commerciale, administrative et financière. D'autres dysfonctionnements en matière de gestion budgétaire ont été constatés : des remaniements budgétaires inopportuns et sans l'approbation du Conseil d'administration, des erreurs de report ou de calcul sur les documents budgétaires.

Quant à la gestion comptable, elle se caractérise par un manque d'organisation, l'inexistence d'un manuel de procédures et le défaut de respect de la réglementation comptable et administrative. Il s'y ajoute que les états financiers, produits avec un grand retard, manquent de fiabilité.

#### **6.4 Gestion du personnel**

Les manquements significatifs ont trait d'abord à une évolution accélérée de la masse salariale, à la prise en charge de la rémunération d'agents détachés dans d'autres services, aux erreurs et omissions sur les bulletins de paie et à la gestion laxiste des prêts.

Aussi, en 2005, la Direction générale a signé avec les travailleurs un accord d'entreprise sans l'approbation préalable du Conseil d'administration malgré son impact financier défavorable et les avantages indus qu'il a accordés au personnel.

Il s'y ajoute la non maîtrise des effectifs, l'octroi d'indemnités injustifiées au personnel et l'absence d'une politique pertinente de gestion des ressources humaines.

#### **6.5 Gestion des achats**

La RTS s'est conformée, pour l'essentiel, durant la période sous revue, aux dispositions du Code des marchés publics malgré quelques manquements relevés dans leur application : défaut de mention de la date de disponibilité des cahiers de charges et de la date limite de dépôt

des offres, recours très fréquent à des appels d'offres en urgence et le défaut de signature des procès-verbaux d'adjudication par tous les membres de la commission de dépouillement. De même, un seul agent est chargé à la fois de la réception des matières et fournitures et de leur gestion, ce qui constitue un cumul de fonctions incompatibles.

On relève enfin une mauvaise gestion des comptes de fournisseurs due essentiellement à l'inexistence d'un fichier des fournisseurs et d'une comptabilité auxiliaire des achats.

### **6.6 Gestion des immobilisations et des stocks**

La RTS ne dispose ni d'un manuel de procédures propres aux immobilisations, ni d'un fichier complet de gestion de ses actifs. Cette situation explique certaines erreurs comptables telles que le défaut d'inscription en immobilisations des frais d'entretien et de réparation relativement importants et l'imputation en «*immobilisations en cours*» de matériels déjà mis en service. On relève également le retard dans la tenue des opérations d'inventaire et la vétusté avancée des immobilisations.

En ce qui concerne la gestion des stocks, les principales faiblesses notées sont relatives à l'insuffisance du personnel affecté à cette tâche et la faible dotation en matériel technique des stations régionales.

Par ailleurs, les véhicules sont prioritairement affectés aux directeurs, au détriment des équipes opérationnelles et des stations régionales. La gestion du carburant s'effectue, elle aussi, de manière très déséquilibrée.

### **6.7 Gestion des stations régionales**

Les stations régionales font face à de multiples difficultés de fonctionnement. La première est liée à l'alimentation de leurs caisses d'avances

pour leur permettre de faire face aux menues dépenses. Il y'a également l'impossibilité pour elles de se conformer à la procédure de reversement périodique des recettes collectées. Pour ce qui est des immobilisations, il faut signaler que la plupart des stations régionales sont dans la précarité.

Par ailleurs, l'acheminement du courrier pose problème ; certaines stations comme celle de Tambacounda envoient parfois leur courrier à travers le transport interurbain, ce qui pose un problème de sécurité.

En outre, du fait d'une mauvaise gestion des ressources humaines, le personnel des stations régionales est souvent insuffisant, peu formé et peu motivé.

Enfin, en ce qui concerne les installations techniques, il a été relevé une insécurité flagrante dans certaines zones. Ces situations, si elles ne sont pas rapidement corrigées, pourraient sérieusement endommager l'outil technique de la RTS et nuire ainsi à son bon fonctionnement.

## **6.8 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de veiller à une meilleure régulation du secteur de l'audiovisuel, notamment par une application plus stricte de la réglementation en vigueur ;
- d'inviter la Direction générale à produire les états financiers dans les délais prescrits par la loi ;
- de diligenter la mise à jour des manuels de procédures ainsi que la finalisation du schéma directeur informatique ;
- de définir une politique commerciale plus agressive afin de réduire la dépendance de la RTS vis-à-vis de la redevance audiovisuelle ;
- de veiller au respect des obligations fiscales de la RTS relatives au reversement de la taxe sur la valeur ajoutée et les impôts et taxes

- retenus sur les salaires ;
- de veiller à la régularité de toute augmentation de salaire, notamment par la saisine de l'organe délibérant ;
- de mettre fin à l'octroi irrégulier d'indemnités ;
- de mettre à jour le fichier des immobilisations et d'améliorer la sécurité des installations techniques de la RTS ;
- de procéder à une répartition plus équitable des moyens (matériel, carburant, personnel) entre la Direction générale et les stations régionales ;

## **7. L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP)**

L'Office National de Formation Professionnelle est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par la loi n° 86-44 du 11 août 1986. Il est notamment chargé d'aider le Gouvernement à déterminer et mettre en œuvre les objectifs sectoriels de formation professionnelle, d'assister les organismes publics et privés dans la réalisation de leurs actions et d'assurer le contrôle des résultats.

Les ressources financières de l'ONFP proviennent essentiellement de la part de 5% affectée sur les recettes provenant de la Contribution forfaitaire à la charge des Employeurs (CFCE) et du produit des prestations de services fournies aux entreprises et organismes privés et aux services publics.

Le contrôle de l'ONFP a porté sur les gestions 2001 à 2005 et a donné lieu à des observations et recommandations.

### **7.1 La situation administrative et organisationnelle**

L'article 4 du décret n° 87-955 du 21 juillet 1987 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'ONFP dispose que « *les membres du Conseil d'administration sont nommés pour deux ans*

*renouvelables par arrêté du Ministre chargé de la Formation professionnelle, sur propositions des différentes organisations représentées au CA». Cependant, certains administrateurs siègent au CA depuis 1988 sans aucun acte de renouvellement de leur mandat. De même, pour les années 2001 à 2005, l'obligation de réunir le CA au moins trois fois l'année n'a pas été respectée.*

Par ailleurs, l'article 36 de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 fait obligation à chaque entreprise publique de créer une cellule de contrôle de gestion et une cellule de contrôle interne mais ces deux organes ne sont toujours pas mis en place au niveau de l'ONFP. De plus, l'ONFP ne dispose pas de manuel de procédures décrivant les différentes fonctions, clarifiant les rôles et responsabilités de chacun et retraçant le circuit de l'information.

## **7.2 La situation financière et budgétaire**

L'ONFP impute à la Direction du Traitement automatique de l'Information (DTAI) du Ministère de l'Économie et des Finances, qui n'est pas en mesure d'éditer les états comptables des encaissements de la CFCE par le Trésor, le défaut de recouvrement de la totalité de sa subvention pendant plusieurs années. Il évalue le manque à gagner à 932.947.000 F et exige son reversement des services du Trésor. Ce montant est néanmoins contesté par le ministère de l'Économie et des Finances. L'ONFP assujettit la mise en œuvre de son projet de construction d'un siège, dont le coût est estimé à 400.000.000 F, au règlement définitif de cette question.

Par ailleurs, en raison de l'absence d'une cellule de contrôle de gestion, les tâches d'élaboration et de suivi budgétaire sont assurées à l'ONFP par le Département administratif et financier. Les anomalies relevées à ce niveau concernent des incohérences dans les imputations



comptables et l'absence de mécanismes de contrôle budgétaire fiables. Cette situation explique la prise en charge, par l'ONFP, de dépenses d'assistance financière non budgétisées ou même la suppression de certaines dépenses prévues au profit d'autres dépenses non prévues.

### **7.3 La situation comptable et fiscale**

En raison de l'absence d'un manuel de procédures, une désorganisation totale dans les procédures d'exécution des tâches comptables a été notée. Il s'y ajoute que l'agent comptable, qui est sensé contrôler les écritures comptables passées par l'aide comptable, n'a pas toujours accès à l'ordinateur sur lequel est installé le logiciel de gestion de la comptabilité.

En outre, il n'existe pas à l'ONFP ni comptabilité d'engagement, ni classement chronologique des pièces justificatives, ce qui ne facilite pas le suivi et le contrôle des opérations.

Concernant la gestion des stocks, celle-ci est assurée par un comptable des matières non habilité puisque la procédure de nomination réglementaire n'a pas été respectée.

Par ailleurs, la nomenclature budgétaire mise en place n'est pas fiable, du fait de la dénomination changeante des articles et des écarts entre le stock physique inventorié et le stock tiré des grands livres.

Au plan fiscal enfin, l'ONFP ne s'est pas conformé à ses obligations relatives notamment aux retenues à la source, ce qui lui a valu des redressements fiscaux.

#### **7.4 La gestion de la trésorerie**

Les états de rapprochement bancaires présentent régulièrement des suspens correspondant à des dépenses enregistrées dans la comptabilité de l'ONFP mais dont les pièces justificatives n'ont pas été retrouvées.

Concernant les opérations en numéraire, l'Agent comptable particulier assure la gestion de la caisse, règle les fournisseurs et enregistre les opérations, ce qui contrevient au principe élémentaire de contrôle interne relatif à la séparation des tâches incompatibles.

Enfin, des soldes non justifiés du compte «*virement interne*», qui doit être soldé après la centralisation, ont été constatés sur plusieurs années.

#### **7.5 La gestion du personnel**

De manière globale, les salaires versés aux agents de l'ONFP sont relativement faibles. Cette situation s'explique par le caractère inadapté des textes régissant ces rémunérations, une mauvaise interprétation de la base textuelle devant sous-tendre l'augmentation des salaires des agents et l'irrégularité des avancements.

Par ailleurs, les dossiers du personnel de l'Office ne comprennent pas toutes les pièces exigées par la réglementation (diplômes, contrats de travail, extraits de naissance, certificat de mariage, fiches de notation, etc.), ce qui constitue un obstacle à une bonne gestion des ressources humaines. Il y a lieu de préciser que la nouvelle Direction a initié, après son installation, un projet de mise à jour des dossiers du personnel, lequel est en cours de réalisation.

En outre, l'ONFP prend en charge 4/5 des frais médicaux facturés à ses agents, qui s'acquittent du règlement au comptant du cinquième.

Toutefois, l'Office n'a pas toujours veillé au respect de cette répartition par les structures sanitaires. C'est ainsi que certaines structures sanitaires ont régulièrement facturé à l'ONFP les 5/5, sans qu'un précompte du cinquième ne soit effectué.

Concernant enfin le remboursement d'un prêt accordé à l'ancien Directeur administratif et financier, il a été constaté que les virements effectués au profit de l'agent comptable particulier, pour un montant global de 1.500 000 F (30 mensualités de 50 000 F chacune), n'ont été reversés qu'à hauteur de 250 000 F. L'Agent comptable, confondu, a reconnu les faits et s'est engagé à rembourser le montant dû.

## **7.6 Les activités de formation**

D'abord, on relève la difficulté à mesurer le niveau de satisfaction des besoins du public cible du fait de l'inexistence de statistiques fiables indiquant l'offre de l'Office par rapport aux besoins réels de formation. De même, l'évaluation des activités de formation n'est pas systématiquement effectuée, surtout celles qui sont déroulées dans les régions autres que Dakar.

En outre, une seule étude d'impact a été effectuée par l'ONFP pour mesurer l'atteinte des objectifs assignés aux différentes activités de formation sur la période 1992-1997. Cette étude avait permis de constater une insuffisance du volume horaire des formations, un défaut d'élaboration de supports pédagogiques par certaines structures de formation, un déséquilibre dans la répartition des bénéficiaires selon le genre (69% d'hommes).

Ces conclusions n'ont pas été exploitées à bon escient puisque le défaut de maîtrise des besoins des populations cibles persiste, de même que l'absence d'équité dans les activités de formation (déséquilibre au profit de Dakar et de la gente masculine).

## **7.7 Principales recommandations de la Cour**

La Cour recommande :

- de veiller au renouvellement périodique des mandats des administrateurs de l'ONFP;
- de mettre en place un manuel de procédures administratives et comptables ;
- de veiller à la création des cellules de contrôle interne et de contrôle de gestion ;
- de faire prendre les dispositions nécessaires pour un règlement définitif du différend financier qui oppose l'ONFP aux services du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'actualisation du décret n° 88-1726 du 22 décembre 1988 fixant le salaire, les diverses indemnités et les avantages en nature des Directeurs généraux des entreprises du secteur parapublic ;
- de respecter la réglementation en vigueur concernant la nomination du comptable des matières par le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- de mettre en place un système efficace d'inventaire et de conservation du matériel et des stocks ;
- d'améliorer la gestion de la paie et de faire procéder, désormais, à la retenue des impôts et taxes exigibles sur les salaires payés ;
- de veiller à ce que des contrôles inopinés de la caisse soient effectués par le Directeur administratif et financier ;
- de veiller à ce que les dossiers du personnel soient régulièrement mis à jour et que les agents soient périodiquement notés ;
- de poursuivre l'ancien Agent comptable particulier de l'ONFP pour les retraits bancaires non justifiés et pour le non reversement des remboursements effectués par l'ancien Directeur administratif et financier ;
- d'élaborer des indicateurs pertinents permettant de mesurer l'efficacité réelle de l'Office.

## COUR DES COMPTES

*Réalisation - Impression :*  
**TECNOEDIT - BP : 2003 CP 18524 Dakar RP**