



Inspection Générale des Finances IGF

RÉSUMÉ

**Audit de la gestion financière de l'Autorité Portuaire
Nationale (APN)**

Mars 2020



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

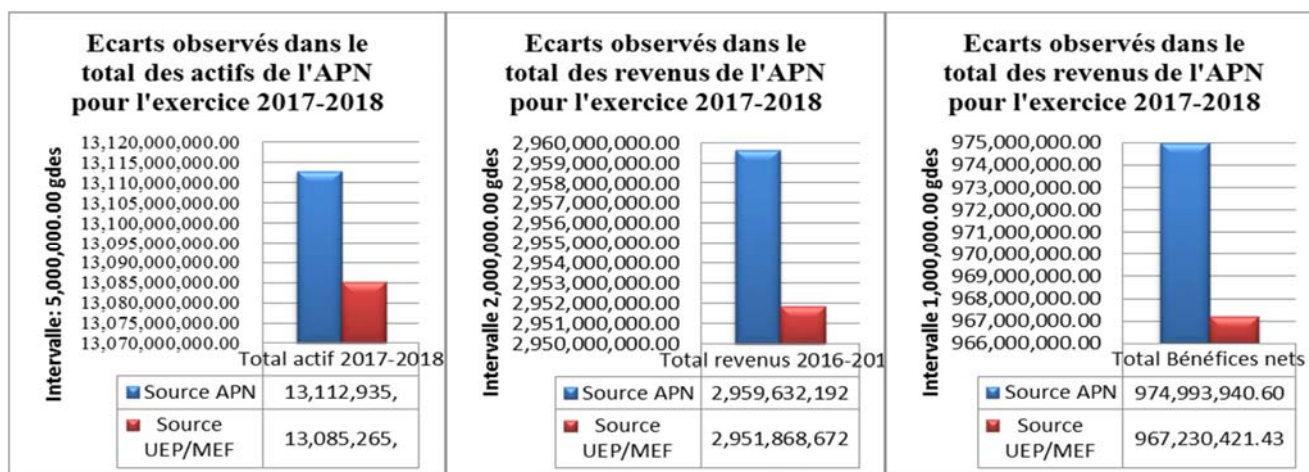
Conformément aux prescrits du décret constitutif du 17 mars 2006 et de sa programmation annuelle pour l'exercice fiscal 2019-2020, *l'IGF a réalisé un audit de la gestion financière de l'Autorité Portuaire Nationale (APN)*. Présentant de forts enjeux qui touchent le pilotage, l'organisation et le fonctionnement ainsi que la fiabilité des informations financières et la protection des actifs de l'APN, cette mission s'est inscrite dans une optique d'accompagnement vers une gouvernance publique saine **et a poursuivi l'objectif général suivant : s'assurer de la rentabilité des activités de l'APN par l'examen de sa gestion financière pour les trois (3) derniers exercices fiscaux (octobre 2016 à septembre 2019) au regard des prescrits légaux et réglementaires.**

Entre autres, cette intervention vise les informations relatives à la gouvernance financière de l'APN, aux dispositions légales et réglementaires relatives aux aspects budgétaires et financiers ainsi qu'aux marchés publics, et à la gestion des contrats liant l'APN à des tiers.

Afin de mener à bien cette intervention, l'IGF a adopté une stratégie qui se résume en deux (2) grandes phases : **la phase 1** relative à la collecte d'informations sur la gestion financière de l'APN d'octobre 2016 à septembre 2019 et **la phase 2** où l'IGF a procédé à l'analyse des informations relatives à la gestion financière de l'APN pour la période allant d'octobre 2016 à septembre 2019. Toutefois, la mission s'est confrontée à des contraintes qui ont empêché la pleine réalisation des objectifs préalablement définis : **Plusieurs documents essentiels n'ont pas été soumis pour analyses, notamment le contrat engageant APN avec le CPS et celui engageant l'APN avec le Cap Terminal**

Au terme de cette intervention, l'IGF a pu remarquer des écarts considérables dans les états financiers de l'APN, collectés de deux (2) sources différentes (APN et UEP/MEF), tels que présentés dans les graphes suivantes :





Selon le service de la comptabilité, cette situation s'explique par des erreurs générées par le progiciel comptable utilisé et par des retards enregistrés dans les transferts de données par les ports de cabotage et de celui du Cap Haïtien.

En dépit de ces écarts, l'IGF a quand même procédé à des analyses verticales et horizontales ainsi que des analyses par les ratios. *Ces analyses convergent vers une diminution de la rentabilité de l'APN de 2016 à 2018.*

Par ailleurs, l'IGF a analysé les processus de gestion des fonds de l'APN et a relevé Vingt-Cinq (25) constats pour lesquels Dix-sept (17) recommandations pertinentes ont été formulées. Les approches d'analyses retenues sont :

- Les rentrées de fonds de l'APN
- Les sorties de fonds de l'APN
- Les risques inhérents et de non contrôle
- Les analyses de la gestion financière (les états financiers, la planification stratégique, projets, marchés publics et concessions, contrôle interne)

Ces constats et recommandations sont résumés dans les tableaux synoptiques suivants :

Approche	#	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
Processus des rentrées de fonds	1	Manque de transparence autour des contrats (Location et gestion) liant l'APN avec des tiers.	1-Transmettre annuellement les contrats de l'APN ainsi que les revenus qui en découlent aux structures de contrôle afin de dissuader toute action allant à l'encontre des intérêts de l'Etat ; 2-Mettre en réseau à travers un progiciel de comptabilisation des rentrées de fonds liés aux services portuaires rendus par les ports de cabotage ; 3- Créer une structure d'audit interne en staff à la Direction Générale qui devra contrôler et vérifier l'ensemble des activités portuaires au niveau national ; 4- Revoir et formaliser les modalités d'exonérations octroyées par l'APN ; 5- Réviser la charte comptable en fonction des nouvelles réalités de l'APN.
	2	Risque d'informations erronées ayant des conséquences sur tout le processus de collecte de fonds.	
	3	Manque de dispositifs permettant un contrôle efficace des rentrées de fonds réalisées par des ports de cabotage.	
	4	Défaut de références, de formalité et de légalité dans les exonérations accordées aux clients de l'APN.	
	5	Confusion dans la charte comptable adoptée par l'APN.	
Processus des sorties de fonds	6	Indisponibilité de guides de procédures de dépenses.	6- S'assurer de la fiabilité des informations financières ; 7- Consolider le portefeuille d'Investissement de l'APN ; 8-Appliquer les bonnes pratiques en matière de gestion de projet.
	7	Manque de supervision dans l'exécution des contrats.	
	8	Impossibilité de vérifier le caractère libératoire de certains paiements.	
	9	Manque de mécanisme de contrôle des dépenses effectuées par les UPC.	
Risques inhérents et de non contrôle	10	Faiblesses des mécanismes de contrôle au niveau de l'APN.	9-Doter les UPC d'une cellule d'éthique et de contrôle interne ; 10- Procéder régulièrement à l'audit financier de l'APN par une firme externe conformément à l'article 148 du décret portant organisation de l'administration centrale de l'État.
	11	Manque de transparence dans l'exécution de certaines opérations de l'APN.	
	12	Informations erronées impactant les rentrées et les sorties de fonds de l'APN.	
Analyse de la	13	Les ports de cabotages et le port du Cap-Haïtien accusent des pertes nettes au cours des deux exercices étudiés.	

Approche	#	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
	14	Discordance inexplicable entre les subventions accordées et les résultats nets des exercices 2016-2018.	11-Réviser des procédures d'octroi de subvention de l'APN. 12-Payer régulièrement l'Impôt sur le revenu et se mettre en règle avec la DGI, conformément à la loi. 13-Procéder à la Vérification comptable des informations financières produites au niveau de l'APN.
	15	Des comptes de revenus mentionnés comme inactifs affichent des montants dans les états des résultats	
	16	Des revenus ne sont pas pris en compte dans les états des résultats des deux exercices considérés.	
	17	L'APN ne paie pas l'Impôt sur le revenu à la DGI.	
	18	Les comptes clients irrécouvrables datant de plus d'une dizaine d'années n'ont jamais été radiés.	
	19	Des montants importants de bénéfices non repartis apparaissant dans les capitaux qui ne reflètent pas la réalité financière de l'APN.	
Analyse de la gestion financière (La planification stratégique)	20	Les aléas politiques impactent négativement la vision stratégique de l'APN	14-Établir formellement les modalités de révisions et de modifications des tarifs de l'APN. 15-Instituer formellement le service de patrimoine, le pourvoir en ressources tout en lui fixant des objectifs clairs.
	21	Exécution de projets non programmés au détriment de ceux budgétisés	
	22	La modification des tarifs de l'APN risque de ne pas prendre en compte certaines réalités du secteur portuaire en Haïti.	
	23	Gestion inefficace du patrimoine de l'APN	

Approche	#	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
Analyse de la gestion financière (projets, marchés publics et concessions)	24	L'opportunité des contrats établis avec le secteur privé pour l'exploitation des ports n'est pas documentée et constitue un frein à la bonne gouvernance de l'APN.	16-Élaborer des procédures de planification et de mise en œuvre des projets afin de garantir une meilleure gestion.
Analyse de la gestion financière (contrôle interne)	25	Le contrôle interne ne donne pas une assurance sur la bonne exécution des opérations dans le respect des procédures.	17-Améliorer la maîtrise des risques de l'APN par la formalisation de son système de contrôle interne.