



Inspection Générale des Finances IGF

RÉSUMÉ

**Mission d'Évaluation de la politique de gestion des
fonds générés par les activités des Organismes
Autonomes à caractère administratif, culturel ou
scientifique
(OAACS).**



Généralités

1.1.- Contexte de la Mission

Dans le cadre de la réforme des finances publiques pilotée par le gouvernement haïtien, il est primordial de restaurer l'intégrité de l'État par des pratiques de bonne gouvernance axées sur les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie ainsi que de la transparence et de la reddition de compte. Cette réforme de finances publiques n'écarte pas les organismes autonomes, services techniquement décentralisés, qui sont créés par la loi¹ pour produire des biens et services en tenant compte des missions de l'État et des objectifs préalablement définis. Bien que disposant de la personnalité juridique distincte de l'État central et jouissant de l'autonomie administrative et financière², ils reçoivent des dotations budgétaires inscrites au Budget Général de la République et en même temps génèrent des fonds à partir des opérations liées à leurs activités. Ainsi, en vue de garantir une meilleure offre de service public en vérifiant le mode de gestion des fonds provenant de l'opérationnalisation des activités des organismes autonomes, l'IGF a réalisé la mission d'Évaluation de la politique de gestion des fonds générés par les activités des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique (OAACS)".

1.2.- Objectifs de la Mission

L'objectif de cette mission consiste en l'évaluation des modalités de gestion des fonds générés par les activités des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique afin de s'assurer de la régularité des opérations, de la fiabilité des mécanismes de contrôle, de la fidélité ainsi que de la sincérité des informations financières produites sur la collecte et l'utilisation de ces fonds.

1.3.- Portée de la Mission

Un échantillon de six (6) institutions parmi les organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique qui génèrent des fonds a été choisi pour faciliter l'atteinte des objectifs fixés. Deux principaux champs ont été la cible de la mission avec un accent particulier sur le second où plusieurs composantes ont été prises en compte pour permettre l'évaluation des structures ainsi que les opérations administratives et financières liées aux fonds générés.

- ✓ (1) Les structures organisationnelle et fonctionnelle des OAACS
- ✓ (2) La gestion des fonds générés par les OAACS
 - Processus liés à la collecte, la comptabilisation des entrées de fonds et au contrôle des opérations.
 - Mécanismes d'encaissement des fonds.
 - Mécanismes de décaissement des fonds.
 - Les processus liés à l'exécution des dépenses sur les comptes domiciliés à la BRH ou autres institutions financières.
 - Modalités de transfert de quote-part au trésor public.
 - Modalités de transmission de rapports comptables et financiers.

1.4.- Méthodologie de la Mission

Une approche méthodologique en trois phases a été appliquée.

- ✓ (1) Une phase de la planification au cours de laquelle l'IGF a réalisé :
 - Le recensement des OAACS générant des fonds.

¹ Décret du 17 mai 2005 portant sur l'organisation de l'administration centrale de l'État en son Chapitre IV qui traite des Services Techniquement Décentralisés ;

² Articles 116-122 du décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'État.

Mission d'Évaluation de la politique de gestion des fonds générés par les activités des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique (OAACS).

- Le choix de l'échantillon.
 - La prise de connaissance approfondie.
 - L'élaboration du programme de travail.
 - La rédaction de la note de cadrage.
- ✓ (2) Une Phase d'exécution au cours de laquelle l'IGF a organisé des :
- Rencontres avec les responsables des structures centrales.
 - Visites de corroboration au niveau des structures déconcentrées territorialement.
 - Analyse des documents et informations recueillis.
- ✓ Une phase de rédaction et de transmission de rapport :
- Rédaction du rapport intérimaire ;
 - Transmission du rapport intérimaire aux audités pour réactions ;
 - Rédaction du rapport final qui prend en compte les éventuelles réactions des OAACS audités.

II.- ORGANISATION DES ORGANISMES AUTONOMES

II.-ORGANISATION DES OAACS SÉLECTIONNÉES
RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES
<ol style="list-style-type: none">1. Élaborer un manuel de procédures permettant de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques dans la gestion de l'entité.2. Renforcer la capacité des OAACS en matière de mobilisation de ressources afin qu'ils puissent réduire leur dépendance au trésor public.3. Revoir la distribution des allocations octroyées aux différents organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique, en tenant comptes des besoins réels de ces derniers.4. Standardiser les rémunérations au niveau des Organismes Autonomes par la mise en place d'une politique de gestion commune des ressources humaines et éviter toutes distorsions au niveau de ce sous-secteur.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES
II.1.- DINEPA
CONSTATS
<p>La DINEPA, créée par la loi du 5 juin 2008, est placée sous la tutelle du MTPTC. Elle est un organisme de régulation du secteur de l'Eau Potable et de l'Assainissement(EAP) en Haïti.</p> <p><i>La complexité de l'organisation de la DINEPA impacte son fonctionnement ainsi que la gestion des fonds générés.</i></p>
<p>La DINEPA se caractérise par la singularité de sa structure organisationnelle très complexe et la gestion déléguée des fonds générés. La gestion des systèmes est attribuée aux Offices Régionaux d'Eau Potable et d'Assainissement (OREPA) qui ont la capacité de céder cette fonction à un organisme public, privé ou mixte. Dans ce cadre, les Centres Technique d'Exploitation (CTE) ont été créés dans le but d'assurer cette mission avec une autonomie administrative et financière sous le contrôle des OREPA.</p>

L'inexistence d'un cadre légal régissant l'organisation et le fonctionnement des Centres Techniques d'Exploitation (CTE) occasionne un manque d'uniformisation du fonctionnement du système d'exploitation d'eau potable en Haïti.

Les CTE assurent la collecte des recettes liées à l'exploitation des systèmes EPA et exécutent les dépenses de fonctionnement y afférentes avec seulement pour obligation de verser 4% de redevance aux OREPA. En Général, ce fonds est utilisé pour supporter les CTE en difficulté et ne constituent pas un fonds d'importance vu les nombreux défis auxquels ils font face. En effet, la DINEPA fonctionne à partir de la dotation budgétaire inscrit au budget de la République et de fonds provenant des projets financés pour la plupart par les bailleurs de fonds internationaux (BID, AECID, etc.)

RECOMMANDATION

- Organiser et standardiser la structure organisationnelle et fonctionnelle des Centres Techniques d'exploitation (CTE).
- Prendre les mesures appropriées afin de développer le secteur de l'assainissement au sein de la DINEPA.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES

II.2.-ANH

CONSTATS

Les Archives Nationales d'Haïti (ANH), créées le 20 août 1860, sont placées sous la tutelle du MCC. Sa mission principale est la conservation des documents de valeur administrative, légale, financière ou probatoire de l'État haïtien, tout en assurant aussi la gestion de l'état Civil. En effet, Cette dernière mission permet aux ANH de générer les fonds indispensables à son fonctionnement en plus de la dotation reçue dans le budget de la république.

Il existe une certaine particularité dans la gestion des canaux de perception des recettes

Les ANH présentent une particularité liée aux canaux de perception des recettes découlant d'un ensemble d'accords passés tant avec des entreprises privées qu'avec le Ministère des Affaires Étrangères (MAE) à travers le service de Livraison à l'Étranger (LAE).

Ces accords ont permis d'apporter de grandes améliorations aux services à la clientèle en déléguant une partie de cette responsabilité à des opérateurs privés qui présentent l'avantage de disposer d'un réseau déjà établi sur toute l'étendue du territoire. Ainsi, le service est déconcentré avec un coût plus économique et une gestion allégée et contrôlée des recettes.

Il a été constaté que les partenariats avec les entités privées offrent plus de garantie aux Archives Nationales d'Haïti (ANH) que ceux concluent avec les consulats.

RECOMMANDATION

Effectuer les mêmes accords conclus avec les entités privées en Haïti (les maisons de transferts) pour la sous-traitance des services à l'étranger afin de préserver la capacité financière et le sérieux du service fourni.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES

II.3.- TNH

CONSTATS

La Télévision Nationale d'Haïti (TNH) est créée par le décret du 23 décembre 1979. Elle a pour principale mission la formation, l'information et la promotion de la culture nationale.

La particularité liée à sa mission en tant que média d'État limite son développement commercial.

En tant que média d'État, la Télévision Nationale d'Haïti (TNH) offre un service public dont l'état est le bénéficiaire privilégié. Cette situation constitue un frein au développement commercial du média, car elle accorde la priorité aux activités du gouvernement dans les trois axes principaux de sa mission. Ainsi, elle se retrouve dans l'impossibilité de contracter des engagements envers des commanditaires qu'elle peut ne pas pouvoir respecter surtout en matière de temps d'antenne ou de tranche horaire. Sa compétitivité est alors compromise.

RECOMMANDATION

Définir une stratégie permettant à la TNH de pouvoir répondre à certaines exigences et pouvoir attirer les commanditaires tout en gardant la priorité pour le gouvernement en tant que privilégié.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES

11.4. - BME

CONSTATS

Le Bureau des Mines et de l'Énergie (BME) est créé par le décret du 1er août 1986 fonctionnant sous tutelle du Ministre des Travaux Publics Transports et Communications (MTPTC) avec pour principale mission de concevoir, définir et concrétiser la politique de mise en valeur des ressources énergétiques et minérales du territoire national, de promouvoir la recherche et l'exploitation des ressources minérales et énergétiques.

Inadéquation entre les ressources et les missions

Les missions dévolues au bureau des Mines et de l'Énergie (BME) sont à la hauteur d'un pays qui veut avoir un contrôle sur la gestion de ses richesses minières et énergétiques. Le constat est décevant en considérant les moyens mis à la disposition de cette entité qui ne cadre en aucune façon avec ses besoins. À côté de la dotation budgétaire qui est insuffisante, le BME ne dispose que de 10% des montants collectés pour ses besoins propres. Cette situation ne permet pas au BME d'assurer même un contrôle minimal sur la mise en valeur des ressources énergétiques et minérales du territoire national voir arriver à la promotion de la recherche et de l'exploitation de ces ressources. Le BME ne dispose pas des moyens de sa politique et de ce fait ne génère pas les fonds espérés en considérant l'étendu de sa mission.

RECOMMANDATION

Définir les rôles et les champs de compétences du BME par rapport aux autres institutions intervenant dans le secteur de l'énergie afin d'éviter tout chevauchement des actions tout en établissant des canaux de communication et de coordination entre eux.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES

II.5.- CONATEL

CONSTATS

Un ensemble de dispositions légales et de manuels constituent le cadre légal et réglementaire de le CONATEL dont le texte créateur est le décret du 12 octobre 1977 définissant sa mission et fixant ses attributions portant sur la planification, la réglementation et le contrôle des services de Télécommunication.

Une gestion de ses comptes hors CUT

Le CONATEL n'a pas encore intégré le mécanisme du Compte Unique du Trésor institué dans le cadre de la réforme des finances publiques et continu à assurer la gestion de ses comptes courants avec l'intervention d'un comptable public dépêché sur place. Conformément à la loi organique, le client prépare deux (2) chèques dont un à l'ordre du CONATEL représentant 25% du bordereau émis et l'autre pour le Trésor Publique à l'ordre de la DGI pour les 75% restant.

RECOMMANDATION

Intégrer le mécanisme du Compte Unique du Trésor (CUT) institué par le MEF dans le cadre de la réforme des finances publiques.

II.-ORGANISATION DES OAAS SÉLECTIONNÉES

II.6.- LNBTP

CONSTATS

Le Laboratoire Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics (LNBTP) est créé et organisé par le décret du 11 mars 1974 sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC). Elle a pour principale mission, la gestion et le contrôle de la qualité des infrastructures en construction dans le pays. Aussi, elle s'occupe des études géotechniques, des recherches appliquées sur les matériaux de construction et la promotion des normes en matière de génie civil.

Depuis quelque temps, le LNBTP engage une marche vers la modernisation, à cet effet, un plan a été élaboré en vue d'obtenir la certification internationale ISO.

Intégration du processus comptable mise en place dans le cadre la réforme des finances publiques

Le LNBTP a intégré le processus comptable mise en place dans le cadre de la réforme des finances publiques. C'est dans ce contexte qu'un accord a été signé par le LNBTP et validé par le Ministre de tutelle (MTPTC) et le Ministre de l'Économie et des Finances pour prendre en compte les spécificités propres de son secteur d'activité tout en le permettant de continuer à garder ses comptes courants. Aussi, elle est la seule entité de l'échantillonnage à avoir validé son plan comptable dans le cadre du processus d'harmonisation comptable initié par la réforme des finances publiques. Bien que les comptes ne soient pas intégrés au CUT, leur gestion est assurée avec l'intervention du Poste Comptable auquel l'institution est affectée. Il s'agit d'un modèle de volonté pour avancer sur la voie définie et devant permettre à la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGCTP) d'assurer la comptabilité sinon un contrôle sur la comptabilité de ces entités de l'administration centrale.

RECOMMANDATION

Un grand pas a été franchi dans le cadre du processus d'harmonisation comptable initié par la réforme des finances publiques. Cependant, des efforts devraient être consentis en vue d'aboutir à l'harmonisation comptable et à l'intégration au mécanisme du Compte Unique du Trésor.

III.- RESSOURCES FINANCIÈRES DES ORGANISMES AUTONOMES

III.1.- NATURE DES RESSOURCES FINANCIÈRES DES OAAS SÉLECTIONNÉES

CONSTATS

Les ressources financières des OAACS sont de diverses sources. À côté des dotations inscrites au budget général de la République (dotations budgétaires), les organismes autonomes dont il est question dans ce rapport, génèrent des fonds à partir des services publics qu'ils fournissent (fonds générés). Par ailleurs, certains organismes autonomes bénéficient de dons et subventions des bailleurs de fonds internationaux pour mieux répondre à leurs missions en raison de l'insuffisance des ressources. Ainsi, sur l'échantillon sélectionné, seul la DINEPA bénéficie réellement de l'appui des bailleurs de fonds. Cet appui participe au support de ces derniers dans les dépenses d'investissement, plus particulièrement à l'installation et la rénovation des systèmes d'eau potable.

Dans certains cas, les recettes perçues sont partagées entre le Trésor Public et l'organisme en question conformément à la loi. Cette situation présente aussi un certain déséquilibre par rapport au taux de disponibilité des ressources (100 % pour l'ANH, la TNH, la DINEPA et le LNBTP ; 25 % pour le CONATEL et seulement 10 % pour le BME). Le financement du Trésor Public pèse peu et rares sont les OAACS qui reçoivent une dotation budgétaire significative, répondant à leur besoin. En plus, la grande partie de cette dotation reçue est utilisée pour des dépenses de personnel et certaines dépenses de fonctionnement courant.

Certains organismes autonomes ont une faible capacité de mobilisation de fonds propres nécessaires à leur fonctionnement, alors qu'elles ont un volume d'activités qui nécessite parfois d'importantes ressources financières. C'est le cas du BME qui n'arrive pas à générer des fonds en raison de ces diverses difficultés pour accomplir avec efficacité ses missions.

La capacité de mobilisation des fonds et les modalités de fixation des tarifs sont différentes d'une entité à l'autre, cette situation s'explique par différents facteurs dont :

- l'importance du service fourni pour le client ;
- la capacité de recouvrement et d'application de mesures coercitives.

Il existe une certaine disparité dans la contribution des OAACS au Trésor Public. On assiste à une pluralité de pondération et une diversification des dispositions légales (loi organique, accords, conventions...) en la matière. À titre indicatif, le BME et le CONATEL contribuent au trésor public respectivement à hauteur de 90% et de 75% des montants collectés. Il demeure une évidence que ce mode de répartition de fonds occasionne une sorte d'inadéquation entre le montant effectivement disponible pour certains organismes et leurs besoins réels.

RECOMMANDATION

- Renforcer la capacité des OAACS en matière de mobilisation de ressources afin qu'ils puissent réduire leur dépendance au Trésor Public.
- Afin d'atténuer les problèmes rencontrés au niveau des allocations budgétaires inscrit au budget de la République, il est recommandé à l'administration centrale de l'État de revoir la distribution des allocations octroyées aux différents organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique, en tenant comptes des besoins réels de ces derniers.

IV.- GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES ORGANISMES AUTONOMES

IV.1.- LE CADRE JURIDIQUE ET LA GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES OAAS SÉLECTIONNÉES

CONSTATS

Le décret du 17 mai 2005 portant l'organisation de l'administration centrale de l'État régit le fonctionnement des organismes autonomes ou services techniquement décentralisés dont les organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique.

Somme toute, l'ensemble des organismes de l'échantillon dispose de loi organique, mais, les manquements constatés sont de divers ordres :

- Inadéquation entre le cadre légal existant et le fonctionnement des OAACS.
- Inapplicabilité du cadre juridique sur les fonds générés par les OAACS.
- Inobservance et parfois la méconnaissance des procédures administratives et financières par les agents.

RECOMMANDATION

- Mettre à jour les textes de loi qui définissent les principes généraux devant gouverner les organismes autonomes, particulièrement ceux à caractère administratif, culturel ou scientifique.
- Compléter chaque loi avec une série de règlements décrivant et interprétant les paramètres spécifiques de chaque organisme autonome, les détails de la structure et les procédures selon lesquelles la loi sera appliquée.
- Concevoir un cadre juridique et réglementaire en ce qui concerne les fonds générés par les OAACS en fonction des conditions spécifiques de chaque institution.
- Définir les compétences des OAACS dans le domaine des prestations de services, la gestion de budgets, la comptabilité, la révision des comptes ainsi que les critères d'établissement de rapports dans la gestion des fonds générés.
- Élaborer des manuels de procédure adaptés dans lesquels sera indiqué le circuit de traitement des opérations, en spécifiant :
 - ✓ La description de tâche (quoi) ;
 - ✓ Le niveau de responsabilité (qui) ;
 - ✓ Les différentes étapes de traitement (quand) ; Les lieux de réalisation (où) ;
 - ✓ Le mode d'exécution (comment).
- Permettre au personnel des OAACS de s'approprier des techniques spécifiques du manuel de procédure à chaque entité.

Mettre régulièrement à jour les documents décrivant les procédures afin de faciliter la compréhension du système et la réalisation des contrôles.

IV.- GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES ORGANISMES AUTONOMES

IV.2.- RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES OAAS SÉLECTIONNÉES

CONSTATS

Le Système de gestion des fonds générés par les activités des Organismes Autonomes met en jeu plusieurs acteurs dont :

- **Les Ordonnateurs**

Le rôle des Ordonnateurs se limite aux prescriptions de l'arrêté du 16 février 2005 portant Règlement Générale de la Comptabilité Publique (RGCP) à savoir l'ordonnancement que ce soit en matière de recettes ou de dépenses. Cet arrêté consacre aussi la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable en définissant les rôles propre à chacun.

- **Les Administrateurs**

Les administrateurs, en étant le bras opérationnel des ordonnateurs, jouent un rôle important dans la chaîne d'exécution, en assurant la coordination des activités administratives et comptables dans le processus de gestion des informations liées aux fonds générés. Le rôle de ces deux acteurs est exclusif, encore plus pour les entités qui ne sont pas intégrées au Compte Unique du Trésor (CUT).

- **Les Comptables Publics**

Les Comptables Publics quant à eux jouent un rôle prépondérant dans la gestion des fonds générés par les entités intégrés au CUT. Ils sont, entre autres, responsables de la collecte des recettes et du paiement des dépenses. Malgré tout, les informations sur la gestion des fonds générés ne sont pas conciliées entre les OAACS et les Postes Comptables. Cette situation traduit un manque de maîtrise des informations sur ces fonds par le système de comptabilité de la DGCTP. Aussi, les mécanismes de gestion sont diversifiés même s'il existe une certaine tendance à l'harmonisation, en témoigne le pourcentage d'entités intégrant le CUT.

IV.- GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES ORGANISMES AUTONOMES

IV.3.- PROCESSUS DE COLLECTE DE FONDS PAR LES OAACS SÉLECTIONNÉES

CONSTATS

Une kyrielle de politiques de tarification a été constatée. Ainsi, en absence d'un cadre légal régissant la politique tarifaire des services offerts par les OAACS, chaque entité adopte une grille de prix ou des tarifs en fonction des services qui sont offerts aux usagers.

L'encaissement des recettes au sein des organismes autonomes se fait généralement par chèque. Ainsi, la procédure d'encaissement des chèques se fait différemment selon que le compte est domicilié à la BRH ou à la BNC ou une autre banque commerciale.

Difficulté dans le recouvrement des créances

Faute de moyen coercitif permettant aux organismes autonomes de contraindre les usagers à s'acquitter de leur obligation, les créances s'accumulent. Aussi, vu la centralisation de la collecte de fonds, certains usagers des villes de province attendent plusieurs années pour payer leur redevance, à cause des retards dans l'émission des bordereaux de créances qui proviennent du bureau central.

Écarts entre les informations disponibles dans les Postes Comptables et la comptabilité des entités

Des écarts considérables ont été remarqués entre certaines informations communiquées par les OAACS et celles trouvées au niveau des Postes Comptables. Cette situation est très problématique

dans la mesure où il est possible de mettre en question ces informations qui sont d'une importance capitale pour la prise de décision.

RECOMMANDATION

- Établir un mode de fixation des tarifs caractérisé par la transparence et la prévisibilité en indiquant notamment les modalités de fixation, d'indexation et de révision des tarifs.
- Définir dans le manuel de procédures le mode de fixation des tarifs en prenant en compte tous les paramètres des coûts de traitement correspondant aux coûts des travaux d'analyse effectués ou encore en fonction des coûts d'exploitation et selon les termes des ententes.
- Informer les responsables du MEF de toute éventuelle augmentation tarifaire d'un bien ou d'un service pour l'exercice à venir afin qu'elle soit prise en compte dans l'élaboration du projet de loi de finances.
- Évaluer et comptabiliser les créances douteuses et/ou irrécouvrables lors de l'établissement des états financiers afin d'éviter le risque de transfert d'incertitudes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'OAACS sur les exercices futurs.
- Harmoniser le processus de collecte de fonds générés au niveau des OAACS, afin de minimiser le risque de perte de fonds et garantir un meilleur contrôle des rentrées.
- Permettre aux responsables des bureaux déconcentrés des OAACS de pouvoir émettre des bordereaux aux usagers de leur zone d'intervention, afin de garantir un meilleur contrôle sur les activités des clients.
- Éviter tous retards dans le processus de transmission des fiches de dépôt des chèques aux Postes Comptables et aussi établir un processus de conciliation des informations et des comptes bancaires.

IV.- GESTION DES FONDS GÉNÉRÉS PAR LES ORGANISMES AUTONOMES

IV.4.-PROCESSUS DE DÉCAISSEMENT DE FONDS PAR LES OAACS

CONSTATS

Le processus de décaissement couvre toutes les activités de règlement réalisées par chèque ou en espèces à partir des fonds générés par les organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique.

Les Organismes Autonomes à Caractère Administratif, Culturel ou Scientifique présentent la particularité de

Recevoir des dotations budgétaires inscrites dans la loi de finance de la République, de ce fait, les règles de comptabilité du secteur public s'appliquent à ces organismes.

Tendance vers une harmonisation des procédures de dépenses avec la réforme des finances publiques.

Ainsi, dans le cadre de la réforme des finances publiques, beaucoup d'efforts sont consentis pour harmoniser la comptabilité des OAACS avec le Plan Comptable Général de l'État à travers leur intégration dans le Compte Unique du Trésor (CUT).

Quatre (4) des Six (6) entités analysées sont intégrées au Compte Unique du Trésor (CUT). Il s'agit d'une bonne perspective au regard de cette volonté affirmée par le Ministère de l'Économie et des

Finances (MEF) d'arriver à une structure unifiée des comptes publics. Ceci ouvre des perspectives vers une maîtrise des ressources publiques gérées par ses organismes.

Trois (3) des Six (6) entités analysées qui ne sont pas encore intégrées au CUT utilisent un processus intermédiaire nécessitant l'implication du Comptable Public dans le traitement des dossiers de dépenses. C'est le cas du LNBTP qui a signé avec la DGCTP, sur approbation des deux Ministres de Tutelle, une résolution portant son intégration au Poste Comptable du Secteur Économique III et la Gestion hors CUT des fonds générés et versés sur les comptes d'exploitation domiciliés à la BNC.

Existence d'une volonté de suivre les sentiers de la réforme des Finances Publiques ouvrant ainsi la voie vers une Normalisation Comptable dans le cadre de la Stratégie de Réforme des Finances Publiques.

Plus de 68 % des OAACS de l'échantillon se sont engagés sur la voie de la réforme des finances publiques en intégrant le processus de normalisation comptable initié par le Ministère de l'Économie et des Finances à travers la Commission du Projet de Pilotage de Normalisation Comptable (CPPNP). Ainsi, cette avancée importante constitue un objectif atteint dans le cadre de la « Stratégie de Réformes des Finances Publiques (SRFP) » adopté en mai 2014 par le Gouvernement de la République, à savoir " Intégrer les institutions qui génèrent des Fonds propres au CUT".

Implémentation d'un processus budgétaire cadrant avec les principes de base de la gestion financière.

Seulement 2/3 des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique suivent un processus budgétaire qui concorde avec la planification financière indispensable à la gestion d'une entité générant des fonds. En effet, des budgets prévisionnels de recettes et de dépenses sont préparés par certains OAACS, ce qui constitue un point fort à encourager du fait que ces entités se fixent des objectifs financiers à atteindre. Cependant, les informations présentées dans les rapports ne sont pas suffisantes puisqu'elles n'offrent aucun cadre d'analyse des données financières permettant de justifier les écarts constatés entre les montants prévisionnels du budget et les réalisations effectives.

Aussi, le budget doit être validé obligatoirement par la tutelle afin de lui donner un caractère obligatoire et sa force exécutoire, en attendant la mise en place des conseils d'administration chargé de définir la politique générale et les objectifs stratégiques.

Des similarités ainsi que des particularités dans le processus d'utilisation des Fonds Générés par les Organismes Autonomes à Caractère Administratif, Culturel ou Scientifique.

Les similarités ont rapport surtout au poids des dépenses qui se situe en moyenne entre 80 % et 95 % des recettes annuelles. Des points de dissemblance apparaissent aussi dans l'utilisation faite de ces fonds qui sont plus particulièrement les dépenses de personnel.

RECOMMANDATION

- Continuer le processus d'intégration des OAACS dans le Compte Unique du Trésor (CUT) initié dans le cadre de la réforme des finances publiques afin d'harmoniser la gestion comptable et financière de ces entités publiques ;
- S'assurer de la conformité des mécanismes financiers aux principes de la comptabilité publique et la réalisation des contrôles clés dans le processus de gestion des fonds générés ;
- Poursuivre le processus de normalisation comptable des OAACS en vue d'arriver non seulement à une harmonisation comptable, mais aussi d'aboutir à une structure unifiée des comptes publics ;

Mission d'Évaluation de la politique de gestion des fonds générés par les activités des organismes autonomes à caractère administratif, culturel ou scientifique (OAACS).

- Instituer un processus budgétaire régulier visant la planification des activités ainsi que les moyens de les réaliser ;
- Fixer les objectifs annuels à travers un plan opérationnel couplé du budget prévisionnel. Mesurer les résultats obtenus afin de contrôler l'atteinte des objectifs ;
- Analyser et comprendre les écarts pour mieux planifier l'avenir ;
- Prendre les mesures correctives en tenant compte des forces et des faiblesses observées ;
- Définir un cadre global permettant de régulariser le processus d'utilisation des fonds générés par les OA par la fixation de plafonds par catégorie de dépenses tout en tenant compte des spécificités de chaque entité, des besoins et aussi de l'équilibre financier indispensable à la pérennisation de la structure et le renouvellement des actifs nécessaires à la fourniture des services.

V. VERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES AU SEIN DES ORGANISMES AUTONOMES

V. VERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES AU SEIN DES OAACS

La démarche de contrôle par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie des OAACS et notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie.

Chaque organisme autonome à caractère administratif, culturel ou scientifique, quelle que soit sa taille ou la valeur des fonds générés, est confronté à des risques qu'elle doit gérer afin de s'assurer d'être pérenne.

L'élaboration d'une cartographie des risques en ce qui concerne les fonds générés peut se faire de manière itérative en deux étapes :

- Identification et analyse des risques.
- Évaluation et Hiérarchisation des risques.