



# Inspection Générale des Finances IGF

## RÉSUMÉ

AUDIT DE LA DIRECTION DÉPARTEMENTALE DU CENTRE

Novembre 2010



## CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'audit réalisé du 15 au 17 décembre 2009 par l'Inspection Générale des Finances (IGF), a visé l'organisation et le fonctionnement du Poste Comptable pour la période comprise entre février et septembre 2009. L'objectif de la mission a été de s'assurer que le Poste Comptable est géré de façon rationnelle et efficace dans le respect des règles régissant la Comptabilité Publique et des procédures d'exécution des dépenses publiques.

Les Postes Comptables départementaux ont été mis en place dans le cadre des grandes réformes entreprises par L'Etat Haïtien pour une meilleure gestion des Finances Publiques.

Par lettre datée du 24 août 2009, le Comptable Public Départemental (CPD) a transmis à la Direction Générale du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) un rapport relatant un incident l'ayant opposé à deux particuliers au sujet d'autorisation non accordée pour la location d'immeubles leur appartenant. Le Directeur Général du MEF a sollicité l'intervention de l'IGF en vue d'éclaircir la situation. L'IGF a donc donné suite à cette requête, tout en élargissant le mandat de la mission à l'audit de la Direction départementale et du poste comptable départemental.

La mission d'audit réalisé du 15 au 17 décembre 2009 aura permis à l'IGF de répondre à cinq préoccupations (objectifs) essentielles :

- Comprendre spécifiquement, les conditions de l'incident relaté par le CPD et qui l'aurait opposé à deux (2) individus ;
- Remplir l'une de ses attributions telles que présentée à l'article 13 du décret portant sa création ;
- Rappeler l'esprit dans lequel doivent se tenir les missions de l'IGF qui ne vise que l'accompagnement des entités ainsi que leur renforcement;
- Renforcer l'appui de l'IGF au corps des comptables publics, entité indispensable au contrôle des opérations budgétaires et comptables ;
- Améliorer les rapports entre les Comptables Publics Départementaux et les Directeurs Départementaux tout en faisant ressortir les responsabilités réciproques.

## ÉLÉMENTS ANALYSÉS

La mission d'audit du Poste Comptable départemental a mis l'accent sur les éléments suivants :

- L'environnement de travail du Comptable Public Départemental ; (environnement physique, environnement intra-administratif et extra-administratif) ;
- La tenue de la comptabilité ;
- Le contrôle de conformité et de régularité exercé ;
- Les instruments de contrôle utilisés ;
- Le processus de traitement des réquisitions ;
- Les instruments de suivi utilisés ;
- La mise en évidence des différents risques liés à l'exécution des activités ;
- L'interaction du comptable public avec les acteurs du département ; (interactions inter administrations -environnement externe) ;
- L'évaluation du système de contrôle interne appliqué.

### MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT

La méthodologie adoptée a tenu compte des étapes traditionnellement employées :

- Phase Préparatoire
- Audit sur le terrain
- La restitution du rapport d'audit
- Suivi et évaluation

Les moyens suivants ont été utilisés pour la réalisation de l'audit : Entretiens avec le comptable public, consultation de documents (réquisitions, rapports, fiches d'inventaires) sur place et copies de documents à consulter sur pièces, inventaire du poste comptable.

### **CADRE DE FONCTIONNEMENT DU COMPTABLE PUBLIC DÉPARTEMENTAL (LOI-CADRE, ARRÊTÉS, PCGE)**

Afin de bien appréhender le cadre de fonctionnement du CPD, des attentes sont définies en fonction des objectifs de l'arrêté sur la comptabilité publique et des documents prescrits par le Plan Comptable Général de l'Etat (non encore en application) relatifs à l'organisation de la comptabilité publique.

L'arrêté sur la comptabilité publique fixe les objectifs de la comptabilité publique et les caractéristiques du système comptable en ses articles 3 et 4. De ce fait, l'équipe d'audit s'est inspiré de ces articles afin d'établir le cadre de fonctionnement du Comptable Public Départemental.

Au niveau du Plan Comptable Général de l'État, des documents et procédures ont été établis en vue de l'établissement d'un système comptable tel : les registres comptables, les journaux auxiliaires, les pièces justificatives, etc.

### **PRÉSENTATION SUCCINCTE DU POSTE COMPTABLE DU CENTRE**

L'installation du comptable public au niveau du poste comptable de la direction départementale du centre s'est faite en février 2009. Cependant, le poste comptable est devenu fonctionnel en mai 2009 suite à une réunion d'information tenue entre le comptable et les ordonnateurs départementaux. Monsieur Boaz SYLVESTRE assure la fonction de Comptable Public Départemental depuis la mise en place de cette structure.

### **DÉROULEMENT DE L'AUDIT**

Le déroulement de l'audit sur le terrain a permis de faire des observations au niveau :

- Des moyens logistiques, sécuritaires et de l'espace de travail ;
- Du cadre réglementaire ;
- De l'environnement psychologique ;
- Du traitement des réquisitions.

Au cours de la visite de terrain réalisé par les auditeurs, l'ensemble de ces documents ont été recueillis

- Copies de réquisitions, de chèques et de correspondances ;
- Copies de rapports adressées à la Direction du trésor ;
- Copies de tableaux résumant les dépenses réalisées par la Direction Départementale ;

L'entretien avec le Comptable Public a permis de collecter des informations portant sur les éléments déjà mentionnés au niveau de la portée de l'audit.

### **ANALYSE DES ÉLÉMENTS RECUEILLIS ET ORGANISATION DE L'INFORMATION**

À partir des constatations effectuées lors du déroulement de l'audit, la mission d'audit à effectuer une analyse détaillée qui tient compte des observations, des documents recueillis et des informations collectées. Ainsi, les éléments suivants ont été considérés :

- Le Comptable Public Départemental a manifesté la volonté d'assumer ses responsabilités, notamment en imposant le contrôle des pièces justificatives (d'où les pressions externes) ;
- Aucun système comptable, n'a été mis en place au sein du Poste Comptable. Sans cet instrument, le Comptable Public n'a donc pas l'exigence de fournir des rapports comptables de manière régulière ;
- Le Comptable Public ne dispose d'aucun instrument de suivi (formulaire de suivi relatif aux réquisitions, tableau de bord ...), donc, impossibilité d'assumer le suivi des dossiers ;
- Les rapports comptables et financiers ne sont pas soumis au MEF par le Comptable Public. L'absence de rapport chaque fin d'exercice fiscal ne permet pas d'avoir une vision sur le fonctionnement du Poste Comptable et d'évaluer la performance du professionnel. Rapports périodiques (mois, trimestre) à soumettre ;
- Un manque de systématisation, de métier et d'expérience a été remarqué chez le Comptable Public. Il n'a pas cherché à innover relativement au matériel et instruments comptables nécessaires à l'exécution de ses différentes tâches ;
- Un manque de standardisation de la part du Comptable Public existe dans le traitement des dossiers venant d'autres Ministères par rapport à ceux du MEF (critères de traitements non-uniformes).

### ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- L'espace de travail du Comptable Public, les documents comptables, chèques et autres dossiers confidentiels ne sont pas sécurisés.
- Le fait que le Comptable Public Départemental ne dispose pas d'un assistant, qui pourrait être un régisseur, crée un handicap au niveau du traitement des dossiers durant son absence.
- Le Poste Comptable de la Direction Départementale du Centre a commencé ses activités en mai 2009, quatre mois après l'installation du Comptable Public en février de la même année. Ce retard est causé surtout par la réticence des Ordonnateurs Départementaux envers le Comptable Public.

## **RELATION DU COMPTABLE PUBLIC AVEC LE DIRECTEUR DÉPARTEMENTAL ET LES AUTRES ORDONNATEURS DU CENTRE**

Le Comptable Public Départemental (CPD) assumait la fonction d'administrateur à la Direction Départementale, avant son intégration à l'École Nationale d'Administration Financière. De ce fait, la mission d'audit a pu déceler, à partir des entrevues avec le Comptable Public Départemental et le Directeur Départemental, que la genèse des rapports tendus entre les deux (2) cadres se situe davantage au niveau de leurs liens hiérarchiques antérieurs.

### **DÉFAILLANCES RELEVÉES**

Les analyses réalisées ont permis de repérer des faiblesses significatives qui mériteraient d'être rectifiées :

- Le SYSDEP n'est pas encore opérationnel, et il n'existe aucun support de contrôle des transactions, aucun support comptable ou support manuel pouvant garantir la mise en place du SYSDEP;
- Le traitement accordé aux dossiers du MEF par rapport aux autres institutions n'est pas standardisé. Cette absence de standardisation laisse place à l'appréciation ;
- Le Comptable Public ne produit aucun rapport sur l'ensemble des réquisitions traitées et ne dispose d'aucun instrument de suivi ;
- Une simple note explicative succincte attachée au dossier est insuffisante pour relater l'anomalie relevée.

### **AVIS DE LA MISSION D'AUDIT**

Il est opportun de rappeler que les points forts et faiblesses relatés (tenue de la comptabilité, non-standardisation dans le traitement des dossiers, absence d'outils de contrôle, indisponibilité du **SYSDEP**, délai de traitement et classement des réquisitions), visent le renforcement du professionnalisme et des capacités du Comptable Public Départemental. De ce fait, cet audit permettra de s'assurer que les systèmes comptables et de contrôle prévus sont mis en place. Ils pourront être évalués lors de la réalisation d'audits comptables et financiers ultérieurs au sein dudit département et au niveau d'autres directions départementales.

### LIMITES DE L'AUDIT

Il est opportun de relater les limites ou contraintes qui ont constitué un handicap à la réalisation de la mission d'audit

- La période couverte par l'audit (février-septembre 2009) ;
- Il convient de souligner qu'un déficit d'informations sur le terrain, le manque de structures interne et de documents au niveau du Poste Comptable n'a pas permis à la mission d'audit d'éplucher les différents points relatés par rapport aux éléments analysés ;
- La confrontation de certaines allégations avancées par le CPD avec celles des personnes mentionnées au niveau du rapport soumis à la Direction Générale du MEF;
- La visite du magasin « AU TOUT PETIT » (qui regroupe l'essentiel des transactions de la DDC) n'a pas pu être effectuée en raison du calendrier trop serré ;
- La non-disponibilité des allocations budgétaires de l'exercice 2009-2010, ce qui aurait facilité certaines comparaisons ;
- L'inventaire préalable par les services préposés du MEF du poste comptable aurait permis de confronter les informations collectées sur le terrain.

### RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES

Les recommandations spécifiques regroupent les points qui concernent les postes comptables de la DOC. Elles mettent l'accent sur deux (2) aspects jugés essentiels (environnement de travail, aspect technique).

### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CPD

L'aspect technique a tenu compte de différents paramètres qui peuvent être résumés ainsi

- Produire des rapports financiers et comptables à un rythme régulier ;
- s'assurer de l'archivage adéquat des documents comptables et pièces justificatives ;

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Au niveau de l'environnement de travail, la mission produit les recommandations suivantes :

- Le bureau du comptable public devrait être repositionné, compte tenu de sa proximité avec la génératrice produisant un vacarme assourdissant ajouté à l'odeur du carburant.

- La présence d'un agent de sécurité s'avère indispensable pour le filtrage des visiteurs à la direction départementale du centre et notamment au poste comptable.
- Équiper le Poste Comptable de système informatique branché sur internet et relié au réseau comptable et financier du MEF;
- Doter le Poste Comptable de moyens logistiques et sécuritaires
- Organiser une rencontre entre le comptable public et le directeur départemental tenant compte du climat néfaste régnant au sein de la direction départementale.
- Organiser, sous l'instigation du comptable public, avec l'aval du directeur départemental, une rencontre avec les différents ordonnateurs et administrateurs du département afin d'informer des attributions du CPD et de le mettre en condition d'assurer ses responsabilités (la disponibilité de dépliants d'information serait souhaitable).

### RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Cet aspect revêt une importance particulière en ce sens qu'il peut influencer les autres paramètres précédemment cités. Compte tenu de ce fait, les recommandations suivantes ont été formulées :

- Effectuer une rotation au niveau des différents postes au moins tous les trois (3) ans ;
- Organiser, avec les Comptables Publics Départementaux, des séances d'harmonisation relatives à l'interprétation et à l'application des textes de lois ;
- Prendre en compte le volet manuel et informatique pour la présentation de l'information comptable ;
- Assurer la mise en application (officialisation) du PCGE ;
- Établir, de concert avec la Direction du Trésor, un ensemble de critères pour le traitement des réquisitions ;
- Concevoir une campagne d'information-sensibilisation sur le poste comptable à l'intention des opérateurs départementaux (concevoir des dépliants d'information).

De ce fait, l'IGF a présenté en annexe une proposition de tableau de bord qui pourrait s'étendre à l'ensemble des Postes Comptables ;

## **INSTRUMENTS D'IMPLEMENTATION DES RECOMMANDATIONS**

L'IGF propose des moyens ou instruments pour la mise en œuvre des recommandations spécifiques et générales. Ces instruments constituent des guides pouvant permettre aux postes comptables départementaux d'améliorer leurs performances et d'atteindre l'efficacité dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées.

Les instruments d'implémentation présentent des procédures ou des modèles qui peuvent servir de canevas ou d'outils en faveur du Poste Comptable. Les éléments suivants ont été élaborés par l'IGF et sont présentés en annexe :

- Tableau de bord
- Formulaire de traitement et de refus des réquisitions
- Grand livre et Journal général
- Balance de vérification
- Tableau d'amortissement des immobilisés

## **CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

La mission d'audit réalisé au niveau du poste comptable de la Direction Départementale du Centre (DDC) du 15 au 17 décembre 2009 aura permis à l'Inspection Générale des Finances (IGF) de remplir l'une de ces attributions présentées à l'article 13 du décret portant création de l'IGF qui consiste à assurer le contrôle et l'audit des postes comptables et des opérations comptables et assimilées.

Cet audit aura permis également de fixer les attentes et la performance attendue par l'IGF au regard du Poste Comptable en termes d'organisation et de fonctionnement. Ces attentes concernent les outils et procédures utilisés par le CPD dans la réalisation de ses différentes activités compte tenu de ce qui est prévu au niveau du cadre légal et réglementaire, leur pertinence par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus.

Il est opportun de rappeler l'esprit dans lequel s'est tenu cet audit qui vise l'accompagnement des postes comptables départementaux, dont celui de la DPC en mettant l'accent sur les faiblesses et les manquements, non pas dans le but de sanctionner, nonobstant des situations problématiques.

La finalité première étant de proposer, à partir d'analyses et observations, des recommandations et des pistes de solution pouvant conduire à l'amélioration et au renforcement des postes comptables.