

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

—
COUR DES COMPTES
—

Chambre des Entreprises Publiques

CONTROLE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA COUR

(Période 2009 - 2012)

Novembre 2015

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. ÉTENDUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	4
2. PRESENTATION DES RESULTATS GLOBAUX.....	5
3. PRESENTATION DES RESULTATS PAR ENTITE	7
3.1. CENTRE HOSPITALIER REGIONAL EL HADJI AMADOU SAKHIR NDIEGUENE (CHRASN) .	7
3.2. SOCIETE SENEGALAISE DE PRESSE ET DE PUBLICATIONS « LE SOLEIL ».....	10
3.3. PORT AUTONOME DE DAKAR (PAD).....	15
3.4. SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE PROMOTION DES COTES ET ZONES TOURISTIQUES DU SENEGAL » (SAPCO).....	18
3.5. PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME	21
3.6. SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE (SAR).....	23
3.7. CENTRE DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES DE DAKAR (COUD).....	25
3.8. SOCIETE D'INVESTISSEMENT ET DE RESTRUCTURATION NAVALE (SIRN)	28
3.9. AUTORITE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS ET DES POSTES (ARTP)	31
CONCLUSION	34

INTRODUCTION

La loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant le Code de Transparence dans la Gestion des Finances publiques, notamment en son point 6.7, dispose : « *un suivi des recommandations de la Cour des comptes doit être organisé et les résultats de ce suivi régulièrement portés à la connaissance du public.* »

Ce principe trouve également son fondement dans la norme ISSAI((International Standards of the Supreme Audit Institutions) 10 portant Déclaration de Mexico sur l'Indépendance des ISC qui dispose : « *Les ISC doivent avoir des procédures indépendantes garantissant des contrôles de suivi pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite à leurs observations et à leurs recommandations et que des mesures correctives soient prises* ».

Il s'y ajoute que la norme ISSAI 3000 portant sur les normes et lignes directrices relatives à la vérification de performance stipule que « *les résultats des audits de suivi doivent être communiqués de manière appropriée, accompagnés, si possible, des conclusions et des incidences des mesures correctrices prises le cas échéant, afin de faire bénéficier le législateur d'informations en retour* ».

En effet, le suivi des recommandations constitue une activité porteuse de valeur ajoutée pour toute institution de contrôle, car elle renforce l'incidence de ses contrôles, valorise les travaux effectués et pose les jalons d'une amélioration de la qualité de ses rapports de contrôle à l'avenir. Le suivi est également une composante indispensable du processus d'obligation de reddition des comptes d'autant plus, la question de la mise en œuvre a été toujours évoquée suite à la publication des rapports publics de la Cour.

Pour toutes ces raisons, la Cour a décidé d'effectuer en 2015, sur la base d'un échantillon de neuf entités contrôlées sur la période 2009-2012, un audit de suivi des recommandations formulées à l'occasion de ses contrôles. L'objectif de cet audit est de s'assurer que les entités auditées ont résolu de façon adéquate les lacunes, dysfonctionnements, manquements et irrégularités relevées lors des contrôles.

Le présent rapport est articulé autour des points suivants :

- l'étendue et l'approche méthodologique utilisée ;
- les résultats globaux de l'audit de suivi ;
- l'état de la mise en œuvre par entité contrôlée.

1. ÉTENDUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans son rapport public annuel de 2005, la Cour avait, procédé à une analyse des suites de ses recommandations. Cette analyse concernait uniquement les recommandations adressées aux entreprises publiques que la Cour avait contrôlées de 2000 à 2004 et ayant fait l'objet d'une publication dans les précédents rapports publics.

La Cour avait conclu que des progrès importants restaient à faire, surtout de la part des ministères de tutelle et que les directives présidentielles ont été principalement exécutées lorsqu'il s'est agi de rappeler les règles d'organisation comptable ou d'inviter les responsables concernées à clarifier la situation juridique au sein de leurs organismes respectifs. Il en est de même lorsqu'elles ont porté sur l'amélioration de l'organisation budgétaire.

Pour l'audit du suivi des recommandations pour l'année 2015, le processus a été mené selon une démarche méthodologique articulée autour de trois étapes :

- dès décembre 2014, la Cour a, d'abord, demandé aux dirigeants de dix-sept entreprises publiques contrôlées sur la période 2009-2012, de faire la situation d'exécution des recommandations ou directives formulées suite au contrôle de leur structure.
- ensuite, les réponses fournies par les entités et les documents annexés ont été passés en revue pour faire l'état de la mise en œuvre des mesures prises et corroborer les informations produites.
- enfin, des contrôles sur pièces et sur place ont été effectués. Ainsi, des réunions ont été organisées avec les responsables des entités, afin d'obtenir des informations sur l'état de mise en œuvre. Les entités ont présenté des documents relatifs aux mesures correctives qui ont permis de confirmer l'état d'avancement de la mise en œuvre. Ces travaux ont été effectués en mars 2015.

La Cour a choisi, sur la base d'un échantillon de neuf (09) entités auditées sur dix-sept (17) de 2009 à 2013, de faire l'état de la mise en œuvre des recommandations. Pour les neuf entités de l'échantillon, les sept ont reçu des directives présidentielles pour la mise en œuvre des recommandations, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Entités sélectionnées pour l'audit de suivi

Entité	Période sous revue	Année Publication rapport définitif	Directives présidentielles
Société Sénégalaise de Presse et de Publication (SSPP « le Soleil »)	2005-2008	2010	OUI
Centre hospitalier Ahmadou Sakhir Ndièguène (CHSRAN)	2004-2007	2010	OUI
Port autonome de Dakar (PAD)	2005-2008	2010	NON

Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO)	2006-2009	2011	OUI
Centre des œuvres universitaires de Dakar (COUD)	2006-2010	2012	OUI
Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP)	2005-2010	2012	OUI
Société Africaine de Raffinage (SAR)	2007-2010	2012	OUI
Société des Infrastructures et des Réparations navales (SIRN)	2008-2011	2013	OUI
Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications	2008-2011	2013	NON

Conformément aux normes professionnelles, la Cour a porté une appréciation sur les mesures prises par les entités choisies au regard des recommandations formulées.

2. PRESENTATION DES RESULTATS GLOBAUX

Quatre situations ont été répertoriées pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations:

- « **Effectivement mise en œuvre** » (EMO) lorsque l'entité a pris toutes les mesures correctrices relevant de sa compétence et qu'aucun problème important ne restait à résoudre ;
- « **En cours de mise en œuvre** » (ENMO) si l'entité a pris bonne note de la recommandation et qu'elle a pris des initiatives pour mettre en œuvre la recommandation ;
- « **Non mise en œuvre** » lorsqu'aucune initiative n'est prise pour appliquer la recommandation ;
- « **Sans objet** » lorsque la recommandation est devenue non pertinente ou impossible à vérifier.

Il importe de préciser que si certains des aspects de la recommandation n'ont pas été exécutés, la Cour a décidé de la répertorier dans la catégorie « en cours de mise en œuvre ». Le tableau ci-dessous donne une situation d'ensemble des résultats obtenus par la Cour suite à la circularisation et aux visites sur place des entités auditées listées ci-dessus.

Tableau n°2 : Etat de mise en œuvre des recommandations

	Nbre Recommandations ou directives	Effectivement mises en œuvre (EMO)	En cours de mise en œuvre (ENMO)	Non mises en œuvre (NMO)	Sans objet (SO)
Nbre	215	121	41	36	17
%	100	56,27	19,07	16,74	7,91

Pour les neuf entités auditées, la Cour a formulé deux-cent quinze (215) recommandations sur lesquelles 121 ont été effectivement mises en œuvre, soit 56,27%, et 41 sont en cours de mise en œuvre, soit 19,07%. Ainsi, le taux de mise en œuvre effective et partielle des recommandations est de 75,34% pour les neuf entités de l'échantillon. Par contre, le taux de non mise en œuvre des recommandations est de 16,74%, soit 36 recommandations ou directives.

Les recommandations ou directives devenues sans objet représentent environ 8%. Elles s'expliquent par des modifications de cadre juridique, comme à la SAR devenue à la suite du contrôle une société anonyme à participation publique minoritaire, ou par des changements organisationnels à l'image de la SAPCO, où les recommandations formulées par la Cour relatives à la gestion du restaurant Teral Gan sont devenues sans objet du fait de sa suppression.

Une analyse au cas par cas montre des disparités dans l'état de la mise en œuvre, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Situation de la mise en œuvre des recommandations par entité

Entité		Total Recom	EMO	ENCMO	NMO	Sans objet
SAPCO	Nombre	25	10	9	3	3
	%ge	100,0	40,0	36,0	12,0	12,0
PAD	Nombre	69	41	10	13	5
	%ge	100,0	59,4	14,5	18,8	7,2
SIRN	Nombre	16	12	4	0	0
	%ge	100,0	75,0	25,0	0,0	0,0
CHRASN	Nombre	24	15	1	7	1
	%ge	100,0	62,5	4,2	29,1	4,2
SAR	Nombre	17	10	1	0	6
	%ge	100,0	58,8	5,9	0,0	35,3
PNLP	Nombre	19	17	2	0	0
	%ge	100,0	89,5	10,5	0,0	0,0
ARTP	Nombre	11	5	2	4	0
	%ge	100,0	45,5	18,2	36,4	0,0
SSPP Soleil	Nombre	13	4	5	3	1
	%ge	100	30,8	38,5	23,0	7,7
COUD	Nombre	21	7	7	6	1
	%ge	100,0	33,3	33,3	28,6	7,0

Il ressort de du tableau ci-dessus, les constats suivants :

- la SIRN le PNLN et le CHRASN ont les meilleurs scores en termes de mise en œuvre. Toutes les directives ou recommandations qui leur ont été adressées sont soit mises en œuvre, soit en cours de mise en œuvre ;

- le COUD et l'ARTP ont les taux de non mise en œuvre les plus élevés, soit respectivement 33,3% et 36,4% ;
- la SAR et la SAPCO ont les taux de recommandations sans objet les plus importants, soit respectivement 35,3% et 12 %. Cette situation est due à des changements de contextes juridique et organisationnel rendant inopérantes certaines recommandations.

3. PRESENTATION DES RESULTATS PAR ENTITE

3.1. CENTRE HOSPITALIER REGIONAL EL HADJI AMADOU SAKHIR NDIEGUENE (CHRASN)

Le Centre hospitalier régional El Hadji Amadou Sakhir NDIEGUENE (CHRASN) de Thiès a débuté ses activités en 1980. Suite à la réforme hospitalière consacrée par la loi n°98-08 du 02 mars 1998, il a été érigé en établissement public de santé par le décret n°2000-1043 du 29 décembre 2000. Il a pour missions principales :

- l'amélioration de la santé des populations par des prestations de qualité et des actions d'information, d'éducation et de communication ;
- le développement des ressources humaines par la formation initiale et la formation continue des personnels et auxiliaires de santé ;
- le développement de la recherche et la vulgarisation de ses résultats.

Le contrôle qui a porté sur les gestions 2004 à 2007 a donné lieu à des recommandations transformées en directives présidentielles. Parmi ces directives, trois (03) ont été adressées au Ministre de la Santé et de la Prévention, trois (03) au Ministre de l'Economie et des Finances, une (01) au Ministre de la Justice et vingt quatre (24) aux dirigeants de CHRASN.

Les directives sont dans l'ensemble appliquées par le CHRASN dans une proportion de quinze (15) sur un nombre total de vingt-quatre (24) recommandations, soit 62,5 %.

Au moment de la mission de suivi, une seule directive, relative à la gestion du personnel, était en cours de mise en œuvre.

En effet, concernant le règlement intérieur, il a été vulgarisé et mis en œuvre.

Pour le redéploiement du personnel pléthorique et la réduction de la masse salariale, une partie de ce personnel, prise en charge par le Centre, a été retournée à la Commune ; ce qui a réduit le montant des charges.

En ce qui concerne les dettes du Centre vis-à-vis des organismes sociaux, le CHRASN est en train de les apurer.

Concernant les dispositions à prendre pour l'évaluation continue et la mise à jour du manuel de procédures, la direction générale a indiqué que le manuel de 2007 n'a pas encore été mis à

jour. Cependant, l'auditeur interne a élaboré, en août et septembre 2014, des fiches revues pour certains services, comme le service social, le contrôle de gestion, la facturation et le bureau des entrées.

Les directives non mises en œuvre sont au nombre de sept (07).

Elles sont relatives aux points suivants :

1. Situation organisationnelle (directive n°1) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'application de procédures formalisées par tout le personnel.

2. Revenus du CHRASN (directive n°5) :

Le Président de la République prescrit :

- *au Président du Conseil d'administration de veiller à ce que la Direction se conforme aux politiques de santé initiées par le Gouvernement ;*
- *au Directeur d'inviter l'ACP à corriger les erreurs relatives à la comptabilisation de l'avance accordée au titre de la gratuité.*

3. Gestion des stocks et des immobilisations (directive n°9) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général de veiller à :

- *un rapprochement périodique entre la Comptabilité et le Service technique de la maintenance concernant les immobilisations ;*
- *un enregistrement exhaustif des réceptions de matières du 1er groupe sur les supports adéquats ;*
- *la mise en place d'un fichier des immobilisations par le comptable des matières du 1er groupe.*

Malgré les dispositions prises, la recommandation n'est pas encore mise en œuvre. De plus, la Cour a noté que le comptable des matières du premier groupe parti à la retraite depuis 2014 n'a pas été remplacé.

4. Gestion comptable (directive n°14) :

Le Président de la République prescrit au Président du Conseil d'administration de prendre les dispositions nécessaires afin que les arrêtés de comptes se fassent dans les délais.

La Cour a relevé que le rapport du Commissaire aux comptes sur l'exercice 2013 n'a été déposé que le 13/10/2014. Or, comme précisé dans l'article 13 de la loi n°98-12 du 2 mars

1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé, les états financiers « *doivent être arrêtés au plus tard dans les quatre mois qui suivent la date de clôture de l'exercice, soit en principe au plus tard le 30 avril de l'année suivante. La date d'arrêté doit être mentionnée dans toute transmission des états financiers.* ». Ce qui montre que la directive n'est pas respectée.

5. Gestion du personnel (directive n°20) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général de réviser le système de motivation actuel, en se conformant aux dispositions de la note circulaire ministérielle n°4485 du 10 juillet 2000 relative au système de motivation.

6. Gestion du personnel (directive n°21) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général et au Chef des services administratifs et financiers d'inviter le Chef de la Division des Ressources humaines à assumer pleinement ses responsabilités au regard de l'établissement des documents sociaux.

La Cour a relevé, qu'en dehors de la déclaration annuelle des salaires et de la déclaration mensuelle des retenues effectuées par l'Agence comptable, aucun autre document social n'est élaboré.

7. Gestion du personnel (directive n°23) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général:

- *de mettre en place :*
 - *un système de pointage au niveau de la porte principale;*
 - *une commission d'audit et de discipline, notamment pour sanctionner les absences et les retards ;*
- *d'inviter les différents chefs de services à s'assurer de la présence, aux heures de travail, des agents placés sous leur autorité;*
- *de faire mensuellement la situation des absences et des retards du personnel.*

Cette directive dont la pertinence est reconnue par l'actuel Directeur, n'est pas encore mise en œuvre. La Cour lui rappelle que, lors du contrôle sur pièces et sur place, l'absentéisme et les retards fréquents avaient été déplorés par beaucoup de responsables, en particulier au niveau des services médicochirurgicaux. De plus, une bonne partie du corps médical utiliserait son temps de travail pour exercer en privé au niveau des cliniques et écoles de formation d'infirmiers et de sages femmes.

3.2. SOCIETE SENEGALAISE DE PRESSE ET DE PUBLICATIONS « LE SOLEIL »

La Société sénégalaise de Presse et de Publications « le Soleil » créée en 1970 sous la forme d'une société à responsabilité limitée, a été transformée en avril 1983 en société anonyme à participation publique majoritaire au capital de vingt sept millions quatre cent mille francs (27 400 000) FCFA.

La SSPP-SA est régie par les dispositions de ses statuts harmonisés, les textes de l'Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE et de la loi 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.

L'activité essentielle de la SSPP-SA est la rédaction et la diffusion du quotidien national « le Soleil ». De 2000 à 2009, c'est l'imprimerie GRAFISOL, sa filiale, qui en assure l'édition.

La SSPP-SA tire ses ressources des produits de la vente du quotidien national, de ses recettes publicitaires et d'une subvention de l'Etat sous forme d'aide à la presse versée annuellement.

Les fonctions de directeur général sont actuellement assurées par **M. Cheikh THIAM**.

Par lettre n°00334 PR.CAB.IGE du 17 mai 2010, le Président de la République a transformé les recommandations en directives présidentielles. Sur 22 directives, 13 sont directement adressées au Directeur général dont quatre ont été effectivement mises en œuvre, soit un taux d'exécution de 31%.

Cinq directives ou recommandations sont en cours de mise en œuvre, soit 38,4.% relatives à :

1. Situation organisationnelle (directive n°2)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *produire de manière diligente les états financiers pour l'arrêté et l'approbation des comptes dans les délais réglementaires ;*
- *prendre les dispositions nécessaires en vue de la validation, de l'appropriation et de la correcte application du manuel de procédures.*

Le Directeur général a indiqué à la Cour que les états financiers des exercices 2008-2009-2010-2011-2012 en souffrance, ont été rattrapés et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 24 juillet 2014. Ceux de l'exercice 2013 sont produits et devraient être présentés au CA au même titre que ceux des exercices précédemment cités, en vue de leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO).

Bien que notant les efforts accomplis pour le rattrapage des retards, la Cour rappelle, toutefois, que la dernière séance de l'AGO remonte au 28 septembre 2005 et que les comptes

annuels de 2007 à 2013 n'ont pas été approuvés. Cette obligation légale doit être respectée. Il en est de même pour le manuel de procédures dont l'élaboration et l'application constituent aussi des exigences légales.

2. Gestion des achats (Directive n°6)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *veiller au respect des dispositions du Code des marchés publics ;*
- *de bannir le recours au procédé d'échange de marchandises ;*
- *d'inviter le contrôleur interne de la SSPP « Le Soleil » à mettre à jour le manuel de procédures dans sa partie approvisionnements en tenant compte des changements apportés par le décret n° 2007-545 du 27 avril 2007 portant Code des marchés publics et proposer sa validation au Conseil d'administration ;*
- *d'inviter le Chef du Service Approvisionnements et Logistique de :*
 - o *se conformer aux dispositions du manuel de procédures, notamment en ce qui concerne la planification des achats et d'utiliser les supports décrits pour plus d'efficacité ;*
 - o *matérialiser le recours à la sélection des fournisseurs pour les achats d'un montant supérieur à cent mille (100 000) FCFA en joignant à la liasse les factures pro forma obtenus auprès de ces derniers.*

Pour le Directeur général, les dispositions du Code des marchés publics sont respectées et les plans de passation de marchés et avis généraux de passation de marchés publiés annuellement dans le quotidien national « le Soleil ». L'existence des crédits est toujours attestée sur les documents de marché et le procédé d'échange de marchandise est également banni dans la procédure d'approvisionnement.

Le manuel de procédures a été effectivement mis à jour et devrait être soumis au Conseil d'administration pour approbation en vue de son application en 2015. Au moment de la mission en mars 2015, ce manuel n'était pas encore validé.

3. Gestion du personnel (Directive n° 9)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *veiller à une plus grande maîtrise de la masse salariale, conformément à la directive présidentielle n°06 issue des recommandations de l'Inspection générale d'Etat ;*
- *d'étudier les voies et moyens pour une amélioration du rendement des journalistes afin de réduire considérablement le nombre de pigistes ;*
- *de prendre les dispositions utiles pour un respect des horaires de travail par le personnel administratif ;*
- *de régler, en relation avec le Conseil d'administration, la question des agents malades conformément à la réglementation en vigueur en la matière ;*

- *suspendre le salaire de M. Mamadou KASSE, Conseiller en communication du Ministre chargé de la Communication.*

La Cour a noté que le ratio (valeur ajoutée/charges de personnel) est passé de 94,7% en 2011 à 103,8% en 2012 avant de s'établir à 86,8% en 2013. Rapportées au chiffre d'affaires, les charges de personnel englobent 120% des recettes de la Société en 2012, contre 96% en 2013. La Direction générale n'a pas encore pris les dispositions pour évaluer le rendement des agents, estimant qu'elle attend la signature prochaine du contrat de performance entre l'Etat et la SSPP « le Soleil ».

Concernant le respect des horaires de travail du personnel administratif, une machine de pointage a été acquise et placée au niveau du hall d'entrée et des dispositions sont en train d'être mises en place, selon le Directeur général, pour la rendre opérationnelle le plus rapidement possible. Cependant, lors de la mission, la Cour avait constaté que le système n'était pas encore opérationnel.

Sur la question des agents malades, elle est, selon le Directeur général, en voie d'être réglée et quelques cas restent à être gérés.

Le versement du salaire de M. Mamadou KASSE a été effectivement arrêté.

4. Gestion du personnel (directive n°10)

Le Président de la République prescrit au Directeur général :

- *mettre fin au versement des primes non réglementaires et des indemnités kilométriques à des agents n'y ayant pas droit ;*
- *veiller à ce que les agents bénéficiaires d'une indemnité kilométrique, renouvellent au début de chaque année, leur demande d'allocation ;*
- *demander à la DRH de respecter les dispositions de la Convention collective relatives au versement des indemnités de logement.*

Pour le Directeur général, la question des primes et autres indemnités du personnel est maintenant réglée avec l'harmonisation des primes et avantages assimilés suite aux inégalités relevées dans leur octroi.

Concernant le paiement de l'indemnité de logement, une commission de réflexion mise en place par la DG étudie les conditions de faisabilité. Pour le cas particulier de l'indemnité de logement pour lequel les syndicats demandent sa généralisation à tout le personnel, un rapport y afférent a été transmis au PCA après l'aval de la DG en vue de son approbation par le CA.

Pour la Cour, cette décision mérite une plus grande attention. En effet, elle ne sera pas sans conséquence sur l'équilibre financier de la Société car son extension au personnel induira une augmentation des charges salariales annuelles de 125,6 millions FCFA.

5. Situation comptable (directive n°13)

Le Président de la République prescrit au Directeur général :

- *d'inviter la Comptabilité à se conformer aux taux d'amortissement préconisés par le SYSCOHADA et de prendre en compte les dates de mises en service pour le calcul des amortissements ;*
- *de veiller à une mise à jour régulière du fichier des immobilisations.*

Selon le Directeur général, les taux d'amortissement des immobilisations pratiqués sont maintenant conformes aux taux usuels préconisés par le SYSCOHADA. Le fichier des immobilisations a été mis à jour par le comptable des matières pour une meilleure prise en compte des dotations aux amortissements dans les états financiers de synthèse.

Pour la Cour, le fichier des immobilisations n'a pas été totalement actualisé puisqu'il intègre des immobilisations complètement amorties et le logiciel acquis en 2012 dans le cadre de la gestion des immobilisations, n'est pas opérationnel. De plus, la SSPP « le Soleil » ne procède pas au recensement et à l'évaluation de ses biens, créances et dettes à leur valeur actuelle comme le recommande l'article 42 relatif au règlement du droit comptable de l'UEMOA.

Pour les recommandations non mises en œuvre, elles sont au nombre de trois et portent sur :

1. La situation financière et fiscale (directive n°3)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *prendre les dispositions nécessaires en vue d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, en veillant notamment, à la compression des charges d'exploitation ;*
- *veiller au respect par la SSPP « Le Soleil » de ses obligations fiscales relatives au reversement de la taxe sur la valeur ajoutée et des impôts et taxes retenus sur les salaires ;*
- *demander au Chef du service de la comptabilité, de dénouer les suspens sur les règlements en instance d'affectation.*

Pour le Directeur général, des dispositions ont été prises pour réduire les charges de fonctionnement et augmenter considérablement les produits d'exploitation. Parallèlement à cette hausse des ressources d'exploitation, les charges de fonctionnement ont fortement été maîtrisés d'où les résultats positifs enregistrés sur cette période.

En ce qui concerne le recouvrement des créances sur l'Etat et de ses démembrements, un système de compensation des dettes est actuellement à l'étude par la Direction générale en rapport avec les directions du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan pour aboutir à la signature d'un protocole d'accord.

Par rapport aux règlements en instance d'affectation, des dispositions sont en train d'être prises au niveau du Département Finances et Comptabilité pour apurer les comptes.

Les réponses fournies par le Directeur général montrent clairement que la situation est, de manière générale, restée en l'état. Même si les charges de fonctionnement ont été comprimées, les solutions envisagées par ailleurs risquent d'alourdir davantage ces charges. Par rapport à continuité de l'exploitation, la revue du registre des délibérations du CA a permis de constater qu'aucune résolution ne fait mention des mesures envisagées quant à la recapitalisation de la Société.

Relativement à la situation fiscale, la SSPP-SA a bénéficié en 2010 d'une remise gracieuse de la totalité de ses dettes de 3 milliards de FCFA (de 1997 à juillet 2010) suite à l'application des directives du Président de la République relatives à l'annulation de la dette fiscale des organes de presse au Sénégal. Trois ans après, la dette fiscale de la SSPP est passée de 715,114 millions FCFA en 2011 à 1,6 milliards FCFA en 2013 et les dernières déclarations effectuées remontent au mois de janvier 2013.

Pour le recouvrement des créances dues par l'Etat et ses démembrements, il existe une convention de dettes croisées. Toutefois, la situation des créances produite par la SSPP-SA et transmise au ministère de l'Economie et des Finances n'a pas été acceptée du fait que le champ de compensation de la dette se limite à l'Etat, à l'exclusion des agences et autres fonds.

2. Situation budgétaire (Directive n° 4)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *veiller à préparer dans les délais requis, les projets de budget pour leur adoption par le Conseil d'administration, à l'implication de tous les responsables dans le processus budgétaire et à un meilleur suivi de l'exécution du budget ;*
- *solliciter l'autorisation du Conseil d'Administration pour tous les dépassements budgétaires.*

La Cour a noté l'existence de retards dans la présentation et l'approbation des projets de budget. En effet, lors du passage de la mission en mars 2015, le CA n'était pas encore convoqué pour le vote du budget de l'exercice 2015.

3. Gestion des rémunérations (Directive n° 11)

Pour améliorer la gestion de la paie, le Président de la République avait prescrit au Directeur général:

- *d'inviter le Service du personnel chargé de la préparation des bulletins de paie et le Contrôleur interne à prendre les dispositions nécessaires en vue de limiter les erreurs notées dans l'établissement de ces bulletins ;*
- *d'exiger des agents ayant cumulé la prime de transport avec l'indemnité kilométrique à reverser les montants indûment perçus.*

Pour le Directeur général, avec la création des outils de gestion des RH esquissés dans le manuel de procédures en cours de validation, les erreurs sur les bulletins de salaire seront amoindries pour ne pas dire annihilées.

Il reconnaît que les montants indûment perçus pour cumul de la prime de transport avec l'indemnité kilométrique n'ont pas été recouverts.

3.3. PORT AUTONOME DE DAKAR (PAD)

Le Port autonome de Dakar est une société nationale créée en vertu de la loi n° 87-28 du 18 août 1987 abrogeant et remplaçant l'ordonnance n° 60-09 du 27 août 1960 qui avait érigé le Port de Commerce de Dakar en établissement public à caractère industriel et commercial.

Le PAD a pour objet :

- « *l'exploitation, l'entretien du port maritime de Dakar et de ses dépendances ;*
- *la gestion de son domaine mobilier et immobilier ;*
- *l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations. »*

Le capital du PAD est de 50 milliards de francs CFA et réparti en 500 000 actions entièrement souscrites par l'Etat.

Le PAD gère également, sur la base de différentes conventions, deux services de l'Etat :

- la Liaison maritime Dakar-Gorée (LMDG) suivant convention passée entre le PAD, la Ville de Dakar et l'Etat du Sénégal ;
- la Subdivision des Phares et Balises suivant convention entre le PAD et l'Etat du Sénégal.

Les fonctions de Directeur général sont assurées par M. Cheikh KANTE depuis mai 2012.

Le contrôle de la Cour, qui a porté sur les exercices 2005 à 2008, avait donné lieu à soixante neuf (69) recommandations.

L'audit du suivi des recommandations a fait ressortir les résultats suivants :

- sur soixante neuf recommandations, quarante et une (41) ont été mises en œuvre, soit 59,4% ;
- dix (10) sont en cours de mise en œuvre, soit 14,5% ;
- quinze (15) ne sont pas mises en œuvre, soit un taux de 18,8% ;
- et 5 sont sans objet, soit 7,2%.

Les recommandations en cours de mise en œuvre portent sur :

1. La situation fiscale (recommandation n°4)

La Cour recommande au Directeur général de :

- *procéder, sans délai, à l'automatisation des règlements ;*
- *prendre toutes les dispositions nécessaires en vue du respect des dispositions du Code général des Impôts relatives aux timbres des quittances, notamment pour l'acquisition d'une machine à timbrer auprès de l'Administration fiscale ;*

Pour le Directeur général, un groupe de travail composé de la Direction des Systèmes Informatiques (DSI) et de la Direction Financière et Comptable (DFC) a été mis en place dans le cadre de la refonte des applicatifs métiers. Les problèmes techniques qui bloquent ce processus sont en voie d'être résolus et sont liés au format des règlements par chèque et par ordre de virement.

Concernant le deuxième aspect de la recommandation, il a indiqué qu'une demande d'acquisition d'une machine affranchisseuse est en cours, même si, par ailleurs, des timbres de quittance sont payés systématiquement au niveau des guichets du Port pour tout encaissement en espèces.

Sur cette question, la Cour a eu la copie de la note de service n°001780 PAD/FISC/DFC/DG du 28 mai 2013, informant la clientèle du Port de l'application des droits de timbre. Par contre, le dossier pour l'achat d'une machine affranchisseuse ne lui a pas été présenté.

2. La gestion des immobilisations (recommandation n°10)

La Cour recommande au Directeur général :

- *d'entreprendre, sans délai, la codification intégrale du matériel du Port autonome de Dakar ;*
- *d'effectuer, sans délai, l'inventaire des immobilisations et des stocks du PAD ;*

Une mission d'inventaire physique des immobilisations du PAD est en cours de finalisation et à l'issue de celle-ci l'intégralité du patrimoine du PAD sera codifiée et les résultats pris en compte dans les états financiers de l'exercice 2014.

Un projet de rapport sur la mission d'inventaire des immobilisations a été présenté à la Cour.

3. La gestion du domaine (recommandation n°13)

La Cour recommande au Directeur général de :

- *prendre, immédiatement, les mesures nécessaires à une réelle modernisation de la gestion des terre-pleins ;*
- *mettre en place un système d'archivage électronique.*

Selon le Directeur général, la modernisation de la gestion des terre-pleins se poursuit dans le cadre de la refonte des applicatifs métiers du PAD qui intègrent l'exploitation, la facturation, la comptabilisation et le recouvrement.

Les contrats et protocoles de recouvrement passés avec la SDC, SREC et SNR pour le recouvrement de certaines créances difficiles ont été dénoncés depuis 2013.

Suite à la dénonciation des contrats de recouvrement ci-dessus cités, une réflexion est en cours pour intégrer dans le manuel des procédures le suivi de contrats ou mandats ponctuels de recouvrement.

Concernant l'archivage, en plus du recrutement d'un archiviste, un système électronique d'archivage est en train d'être réalisé.

Les recommandations non mises en œuvre portent sur :

1. La gestion de la trésorerie (recommandation n°7)

La Cour recommande au Directeur général de faire, systématiquement, apposer par les caissiers la mention « payé par caisse » sur toutes les pièces justificatives de décaissement afin d'éviter les doubles paiements.

Le PAD a produit un mode de règlement où la mention « payé » est apposée. Toutefois, la Cour a constaté que sur les pièces justifiant les décaissements, la mention « payé par caisse » n'est pas apposée. Ce qui peut entraîner le risque de double paiement.

2. La gestion des frais généraux (recommandation n°9)

La Cour recommande au Directeur général de précompter le montant de cinq millions (5 000 000) FCFA sur les émoluments du Président du Conseil d'administration en vue du remboursement de la subvention qu'il a reçue.

Selon le Directeur général, l'ancien PCA, M. Diallo, a été remplacé en mai 2012 et les précomptes n'ont pas été opérés jusqu'à son départ.

La Cour rappelle au Directeur général, qu'il lui incombe de prendre toutes les dispositions pour recouvrer le montant indûment perçu par l'ancien PCA.

3. La gestion des marchés (recommandation n°12)

La Cour recommande :

- *aux membres du Conseil d'administration et au Directeur général de rembourser solidairement le montant de cent millions de FCFA versés aux membres de La Commission ad-hoc créée dans le cadre de la concession du terminal à conteneurs ;*
- *au Directeur général de revoir les rapports contractuels entre le PAD et ses assureurs-conseils et de prendre toute mesure nécessaire au renforcement de leur indépendance et à la préservation de la transparence dans les procédures de passation des marchés publics.*

Pour le Directeur général, le Président et les administrateurs présents à la séance d'adoption de la concession du terminal à conteneurs et de la motivation en question ont été remplacés progressivement depuis 2008, à l'exception du seul Directeur général de l'ANAM. De même, le Directeur général concerné a été remplacé depuis 2012. Par conséquent, le remboursement n'est pas effectif.

Concernant le deuxième aspect de la recommandation, le Directeur général indique que les activités des assureurs conseils et courtiers d'assurances étant régies par le code CIMA, les susnommés peuvent être cooptés comme experts dans les procédures d'évaluation des offres, conformément au code des marchés publics. Ce qui n'est pas encore le cas au moment de la mission.

4. La gestion du domaine : cas de la Voile d'or (recommandation n°14)

La Cour recommande au Président du Conseil d'administration et au Directeur général d'initier toute mesure en vue de remettre M. BOUVIER dans tous ses droits.

Dans le cadre de la gestion de son domaine, le PAD a accordé à M. Georges Bouvier l'autorisation d'occuper une parcelle de son domaine en vue d'exploiter un complexe balnéaire dénommé « Voile d'or » pour une durée de 09 neuf ans renouvelée en 1991.

A la suite de cela, M. Bouvier avait demandé au PAD le transfert de l'autorisation à son épouse, Mme Marie Thérèse Germaine Micheline GOASGUEN, en vertu de la donation qu'il lui a faite du fonds de commerce « Voile d'or ». Avant la délibération du Conseil d'administration sur la demande de transfert, M. Bouvier, suite à une dénonciation de la donation, demande au PAD d'annuler la procédure. Malgré tout, le PAD approuve le transfert et accorde une autorisation à Mme GOASGUEN.

Cette affaire a donné lieu à un contentieux judiciaire qui a abouti aux actes suivants :

- jugement n°556 du Tribunal régional Hors Classe de Dakar en date du 30 mars 1999 constatant la révocation de la donation de M. Bouvier ;
- arrêt de la Cour d'Appel de Dakar n° 39 du 22 janvier 2002 confirmant la décision du 30 mars 1999 en ce qui concerne la révocation de la donation de M. BOUVIER au profit de Mme GOASGUEN ;
- arrêt n° 34/04 du 26 août 2004 par lequel le Conseil d'Etat s'est déclaré incompétent suite au recours en annulation déposé par Mme GOASGUEN.

Aucun document et aucune information n'ayant été fournie, la Cour ne peut attester de la mise en œuvre de cette recommandation relativement au contentieux avec M. BOUVIER.

3.4. SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE PROMOTION DES COTES ET ZONES TOURISTIQUES DU SENEGAL » (SAPCO)

La Société d'Aménagement de la Petite Côte (SAPCO) a été créée le 07 novembre 1975 sous la forme d'une société anonyme avec un capital de 500.000.000 F CFA détenu à 98,75% par l'Etat du Sénégal et à 1,25 % par la Société financière sénégalaise pour le développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT).

Depuis 2009, le capital social a été modifié. Il est de 780.000.000 FCFA réparti entre l'Etat (98,75%) et la Société nationale de Recouvrement (SNR) (1,25 %).

Placée sous la tutelle technique du Ministre chargé du Tourisme, la SAPCO était chargée par l'Etat de poursuivre, à travers une convention générale signée le 29 août 1977, l'aménagement touristique de la Petite Côte suivant un schéma directeur. Avec le décret n°2004-1185 du 27 août 2004, ses compétences sont élargies à l'ensemble du littoral et aux zones d'intérêt touristique (ZIT) du Sénégal, d'où une nouvelle dénomination sociale « SOCIETE

D'AMENAGEMENT ET DE PROMOTION DES COTES ET ZONES TOURISTIQUES DU SENEGAL » en abrégé « SAPCO-SENEGAL ».

Selon l'article 2 des statuts modifiés en date du 04 décembre 2009, la SAPCO a notamment pour objet « *toutes les activités permettant :*

- *de constituer des ZIT (Zones d'Intérêt Touristique) dans l'ensemble du territoire national pour en assurer la maîtrise foncière ;*
- *de procéder à l'immatriculation au nom de l'Etat des ZIT identifiées ;*
- *la mise en place d'équipements collectifs et leur administration ;*
- *la location, le bail, ou la vente définitive de terrains viabilisés ou non viabilisés ;*
- *de faire respecter par les promoteurs appelés à s'établir sur les zones, les normes et les règles d'urbanisme et d'architecture, dans le cadre du plan d'aménagement établi par le gouvernement ;*
- *de rechercher des financements et de faire la promotion de l'investissement sur les sites... »*

M. Bocar LY assure les fonctions de Directeur général depuis décembre 2014.

L'examen de l'état d'exécution des recommandations issues du rapport de 2011 montre que sur les vingt-cinq (25) directives, seules dix(10) sont effectivement mises en œuvre, soit un taux de réalisation de 40%.

Huit (8) directives sur vingt-cinq sont en cours de mise en œuvre, soit 32%. Elles sont relatives à :

- la précision dans les statuts du mandat des administrateurs et le respect des délais fixés par l'OHADA pour l'arrêté et l'adoption des comptes annuels ;
- la mise à jour du manuel des procédures ;
- la production et l'adoption dans les délais des bilans sociaux et des rapports de gestion. A ce sujet, la Cour note que les bilans sociaux ont été correctement présentés et les budgets adoptés. Les rapports d'exécution budgétaire annuels de même que les rapports de gestion n'ayant pas été produits, elle ne peut attester de leur adoption dans les délais.
- le recrutement d'un responsable de la fiscalité et la mise en place des procédures fiscales pour une meilleure maîtrise des risques ;
- le suivi et à l'évaluation des missions avec l'exigence de produire des rapports de mission ;
- l'application des tarifs en vigueur à tous les particuliers bénéficiaires de baux, l'arrêt de la pratique consistant à recourir aux morcellements pour vider des contentieux entre associés ;
- le respect des procédures relatives aux retraits de baux ou expulsions ;

- la définition de procédures claires en matière de réparation des préjudices liés à la délocalisation des projets des promoteurs.

Trois recommandations ne sont pas mises en œuvre, soit un taux de 12%. Elles sont relatives à :

1. La situation juridique et administrative (directive n°1)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *prendre les dispositions nécessaires en vue de préciser dans les statuts la durée du mandat des administrateurs conformément aux dispositions de l'article 23 des statuts modifiés en date du 04 décembre 2009 et de l'article 420 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ;*
- *veiller au respect des délais fixés par l'OHADA pour l'arrêté et l'adoption des comptes annuels de la SAPCO.*

Cette directive n'est pas mise en œuvre, aucun document n'ayant été mis à la disposition de la Cour et aucune résolution n'étant prise par les administrateurs en vue de compléter les dispositions de l'article 23 des statuts.

2. La gestion des projets (directive n°21) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *veiller à la préservation de l'objet de la station en respectant scrupuleusement les dispositions de la convention générale liant la SAPCO à l'Etat ;*
- *mettre fin aux morcellements illégaux à usage d'habitation tendant à dénaturer la station,*
- *mettre fin aux attributions irrégulières et de recourir nécessairement à l'avis de la Commission de contrôle des opérations domaniales pour la régularité des transactions foncières engagées.*

3. La gestion des projets (directive n°23) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général :

- *d'étudier les voies et moyens d'intégration des projets initiés par les autorités locales dans son schéma d'aménagement et de promotion afin de permettre une meilleure adhésion des populations sur place ;*
- *de prendre en considération la préservation de l'environnement et des ressources naturelles existant dans les zones d'aménagement.*

Selon la Direction générale, cette directive sera respectée puisque le nouveau code de l'environnement oblige à faire une étude d'impact et à élaborer un plan de gestion environnemental avant la réalisation d'un projet d'aménagement.

3.5. PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME

Le Programme national de Lutte contre le Paludisme, créé en 1995, est chargé de mettre en œuvre la politique nationale de lutte contre le paludisme.

Le PNLP a pour principal objectif de contribuer à l'amélioration de l'état de la santé de la population du Sénégal par la réduction du fardeau du paludisme.

Pour remplir sa mission, le PNLP s'appuie :

- au plan national, sur une unité de coordination chargée de suivre la mise en œuvre de la politique de lutte contre le paludisme ;
- et au plan déconcentré et opérationnel, sur les districts sanitaires, entités opérationnelles dirigées par des médecins chefs de district (MCD) et composées de centres de santé de référence, de postes de santé et de structures de santé communautaire.

La vérification, qui a porté sur les gestions 2005 à 2010, avait pour objectif global de déterminer si la mise en œuvre des activités de lutte contre le paludisme déroulées par le PNLP a favorisé l'atteinte des objectifs du programme et s'est faite avec une utilisation rationnelle des ressources disponibles.

Le Président de la République a, par lettre n°0153 PR.CAB.IGE du 22 février 2013, a transformé les recommandations en des directives présidentielles adressées :

- au Ministre de l'Economie et des Finances ;
- au Ministre de la Santé et de l'Action Sociale ;
- au Coordonnateur du Programme national de Lutte contre le Paludisme ;
- au Directeur de la Pharmacie nationale d'Approvisionnement.

Les fonctions de Coordonnateur du Programme sont assurées depuis juin 2012 par Docteur Mady BA.

Sur un nombre total de vingt recommandations, la Cour a noté que dix-neuf (19) qui concernent directement le PNLP ont été transformées en directives présidentielles. En effet, la directive n°11 s'adressait aux ministres de tutelle technique et financière et était relative à :

- la tendance à la baisse de certains financements extérieurs destinés à la lutte contre le paludisme ;
- le caractère contraignant lié à la mobilisation des ressources extérieures ;
- la baisse des crédits ouverts sur le budget de l'Etat au fil des années ;
- les détournements d'objectifs dans l'utilisation des crédits de la contrepartie du prêt BID et les virements de crédits opérés en violation de la réglementation sur la comptabilité publique.

Ainsi, il était recommandé :

- *au Ministre de la Santé et de l'Action sociale :*

- *d'engager, en relation avec le Ministre de l'Economie et des Finances, la réflexion sur la recherche de financements alternatifs, notamment par une plus grande implication de l'Etat pour la lutte contre le paludisme afin de réduire la trop forte dépendance du PNLP aux ressources extérieures ;*
 - *d'inviter le DAGE du ministère de la Santé :*
 - *à mettre un terme aux virements internes de crédits en violation des règles de la comptabilité publique ;*
 - *de veiller à ce que les ressources issues des prêts ne soient pas détournées de leurs objectifs et financent exclusivement les programmes bénéficiaires ;*
- *au Ministre de l'Economie et des Finances d'inviter le Directeur du Budget à sensibiliser les contrôleurs des opérations financières (C.O.F) à veiller sur la régularité des actes posés.*

La Cour ne peut pas se prononcer sur la suite réservée à cette recommandation dans la mesure où dans le cadre de cet audit, seules celles adressées aux entités ont été concernées par le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Au total, sur les dix-neuf directives, dix sept ont été effectivement mises en œuvre, soit un taux d'exécution de 89,5%. Ces directives portent sur la communication, la recherche opérationnelle et le contrôle qualité, la formation du personnel, la gestion des approvisionnements, des stocks et de la distribution, la mobilisation et l'utilisation des fonds, la reddition des comptes et la performance du programme.

Seules deux (02) directives sur dix-neuf (19) sont en cours de mise en œuvre, soit 10,5%. Elles sont relatives aux secteurs d'examen suivants :

1. Mobilisation et Utilisation des ressources (directive n° 15) :

Le Président de la République prescrit au Coordonnateur :

- *d'inviter les Médecins chefs de districts à veiller au respect des conventions de financement et de ne financer que des dépenses en relation avec le Programme de lutte contre le Paludisme à partir des recettes tirées de la vente des moustiquaires ;*
- *de prendre les dispositions utiles pour procéder au recouvrement des recettes non encore reversées.*

Selon le Coordonnateur du Programme, la vente des moustiquaires n'est plus en vigueur dans le pays. Toutes les moustiquaires reçues sont maintenant distribuées gratuitement lors de campagnes de couverture universelle.

Par ailleurs, le Ministre de la Santé a demandé, par la note circulaire n°4427 MSP/DS/DLM/PNLP, aux chefs des districts non à jour de procéder, dans les meilleurs délais, au remboursement des sommes dues.

2. Performance et reddition des comptes (directive n° 19)

Le Président de la République prescrit au Coordonnateur de veiller à :

- *assurer une meilleure disponibilité des TDR et des ACT à tous les niveaux de la pyramide sanitaire afin d'éviter les ruptures de stocks ;*
- *faire respecter les ordinogrammes par les prestataires au niveau des hôpitaux ;*
- *rechercher des moyens additionnels pour étendre la stratégie de l'aspersion intradomiciliaire à un plus grand nombre de districts ;*
- *poursuivre les efforts pour assurer la couverture universelle sur l'ensemble du territoire national tout en veillant à une distribution équitable des moustiquaires ;*
- *développer des stratégies pour favoriser et renforcer le taux d'exécution d'activités.*

Pour le Coordonnateur du PNLP, le programme s'attèle à renforcer le partenariat autour du PNLP surtout par la mobilisation du secteur privé local en vue du renforcement du financement domestique. En outre, un plaidoyer fort est fait pour l'inscription dans le budget de l'Etat d'une ligne pour couvrir les frais liés à l'achat des TDR et des ACT pour une pérennité de la prise en charge gratuite du paludisme dans le système.

3.6. SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE (SAR)

La Société africaine de Raffinage (SAR) a été créée en 1961 sous la forme d'une société anonyme au capital d'un milliard de FCA sur l'initiative de l'Etat, de la Société africaine des Pétroles (SAP) et avec le concours des groupes pétroliers : Total, Mobil, Shell et Elf.

La SAR a pour objet l'importation de produits pétroliers bruts, leur raffinage et la distribution des produits finis ainsi que leurs dérivés au Sénégal et leur exportation. Elle peut aussi importer des produits pétroliers finis pour leur mise à consommation au Sénégal. L'opération de raffinage permet de décomposer le pétrole brut en plusieurs autres produits, notamment le gaz butane, l'essence super, l'essence ordinaire, le gasoil, le kérosène, le diesel-oil et le fuel-oil.

La participation de l'Etat du Sénégal, par le biais de PETROSEN, dans le capital de la SAR a atteint un taux de 57,20% en 2007, faisant ainsi de la SAR une société anonyme à participation publique majoritaire. En 2009, la SAR a procédé à une augmentation de capital de 730 millions exclusivement réservé à PETROSEN portant ainsi sa participation à 80% du capital.

Pour la réalisation du Projet d'Extension et de Modernisation de la SAR (P.E.M.S), l'Etat a cédé à la Petroleum Chemical & Mining Company (P.C.M.C), une filiale de Saudi Binladin Group, 34% de ses actions en mars 2010.

Au 31 décembre 2010, la géographie du capital de la SAR est la suivante :

- PETROSEN pour 46% ;
- PCMC pour 34% ;
- Groupe TOTAL 20% (ELF Aquitaine : 5,8% ; TOTAL outre mer : 7,4% et TOTAL Sénégal : 6,8%).

Une deuxième cession de 17% d'actions SAR à ce même groupe a été effectuée à la validation de l'étude de faisabilité et du financement du PEMS.

M. Oumar DIOP assure les fonctions de Directeur général depuis le 31 octobre 2013.

L'examen de la gestion de la SAR sur la période 2006-2010 a donné lieu à la formulation de vingt-trois recommandations, toutes transformées en directives présidentielles par lettre n°0154PR.CAB.IGE du 22 février 2013. Parmi ces directives, trois (03) ont été adressées au Ministre de l'Energie et des Mines, deux (02) au Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, une (01) au Ministre de l'Economie et des finances et dix sept (17) à la SAR.

Le Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, a informé la Cour, dans le cadre de la contradiction du rapport public 2012, de l'ouverture d'une enquête judiciaire à la Division des Enquêtes criminelles sur les conditions d'approvisionnement en pétrole brut. Cette enquête a donné lieu à des poursuites judiciaires contre l'ancien Directeur général, Monsieur Carmello SAGNA.

Pour les dix sept (17) directives adressées à la SAR six (06) sont devenues sans objet. En effet, la modification de la structure du capital de la SAR a entraîné un changement de son statut de société anonyme à participation publique majoritaire au sens de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales bénéficiant du concours financier de la puissance publique. Ainsi, elle n'est plus soumise au Code des marchés publics et l'Etat minoritaire ne peut plus imposer ses règlements en matière de gestion; ce qui rend certaines recommandations du précédent rapport sans objet.

Sur le nombre total de dix sept recommandations, la Cour a constaté la mise en œuvre effective de dix (10), soit un taux de réalisation de 59%.

Une seule recommandation est en cours de mise en œuvre. Il s'agit de la directive n°18 qui prescrivait au Directeur général de :

- *corriger les défaillances notées dans les procédures de gestion de stocks afin de garantir leur conservation durable dans l'entreprise ;*
- *d'adapter, dans les plus brefs délais, le système d'information pour les besoins d'une gestion transparente des stocks de matériels et biens non pétroliers ;*
- *veiller à la mise en œuvre des recommandations pertinentes de l'Auditeur interne.*

Le Directeur général a indiqué que le manuel de procédures est en cours de mise à jour. La Cour rappelle que l'application effective du manuel des procédures favorise une gestion transparente des stocks de matériels et biens non pétroliers. Le Directeur général devrait donc veiller à diligenter le processus de validation du manuel de procédures.

3.7. CENTRE DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES DE DAKAR (COUD)

Le Centre des Œuvres universitaires de Dakar (COUD) a été créé en vertu de la loi n°66-23 du 1^{er} février 1966, sous la forme d'un établissement public à caractère administratif, doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Ses règles d'organisation et de fonctionnement sont fixées par le décret n°75-890 du 23 juillet 1975 modifié par le décret n°80-886 du 18 juillet 1980.

La mission principale du COUD est de favoriser l'amélioration des conditions de vie et de travail des étudiants ou des élèves des établissements relevant de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar. Dans les mêmes formes, le COUD prend également en charge les étudiants des Centres universitaires régionaux de Thiès, de Bambey et de Ziguinchor.

C'est ainsi qu'il est notamment chargé :

- d'assurer la gestion des crédits affectés aux œuvres de solidarité universitaires, des bourses et indemnités allouées aux étudiants, des allocations diverses, des charges directes et connexes ;
- d'organiser l'accueil des étudiants et leurs activités sociales et culturelles ;
- de seconder les initiatives et l'action des organismes qui visent un but analogue ou complémentaire ;
- d'effectuer ou de faire effectuer toutes études sur les besoins des étudiants.

Les fonctions de Directeur du COUD sont assurées par Mr Cheikhou Oumar HANNE, en poste depuis août 2014.

Les recommandations de la Cour ont été transformées en directives présidentielles par lettre n°0736 PR.CAB.IGE du 10 octobre 2012.

En application des instructions du Président de la République, le Premier Ministre a saisi, par lettre n°01400/PM/CAB/BSC/SP en date du 23 novembre 2012, le Recteur de l'UCAD, Président du Conseil d'administration, pour la mise en œuvre des directives concernant la périodicité réglementaire des réunions dudit Conseil, le portage des centres universitaires régionaux, la mise en place d'un organigramme, l'élaboration d'un manuel de procédures et la réorganisation ainsi que la restructuration des services financiers et comptables du COUD.

Pour les directives concernant directement la direction du COUD, la Cour a noté la mise en œuvre effective de sept (07) directives présidentielles, sur un total de 21, soit 33,33%.

Les recommandations en cours de mise en œuvre portent sur :

- le respect des dispositions du Code général des Impôts ;
- la mise en place d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables ;
- la réorganisation et la formation des agents du service comptable ;
- le remboursement des indemnités de responsabilité et de commandement indûment perçues par l'ancien DG Monsieur Ibrahima GUEYE ;
- le remboursement par Monsieur Thierno DIEYE, ancien ACP, d'un surplus et d'un double paiement au profit de deux fournisseurs ;

- le respect de la réglementation sur la comptabilité des matières, notamment la nomination en bonne et due forme des comptables-matières et la codification des matières. A ce sujet, la Cour a constaté que jusqu'en mars 2015, les matières n'étaient pas codifiées. Pour la nomination du comptables matières, elle rappelle que seule le Ministre de l'Economie et des Finances a la prérogative de nommer les comptables matières ;
- le problème de l'archivage des dossiers de marchés publics. Une salle d'archivage est en cours de construction ;
- la question du renouvellement des contrats de travail et la régularisation de la situation du COUD au niveau des organismes sociaux.

La Cour note que six (06) directives sur vingt et une directives (21) n'ont pas été mises en œuvre, soit un taux de 28,6 %. Il s'agit de :

1. **la directive n°3** : *Le Président de la République prescrit au Directeur du COUD de prendre toutes les dispositions nécessaires afin qu'il y ait une bonne coordination entre les différents services.*

Si l'ancien Directeur affirme qu'il existe maintenant une bonne coordination entre les différents services (ACP, Budget et Contrôle interne), la Cour a constaté le contraire. En effet, des écarts importants ont été relevés en 2013 entre les données de la Comptabilité et celles du Budget.

2. **la directive n°4** : *Le Président de la République prescrit au Directeur du COUD d'inviter l'Agent comptable à mettre à jour le logiciel comptable utilisé par le service comptable.*

Jusqu'en mars 2015, le COUD n'avait pas procédé à la mise à jour de son logiciel comptable.

3. **la directive n°5** : *Le Président de la République prescrit :*

✓ *au Directeur du COUD de :*

- *rationnaliser l'octroi de subventions ;*
- *mettre fin à l'institution des avances à régulariser ;*
- *d'utiliser les procédures prévues en matière de régies d'avances en vue de la prise en charge, le cas échéant, de dépenses urgentes liées à la restauration des étudiants ;*
- *créer une caisse uniquement destinée à l'encaissement des recettes ;*
- *faire procéder régulièrement par le biais du Service de Contrôle interne à des contrôles inopinés sanctionnés par des procès-verbaux, en bonne et due forme ;*

✓ *à l'Agent comptable de :*

- *reverser, systématiquement, les encaissements de la caisse des recettes en banque ;*
- *mettre en place un système permettant de sécuriser les approvisionnements en tickets et les versements des recettes ;*
- *veiller à :*

- ✓ *ce que les recettes des caissiers secondaires soient reversées chaque jour à la caisse des recettes ;*
- ✓ *la concordance des numéros de série de tickets de restaurant mentionnés sur les fiches d'approvisionnement et ceux détenus par les caissiers ;*
- ✓ *mettre fin aux ruptures de tickets de restaurant dans les Centres régionaux universitaires de Thiès et Bambey.*

Il ressort du procès verbal de réunion du Conseil d'administration du 05 février 2015 mis à la disposition de la Cour, que les subventions accordées n'ont pas baissé. Elles sont passées de 50 000 000 FCFA en 2013 à 55 000 000 FCFA en 2014, soit une hausse de 5 000 000 FCFA.

Les repreneurs ne s'acquittent toujours pas de leurs factures d'eau et d'électricité qui restent à la charge du COUD.

Les avances à régulariser existent toujours au COUD et les contrôles inopinés de caisse ne sont pas systématiques.

4. **la directive n°7** : *Le Président de la République prescrit au Directeur du COUD de faire:*

- *observer un strict respect de la réglementation sur la comptabilité des matières ;*
- *procéder à un contrôle régulier de la comptabilité des matières ;*
- *codifier toutes les matières du COUD ;*
- *toute la lumière sur les matières non retrouvées sur place.*

En l'absence de toute documentation relative au contrôle régulier de la comptabilité des matières, la Cour n'est pas en mesure d'attester de la mise en œuvre de la directive. Elle a également constaté que les matières du COUD ne sont pas codifiées.

Aucune mesure n'a été prise pour faire la lumière sur les matières non retrouvés sur place.

5. **la directive n°9** : *Le Président de la République prescrit au Directeur du COUD de prendre toutes les dispositions utiles afin que:*

- *les tarifs applicables au domaine du COUD soient dûment fixés ;*
- *la gestion du domaine du COUD soit informatisée ;*
- *l'eau et l'électricité soient payées par les locataires du domaine ;*

La Cour a constaté que la Direction du COUD n'avait pas, en mars 2015, donné suite aux propositions de tarifs applicables aux domaines faites par les Chefs de département (département de l'Animation culturelle et sportif et département des Œuvres sociales).

En outre, la gestion du domaine n'est pas encore informatisée et les repreneurs des restaurants universitaires ne respectent pas leurs cahiers des charges.

6. **la directive n°13** : *Le Président de la République prescrit au Directeur du COUD :*

- *de procéder aux recrutements d'agents en tenant strictement compte des enveloppes budgétaires et des besoins exprimés par les différents services ;*
- *d'étudier les modalités de la mise en place des bases juridiques du rattachement des agents du COUD au décret régissant les personnels administratif, technique et de service des universités ;*
- *d'initier et de mettre en œuvre toute mesure opportune en vue de faire traiter les salaires des agents permanents par les services du COUD.*

La Cour a constaté que le rapport d'exécution budgétaire de 2013 a fait ressortir des charges de personnel de 5 396 925 174 FCFA sur une prévision de 5 420 320 640 FCFA entraînant un écart de 23 403 466 CFA. Cet écart est beaucoup plus important si on prend les données de la comptabilité qui enregistre des charges de personnel de 6 090 473 055 FCFA pour l'exercice 2013, soit un écart 1 098 141 415 FCFA par rapport aux prévisions.

Par ailleurs, les autorités du COUD n'ont effectué aucune démarche pour la mise en place des bases juridiques du rattachement des agents du COUD au décret régissant les personnels administratif, technique et de service des universités. Elles considèrent que le décret n°2000-103 fixant le régime spécial applicable aux personnels administratif, technique et de service concerne également les Centres des Œuvres universitaires.

Les salaires du COUD sont toujours gérés par la Direction du Traitement automatique de l'Information (DTAI) du ministère de l'Economie et des Finances.

3.8. SOCIETE D'INVESTISSEMENT ET DE RESTRUCTURATION NAVALE (SIRN)

La Société d'Investissement et de Restructuration navale (SIRN) est une société anonyme à participation publique majoritaire au capital de 4 356 890 000 F CFA. Société de patrimoine, la SIRN est détenue à 99,97% par l'Etat du Sénégal, avec comme autres actionnaires, la Société nationale du Port autonome de Dakar (SONAPAD), le Conseil sénégalais des Chargeurs (COSEC) et le Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche au Sénégal (GAIPES).

La SIRN a pour principale mission la restructuration du secteur naval au Sénégal et est chargée, à cet effet, de la réhabilitation et de la gestion de la concession des différentes installations en matière de réparation navale mises à sa disposition.

La SIRN est placée sous la tutelle technique du ministère de la Pêche et des Affaires maritimes. Elle est régie par les dispositions de ses statuts, de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales bénéficiant du concours financier de la puissance publique et de l'Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

Suivant les dispositions des statuts, les organes de la SIRN sont :

- l'Assemblée générale ;
- le Conseil d'administration ;
- la Direction générale.

La mission de contrôle de l'état de mise en œuvres des directives présidentielles issues du rapport de la SIRN a permis de constater que sur seize (16) directives, la SIRN a mis en œuvre douze (12) directives, soit 75%.

A titre illustratif, sur le plan juridique et administratif, la SIRN a non seulement procédé à la refonte des statuts et de son objet social, mais aussi élaboré un manuel de procédures, adopté un nouveau règlement intérieur, nommé un contrôleur de gestion mais aussi mis en place un Comité d'audit interne ; ce qui constitue une bonne pratique.

Sur le plan fiscal, la Cour a constaté les efforts accomplis pour redresser la situation. Outre, la nomination d'agent chargé des questions fiscales, elle a noté une concordance entre les montants du chiffre d'affaires déclarés et ceux comptabilisés. De plus, la SIRN procède au reversement des retenues fiscales à l'Administration fiscale et des moratoires sont demandés à la Direction générale des Impôts et Domaines (DGID) pour solder les arriérés.

Sur le plan budgétaire, les budgets sont préparés à temps et adoptés par le Conseil d'administration dans les délais requis. Ainsi, le budget de l'exercice 2014 a été adopté le 26 décembre 2013 et le CA s'est réuni en septembre 2014 pour des réaménagements budgétaires.

Les directives en cours de mise en œuvre représentent 25% du total. Elles portent sur :

1. La gestion des contrats et des baux (directive n°4) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général :

- *de mettre à profit les réunions quinquennales d'évaluation du contrat de concession avec DAKARNAVE pour lever les différences d'interprétation dudit contrat ;*
- *de tenir compte des intérêts de la SIRN, notamment dans le cadre des loyers des appartements, lors du renouvellement de la concession ;*
- *d'étudier les voies et moyens pour un dénouement du litige avec l'Africaine de Chaudronnerie et de Tuyauterie (ACT).*

Le Directeur général a produit à la Cour le protocole d'accord SIRN et ACT, signé le 09 janvier 2014 pour un règlement à l'amiable, et la lettre de mise en demeure adressée à DAKARNAVE dont le contrat de concession le liant la SIRN n'est pas encore renouvelé.

2. La gestion des frais généraux (directive n°12) :

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *rationnaliser l'utilisation du téléphone ;*
- *limiter les frais de publicité à des niveaux acceptables ;*

- *mettre un terme à l'octroi des dons et subventions à des fins politiques ;*
- *veiller au strict respect du décret n°2004-730 du 16 juin 2004 portant réglementation des déplacements à l'étranger et fixant les taux des indemnités de mission, modifié par le décret n°2006-119 du 17 février 2006 ;*
- *rembourser à la SIRN la somme globale de 5 780 000 FCFA constituant le trop perçu de 2 830 000 FCFA et ses frais de représentation non justifiés de 2 950 000 FCFA.*

L'analyse des documents comptables et budgétaires a permis de constater que les dépenses en téléphone, les frais de publicité et les dons octroyés par la SIRN ont considérablement baissé. Les frais de téléphone sont passés de 12.193 691 FCFA en 2012 à 3 259 807 en 2013, soit une baisse de 7 537 676 FCFA. Les dons octroyés sont passés de 1 975 700 FCFA en 2012 à 1 255 300 FCFA en 2013. Les frais de publicité ont également baissé. Ils sont passés de 11 816 914 FCFA en 2012 à 1 517 440 FCFA en 2013.

Par contre, le Directeur général n'a pas encore remboursé à la SIRN la somme de 5 780 000 FCFA indument perçue. **La Cour rappelle au Directeur général l'obligation qui pèse lui de procéder au remboursement du montant indûment perçu.**

3. La gestion des immobilisations (directive n° 13)

Le Président de la République prescrit au Directeur général de :

- *mettre en place un fichier extracomptable des immobilisations ;*
- *faire codifier toutes les immobilisations de la Société ;*
- *veiller à un meilleur suivi comptable des immobilisations ;*
- *souscrire à une police d'assurance pour les immobilisations non concédées ;*
- *procéder à la régularisation comptable des biens endommagés, cédés ou disparus ;*
- *n'effectuer des cessions d'immobilisations qu'après l'autorisation préalable du Conseil d'administration ;*
- *de prendre les mesures nécessaires pour la restitution des meubles et matériels disparus destinés à équiper l'appartement sis à l'avenue Pinet LAPRADE et à ceux des deux anciens Présidents du Conseil d'administration.*

La directive est en cours d'application. Les démarches sont entamées pour assurer les immobilisations de la Société. La SIRN dispose d'un logiciel SAARI IMMO pour le suivi extracomptable. Les matériels endommagés ont été mis au rebut sur décision du Conseil d'administration. Toutes les cessions d'immobilisations sont autorisées par le Conseil d'administration.

Des lettres ont été adressées à MM. Baila WANE et Mouhamadou Lamine MASSALY, anciens PCA de la SIRN, pour la restitution des meubles et matériels disparus. Cependant, ces derniers n'ont pas donné suite à ces réclamations.

La Cour demande au DG de prendre les dispositions pour la restitution des meubles et matériels détenus illégalement par les anciens PCA.

4. La gestion des stocks (directive n° 14) :

Le Président de la République prescrit le Directeur général :

- *de mettre en place une comptabilité des matières ;*
- *de veiller à une séparation des fonctions incompatibles dans la gestion des stocks ;*
- *d'utiliser le carburant uniquement pour les besoins du service ;*
- *de rationaliser les consommations de carburant.*

La directive est en cours de mise en œuvre. La SIRN n'a pas encore mis en place une comptabilité des matières. Selon les responsables, l'absence d'une comptabilité des matières est due à un manque de ressources.

3.9. AUTORITE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS ET DES POSTES (ARTP)

L'Agence de Régulation des Télécommunications (ART), a été créée en vertu de la loi n°2001-15 du 27 décembre 2001 modifiée, portant Code des Télécommunications. Elle est devenue Autorité de Régulation des Postes et des Télécommunications (ARTP) avec l'adoption de la loi n° 2011-01 du 24 février 2011 portant Code des Télécommunications.

L'ARTP est une autorité administrative indépendante, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et de gestion. Ses missions sont fixées ainsi qu'il suit :

- *« assurer l'application de la législation et de la réglementation relatives aux secteurs régulés ;*
- *veiller sur les intérêts nationaux en matière de télécommunications et de postes et, à cette fin, elle peut fournir à l'autorité gouvernementale des avis et des propositions concernant l'adaptation du cadre juridique des secteurs des télécommunications, des technologies de l'information et de la communication et des postes ».*

Le contrôle de la Cour a porté sur les exercices de 2008 à 2011, et a donné lieu à onze recommandations adressées à la tutelle technique, au Collège de régulation et à la direction générale.

Sur ces onze recommandations, les cinq (05) suivantes ont été mises en œuvre ::

- d'effectuer sans délai la formalité de déclaration de patrimoine devant la Cour suprême. Après réception des documents envoyés par la Présidente de l'OFNAC, le Directeur général s'est acquitté de son obligation de déclarer son patrimoine.
- de veiller au strict respect des dispositions de l'article 14 du décret n° 2007-593 du 10 mai 2007 fixant les modalités de développement Service Universel des Télécommunications (FDSUT). Les fonds placés au niveau de AMSA ont été retournés au FDSUT. En outre, le Comité de direction du FDSUT est devenu opérationnel et les réunions dudit comité se tiennent régulièrement.

- n'utiliser les ressources du Fonds de Développement du Service universel des Télécommunications (FDSUT) que dans le cadre des activités du service universel et suivant les décisions du comité de direction du FDSUT. Le Comité de direction du FDSUT est fonctionnel et décide de l'utilisation des fonds;
- de respecter scrupuleusement les règles et procédures instituées par le Code des marchés publics. Les marchés passés en revue par la mission ont respecté les procédures du Code des marchés publics.
- de recentrer l'activité de l'ARTP à son cœur de métier, la régulation des postes et des télécommunications. Une direction des postes a été créée en 2014 et une lettre de politique sectorielle sur la poste a été soumise à l'autorité.

Pour les deux recommandations en cours de mise en œuvre, elles portent sur l'évaluation du « plan auto » et la limitation des appuis institutionnels aux secteurs en rapport avec le développement des TIC, d'une part, et le respect des règles prescrites par le code des Télécommunications en matière de recrutement d'agents et l'évaluation des accords d'établissement, d'autre part.

Les recommandations non mises en œuvre portent sur :

1. Projet de la Radiotélévision Africaine (recommandation n°2)

La Cour recommande au Directeur général d'arrêter toute forme d'intervention irrégulière dans le cadre de la réalisation de la Radiotélévision africaine (RTA).

2. Gestion des marchés (recommandation n°3)

La Cour recommande au Directeur général de :

- *prendre toutes les dispositions utiles pour que les immeubles réalisés par Touba Real Estate soient livrés, sans délai, ou à défaut, utiliser toute voie de droit opportun ;*
- *veiller à préserver, en tout, les intérêts de l'ARTP ;*
- *respecter scrupuleusement les dispositions du Code des marchés publics.*

Selon le Directeur général, la livraison des immeubles n'est pas encore faite à ce jour. Ainsi, l'ARTP a notifié à l'entreprise Touba Real Estate l'application de pénalités de retard en date du 28 novembre 2014, suivies chacune d'un ordre de recette dont l'un porte sur un montant de 8 770 000 FCFA pour l'immeuble objet du TF n°1446 /NG et l'autre porte sur un montant 10 960 000 FCFA pour l'immeuble de 2000 m² du même TF

La Cour précise, cependant, qu'à ce jour, aucune somme n'est recouvrée à ce titre.

3. Gestion du FDSUT (recommandation n°5)

La Cour recommande au Directeur général de prendre les dispositions nécessaires afin de rembourser au FDSUT la somme due par l'ARTP, soit 3 739 908 120 FCFA au 31 janvier 2012.

Au moment de la mission, aucune somme n'était encore remboursée. Cependant, un montant de 700 000 000 FCFA à titre de remboursement est inscrit dans le budget de 2015.

4. Activités de régulation (Recommandation n°7)

La Cour recommande au Directeur général de :

- respecter et faire respecter la réglementation, notamment celle relative au paiement des redevances et à l'affectation du résultat de l'ARTP ;*
- faire apurer les opérations figurant dans le compte d'attente depuis plus de 4 ans.*

Selon le Directeur général, aucune redevance n'a été perçue par l'ARTP. Pour ce qui est de l'apurement des opérations figurant dans le compte d'attente, le collège de Régulation a été saisi.

CONCLUSION

Soucieuse de se conformer aux dispositions du Code de Transparence dans la gestion des finances publiques et aux normes de l'INTOSAI, la Cour a décidé, en 2015, de procéder à un audit afin de déterminer dans quelle mesure les recommandations formulées à l'occasion de ses contrôles ont été suivies d'effets.

Il ressort de cet audit que l'essentiel des recommandations ou directives formulées, suite au contrôle de neuf entreprises publiques a été mis en œuvre. Le taux de mise en œuvre effective et partielle est de 74,9% pour un total de 215 recommandations formulées mais à des degrés d'avancement différents selon les entités.

Malgré l'importance des taux de suivi des entités comme la SIRN et le PNLN, des progrès importants restent à faire, notamment dans la gestion du personnel, domaine où la mise en œuvre des recommandations de la Cour s'est souvent heurtée à la préservation et à la consolidation des droits et avantages acquis./.

ANNEXE : REponses DES ENTITES