



**CONTROLE DE LA GESTION DE
L'AGENCE NATIONALE DE LA MAISON
DE L'OUTIL (ANAMO)
*Exercices 2017 à 2020***

RAPPORT DEFINITIF

Equipe de contrôle :

- 1. M. Ibrahima COULIBALY, Magistrat, chef de mission*
- 2. Mme KANE Khardiata KA Assistante de vérification*
- 3. M. Issaka DIABY Assistant de vérification*

Juin 2023

Table des matières

Liste des tableaux et graphiques	4
Liste des acronymes :	5
1. PRESENTATION	7
1.1. Cadre juridique	7
1.2. Objet	7
1.3. Organisation et fonctionnement	7
1.3.1. Le Conseil de Surveillance	8
1.3.2. La Direction générale	8
1.4. Ressources de l'ANAMO	9
1.5. Contrôle	9
1.6. Chiffres clés	10
2. GOUVERNANCE ET GESTION BUDGETAIRE	11
2.1. Gouvernance	11
2.1.1. Des insuffisances dans la constitution et le fonctionnement des organes de gouvernance.....	11
2.1.1.1. Des règles de désignation des membres du Conseil de Surveillance non respectées.....	11
2.1.1.2. Manquements dans l'élaboration des procès-verbaux du Conseil de Surveillance.....	11
2.1.1.3. Non-respect du nombre et de la périodicité des réunions du Conseil de Surveillance.....	12
2.1.2. Un dispositif de contrôle interne et de contrôle de gestion perfectibles.....	13
2.2. Gestion budgétaire	14
2.2.1. Absence de débat d'orientation budgétaire.....	14
2.2.2. Retard dans l'adoption du budget :	14
2.2.3. Manquements dans l'élaboration de rapports d'exécution budgétaire.....	15
3. GESTION DES ACHATS ET DES FRAIS GENERAUX	16
3.1. Retard ou défaut de communication du Plan de Passation des Marché à la Direction centrale des Marchés public (DCMP).....	16
3.2. Inexistence d'une Cellule de Passation des Marchés.....	16
3.3. Rupture du principe de transparence et d'égalité dans les procédures de DRP	18
3.4. Non respect des formalités de convocation de la commission des marchés.....	19
3.5. Exécution de marchés insuffisamment justifiés	19
3.6. Appui financier injustifié à des personnes physiques.....	20
4. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	22
4.1. Recrutements non autorisés par le Conseil de Surveillance	22
4.2. Recrutement sans respect des procédures.....	22
4.3. Des agents de l'Etat mis à disposition de façon irrégulière	22
4.4. Des augmentations de salaires non autorisées par le Conseil de Surveillance	23
4.5. Une grille salariale perfectible.....	24
4.6. Absence de dispositif d'évaluation et d'avancement du personnel	25

4.7.	Dossiers du personnel incomplets ou non mis à jour	25
5.	GESTION COMPTABLE, FINANCIERE ET DES IMMOBILISATIONS	26
5.1.	Gestion comptable	26
5.1.1.	Manquements dans la tenue de la comptabilité.....	26
5.1.2.	Retards dans l'adoption des états financiers	27
5.1.3.	Certification des états financiers avec réserves	28
5.1.4.	Reprise inexacte de la subvention d'investissement	28
5.2.	Gestion financière et des immobilisations	29
5.2.1.	Gestion financière	29
5.2.1.1.	Difficultés de mobilisation des ressources	29
5.2.1.2.	Utilisation de la subvention d'investissement pour abonder le budget de fonctionnement de l'Agence.....	30
5.2.1.3.	Gestion irrégulière des recettes et dépenses des maisons de l'outil.....	32
5.2.2.	Gestion des immobilisations	34
5.2.2.1.	Des conditions de stockage non optimales	34
5.2.2.2.	Manquements dans la gestion administrative des matières.....	34
5.2.2.3.	Défaut de souscription d'une police d'assurance pour le matériel technique.....	35
6.	GESTION DE L'ACTIVITE	37
6.1.	Plan stratégique de Développement et Contrat de Performance arrivés à termes et non évalués	37
6.2.	Défaut d'atteinte des résultats du PSD et du contrat de performance	37
6.3.	Absence de rapports sur la performance de l'Agence.....	40
6.4.	Absence de dispositif d'organisation, d'accompagnement et de suivi	40
6.5.	Défaillance dans la gestion des Maisons de l'Outil	41
6.5.1.	Absence de corrélation entre les offres de service des MO et les potentialités locales ..	41
6.5.2.	Défaut de maîtrise des sites abritant les MO	42
6.5.3.	Faible nombre et inégale répartition des MO fonctionnelles	42
6.5.4.	Gestion inadéquate du matériel dans les Maisons de l'Outil.....	44
6.5.5.	Le volet qualité hygiène sécurité à renforcer	44
6.6.	Sur le dispositif de collaboration externe : des redondances et doublons entre les missions de l'Agence et d'autres structures de l'administration	44

Liste des tableaux et graphiques

Tableau n° 1: Chiffres-clés de l'ANAMO 2017-2020

Tableau n° 2 : tenue des réunions du Conseil de Surveillance de l'ANAMO

Tableau n° 3 : retard dans l'adoption du budget

Tableau n° 4 : Retard dans la communication du PPM à la DCMF

Tableau n°5 : échantillon des DRP passées sans la revue préalable de la CPM

Tableau n° 6 : Absence de lettre d'invitation ou de preuve de leur transmission ou de leur réception

Tableau n° 7 : Absence de convocation de la commission des marchés

Tableau n° 8 : échantillon de marchés avec des procès-verbaux de réception sans les mentions obligatoires

Tableau n° 9 : liste des personnes ayant bénéficiés de l'appui financier de l'ANAMO

Tableau n° 10 : liste des agents de l'Etat affectés à l'ANAMO

Tableau n°11 : liste des agents ayant bénéficié d'augmentation de salaire sans autorisation du CS

Tableau n° 12 : grille salariale de l'ANAMO

Tableau n° 13 : incohérence sur les numéros des pièces comptables

Tableau n° 14 : échantillon de liasse avec des pièces non jointes

Tableau n° 15 : date d'adoption des états financiers entre 2017-2020

Tableau n° 16 : déficit constaté sur la période de contrôle

Tableau n° 17 : détail des produits sur la période de contrôle

Tableau n° 18 : reprises effectuées sur la subvention d'investissement

Tableau n° 19 : Tableau n° 19 : situation budgétaire de l'ANAMO 2017-2020

Tableau n° 20 : recettes reçues des coordonnateurs des MO sans justificatifs

Tableau n° 21 : pourcentage des charges de fonctionnement sur les ressources mobilisées

Tableau n° 22 : répartition ressources CFCE mobilisées 2018-2020

Tableau n° 23 : montants CFCE affectés à l'ANAMO suivant lettres d'orientation du MFPAI (2017-2020)

Tableau n° 24 : Tableau synoptique des orientations du secteur et des actions inscrites dans les documents de planification

Tableau n° 25 : nombre de personnes bénéficiaires de formation entre 2017 et 2020

Tableau n° 26 : situation de la mise en œuvre du PSD et du CDP de l'ANAMO

Tableau n° 27 activités au sein des Maisons de l'Outil

Tableau n° 28 : liste des MO ouvertes

Figure n° 1 : formations délivrées entre 2017 et 2020

Figure n° 2 : répartition des MO par région

Liste des acronymes :

- ANAMO : Agence nationale de la Maison de l'Outil ;
- APDA : Agence de Promotion et de Développement de l'Artisanat ;
- CDP : Contrat de Performance ;
- CFCE : Contribution forfaitaire à la Charge de l'Employeur ;
- CMP : Code des Marchés publics ;
- CNAES : Concertation nationale sur l'Avenir de l'Enseignement supérieur au Sénégal ;
- CPM : Cellule de Passation des Marchés ;
- CS : Conseil de Surveillance ;
- DA : Direction de l'Apprentissage ;
- DCMP : Direction centrale des Marchés publics ;
- DG : Direction générale ;
- DRP : Demande de Renseignements et de Prix ;
- EPI : Equipements de Protection individuelle ;
- EQJA : Education qualifiante des Jeunes et Adultes ;
- 3FPT : Fonds de Financement et de la Formation professionnelle ;
- IRVM : Impôt sur les Revenus des Valeurs immobilières ;
- LPSD : Lettre de Politique sectorielle de Développement ;
- MFPAA : Ministère de la Formation professionnelle de l'Artisanat et de l'Apprentissage ;
- MO : Maison de l'Outil ;
- PADIA : Programme d'Appui au Développement et à l'Intégration des Apprentissages ;
- PAFPNA : Projet d'Appui à la Formation professionnelle de Néo alphabétisés ;
- PALAM : Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage des Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté ;
- PAP : Programme annuel de Performance ;
- PCS : Président du Conseil de Surveillance ;
- PEJA : Projet Employabilité des Jeunes ;
- PEJU : Projet d'Emploi des Jeunes en Milieu urbain ;
- PPM : Plan de Passation des Marchés ;
- PSD : Plan stratégique de Développement ;
- PTA : Plan de Travail annuel ;
- ODD : Objectifs de Développement durable ;
- RAP : Rapport annuel de Performance ;
- SISTA-2024 : Stratégie 2024 pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique ;
- SYSCOHADA : Système comptable révisé de l'OHADA ;
- TRIMF : Taxe représentative de l'Impôt du Minimum fiscal ;
- TVA : Taxe sur la Valeur ajoutée.

DELIBERE

Le présent rapport définitif relatif au contrôle de la gestion de l'Agence nationale de la Maison de l'Outil pour les exercices 2017 à 2020, est adopté par la Chambre des Entreprises publiques en sa séance du 07 juin 2023 conformément aux dispositions des articles :

- 31, 43, 44, 45 et 49 de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes ;
- 10, 14, 15 et 16 du décret n° 2013-1449 du 13 novembre 2013 fixant les modalités d'application de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.

Suivant la procédure contradictoire, toutes les personnes qui y sont interpellées ont été saisies pour apporter leurs réponses par mémoire écrit dans le délai d'un mois, conformément aux dispositions de l'article 44 du décret n°2013-1449 fixant les modalités d'application de la loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.

Cependant la Cour n'a reçu que les réponses de :

- Madame Mariama SARR, Ministre de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion ;
- Monsieur El Hadji Malick MBAYE, Directeur général de l'ANAMO.

Le présent rapport définitif tient compte, s'il y a lieu, des réponses apportées par les personnes interpellées.

Ont assisté à la séance :

Rapporteur : M. Ibrahima COULIBALY

Présents : MM. Abdoul Madjib GUEYE, Président ;

MM. Cheikh DIASSE Conseiller maître Chef de Section, Boubacar BA et Arfang Sana DABO, Conseillers maîtres ;

MM. Amedy DIENG, Ibrahima DIALLO et Bacary BADIANE, Conseillers, MMe Binta FAYE, Conseiller ;

Maître Awa DIAW, Greffière.

1. PRESENTATION

1.1. Cadre juridique

L'Agence nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO) est créée par décret n° 2010-456 du 8 avril 2010 fixant ses règles d'organisation et de fonctionnement avec le statut d'agence d'exécution disposant d'une autonomie de gestion administrative et financière. Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion et sous la tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget.

Par ailleurs, l'Agence est, notamment, soumise aux dispositions :

- de la loi d'orientation n°2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution et son décret d'application ;
- du décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des marchés publics ;
- du décret n°2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées.

1.2. Objet

Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n° 2010-456 du 8 avril 2010, l'ANAMO est chargée « *de mettre, à la disposition des populations urbaines et rurales, des centres de ressources multifonctionnels aptes à fournir, aux jeunes, des qualifications leur permettant d'exécuter des prestations de service capables de générer des ressources* ». A ce titre, elle est chargée notamment :

- de mettre à la disposition des jeunes des équipements et des outils capables de valoriser les potentialités de leur milieu et d'améliorer leur cadre de vie ;
- d'offrir aux jeunes la possibilité d'exécuter des prestations de service capables de générer des recettes substantielles ;
- de former le maximum de jeunes en quête de qualification et d'emploi dans l'optique de la lutte contre le sous-emploi et le chômage ;
- de décentraliser les activités de formation vers les quartiers et les communautés de base ;
- d'implanter des espaces de formation polyvalents susceptibles d'apporter des réponses pertinentes à la demande de production de biens et de services locaux ;
- de contribuer à la lutte contre l'immigration clandestine en fixant les jeunes dans leur terroir.

1.3. Organisation et fonctionnement

Les organes de l'ANAMO sont :

- le Conseil de Surveillance ;
- la Direction générale.

1.3.1. Le Conseil de Surveillance

Selon les dispositions de l'article 5 du décret n° 2010-456 du 8 avril 2010, le Conseil de Surveillance est chargé de superviser et d'assurer le suivi des activités de l'Agence. A ce titre, il approuve :

- les programmes pluriannuels d'action et d'investissement ;
- le budget annuel avant la fin de l'exercice précédent ;
- le manuel de procédures ;
- le rapport d'activités annuel du Directeur général ;
- les états financiers de l'Agent comptable, au plus tard dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, sur la base du rapport du commissaire aux comptes ;
- l'organigramme ;
- le statut du personnel ;
- le règlement intérieur ;
- le rapport de performance du Directeur général avant la clôture de l'exercice.

Il comprend neuf (09) membres listés ci-dessous :

1. un représentant de la Présidence de la République ;
2. un représentant de la Primature ;
3. un représentant du Ministre chargé de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle ;
4. un représentant du Ministre chargé des Collectivités territoriales ;
5. un représentant du Ministre chargé des Finances ;
6. un représentant du Ministre chargé de l'Agriculture ;
7. un représentant du Ministre chargé de l'Entrepreneuriat féminin ;
8. un représentant du Ministre chargé du Secteur informel et de l'Artisanat ;
9. un représentant du Ministre chargé de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes.

Le Conseil se réunit au moins une fois par trimestre sur convocation de son Président et à chaque fois que de besoin sur demande d'un tiers au moins des membres.

Durant la période sous revue, la présidence du Conseil de Surveillance est assurée par :

- Monsieur Mamadou GASSAMA, nommé par décret n° 2013-230 du 07 février 2013 ;
- Monsieur Abdou Khadre NDIAYE nommé par décret n° 2018-587 du 07 mars 2018.

1.3.2. La Direction générale

L'ANAMO est présidée par un Directeur général nommé par décret sur proposition du Ministre chargé de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle, le Directeur général est chargé, conformément aux dispositions de l'article 13 du décret n° 2010-456 du 8 avril 2010, d'*« assurer la bonne exécution de l'ensemble des missions de l'Agence et veiller à l'exécution des décisions prises par le Conseil de Surveillance et par les autorités de tutelle »*.

Il assure le secrétariat des réunions du Conseil de Surveillance. Il a qualité d'employeur pour l'ensemble des personnels de l'ANAMO. Il est chargé, notamment :

- d'assurer la bonne organisation et de veiller au bon fonctionnement de l'Agence ;
- d'élaborer les programmes pluriannuels d'action et d'investissement ;
- de préparer le budget annuel et de l'exécuter en qualité d'ordonnateur ;
- d'établir et de soumettre au Ministre de tutelle et au Conseil de Surveillance les rapports périodiques sur les indicateurs de performance.

Durant la période sous revue, l'ANAMO est dirigée par **Monsieur Elhadji Malick MBAYE**, nommé par décret n° 2012-550 du 31 Mai 2012.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le Directeur général est assisté du Secrétaire général (poste vacant) et de ses services rattachés, ainsi que des services suivants :

- la Cellule du Contrôleur général ;
- la Direction administrative et financière ;
- la Direction des Opérations ;
- la Direction de la Planification, des Etudes et Projets ;
- l'Agence comptable.

Par ailleurs, il est rattaché au Directeur général un conseiller technique chargé des stratégies de mobilisation des ressources et des partenariats.

1.4. Ressources de l'ANAMO

Les ressources de l'agence comprennent :

- la dotation budgétaire de l'Etat ;
- les produits provenant de redevances pour services rendus au tiers ;
- les ressources provenant des subventions, dons et legs ;
- les fonds mis à la disposition par les partenaires au développement en vertu des conventions et accords conclus.

1.5. Contrôle

Le dispositif de contrôle de l'ANAMO est assuré, à l'interne, par la Cellule du Contrôle général placée sous l'autorité du Directeur général et qui comprend un contrôleur général et un auditeur interne.

L'Agence est aussi soumise au contrôle des organes et corps de contrôle de l'Etat.

Durant la période sous revue, le commissariat aux comptes est assuré par le Cabinet d'Expertise comptable Mor DIENG.

1.6. Chiffres clés

Tableau n° 1: Chiffres-clés de l'ANAMO 2017-2020

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Subvention d'investissement	426 983 157	180683418	361 659 881	300 396 937
Appui MEFPA affecté à l'investissement				158 075 277
Subvention de Fonctionnement Etat	415 000 000	142 500 000	125 000 000	415 000 000
CFCE		473 289 145	400 000 000	100 000 000
Fonds Forces covid-19				195 451 818
Redevance des MO			681 400	
Subventions PTF	0	0	0	0
EBE	269 052 922	306 361 390	346 193 513	352 458 313
Immobilisations brutes	615 559 544	784 767 867	899 927 881	1 021 014 844
Amortissements	63 820 997	79 261 617	93 158 099	108 191 432
Immobilisations nettes	1 028 582 898	1 154 800 497	1 242 434 340	1 459 534 784
Dettes fournisseurs	426 983 157	180 683 418	361 659 881	458 472 214
Dettes sociales	816667	316880	265000	0
Dettes fiscales	0	4815035	0	0
Trésorerie nette	19 867 603	22 258 106	34 238 722	23 409 198
Charges du personnel	269 052 922	306 361 390	346 193 513	352 458 313
Effectif des employés	27	37	44	43

Source : Etats financiers

Outre la présentation de l'Agence, le présent rapport comprend cinq (05) parties :

- la gouvernance et la gestion budgétaire ;
- la gestion des achats et des frais généraux ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion comptable, financière et des immobilisations ;
- la gestion de l'activité.

2. GOUVERNANCE ET GESTION BUDGETAIRE

2.1. Gouvernance

L'examen de la gouvernance de l'ANAMO fait ressortir des insuffisances relatives au fonctionnement du Conseil de Surveillance, et à l'adoption ou la mise à jour des documents stratégiques et financiers.

2.1.1. Des insuffisances dans la constitution et le fonctionnement des organes de gouvernance.

2.1.1.1. Des règles de désignation des membres du Conseil de Surveillance non respectées

Les articles 7 et 8 du décret n° 2010-456 en date du 8 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de la Maison de l'Outil précisent respectivement, que le Président du Conseil de Surveillance est nommé par décret et que : « *Les autres membres du Conseil de Surveillance sont nommés par arrêté du Ministre en charge de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle sur proposition des ministères concernés pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le mandat d'un membre du Conseil de Surveillance prend fin : 1. à l'expiration de sa durée ; 2. Après le décès ou la démission du membre ; 3. en cas de perte de la qualité qui avait motivé sa nomination ; 4. En cas de révocation à la suite d'une faute grave ou d'agissements incompatibles avec la fonction de membre du Conseil de Surveillance* ».

Or, l'équipe de contrôle a fait les constats ci-après :

- l'absence de désignation des représentants de la Présidence de la République et des ministères en charge de l'agriculture, de l'entrepreneuriat féminin, de l'enseignement technique et professionnel ;
- aucun arrêté portant nomination des membres du Conseil de Surveillance n'a été pris par le Ministre assurant la tutelle technique ;
- le renouvellement des membres dont le mandat a pris fin n'est pas systématique. A titre d'exemple, le mandat des représentants des ministères en charge des finances et de l'artisanat est arrivé à terme en 2020.

Recommandation n°1 :

La Cour demande au :

- ***Ministre chargé de la formation professionnelle* de prendre un arrêté portant nomination des membres du Conseil de Surveillance proposés par les ministères concernés;**
- ***Président du Conseil de Surveillance* de veiller au renouvellement des mandats des membres.**

2.1.1.2. Manquements dans l'élaboration des procès-verbaux du Conseil de Surveillance

La revue des procès-verbaux de réunions du Conseil de Surveillance a permis de constater des

insuffisances dans leur élaboration, leur contenu et leur validation. En effet, la rédaction des PV doit être améliorée, comme l'ont souvent souligné les membres du CS, pour entre autres, prendre en compte les informations relatives à la présentation des projets de budget et leurs différentes modifications.

Par ailleurs, l'article 12 du décret n° 2009-522 du 4 juin 2009 précise que les décisions du CS font l'objet d'un PV signé par le Président et le secrétaire de séance et sont consignées dans un registre spécial quoté et paraphé par le Président et un membre.

Or, à l'ANAMO, la plupart des PV ne sont pas signés par le Président et le secrétaire de séance et sont présentés souvent sous forme de brouillon avec des annotations au stylo. Ce qui ne permet pas de garantir leur authenticité et leur validité.

2.1.1.3. Non-respect du nombre et de la périodicité des réunions du Conseil de Surveillance

Selon les dispositions de l'article 10 du décret n° 2010-456 du 8 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de la Maison de l'Outil, « *Le Conseil de Surveillance se réunit en session ordinaire, au moins une fois par trimestre, sur convocation de son Président* ».

Toutefois, le contrôle a permis de constater que la périodicité et le nombre de sessions du CS n'ont pas été respectés à l'ANAMO durant les exercices sous revue comme en atteste le tableau ci-après :

Tableau n° 2 : tenue des réunions du Conseil de Surveillance de l'ANAMO

Année	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Nombre de session
2017		13/04 19/04 27/06	28/09	06/12	5
2018	27/03		07/08		2
2019	03/01 26/03		04/09	19/12	4
2020	17/02		03/07		2

Il ressort du tableau ci-dessus, qu'en 2018 et 2020, le CS ne s'est réuni que 2 fois. Sur l'ensemble de la période sous revue, le CS n'a pas respecté la règle trimestrielle de la tenue des sessions.

Cette observation a déjà fait l'objet de la recommandation n° 2 lors du contrôle effectué par la Cour en 2016 sur les gestions 2011 à 2014.

Recommandation n°2 :

La Cour demande au Président du Conseil de Surveillance de veiller à :

- **la tenue régulière des réunions du Conseil de Surveillance ;**
- **la signature des procès-verbaux de réunion du Conseil de Surveillance en rapport avec le Directeur général.**

2.1.2. Un dispositif de contrôle interne et de contrôle de gestion perfectibles

Les dispositions de l'article 17 du décret n° 2010-456 en date du 8 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de la Maison de l'Outil précisent « *L'Agence est soumise à un contrôle interne permanent et à un contrôle externe : 1. le contrôle interne est exercé par une structure interne de contrôle de gestion et d'audit interne, placée sous l'autorité du Directeur général ; 2. le contrôle externe est exercé par un ou des commissaires aux comptes choisis par le Conseil de Surveillance conformément au manuel de procédures ; 3. l'Agence est en outre soumise aux organes de contrôle de l'Etat* ».

La revue a permis de constater que ces deux fonctions ne sont pas bien prises en charge au sein de l'ANAMO. En effet, les deux fonctions sont confondues dans un service appelé Cellule du Contrôle général placée sous l'autorité du Directeur général. Cette cellule comprend deux divisions : Audit et contrôle interne, et Contrôle de Gestion et Suivi budgétaire.

Les deux fonctions « *audit interne* » et « *contrôle de gestion* » étant distinctes avec des objets différents, il n'est pas recommandé de les réunir dans un seul et même service. En effet, le contrôle de gestion est une fonction qui permet au Directeur général de disposer des informations pour la prise de décisions. C'est pour cette raison qu'il est placé sous son autorité. Quant à l'auditeur interne, il veille au respect des procédures, des lois et des normes. Pour cette raison, l'indépendance des auditeurs internes est primordiale car, outre la Direction générale, ils doivent rapporter les résultats à l'organe délibérant, en l'occurrence le Conseil de Surveillance.

Toutefois, à la suite de la démission du responsable de la Cellule du Contrôle général, le Contrôleur de gestion, a été nommé responsable de ladite Cellule. Il cumule ainsi les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion.

En outre, le contrôle a permis de noter que la cellule ne dispose pas de documents et d'outils en matière de contrôle de gestion. Il s'agit notamment de documents de planification (Contrat de performance, projet annuel de performance), de tableau de bord, etc.

La cellule utilise une application dénommée *Logebep* qui permet de faire le suivi budgétaire. Toutefois, ce logiciel n'est pas synchronisé avec les tableaux de bords de l'Agent comptable. Ce qui peut poser une difficulté de rapprochement des données entre les deux services.

En fin, le service ne dispose pas d'assez de personnel pour mener à bien ses missions car n'étant composé que d'une personne.

Dans ses réponses, le Directeur général de l'ANAMO a précisé qu'un auditeur interne a été nommé et que les fonctions d'auditeur interne et de contrôleur de gestion sont séparées. Toutefois, les éléments justificatifs ne sont pas produits.

Enfin il a indiqué, concernant la mise en place d'une application informatique pour synchroniser les procédures de dépenses, que le logiciel (LOGEBEP) existe déjà. Toutefois, comme indiqué plus haut, ce logiciel ne permet pas d'assurer la concordance des données budgétaires comptables.

Recommandation n° 3 :

La Cour demande au Directeur général de l'ANAMO de :

- **nommer un auditeur interne ;**
- **séparer les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion ;**
- **mettre en place un système intégré permettant de garantir la concordance entre les données budgétaires et comptables.**

2.2 Gestion budgétaire

Les manquements relevés au niveau de la gestion budgétaire sont relatifs aux procédures d'adoption du budget et à l'élaboration des rapports d'exécution budgétaire.

2.2.1 Absence de débat d'orientation budgétaire

Conformément aux dispositions de l'article 11 du décret 2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées, un débat d'orientation budgétaire doit se tenir lors de la préparation du budget. Ledit article précise « *Dès le mois de septembre de chaque année, au plus tard, l'ordonnateur du budget de l'organisme public soumet à l'organe délibérant, pour adoption, le document d'orientation budgétaire. Le document d'orientation budgétaire est adossé, le cas échéant, à un contrat de performance* ».

Cependant, il a été constaté lors de la revue des procès-verbaux du CS que l'ANAMO n'a pas tenu de débat d'orientation budgétaire au cours de la période sous revue.

2.2.2 Retard dans l'adoption du budget :

Les dispositions de l'article 16 du décret 2014-1472 du 12 décembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées précisent : « *Le budget est voté par l'organe délibérant de l'organisme public au plus tard le 10 novembre de l'année qui précède celle au titre de laquelle il est élaboré.* »

Toutefois, l'examen des rapports d'activités et des extraits de délibérations montre que le budget de l'ANAMO est adopté avec du retard pour tous les exercices sous revue comme indiqué au tableau ci-dessous.

Tableau n° 3 : retard dans l'adoption du budget

Gestion	Date d'adoption du budget	Nombre de jour de retard
2017*		
2018	27/03/2018	117 jours
2019	03/01/2019	53 jours
2020	17/02/2020	77 jours

Source : ANAMO

**Pour 2017, les documents transmis n'ont pas permis de ressortir la date d'adoption du budget.*

Cette situation peut affecter la performance de l'Agence et l'atteinte des objectifs.

2.2.3 Manquements dans l'élaboration de rapports d'exécution budgétaire

Aux termes des dispositions de l'article 14 du décret n° 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des Agences d'exécution, le Directeur général doit « *transmettre les rapports trimestriels relatifs à l'exécution du budget et à la trésorerie de l'agence dans les quinze jours suivants l'échéance, aux autorités chargées de la tutelle technique et de la tutelle financière* ».

Toutefois, l'équipe de contrôle a constaté que l'ANAMO ne produit pas de rapport d'exécution budgétaire trimestriel. Il a été également constaté que le rapport annuel d'exécution budgétaire de la gestion 2020 n'a pas été soumis au Conseil de Surveillance pour validation.

Le Directeur général a indiqué que les rapports trimestriels d'exécution du budget sont élaborés. Toutefois, aucune preuve de la production desdits rapports ou de la présentation du rapport annuel de 2020 au Conseil de Surveillance pour validation, n'a été produite à la Cour

Recommandation n° 4 :

La Cour demande au Président du Conseil de Surveillance et au Directeur général de veiller :

- **à la tenue des débats d'orientation budgétaire et l'adoption du budget dans les délais réglementaires ;**
- **à la production régulière des rapports d'exécution budgétaire.**

3. GESTION DES ACHATS ET DES FRAIS GENERAUX

Les principales irrégularités notées dans la gestion des achats et des frais généraux sont relatives à la planification et aux procédures de passation des marchés, à l'absence de justification et à la mauvaise liquidation des dépenses.

3.1. Retard ou défaut de communication du Plan de Passation des Marché à la Direction centrale des Marchés public (DCMP)

Le Plan de Passation des Marchés (PPM) est élaboré, communiqué à la DCMP au plus tard le 1^{er} décembre de l'année précédant l'année considérée conformément aux dispositions de l'article 6 du Code des Marchés publics (CMP).

Toutefois, l'examen des pièces a permis de constater que, sur la période sous revue, les PPM de l'ANAMO ont été communiqués à la DCMP avec des retards comme indiqué au tableau suivant.

Tableau n° 4 : Retard dans la communication du PPM à la DCMP

Année	Date de communication du PPM à la DCMP	Nombre de jour de retard
2017	03/01/2017	33 jours
2018	07/12/2017	06 jours
2019	04/02/2019	65 jours
2020	Pas de PPM	

Source : ANAMO (SYGMAP)

Cette pratique peut avoir des répercussions sur les délais d'exécution des marchés.

Par ailleurs, la revue des marchés a permis de relever que, pour la gestion 2020, le PPM n'a pas été communiqué à la DCMP encore moins publié. Ce manquement est une violation de l'article 6 du code des marchés qui précise « *les marchés passés par les autorités contractantes sont inscrits dans les plans de passation des marchés, à peine de nullité* ». Seuls les marchés devant être passés par entente directe font exception à cette obligation.

Dans ses réponses, le DG de l'ANAMO a précisé que le PPM est publié chaque année au niveau du SYGMAP de la DCMP.

Toutefois, la Cour rappelle que l'observation ne porte pas sur la publication du PPM dans le SYGMAP mais sa transmission à la DCMP dans les délais.

3.2. Inexistence d'une Cellule de Passation des Marchés

Conformément aux dispositions de l'article 35 du code des marchés, il doit être mis en place au sein de chaque autorité contractante une cellule de passation des marchés qui est chargée

de veiller à la qualité des dossiers de passation de marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la Commission des Marchés.

Toutefois, la revue des dossiers de marché montre que l'ANAMO n'a pas disposé de Cellule de Passation des Marchés, durant la période sous revue. Aucun acte n'a été produit pour prouver son existence. En effet, c'est la Direction administrative et financière qui faisait office de CPM en violation des dispositions précitées.

Aussi, en raison de l'absence de la CPM, l'archivage n'est pas exhaustif. C'est pourquoi les documents relatifs à l'exécution des marchés (bordereau de livraison, procès-verbaux de réception) et au paiement n'ont pas été retrouvés. Même si le Directeur général indique que le coordonnateur procède à l'archivage exhaustif de tous les dossiers de marchés, le constat fait sur place révèle le contraire. A titre d'exemple on peut citer le cas, en 2017, du marché de travaux de finition et de réhabilitation de la maison de l'outil de Kolda (attribué à Technager pour 22 944 392 FCFA).

Par ailleurs, avant leur lancement, les marchés doivent être soumis à un contrôle a priori. Pour les marchés n'ayant pas atteint le seuil de revue de la Direction centrale des Marchés publics (DCMP), les articles 141- c) du Code des Marchés publics et 12 de l'arrêté 107 du 07.01.2015 relatif aux modalités de mise en œuvre des procédures de demande de renseignements et de prix, pris en application de l'article 78 du décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des Marchés publics, font obligation à l'autorité contractante de les soumettre au contrôle de la Cellule de Passation des Marchés. Les dispositions de ces textes ne sont pas respectées par l'ANAMO. A titre d'exemples, les marchés passés par procédure de DRP, indiqués au tableau ci-dessous, n'ont pas été soumis à la revue de la CPM :

Tableau n°5 : échantillon des DRP passées sans la revue préalable de la CPM

Année	Intitulé du marché	Montant total en FCA	Prestataires
2017	Travaux de finition et de réhabilitation de la maison de l'outil de Kolda	22 944 392	TECHNAGER
	Réhabilitation de la Maison de l'Outil de Fatick	29 848 882	GEDICOM SARL
2018	Acquisition d'intrants et matière d'œuvre de formation et de certification	24 544 000	ESKG
	Construction d'un restaurant d'application et d'un centre d'incubation en maroquinerie de luxe	29 990 691	NRJ
2020	Acquisition de supports de communication	19 860 580	EDEN COM

Source : dossiers de marchés

Recommandation n° 5 :

La Cour demande au Directeur général de l'ANAMO de :

- **veiller à la communication du Plan de Passation des Marchés à la Direction centrale des Marchés publics dans les délais réglementaires ;**
- **mettre en place la Cellule de Passation des Marchés conformément aux dispositions réglementaires ;**
- **transmettre à la Cellule de Passation des Marchés les dossiers de marchés n'ayant pas atteint le seuil de revue de la DCMP, pour un contrôle a priori ;**
- **s'assurer que le Coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés procède à l'archivage exhaustif de tous les dossiers de marchés.**

3.3. Rupture du principe de transparence et d'égalité dans les procédures de DRP

L'article 24 alinéa 3 de la loi n° 2006-16 modifiant la loi n° 65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration précise « *Le non-respect des formalités de publicité prescrites et la violation du principe d'égalité de traitement des candidats aux commandes publiques par les acheteurs publics entraîne la nullité de la procédure de passation ou du marché passé, à la requête de toute personne intéressée au déroulement normal de la procédure* ». Ce principe est renforcé par les dispositions de l'article 3 de l'arrêté 107 du 07.01.2015 relatif aux modalités de mise en œuvre des procédures de demande de renseignements et de prix en application de l'article 78 du décret n°2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des Marchés publics qui exige que l'autorité contractante sollicite simultanément les candidats.

La revue des marchés a permis de constater que, pour certaines procédures, il n'y a aucune preuve de la transmission ou de la réception des lettres d'invitation alors que, pour d'autres, il est noté l'absence desdites lettres. Ce manquement est une rupture du principe de transparence et d'égalité. Le tableau ci-dessous présente quelques marchés passés en violation des dispositions précitées.

Tableau n° 6 : Absence de lettre d'invitation ou de preuve de leur transmission ou de leur réception

Année	Intitulé du marché	Titulaire et montant du marché	Observations
2020	Acquisition d'équipements pour les MO	Oze Suarl pour un montant de 19 617 500F	pas de preuve de la transmission des lettres d'invitation
2019	Acquisition de fournitures de bureau	SSCG pour 4 905 614F	pas de preuve de la transmission des lettres d'invitation

	Entretien et réparation de véhicule	Bidany pour 8 999 270F	pas de preuve de la transmission des lettres d'invitation
2018	Aménagement laboratoire de peinture à la maison de l'outil de Mbour	N-Cube Services Suarl pour 9 900 790	pas de lettres d'invitation
	Câblage réseau informatique et fourniture installation système téléphonique à l'ANAMO	SATEL pour un montant de 16 888 573	pas de lettres d'invitation
2017	Travaux de finition et de réhabilitation de la maison de l'outil de Kolda	Technager pour 22 944 392F	Aucune preuve de la transmission des lettres d'invitation
	Equipement de l'atelier de peinture de la maison d'outil de Mbour	Ama Postaventa pour 19 972 889F	pas de lettres d'invitation

Source : dossiers de marchés ANAMO

3.4. Non respect des formalités de convocation de la commission des marchés

Conformément aux dispositions de l'article 39.1 « *Les convocations aux réunions des commissions des marchés sont adressées à ses membres au moins cinq (05) jours francs avant la date prévue pour la réunion* ». Cependant, il a été constaté lors de la revue des dossiers de marchés, contrairement à ce que soutient le Directeur général, que certaines séances d'ouverture des plis ont été tenues sans la convocation des membres de la commission. Le tableau ci-dessous présente la situation des marchés concernés.

Tableau n° 7 : Absence de convocation de la commission des marchés

Année	Intitulé du marché	Titulaire	Montant
2018	Acquisition d'intrants et matière d'œuvre de formation et de certification	ESKG	24 544 000
	Construction d'un restaurant d'application et d'un centre d'incubation en maroquinerie de luxe	NRJ	29 990 691
	Câblage réseau informatique et fourniture installation système téléphonique à l'ANAMO	SATEL	16 888 573

Source : dossiers de marchés

3.5. Exécution de marchés insuffisamment justifiés

L'exécution des marchés est matérialisée par la réception des biens et services. Celle-ci se fait par la commission de réception à travers le procès-verbal de réception qui indique les désignations et les quantités des articles pour les marchés de fournitures. En ce qui concerne les marchés de services, la preuve de leur exécution peut être constituée par certificat administratif. Cependant, la revue a révélé que pour les marchés de fournitures, les procès-verbaux de réception ne mentionnent ni les articles réceptionnés ni les quantités. En outre, il n'y a pas de bordereau de livraison.

Du fait de ce manquement, il n'est pas possible de s'assurer de la correcte exécution du marché conformément aux spécifications techniques et aux quantités fixées dans le dossier d'appel d'offres.

Pour ce qui concerne les marchés de services, il n'y a aucune preuve de leur exécution.

Le tableau ci-dessous montre quelques exemples de marchés réceptionnés sans preuve d'exécution ou avec un PV de réception ne mentionnant pas les articles et leurs quantités.

Tableau n° 8 : échantillon de marchés avec des procès-verbaux de réception sans les mentions obligatoires

Année	Intitulé du marché	Titulaire	Montant	Observations
Gestion 2020	Acquisition d'équipements pour les MO	Oze Suarl	19 617 500	Le pv de réception ne mentionne pas les articles
Gestion 2019	Acquisition de fournitures de bureau	SSCG	4 905 614	le pv de réception ne liste pas les fournitures
Gestion 2018	Acquisition de logiciel de gestion de compte administratif et de suivi budgétaire et les services y afférents	ATIS	9 994 600	Pas de pv de réception
	Câblage réseau informatique et fourniture installation système téléphonique à l'ANAMO	SATEL	16 888 573	Absence de PV de réception
Gestion 2017	Travaux de finition et de réhabilitation de la maison de l'outil de Kolda	Technager	22 944 392	Pas de pv de réception des travaux
	Réhabilitation de la Maison de l'Outil de Fatick	GEDICOM SARL	29 848 882	Pas de pv de réception

Par ailleurs, en ce qui concerne l'insuffisante justification de l'exécution de certains marchés, le Directeur général de l'ANAMO a précisé que les pièces ont déjà été transmises et que les réalisations sont visibles au niveau des portails d'entrée de la salle de réunion.

Il a aussi indiqué que le logiciel de gestion est installé dans la machine du Directeur administratif et financier.

Toutefois, la Cour indique que l'existence de l'ouvrage, du matériel ou du logiciel produit et installé dans l'ordinateur n'apporte pas la preuve et la garantie que le prestataire a effectué une livraison conforme aux spécifications techniques, aux quantités et à la qualité exigées. Seul le procès-verbal de réception dûment renseigné constitue la pièce qui peut en attester. Or, en l'espèce, le procès-verbal est soit insuffisamment renseigné soit inexistant.

3.6. Appui financier injustifié à des personnes physiques

Il a été révélé lors de la revue, l'appui financier de l'ANAMO à des personnes physiques sans aucune justification. En effet, l'Agence a accordé plusieurs appuis financiers à des employés, mais aussi à des personnes étrangères au service en violation de la Circulaire n°0379 PM/SGG/BSC/SP du 3 juin 2015. Le tableau suivant nous en donne la liste des bénéficiaires :

Tableau n° 9 : liste des personnes ayant bénéficiés de l'appui financier de l'ANAMO

Année	Prénoms et nom	Statut	Montant	N° OP ou mandat	Motif
2017	ADAMA SOW	Personne extérieure	75 000	176	achat ciment et ardoise
	IBRAHIMA NDIAYE	Personne extérieure	75 000	200	Inscription étude
	NDEYE MBAYE	Personne extérieure	100 000	210	prise en charge frais de scolarité enfant
	MAME DIARRA SENE	Personne extérieure	100 000	234	prise en charge difficultés financières
	FATOU BA	Personne extérieure	30 000	236	prise en charge frais médicaux
	MOUHAMED BARY	Personne extérieure	50 000	289	prise en charge frais de scolarité
2018					
	Adama SOW	Personne extérieure	50 000	238	Fête de Tabaski
	Fatou BA	Personne extérieure	25 000	237	Fête de Tabaski
	Mamadou CISSE	Agent ANAMO	400 000	348	Scolarité enfants et paiement loyer
	Charles MALOU	Personne extérieure	75 000	415	Maladie
	Salmane DIALLO	Agent ANAMO	400 000	220	Maladie
2019	NGOUDA Mbaye	Agent ANAMO	150 000	MD19-0403	frais médicaux
	Mamadou DIAWARA	Agent	100 000	MD19-0207	frais médicaux
	FATOU WADE GAMOU assistante du DG appui gamou	Agent	100 000	MD19-0355	appui gamou
	EL HADJ ALASSANE LAM		75 000	MD19-0378	Frais médicaux
	MOUSSA GUEYE	Personne extérieure	100 000	MD19-0385	incendie
	Bineta Sow	agent retraité	495 000		solder l'avance sur salaire octroyée à mme Bineta Sow ancienne assistante du DG depuis 2015

Pour ce qui concerne les appuis faits aux agents de l'ANAMO, en plus de l'absence de base légale au regard des motifs, certains règlements constituent des doublons dans la mesure où, pour les frais médicaux, l'Agence a souscrit une police d'assurance maladie.

Recommandation n° 6 :

La Cour demande au Directeur général de veiller :

- à la transmission des lettres d'invitation aux candidats ;
- à la convocation des membres de la Commission des marchés ;
- à l'établissement de procès-verbaux de réception complets ;
- à mettre fin à l'octroi de subventions à des personnes physiques en violation de la circulaire n°0379 PM/SGG/BSC/SP du 3 juin 2015.

4. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les insuffisances liées à la gestion des ressources humaines concernent des recrutements non autorisés ou ne respectant pas les procédures, des augmentations de salaires non autorisées, etc.

4.1. Recrutements non autorisés par le Conseil de Surveillance

Durant la période sous revue, l'ANAMO a procédé à des recrutements qui n'ont pas été autorisés par le Conseil de Surveillance. En effet, si le CS, dans sa délibération du 9 février 2017, a autorisé le recrutement d'un planificateur, l'ANAMO ne s'est pas conformée à cette décision et a recruté 04 agents. Elle en a fait de même en 2018 où elle a recruté 05 agents sans aucune autorisation de l'organe délibérant.

Cette pratique contrevient aux dispositions de l'alinéa 2 de l'article 17 du décret n°2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées qui précisent *«Les décisions de toutes natures de l'organe exécutif ayant pour but ou pour effet la création ou la modification de rubriques budgétaires liées à des dépenses de personnel ne sont, exécutoires qu'après validation, par le biais d'une résolution expresse de l'organe délibérant, et après avis du Ministre assurant la tutelle technique et approbation par le Ministre chargé des Finances».*

4.2. Recrutement sans respect des procédures

Le décret de création de l'Agence précise en son article 18 : *« Les recrutements se font conformément au manuel de procédures. Le personnel recruté par l'Agence est régi par le Code du travail. »*

Ledit manuel prévoit, en ce qui concerne les recrutements de personnel, entre autres :

- l'élaboration d'une fiche de poste ;
- l'annonce publique ;
- la mise en place d'un comité de recrutement présidé par le Secrétaire général.

Toutefois, l'Agence a procédé à des recrutements en 2017 et 2018 sans la mise en place au préalable du comité de sélection prévu à cet effet même si le Directeur général, dans ses réponses, indique que les procédures ont été respectées.

4.3. Des agents de l'Etat mis à disposition de façon irrégulière

L'ANAMO compte en son sein sept (07) agents de l'Etat affectés sous la forme d'une « mise à disposition » comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Liste des agents de l'Etat affectés à l'ANAMO

<i>PRENOMS ET NOM</i>	<i>Matricule</i>	<i>FONCTION</i>
Mamadou DIAWARA	619287/M	Directeur de la Planification
Samba Yomb MBODJ	605724/F	Chef Service RH
Omar NDIAYE	625256/F	Directeur administratif et financier
Mamadou CISSE	625289/F	Directeur des Opérations
Mamadou DIALLO	652799/D	Coordonnateur MO de Thiénaba

Cependant, l'article 55 de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires précise « *Tout fonctionnaire est placé dans l'une des positions suivantes : - en activité ; - en service détaché ; - en disponibilité ; - sous les drapeaux.* ».

La mise à disposition ne correspond à aucune de ces positions fixées par la loi et est par conséquent, irrégulière.

Il s'agit en réalité d'un détachement de fait qu'il est nécessaire de régulariser.

Ces agents continuent de percevoir leur salaire de la Direction de la Solde et une indemnité dite « indemnité différentielle » versée par l'ANAMO. Or, l'alinéa 4 de l'article 71 de la loi n°61-33 citée plus haut prévoit que « *Dans tous les cas la rémunération de l'intéressé est supportée par l'organisme dont relève l'emploi de détachement* ».

Par ailleurs, l'indemnité différentielle perçue par ces agents de l'Etat mis à disposition n'a pas de base légale. En effet, ni la grille salariale, ni une délibération ne prévoient l'octroi de cette indemnité à des agents.

4.4. Des augmentations de salaires non autorisées par le Conseil de Surveillance

L'analyse des dossiers du personnel a permis de noter que certains agents ont bénéficié, durant la période sous revue, d'augmentations de salaire sur la base d'une modification de leurs contrats de travail. Ces augmentations concernent, notamment, les personnes listées au tableau ci-après :

Tableau n°11 : liste des agents ayant bénéficié d'augmentation de salaire sans autorisation du CS

NOM	Emploi occupé	Rubrique modifiée	Montant				
			Contrat de base/Décision	1ere modification	2ème modification	3ème modification	4ème modification
KHASSIM NIANG	Chef de service gestion des MO	Sursalaire	397571	872571	897571	1136129	1062571
Mamadou CISSE	Chef projet mécatronique de Mbour	Indemnité différentielle	150000	250000	275000	479300	804300
Aissatou NDOYE	Comptable	Sursalaire	291 107	391 107			
Mame B DIAGNE	Assistante AC	Sursalaire	149 485	174 485	230 199		

Ces augmentations de salaires sont sans base légale puisque les extraits de délibération du Conseil de Surveillance y relatives, mis à disposition par l'ANAMO, n'ont pas concerné les agents cités plus haut.

4.5. Une grille salariale perfectible

La grille salariale de l'ANAMO mérite d'être améliorée. En effet, elle ne précise que les postes, les diplômes requis, les minimas et maximas de salaires.

Or, en l'absence d'accord d'établissement, la grille salariale devrait comporter, en plus des éléments susmentionnés, les catégories, les grade et échelon, le détail du salaire brut ainsi que les avantages.

Tableau n° 12 : grille salariale de l'ANAMO

Poste	Niveau	Salaire brut minimum	Salaire brut maximum
Secrétaire général	Bac+4/5 et 10 ans d'expérience	1 000 000	2 000 000
Directeur	Bac+4/5 et 7ans d'expérience	1 000 000	1 700 000
Auditeur interne	Bac+4 et 5ans d'expérience	700 000	1 500 000
Chef de service	Bac+4 et 5 ans d'expérience	750 000	1 300 000
Comptable	Bac+2/4 et 5 ans d'expérience	300 000	600 000
Superviseur	Bac+2/4 et 5 ans d'expérience	300 000	600 000
Chargé de la logistique	Bac+2/4 et 2 ans d'expérience	500 000	750 000
Assistant(e) de direction	Bac+2/4 et 2 ans d'expérience	250 000	500 000
Secrétaire	Bac+2/4 et 2 ans d'expérience	200 000	400 000
Archiviste	Bac+2/4 et 2 ans d'expérience	200 000	400 000
Agent administratif	Niveau secondaire + 2 ans d'expérience	100 000	300 000
Chauffeur	Niveau secondaire + 2 ans d'expérience	100 000	200 000
Coursier	Niveau secondaire + 2 ans d'expérience	80 000	150 000

Recommandation n° 7 : La Cour :

- **recommande au :**
 - **Ministre chargé de la Fonction publique, de veiller à la régularité des détachements des agents de l'Etat dans les entités parapubliques ;**
 - **Président du Conseil de Surveillance de réviser la grille salariale de l'ANAMO en vue de prendre en compte la catégorie, le grade, l'échelon et la décomposition de la rémunération ;**
- **demande au Directeur général de l'Agence nationale et de la Maison de l'Outil de :**
 - **veiller au respect de la procédure de recrutement des agents prévue par les dispositions du manuel de procédures administratives et financières ;**
 - **mettre fin aux augmentations de salaires et aux recrutements non autorisés par le Conseil de Surveillance ;**
 - **régulariser la position des agents de l'Etat en service à l'ANAMO ;**
 - **faire supporter par l'ANAMO, les salaires et avantages accordés aux agents de l'Etat en position de détachement.**

4.6. Absence de dispositif d'évaluation et d'avancement du personnel

A l'ANAMO, ni le décret de création, ni le manuel de procédures ne prévoient un dispositif d'évaluation du personnel. Or, l'évaluation du personnel est une exigence dans les entreprises et organisations. Elle permet, entre autres, de répondre aux objectifs d'appréciation du rendement et de valorisation à la fois pour l'employeur et pour le travailleur. Elle est aussi un moyen de garantir l'équité et la justice au sein de l'entreprise.

4.7. Dossiers du personnel incomplets ou non mis à jour

L'examen des dossiers du personnel a permis de noter qu'ils ne sont pas régulièrement mis à jour. En effet, si pour certains agents, les dossiers sont incomplets (absence de diplômes ou de curriculum vitae), pour d'autres, les documents déposés n'ont pas été certifiés conformes.

Recommandation n° 8 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **réviser le manuel de procédures administratives et financières en vue d'y intégrer un dispositif d'évaluation des agents ;**
- **de prendre les dispositions pour mettre à jour les dossiers du personnel.**

5. GESTION COMPTABLE, FINANCIERE ET DES IMMOBILISATIONS

5.1. Gestion comptable

L'Agence comptable de l'ANAMO est dirigée par Mme Rokhaya Mbengue nommée par arrêté n°01694/MEF/DGCPT/DSP du 06/02/2015.

Les diligences effectuées ont permis de relever les constats suivants : une organisation de l'Agence comptable non conforme, des manquements dans la tenue de la comptabilité, des retards dans la certification des comptes et une certification des états financiers avec réserve.

5.1.1. Manquements dans la tenue de la comptabilité

Les opérations sont enregistrées de manière exhaustive et chronologique dans l'ordre de leur date de comptabilisation qui figure sur la pièce justificative de l'opération.

Or, il a été relevé que le numéro de pièce comptable sur les grands livres est différent de celui sur les liasses de pièces justificatives. Cette différence engendre des difficultés dans la recherche des documents.

Le tableau suivant en liste quelques cas.

Tableau n° 13 : incohérence sur les numéros des pièces comptables

Date	N° de compte	N° sur la comptabilité	Intitulé	N° sur la liasse	Montant
12/07/2017	62400	869	LA SENE DE L'AUTO FN°	868	40 000
20/07/2017	62650	888	LY FN°49/17 AVRIL MAI JUN	926	157 500
08/10/2019	6383	922	ALICE COMITE DE DIRECTION	1010	2 478 000
14/10/2019	632	987	FORMATION REP DE PORTABLES FATICK	1086	2 655 000

De plus, l'article 28 b) du décret n°2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées prévoit que l'Agent comptable doit s'assurer, avant tout paiement, de la validité des créances, portant sur la justification du service fait, résultant de la certification délivrée par l'ordonnateur ainsi que des pièces justificatives produites.

L'arrêté portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'Etat liste les pièces à exiger par le comptable pour le paiement des dépenses. L'article n°2 dudit arrêté précise que l'absence d'une ou de plusieurs pièces entraîne la suspension du paiement par le comptable.

Or, certains documents n'ont pas été retrouvés dans les liasses : il s'agit du bon de commande, parfois des bordereaux de livraison ainsi que des attestations relatives aux marchés.

Le tableau suivant liste quelques exemples.

Tableau n° 14 : échantillon de liasse avec des pièces non jointes

Date	N° compte	n° pièce	Intitulé	Montant	Pièce manquante
130217	624000	228	GPI FN°2017/003	1 030 000	bon de commande
030517	624000	619	ESE DEMBELE FN°02	729 830	bon de commande
140117	627100	328	LE SOLEIL FN°PUB 130679	196 258	copie insertion
160817	63200	1087	SAFAR FN°25/17: formation	2 500 000	pas attestation relative aux marchés administratifs ni termes de référence
050819	605500	677	SSCG FN°07/A fournitures de bureau	4 905 614	bon de commande
090419	605600	415	INTRANTS EN FROID CLIMATISATION	1 486 800,	bon de commande, BL attestation relative aux marchés administratifs

Recommandation n° 9 :

La Cour demande à l'Agent comptable de veiller à :

- **la cohérence dans la numérotation des pièces comptables ;**
- **la complétude des pièces justificatives dans les liasses.**

5.1.2. Retards dans l'adoption des états financiers

Les dispositions de l'article 5 du décret n° 2010-456 du 8 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de la Maison de l'Outil précisent que le Conseil de Surveillance est chargé, notamment, d'adopter « *les états financiers de l'agent comptable, au plus tard dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, sur la base du rapport du commissaire aux comptes* ».

Toutefois, la revue des pièces, notamment, les PV des sessions du CS, a permis de constater que sur la période de contrôle, les états financiers de l'Agence ont été adoptés avec du retard, comme en atteste le tableau ci-après :

Tableau n° 15 : Date d'adoption des états financiers entre 2017-2020 :

Année	Date d'adoption EF	Nombre de jour de retard
2017	06-07/2018	6
2018	19/12/2020	538
2019	21-22/01/2021	204
2020	07/07/2021	7

5.1.3. Certification des états financiers avec réserves

Le Cabinet Mor Dieng, Commissaire aux Comptes, a formulé sur les états financiers de l'Agence sur toute la période de contrôle, une opinion avec réserves. Ces réserves portent principalement sur le déficit budgétaire de l'Agence. En effet, sur toute la période de contrôle, les ressources mobilisées sont insuffisantes pour assurer les dépenses de l'Agence. Cette réserve avait pour objet d'attirer l'attention des autorités sur les risques liés à la pérennité des activités de l'Agence.

Tableau n° 16 : déficit constaté sur la période de contrôle

Intitulé	2017	2018	2019	2020
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	411 910 135	611 031 346	612 403 428	495 896 751
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	606 913 280	969 588 884	934 704 938	611 420 782
RESULTAT D'EXPLOITATION	-195 003 145	-358 557 538	-322 301 510	-115 524 031

D'autres réserves ont été notées, notamment :

- en 2017 : l'absence des procès-verbaux de réunion du Conseil de Surveillance alors que les indemnités de session ont été payées et l'absence d'un inventaire physique des immobilisations corporelles ;
- en 2018 : le défaut de prise en compte des résultats de l'inventaire physique des immobilisations corporelles ;
- en 2020 : le défaut de présentation des procès-verbaux des réunions du Conseil de Surveillance ainsi que d'opérationnalité du contrôle interne.

L'Agence n'a pas transmis de rapport de suivi et d'exécution des recommandations.

5.1.4. Reprise inexacte de la subvention d'investissement

L'Agence a enregistré sur toute la période de contrôle un déficit budgétaire du fait principalement que les ressources mobilisées n'ont pas permis de faire face ses charges. Ainsi, une reprise de la subvention d'investissement a été effectuée chaque fin d'année pour avoir un résultat nul.

Le tableau suivant détaille les opérations effectuées sur la période de contrôle.

Tableau n° 17 : détail des produits sur la période de contrôle

N° Compte	Libellés	2017	2018	2019	2020
718100	Subvention fonctionnement	411 910 125	137 742 201	611 722 027	483 483 851
718120	Covid affecte au fonctionnement				12 412 900
7182	Quote part CFCE		473 289 145		
752000	Redevance des MO			681 400	
758900	Autres produits	5		1	
	Total produits AO	411 910 130	611 031 346	612 403 428	495 896 751
799 (1)	Reprise de subvention d'investissement			322 301 510	115 524 031
865000	Reprise de subvention d'investissement	195 003 150	358 557 538		
	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	606 913 280	969 588 884	934 704 938	611 420 782
	TOTAL GENERAL DES CHARGES	606 913 280	969 588 884	934 704 938	611 420 782

(1) : changement de compte avec le SYSCOHADA révisé

Toutefois, selon le SYSCOHADA, la reprise de la subvention est effectuée pour un montant égal à la dotation aux amortissements et provisions des immobilisations acquises au moyen de la subvention. Le montant n'étant pas suffisant pour résorber le déficit, le comptable a effectué une reprise supplémentaire d'une dotation égale au déficit constaté. Le tableau suivant retrace les opérations effectuées sur la période.

Tableau n° 18 : reprises effectuées sur la subvention d'investissement

Libellés	2017	2018	2019	2020
Reprise de la subvention correspondant aux dotations aux amortissement	177 015 587	169 208 323	115 160 014	121 086 963
Autre reprise	17 987 563	189 349 215	207 141 496	-5 562 932
Total	195 003 150	358 557 538	322 301 510	115 524 031

Recommandation n° 10 :

La Cour demande :

- **au Président du Conseil de Surveillance et au Directeur général de veiller à :**
 - **l'adoption des états financiers dans les délais réglementaires ;**
 - **lever les réserves du Commissaire aux Comptes sur les états financiers ;**
 - **la production des rapports de suivi de l'exécution des recommandations du Conseil de Surveillance ;**
- **à l'Agent comptable de veiller à la correcte reprise de la subvention d'investissement.**

5.2. Gestion financière et des immobilisations

5.2.1. Gestion financière

La gestion financière de l'Agence est marquée par la faiblesse des subventions reçues, l'utilisation de la subvention d'investissement pour financer les charges, le maniement irrégulier des ressources des maisons de l'outil et l'absence de pièces justificatives de l'encaissement des redevances des maisons de l'outil.

5.2.1.1. Difficultés de mobilisation des ressources

Les ressources de l'Agence proviennent principalement du budget de l'Etat. Il s'y ajoute une quote-part des produits de la Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE) transférée par le Fonds de Financement de la Formation professionnelle (3FPT), et en 2020, les ressources provenant du Programme de Résilience économique et sociale dans le cadre de la lutte contre la pandémie de la COVID 2019.

Le tableau suivant détaille les ressources mobilisées sur la période et leur variation.

Tableau n° 19 : situation budgétaire de l'ANAMO 2017-2020

Rubrique	2017			2018			2019			2020		
	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% de mobilisation	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% de mobilisation	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% de mobilisation	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% de mobilisation
Investissement	185 600 000	185 600 000	100%	343 959 800	13 959 800	4%	177 277 973	103 277 973	58%	10 902 500	10 902 500	100%
Fonctionnement	441 373 118	438 373 118	99%	250 000 000	250 000 000	100%	740 722 027	614 000 000	83%	410 000 000	409 800 000	100%
CFCE	380000000	0	0%	800 000 000	450 000 000	56%	400 000 000	400 000 000	100%	100 000 000	100 000 000	100%
Fonds FORCE COVID 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	195 451 818	195 451 818	100%
TOTAL	1 006 973 118	623 973 118	62%	1 393 959 800	713 959 800	51%	1 318 000 000	1 117 277 973	85%	705 451 818	705 251 818	100%

Sources : DAF ANAMO

Exceptée l'année 2020 où la totalité du budget a été mobilisée, pour les années 2017, 2018 et 2019, l'ANAMO a reçu respectivement, 62%, 51% et 85% des ressources prévisionnelles.

5.2.1.2. Utilisation de la subvention d'investissement pour abonder le budget de fonctionnement de l'Agence

L'alinéa 2 de l'article 8 du décret n°2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures assimilées précise que l'autorité ayant pouvoir d'approbation des budgets veille au respect du principe de l'équilibre budgétaire « en s'assurant que l'équilibre de la section de fonctionnement ne peut, en aucun cas, être assuré par prélèvement sur la section d'investissement ni par un recours à l'emprunt ».

Cependant, la mission de contrôle a constaté que des crédits de la subvention d'investissement ont été utilisés pour financer les charges de fonctionnement. C'est le cas en 2017 et 2019 où respectivement 161 910 125 FCFA et 161 722 027 FCFA des subventions d'investissement ont été transférés vers le budget de fonctionnement.

D'une manière générale, si on prend en compte les ressources effectivement mobilisées et dépensées par l'Agence, on constate que l'essentiel sert à couvrir les dépenses de fonctionnement.

Tableau n° 20 : pourcentage des charges de fonctionnement sur les ressources mobilisées

Libellé	2017	2018	2019	2020
Fonctionnement	250 000 000	723 289 145	450 000 000	527 412 900
Investissement	330 000 000	0	665 000 000	183 038 918
Total ressources	580 000 000	723 289 145	1 115 000 000	710 451 818
Total charges de fonctionnement	606 913 280	969 588 884	934 704 938	611 420 782
% total charges fonctionnement/Total ressources	105%	134%	84%	86%

Sources : états financiers

Pour 2017 et 2018, les charges de fonctionnement ont été supérieures à la totalité des ressources mobilisées. Ainsi, l'Agence a utilisé toutes les ressources mobilisées pour assurer son fonctionnement. A ce rythme, les objectifs de l'Agence ne seront pas atteints.

Cette observation a déjà fait l'objet de recommandation lors du contrôle effectué par la Cour en 2016 sur les gestions 2011 à 2014 (recommandation N°5).

Par ailleurs, les données des états financiers montrent que les ressources mobilisées sont supérieures aux recettes mobilisées par l'ANAMO présentées dans la situation d'exécution budgétaire (tableau n° 19). A titre d'exemple, pour 2018 le tableau n°19 montre que 713 959 800 F ont été mobilisés alors, suivant les états financiers, le total des ressources s'élève à 723 289 145 F.

Dans ses réponses le Directeur général de l'ANAMO a déclaré qu'il n'y en avait pas de différence de chiffres entre les états financiers et la situation d'exécution budgétaire, mais que les auditeurs auraient « *oublié de mentionner deux chèques* ». Il a, à l'appui de ses déclarations, produit re les ordres de recette n° 005 et n° 007 respectivement de 21 562 000 et de 1 727 545.

Cependant, la Cour rappelle qu'il n'existe pas d'ordre de recettes que les contrôleurs auraient « *oublié de mentionner* ». Les données utilisées et analysées sont celles exclusivement produites par l'Agence et transmises pour les besoins de l'audit.

En ce qui concerne les ressources issues de la CFCE, les budgets prévisionnels ont été retracés grâce aux lettres d'orientation du MFPAA transmises à la direction du 3FPT. Ainsi, de 2017 à 2020 le budget prévisionnel est respectivement de 380 000 000 FCFA, 800 000 000 FCFA, 400 000 000 FCFA et 100 000 000 FCFA. L'ensemble de ces montants a été mobilisé, excepté en 2017 (aucun montant n'a été mobilisé) et 2018 où seuls 450 000 000 de FCFA ont pu être virés dans les comptes de l'Agence.

Le tableau suivant reprend les montants affectés à l'ANAMO au titre de la CFCE.

Tableau n° 21 : répartition ressources CFCE mobilisées 2018-2020

Rubrique	2017		2018		2019		2020	
	Budget réalisé	Part/budget CFCE						
Investissement		0	0	0%	225 000 000	56%	75 902 553	76%
Fonctionnement		0	450 000 000	100%	175 000 000	44%	24 097 446	24%
TOTAL			450 000 000	100%	400 000 000	100%	99 999 999	100%

Source : ANAMO (situation d'exécution budgétaire)

Les ressources affectées à l'ANAMO au titre de la CFCE doivent être orientées vers des dépenses d'investissement tel que prévu par les lettres susmentionnées, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 22 : montants CFCE affectés à l'ANAMO suivant lettres d'orientation du MFPAI (2017-2020)

ANNEE	MONTANT	DESTINATION
2017	380 000 000	Il s'agit de la prise en charge des actions de formation, d'insertion de réhabilitation et d'équipement de MO
2018	450 000 000	Il s'agit de la prise en charge des actions de construction et d'équipement de MO (200000000); formation e jeunes en maroquinerie de luxe en Italie et transfert de technologie pour 250 000 000)
2019	400 000 000	Il s'agit de la prise en charge des actions de construction et d'équipement de MO (200000000); formation e jeunes en maroquinerie de luxe en Italie et transfert de technologie pour 200 000 000)
2020	100 000 000	Formation ; réhabilitation de MO
2021	200 000 000	Non défini

Source : lettres d'orientation du MEFPAI

Toutefois, l'Agence utilise une bonne partie, sinon la totalité de ces ressources pour des dépenses de fonctionnement (2018 :100% ; 2019 : 54% et 2020 : 76%).

Dans sa réponse, le Directeur général a précisé que l'affectation des subventions d'investissement aux charges de fonctionnement a été autorisée par le Conseil de Surveillance et approuvée par les tutelles qui, selon lui, utilisaient le terme « approuvé exceptionnellement ».

En ce qui concerne les ressources propres, c'est seulement en 2019 qu'un montant de 681 400 FCFA a été mobilisé principalement à travers les redevances perçues par les maisons de l'outil sur les prestations qu'elles offrent. Or, l'Agence dispose d'une douzaine de maisons d'outils dites fonctionnelles qui devaient pouvoir effectuer des activités génératrices de revenus.

5.2.1.3. Gestion irrégulière des recettes et dépenses des maisons de l'outil

L'article 19 du décret n° 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution dispose : « *les opérations financières et comptables des agences sont effectuées par un agent comptable, dans les conditions fixées par le décret instituant l'agence* ».

A l'ANAMO, certaines maisons de l'outil génèrent des recettes propres constituées principalement des frais d'inscription et des mensualités versés par les apprenants.

Ces ressources sont directement gérées par les coordonnateurs qui effectuent aussi des dépenses sur les montants collectés sans base légale. Ces actes mettent les coordonnateurs dans une position de comptable de fait.

Pour être conforme, l'ANAMO doit faire application des dispositions de l'article 36 du décret n°2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées qui précisent : « *conformément aux dérogations énoncées, notamment aux articles 25 et 32 du présent décret, des agents de l'ordre administratif peuvent être nommés régisseurs d'avances et régisseurs de*

recettes par les ordonnateurs des budgets des organismes publics dans les conditions fixées par arrêté du Ministre chargé des Finances ». Ainsi, des régies peuvent être mises en place dans chaque maison de l’outil pour la collecte et la gestion de recettes générées.

Dans ses réponses, le Directeur général de l’AMAO a précisé que les régies de recettes et de dépenses étaient déjà créées avec, à l’appui deux (02) décisions en date du 3 février 2020 et dont l’une concerne une régie au niveau central.

Il faut faire remarquer d’abord que la mise en place de ces régies est tardive car les MO ont effectué des encaissements et des dépenses bien avant cette date. Ensuite, sur 12 MO dont au moins 3 font des opérations de trésorerie, seule une régie a été créée, celle de Golf Sud.

Aussi, lors des visites effectuées dans des maisons d’outils, la mission de contrôle a constaté que la documentation sur les recettes et les dépenses n’est pas constituée de façon effective. Les liasses de dépenses ne sont pas archivées correctement et les coordonnateurs n’ont pas transmis une comptabilité des ressources. L’Agent comptable ne reçoit pas les pièces justificatives de recettes et de dépenses des maisons d’outil.

En plus, il a été constaté qu’au niveau de la MO de Thiaroye, une convention a été signée avec la commune de la localité en 2019, pour l’enrôlement d’élèves pour des sessions de formation. Cette convention d’un montant de 3 millions a été exécutée par la maison de l’outil. Jusqu’au moment du contrôle, la commune n’avait pas encore effectué le virement de ce montant.

Sur un autre registre, certains coordonnateurs des MO ont versé à l’Agence le reliquat sur les recettes collectées en 2019 d’un montant de 681 000 FCFA. Cependant, les justificatifs des recettes reçues des coordonnateurs des maisons de l’outil correspondant à 556 400 FCFA ne sont pas joints.

Tableau n° 23 : recettes reçues des coordonnateurs des MO sans justificatifs

Date	N° pièce	Libellé	MO	Montant
231219	1304	REDEVANCE A.C. TRAORE	GOLF	411 400
261219	1305	REDEVANCE GORGUI SOW	TOUBA	30 000
271219	1306	REDEVANCE ISSA DIAGNE	DIOFIOR	45 000
271219	1307	REDEVANCE ISSA DIAGNE	THIAROY	70 000
Total				556 400

L’Agent comptable déclare avoir effectivement reçu ce montant et que les bordereaux de versement étaient disponibles sans les avoir joints à sa réponse.

Le contrôle de la gestion des MO n’est pas régulier au niveau de l’ANAMO. Sur la période sous revue, seul un contrôle a été effectué par l’Agent comptable et le Contrôleur général en 2017 et le rapport y relatif n’a pas été transmis aux rapporteurs.

Recommandation n° 11 :

La Cour demande :

- **au Président du Conseil de Surveillance, de veiller à ce que les crédits d'investissement ne soient pas utilisés pour financer les dépenses de fonctionnement ;**
- **au Directeur général de :**
 - **veiller scrupuleusement à l'affectation des ressources issues de la CFCE à des dépenses visées par les orientations de la tutelle technique ;**
 - **mettre en place des régies de recettes et de dépenses au sein des maisons de l'outil qui effectuent des opérations de recettes et de dépenses ;**
 - **mettre fin à l'utilisation des crédits d'investissement pour exécuter des dépenses de fonctionnement ;**
 - **à l'Agent comptable de veiller à la production des pièces justificatives nécessaires avant tout enregistrement de recette.**

5.2.2. Gestion des immobilisations

L'article 6 du décret n°2018-842 du 09 mai 2018 portant comptabilité des matières précise que « *les structures chargées de la comptabilité des matières sont créées au sein des institutions constitutionnelles, ministères, collectivités territoriales, établissements publics nationaux et locaux, agences et autres organismes assimilés soumis aux règles de la comptabilité publique.* » Au-delà, les manquements constatés dans la gestion des immobilisations sont relatifs à des conditions de travail non optimales, des procès-verbaux de réception non conformes, des manquements dans la gestion administrative des matières, une absence de réforme et de la non souscription à une assurance du matériel.

5.2.2.1. Des conditions de stockage non optimales

Concernant la gestion du magasin, l'article 56 du décret visé plus haut précise que « *le local prévu pour recevoir les matières autres que les immeubles doit respecter les normes devant en garantir l'intégrité et la sécurité* ».

Or, l'Agence dispose d'un local exigu qui fait office de magasin qui ne peut contenir les matières acquises. Ces dernières sont finalement stockées dans le bureau du comptable des matières.

5.2.2.2. Manquements dans la gestion administrative des matières

Le Service du Matériel, Comptabilité matières et Logistique est dirigé par Monsieur M. D. NIANG nommé par décision n°02866 du 02 novembre 2016.

Toutefois, Monsieur NIANG n'a pas bénéficié de formation depuis sa nomination même s'il dispose d'un diplôme de master en transport logistique. De plus, la mission a constaté l'inexistence de logiciel de comptabilité pour une gestion informatisée des matières.

Le comptable matières élabore des fiches individuelles des matières conformément à l'article 58 du décret susvisé. Cependant, elles ne sont pas affichées dans tous les bureaux.

De plus, en ce qui concerne l'inventaire du matériel, l'article 60 du décret n°2018-842 du 09 mai 2018 portant comptabilité des matières, modifié précise : « *à la fin de chaque exercice budgétaire, l'ordonnateur des matières doit organiser un inventaire physique, en vue d'effectuer un recensement global des matières en attente d'affectation et en service* ».

Par ailleurs, le matériel et le mobilier acquis doivent être codifiés et immatriculés suivant le décret sus visé.

En effet, il est précisé à l'article 62 que « *toutes les matières, à savoir, les fournitures, les consommables, ainsi que les biens meubles et immeubles doivent faire l'objet de codification* » et à l'article 65 que : « *l'immatriculation consiste à inscrire ou à marquer physiquement un numéro sur un bien meuble ou immeuble afin de faciliter son identification. Le numéro affecté à chaque bien meuble ou immeuble doit être mentionné de façon lisible et indélébile sur une partie de la matière* ».

Néanmoins, sur la période de contrôle, un seul inventaire du matériel a été effectué en 2017. Aussi, le contrôle a révélé que la codification et l'immatriculation ne sont pas effectuées.

5.2.2.3. Défaut de souscription d'une police d'assurance pour le matériel technique

L'Agence acquiert du matériel technique pour les maisons d'outil, il s'agit principalement de machine de couture, de confection de chaussures, de blanchisserie, de sérigraphie, de menuiserie, etc. Elle dispose aussi d'un centre de mécatronique à Mbour avec des équipements de pointe pour le contrôle technique et la réparation des véhicules. Cependant, l'ANAMO n'a pas souscrit une police d'assurance pour, notamment, la protection de ces matériels contre les risques de vol, d'incendie ou de détérioration.

D'ailleurs, des cas de cambriolage ont été constatés dans certaines maisons de l'outil comme celles de Thiaroye le 3 septembre 2022 et Nguékhokh les 23 et 26 juin 2021, avec des pertes de matériel. Pour ces deux cas de vols, des plaintes ont été déposées sans suites.

Aussi, les activités de maintenance sont généralement effectuées par les agents sur place.

Recommandation n° 12 :

La Cour recommande au *Directeur général* :

- **de prendre les dispositions pour assurer au comptable des matières la formation adéquate lui permettant d'assurer pleinement ses missions ;**
- **de veiller à :**
 - **la tenue de l'inventaire physique des matières chaque année ;**
 - **l'affichage des fiches d'inventaire individuel contradictoire des matières dans les bureaux ;**
 - **la codification et à l'immatriculation des matières ;**
- **de mettre à la disposition du service de comptabilité un logiciel de gestion et un magasin de stockage adéquat ;**
- **de souscrire une assurance pour les équipements et matériels de l'Agence et veiller à leur correcte maintenance.**

6. GESTION DE L'ACTIVITE

L'activité au niveau de l'ANAMO est marquée par l'insuffisance des résultats atteints, le défaut de renouvellement des documents de stratégie (PSD et CDP) et une inégale répartition des MO sur le territoire national.

6.1. Plan stratégique de Développement et Contrat de Performance arrivés à termes et non évalués

L'ANAMO a élaboré en 2017 un Plan stratégique de Développement (PSD) 2017-2021 approuvé et un Contrat de Performance (CDP) 2017-2019 signé avec les tutelles.

Le PSD et le CDP sont arrivés à terme respectivement en 2019 et 2021. Aucune évaluation n'a été faite de l'exécution de ces deux documents, par un cabinet indépendant en violation des dispositions de l'article 6 du décret 2010-1812 du 31 décembre 2010 qui précise que le CS « choisit un cabinet indépendant chargé de l'évaluation annuelle de l'exécution du contrat de performance. ».

Par ailleurs, aucun projet de renouvellement du CDP n'a été présenté à l'équipe de contrôle.

Dans ses réponses, le Directeur général de l'Agence a précisé que de nouveaux PSD et CDP ont été élaborés et soumis au Conseil de Surveillance lors de la session du 18 décembre 2022.

6.2. Défaut d'atteinte des résultats du PSD et du contrat de performance

Les missions de l'ANAMO sont en cohérence avec les orientations stratégiques de la Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) du secteur de la formation technique et professionnelle. L'Agence a procédé à la traduction de ces missions dans le PSD 2017-2021.

A l'analyse, il s'est avéré que les actions inscrites dans le PSD n'ont pas été réalisées comme indiqué au tableau ci-dessous.

Tableau n° 24 : Tableau synoptique des orientations du secteur et des actions inscrites dans les documents de planification

Orientations stratégiques LPSD	Missions ANAMO	Actions du PSD ANAMO	Observations
OS2.1 : élargir l'accès à la formation par apprentissage	mettre à la disposition des jeunes des équipements et des outils capables de valoriser les potentialités de leur milieu et d'améliorer leur cadre de vie	réhabiliter et équiper les MO	-très peu de MO sont réhabilitées et fonctionnelles
	contribuer à la lutte contre l'immigration clandestine en fixant les jeunes dans leur terroir	-construire et équiper de nouvelles MO ;	très peu de MO sont construites et fonctionnelles
		diversifier les offres des MO	les mêmes offres se retrouvent dans la plupart des MO ouvertes
OS2.2 : améliorer la qualité de la formation par apprentissage	offrir aux jeunes la possibilité d'exécuter des prestations de service capables de générer des recettes substantielles	Mettre en place une bonne stratégie de relations publiques et de marketing	Il n'existe aucune stratégie de relations publiques et de marketing
		réaliser des études d'opportunités pour l'implantation de maisons de l'outil	-aucune étude d'opportunité n'a été réalisée préalablement à l'ouverture d'es MO
	former le maximum de jeunes en quête de qualification et d'emploi dans l'optique de la lutte contre le sous-emploi et le chômage		Le nombre de jeunes formés par l'ANAMO est encore faible pour impacter la lutte contre le chômage
OS2.3 : renforcer le dispositif institutionnel et organisationnel de l'apprentissage	implanter des espaces de formation polyvalents susceptibles d'apporter des réponses pertinentes à la demande de production de biens et de services locaux	mettre en place un dispositif de suivi-évaluation	-il n'existe pas de dispositif de suivi-évaluation
		renforcer les relations de partenariat avec les différentes institutions de financement et d'appui à l'insertion existantes au niveau national	L'agence n'a pas mis en place de dispositif de coopération avec les institutions de financement
	décentraliser les activités de formation vers les quartiers et les communautés de base ;	mettre en place un dispositif de partenariat public-privé.	il n'existe pas de dispositif de collaboration avec des partenaires, ni au plan technique, ni financier. Ce dispositif n'existe ni avec les institutions ni avec le privé.
		Mettre en place un dispositif local d'information et de communication	il n'existe aucun dispositif de communication dans les MO

Source : équipe de contrôle CC : les informations sont tirées du PSD, et du décret de création de l'ANAMO

A titre d'exemple, il existe très peu de MO ouvertes à travers le pays, et celles disponibles ont une faible fonctionnalité et des activités peu diversifiées selon les territoires. Le tableau et le

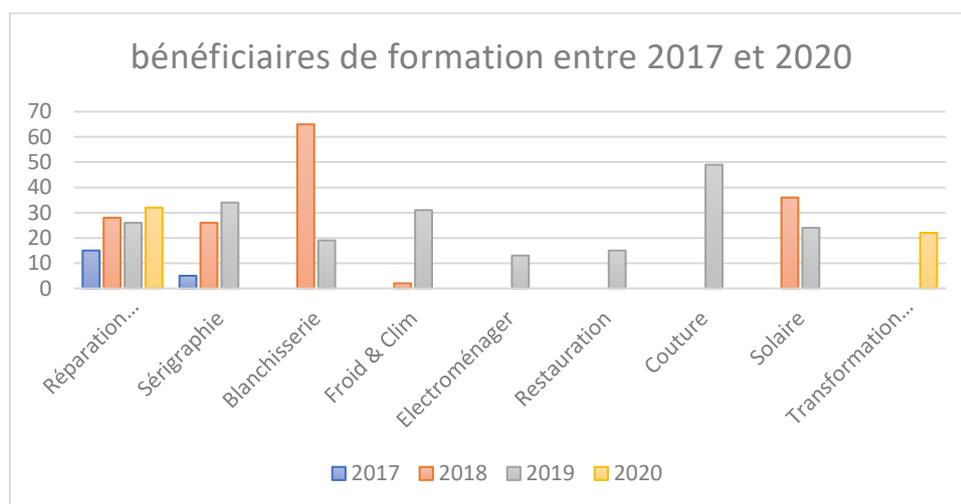
graphique suivants présentent le niveau d'activité global de l'ANAMO concernant les types de formation et le nombre de personnes bénéficiaires de formation.

Tableau n° 25 : Nombre de personnes bénéficiaires en fonction du type de formation délivrées par l'ANAMO entre 2017 et 2020

	2017	2018	2019	2020
Réparation téléphone	15	28	26	32
Sérigraphie	5	26	34	
Blanchisserie		65	19	
Froid & Clim		2	31	
Electroménager			13	
Restauration			15	
Couture			49	
Solaire		36	24	
Transformation prod locaux				22
TOTAL	20	129	185	54

Source : ANAMO

Figure n° 1 : Bénéficiaires des Formations délivrées entre 2017 et 2020



Cette situation s'explique en partie, par la faiblesse des ressources allouées à l'Agence. En effet, durant la période sous revue, sur **12 227 316 000 de francs CFA** attendus pour la mise en œuvre du PSD et le CDP, l'ANAMO n'a pu mobiliser que **1 282 693 000 de francs CFA**, soit 10% en valeur relative.

L'analyse du PSD et du CDP ainsi que des résultats de leur mise en œuvre montre un écart important entre les prévisions et les réalisations. En effet, sur l'ensemble de la période sous revue, seul 1% des activités a été réalisé et 10% du budget mobilisé.

Excepté l'année 2017 où le budget prévu a été mobilisé à hauteur 29%, le taux d'exécution pour les autres exercices n'a pas dépassé 17%. C'est ce qui explique en partie le très faible taux de réalisation des activités qui n'a pas atteint 3% sur l'ensemble des exercices sous revue.

Tableau n° 26 : situation de la mise en œuvre du PSD et du CDP de l'ANAMO

ANNEE	Déclinaison annuelle du PSD/CDP		Réalizations		Taux d'exécution	
	Activités planifiées	Budget prévu (en milliers de F CFA)	Activités réalisées	Budget exécuté (en milliers de F CFA)	Exécution des Activités	Exécution du Budget
2 017	9 189	652 583	3	190 000	0,03%	29%
2 018	15 189	3 592 165	-	399 828	0,00%	11%
2 019	19 071	3 055 190	500	519 825	2,62%	17%
2 020	23 714	4 927 378	-	173 040	0,00%	4%
TOTAL	67 163	12 227 316	503	1 282 693	1%	10%

Source : équipe de contrôle de la CEP/CC et ANAMO

6.3. Absence de rapports sur la performance de l'Agence

Les articles 5 de la loi d'orientation n° 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'orientation et du décret portant création de l'ANAMO prévoient que le Directeur général soumet à la fin de chaque exercice au CS, un rapport sur la performance de l'Agence. Toutefois, sur la période de contrôle, l'Agence n'a pas élaboré de rapport de performance.

L'Agence se contente de rapports d'activités élaborés annuellement qui retracent les actions entreprises par les services. Ce rapport n'est pas adossé à un programme annuel.

Or, ce rapport est d'autant plus important qu'il permet de mesurer le niveau d'activité, en particulier dans les MO.

Recommandation n° 13 :

La Cour recommande au :

- **Président du Conseil de Surveillance de commettre un cabinet indépendant pour l'évaluation du Contrat de Performance (CDP) ;**
- **Directeur général de veiller à la production régulière du rapport de performance.**

6.4. Absence de dispositif d'organisation, d'accompagnement et de suivi

L'examen des rapports d'activités montre que l'ANAMO offre à des jeunes des formations dans certains domaines (blanchisserie, réparation de téléphone, ...). Aussi dans les différentes MO, des jeunes bénéficient de la mise à disposition d'outil dans le cadre d'une formation continuée.

Toutefois, il n'existe pas au niveau de la Direction générale et dans les MO un dispositif qui permet de suivre et d'accompagner les bénéficiaires à l'issue des formations, notamment sur :

- la valorisation des acquis ;
- les cas de réussite ;
- les échecs ;

- les emplois créés, etc.

En effet, il n'a pas été mis à la disposition de l'équipe de contrôle les bases de données sur les jeunes ayant bénéficié de formation ou d'accompagnement dans leur insertion ou la mise en place des initiatives entrepreneuriales. Tout comme l'Agence n'a pas communiqué d'informations sur les prestataires ayant bénéficié des matériels installés dans les MO.

Cette situation dénote un manque de visibilité sur les cibles et les mesures d'accompagnement idoines à prendre et rend difficile la quantification de l'impact des actions des MO dans les territoires et dans la politique globale d'insertion des jeunes et de lutte contre le chômage.

A ce propos, le Directeur général a noté, dans ses réponses, la faiblesse des tableaux techniques et pédagogiques et s'est engagé à apporter les corrections nécessaires.

6.5. Défaillance dans la gestion des Maisons de l'Outil

6.5.1. Absence de corrélation entre les offres de service des MO et les potentialités locales

La mission principale de l'ANAMO est de mettre à la disposition des jeunes des équipements et des outils capables de valoriser les potentialités de leur milieu et d'améliorer leur cadre de vie en leur permettant d'exécuter des prestations de service capables de générer des ressources.

La réalisation de cette mission suppose que le choix des contenus et l'implantation des MO soient faits et sous tendus par une étude qui démontre les aspects suivants :

- la pertinence et l'opportunité de mettre en place une MO : sur ce plan, il s'agit surtout de voir si la localité n'est pas dotée d'autres structures telles que les centres de formation professionnelle ;
- la connaissance des potentialités des localités : il s'agit de disposer d'informations sur les ressources des territoires ;
- la corrélation des contenus des MO aux potentialités des territoires.

Cependant, l'ANAMO n'a pas mené des études, même sommaires, avant d'implanter les MO. Sauf pour Mékhé dont la MO intègre les peaux et cuirs, aucune autre n'est orientée vers les opportunités que présentent les localités. Le tableau suivant donne quelques exemples :

Tableau n° 27 activités au sein des Maisons de l'Outil

Maison de l'Outil	Principales activités	Potentialités de la localité
Mbour	- mécanique - informatique - peinture - sérigraphie	- pêche, - tourisme - hôtellerie ;
Nguékhokh	- couture ; - menuiserie allu	- Tourisme - Hôtellerie
Mékhé	- couture ; - informatique - peaux et cuir - transformation de produits locaux	- artisanat (peaux et cuirs) ; - confection, couture
Saint-Louis	- couture ; - informatique	- Légumes ; - Pêche - Tourisme

	- transformation de produits locaux - électricité bâtiment	- Hôtellerie - Transformation de produits locaux
Joal	- menuiserie all	- Pêche - Tourisme - Hôtellerie

Sources ANAMO et Plan national d'Aménagement du Territoire

Il n'existe pas non plus un dispositif de collaboration avec les écoles de formation professionnelle. En effet, sur l'ensemble des MO visitées, seule celle de Nguékhokh a mis en place, de façon informelle, un dispositif de collaboration avec un centre de formation professionnelle. Ce qui pose un problème de mise en cohérence des interventions des acteurs.

Les MO doivent être le réceptacle des récipiendaires sortis des écoles de formation en vue de leur accompagnement pour l'insertion, à travers notamment, le dispositif d'incubation. Il se creuse ainsi un fossé entre la formation des jeunes et leur prise en charge vers l'insertion.

Le Directeur général a, dans ses réponses, précisé que la base de données est en cours d'élaboration.

Recommandation n°14 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **mettre en place :**
 - o **un dispositif d'organisation et d'accompagnement des jeunes en vue de leur offrir la possibilité d'exécuter de prestations de service ;**
 - o **finaliser la base de données sur les jeunes ayant bénéficié des offres de service des Maisons de l'Outil ;**
- **veiller à ce que le choix des offres de services des Maisons de l'Outil soit en corrélation avec les potentialités des localités.**

6.5.2. Défaut de maîtrise des sites abritant les MO

L'ANAMO dispose d'une trentaine de sites devant abriter des MO. Sur ce nombre, seuls 12 sont fonctionnels. Pour le reste, l'Agence n'a pas une maîtrise des sites. A titre d'exemple, même avec l'accompagnement du Directeur des Opérations de l'ANAMO, l'équipe de contrôle a eu de la peine à retrouver les sites des MO de Tivaouane et Mboro qui sont occupées par d'autres services ou activités.

En réalité, les MO ont été construites avant la création de l'ANAMO et le transfert du patrimoine ne s'est pas fait de façon exhaustive et régulière. Ce qui explique le défaut de maîtrise.

A cela s'ajoute le modèle inadapté des structures des bâtiments dont les plans ont été bâtis sur le même schéma que les cases des tout-petits selon le Directeur général. En effet, telles que conçues, les MO ne permettent pas d'accueillir les activités prévues, à moins d'opérer des modifications comme c'est souvent le cas.

6.5.3. Faible nombre et inégale répartition des MO fonctionnelles

Sur 35 MO prévues, seules 12 sont ouvertes. Il s'agit des MO suivantes :

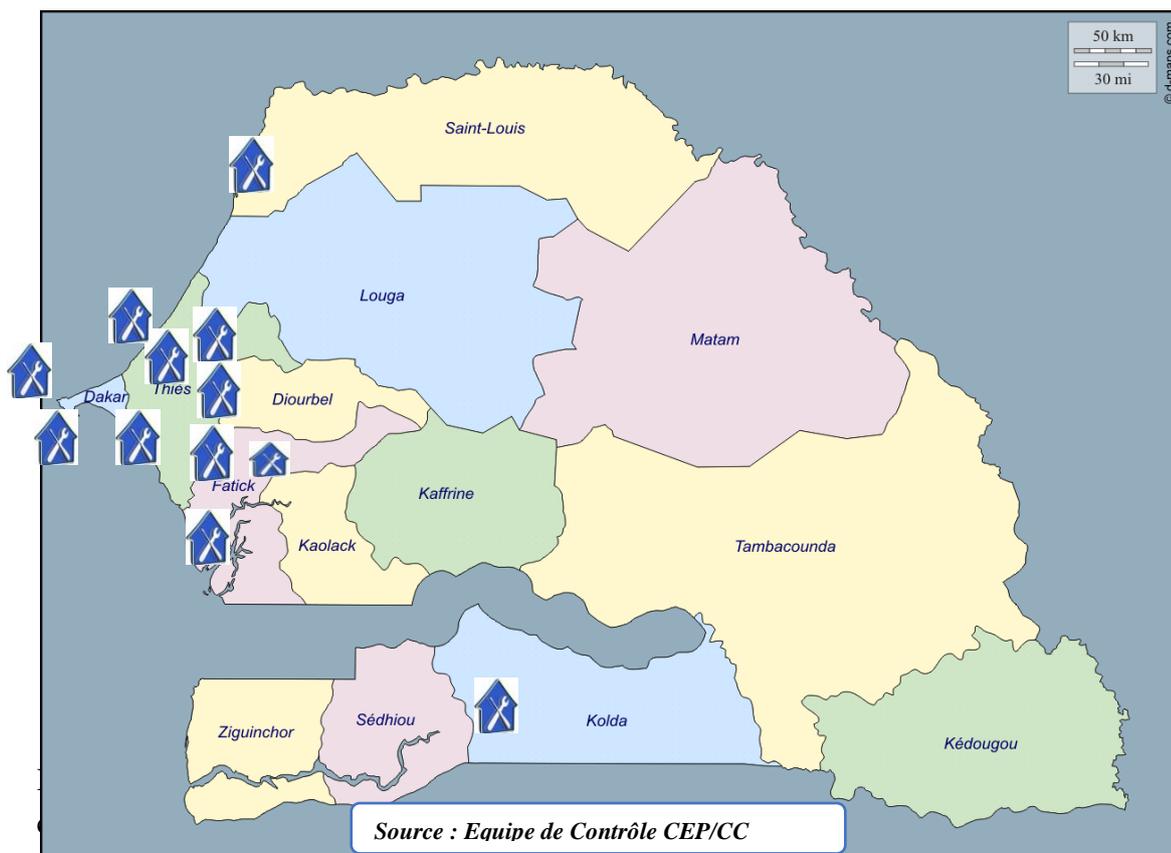
Tableau n° 28 : liste des MO ouvertes

N°	Maisons de l'outil	REGIONS
1	FATICK	FATICK
2	GOSSAS	
3	DIOFIOR	
4	NGUEKHOKH	THIES
5	MBOUR	
6	MECKHE	
7	THIENABA	KOLDA
8	KOLDA	
9	TOUBA	DIORBEL
10	SAINT LOUIS	SAINT LOUIS
11	THIAROYE	DAKAR
12	GOLF	

Source : ANAMO

Ce tableau montre aussi que les MO sont inégalement réparties à travers le pays. En effet, sur 14 régions que compte le pays, seules 6 en sont dotées. Il s'agit des régions de Thiès, dotée à elle seule de 04 Mo, Fatick 03, Kolda, Saint-Louis et Diourbel 01, Dakar 02.

Figure n° 2 : répartition des MO par région



Ziguinchor, Tambacounda, Sedhiou etc. en sont totalement dépourvues.

Cette option de la Direction générale de l'ANAMO n'est fondée ni sur une étude démontrant la pertinence de ces choix, ni sur une orientation des politiques publiques en la matière.

Si pour ce qui concerne l'inégale répartition, aucune explication n'est donnée, le faible nombre des MO s'explique en partie par la faiblesse des ressources financières due surtout à la faible mobilisation des ressources par la Direction générale de l'ANAMO.

Recommandation n° 15 :

La Cour recommande au :

- **Directeur général de l'ANAMO de :**
 - **veiller à une équité territoriale dans la création et l'implantation des Maisons de l'Outil ;**
 - **procéder à l'évaluation du patrimoine foncier ;**
 - **veiller à la prise en compte des spécificités des métiers et activités dans la conception et la construction des Maisons de l'Outil.**

6.5.4. Gestion inadéquate du matériel dans les Maisons de l'Outil

Le rapport d'inventaire effectué en 2017 avait déjà fait quelques observations sur ce point. Il s'agit notamment :

- d'une répartition inadéquate du matériel : des matériels de couture sont stockés dans les banques à outils à Mékhé et Gossas alors que les maisons de l'outil de Thiaroye et de Saint Louis en ont besoin. De même, la maison de l'outil de Touba ne dispose pas de tables, d'ordinateurs, alors que du mobilier de bureau était stocké à l'Agence ;
- de l'existence de matériels et mobiliers de bureau en bon état toujours stockés dans des cartons dans les MO ;
- d'une non-conformité entre la demande et les livraisons de matériels. C'est le cas des écrans mis à disposition pour la sérigraphie à la maison de l'outil de Golf.

Il ressort de la mission effectuée par l'équipe de contrôle dans les maisons de l'outil de Saint-Louis, Mékhé, Nguékhokh, Mbour, Tivaouane, que cette mauvaise utilisation des matériels persiste à l'ANAMO. En effet, à Saint-Louis les ordinateurs ne sont pas utilisés depuis plus d'une année tout comme des machines de cordonnerie stockées à Mekhé.

Cette pratique ne permet pas d'optimiser l'utilisation des ressources surtout dans un contexte où l'Agence se plaint de manque de moyens.

6.5.5. Le volet qualité hygiène sécurité à renforcer

Dans les maisons d'outil visitées, des apprenants utilisent des machines électriques pour des activités de menuiserie bois, aluminium, entre autres. Celles-ci nécessitent la mise à disposition d'équipements de protection individuelle (EPI) à savoir des gants, des chaussures de sécurité, des casques, etc.

Or, lors de la visite, les chaussures de sécurité n'étaient pas disponibles sur place. De même, malgré la disponibilité de gants et lunettes de protection, ceux-ci ne sont pas utilisés par les apprenants. C'est le cas notamment à Ngekhokh. Cette situation les expose à des risques d'accidents de travail.

6.6. Sur le dispositif de collaboration externe : des redondances et doublons entre les missions de l'Agence et d'autres structures de l'administration

Le secteur de la formation professionnelle, sous le pilotage du Ministère de tutelle se caractérise par une multitude d'actions et d'activités menées par différents acteurs. On peut citer, sans être exhaustif :

- le projet Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du Système de formation ;
- le projet SEN024 ;
- le Projet SEN028 ;
- le projet SEN032 ;
- le projet accès équitable à la formation ;
- le PALAM 2 (Programme d'alphabétisation et d'apprentissage des métiers pour la Lutte contre la pauvreté) ;
- le Projet d'Appui au Développement et à l'Intégration des Apprentissages (PADIA) ;
- le projet d'Education Qualifiante des Jeunes et Adultes (EQJA) ;
- le Projet d'Appui à la Formation Professionnelle de Néo Alphabétisés (PAFPNA) ;
- le Projet d'Emploi des Jeunes en Milieu urbain (PEJU) ;
- le Projet Employabilité des Jeunes par l'Apprentissage non formel (PEJA).

A ces projets s'ajoutent les activités des entités comme l'ANAMO dont les missions sont orientées vers l'apprentissage, la formation et la mise à disposition de centres de ressources.

L'ANAMO partage la mission de formation, de l'apprentissage et de mise à disposition d'équipements avec notamment, le CNQP, l'ONFP, le 3FPT, l'Agence de Promotion et de Développement de l'Artisanat (APDA), la Direction de l'Apprentissage (DA), les chambres des métiers, le Projet d'appui au Développement des Compétences et de l'Entreprenariat des Jeunes dans les secteurs porteurs (PDCEJ), le Programme de Formation Ecole-Entreprise, le PIC IV SEN032, le PEJA.

Le foisonnement d'intervenants et d'initiatives dans le secteur de la formation professionnelle et de l'apprentissage constitue une réelle contrainte dans la mise en œuvre de cette politique publique. Plusieurs structures rencontrées telles que la Direction de l'Apprentissage, l'Agence de Promotion et de Développement de l'Artisanat (APDA) ont constaté l'absence de collaboration avec l'ANAMO et ses conséquences en termes de conflits de compétences, de chevauchement, de doublons, etc.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'assurer une meilleure coordination des actions dans le secteur.

Recommandation n° 16 :

La Cour recommande au :

- ***Ministre chargé de la formation professionnelle*** de rationaliser les actions et interventions dans le secteur de la formation professionnelle et de l'apprentissage
- **Directeur général de l'ANAMO** de :
 - **veiller à une répartition et à une utilisation optimale des moyens matériels dans les Maisons de l'Outil ;**
 - **doter les apprenants d'équipements de protection individuelle (EPI) et de veiller à leur correcte utilisation.**

CONCLUSION

L'Agence nationale de la Maison de l'Outil a été créée en 2010 pour répondre, entre autres, au besoin de professionnaliser certains métiers et activités à caractère artisanal dans les territoires. Toutefois, après 12 années d'existence, force est de constater que les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des attentes.

En effet, sur plus de 35 MO prévues, seule une douzaine a été ouverte avec des résultats mitigés. Si la faiblesse des ressources financières explique en partie ces résultats, d'autres causes peuvent être relevées. Il s'agit surtout de l'absence d'initiatives pour mobiliser des ressources autres que le budget de l'Etat, l'inégale répartition des MO sur le territoire national avec une part belle accordée à la partie ouest du pays, l'absence d'études d'opportunité de création de MO...

L'autre fait marquant est le faible niveau d'activités dans les MO qui a pour conséquence l'absence de visibilité sur l'impact réel de leurs actions.

Les défis de l'ANAMO demeurent le maillage du territoire en maisons de l'outil équipées et avec des prestations en rapport avec les potentialités des localités. Ces défis pourront être relevés si la structure :

- élabore et met en œuvre un nouveau plan stratégique et un contrat de performance réalistes ;
- diversifie les sources de financement des activités ;
- oriente l'essentiel de ses ressources vers les activités des MO ;
- évalue ses performances.

Au plan institutionnel, le Ministre chargé de la tutelle technique de l'ANAMO doit assurer une meilleure coordination des interventions dans le secteur pour éviter les redondances et chevauchements.

Le Président de Chambre

Abdoul Madjib GUEYE