

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

**SYNTHESE DES AUDITS DU FONDS DE
DEVELOPPEMENT DES PRODUCTEURS DU
CAFE CACAO (FDPCC) ET DE L'AUTORITE DE
REGULATION DU CAFE CACAO (ARCC)**

Février 2010

En vue d'assurer la transparence dans la gestion des ressources issues de la filière Café-cacao, le Gouvernement a procédé, avec l'appui de la Banque Mondiale, à l'audit institutionnel, organisationnel et financier de l'ensemble des structures de gestion de cette filière.

Cette note présente les principaux résultats des audits de deux (02) de ces structures. Il s'agit de l'Autorité de Régularisation du Café Cacao et du Fonds de Développement et de Promotion des Activités de la Filière Café-cacao (FDPCC).

1. Au niveau de la Gouvernance et de la gestion

Les audits des structures FDPCC et l'ARCC ont mis en exergue des déficits majeurs de gouvernance. Il s'agit, notamment :

a) au titre de l'ARCC

- la forme sociale de l'Autorité (Société d'Etat) n'est pas cohérente avec sa mission qui est régaliennne et non commerciale ;
- l'inexistence de contrat plan et de cadre de collaboration avec l'Etat ;
- l'Assemblée Générale de la société n'a pas été rigoureuse pendant la période revue, elle a octroyé une prime de 125 millions de FCFA et de 95 millions de FCFA au personnel en 2004 et 2005 alors que la société était déficitaire de 200 millions de FCFA et de 80 millions de FCFA ;
- le dispositif de contrôle n'a pas été suffisamment fonctionnel, l'auditeur interne n'a pas produit de rapports et tous les rapports des commissaires aux comptes n'ont pas été disponibles ;
- la gestion du personnel n'a pas été efficiente sur la période auditée. Elle s'est caractérisée par des travers significatifs, notamment ;
 - ⇒ l'inexistence de statut du personnel, de règlement intérieur ni de procédure formelle de recrutement au niveau de l'Autorité ;
 - ⇒ les recrutements n'ont pas été effectués dans les meilleures conditions de sélection et en fonction des besoins réels de la structure ;
 - ⇒ l'inexistence de plan de formation du personnel, les formations suivies ne font pas l'objet d'évaluation et les affectations n'en tiennent pas compte ;
- des errements dans le domaine des acquisitions de biens et services, avec notamment l'inexistence des procédures spécifiques d'achats de biens et services hors budget, en l'occurrence les acquisitions non prévues alors que rien ne distingue ces achats des autres acquisitions. En outre, la société a procédé à des paiements cumulés d'un montant de 5749 millions de FCFA sur la période auditée sans aucun autre justificatif

que les chèques émis ; on peut imaginer que nombre de ces paiements auraient pu être émis sans un processus de passation de marché en bonne et due forme ;

- des irrégularités dans la gestion du patrimoine de la structure.

b) au titre du FDPCC

- le statut du FDPCC n'est pas défini et il existe une forte incertitude sur la nature réelle car il n'est rattachable à aucune catégorie d'organisation légale en Côte d'Ivoire ; cette incertitude juridique plutôt que d'inquiéter les responsables a été mise à profit par ces derniers pour s'affranchir de toutes les obligations minimales de bonne gouvernance et de mener à leur guise la structure ;
- il n'ya jamais eu d'Assemblée Générale au FDPCC, le conseil d'Administration a fonctionné seul jusqu'à sa suspension en 2008, les producteurs n'ont de ce fait jamais été associés à la gestion d'un outil qui a été monté pour les servir ;
- le Conseil s'est alloués des sommes importantes pour rémunérer ses membres sans aucune raison valable et a engagé le FDPCC dans des dépenses inconsidérées sans aucun rapport avec son objet ; le Conseil a fait des dons divers sur la même période de 1175 millions de FCFA et a consenti des frais funéraires à certaines autorités pour 572 millions de FCFA ;
- aucun rapport de gestion ni d'activités n'a été disponible et soumis à l'examen de l'audit au titre de la période 2000-2008 ;
- le système de contrôle a été défaillant au sein du fond, le Secrétaire Exécutif a exercé un moment les fonctions de Responsables d'audit, ce qui est incompatible ;
- La gestion du personnel n'a pas été efficiente sur la période auditée. Elle s'est caractérisée par des travers significatifs, notamment :
 - ⇒ l'inexistence de statut du personnel, de règlement intérieur ni de procédure formelle de recrutement au niveau de l'Autorité ;
 - ⇒ les recrutements n'ont pas été effectués dans les meilleures conditions de sélection et en fonction des besoins réels de la structure ;
 - ⇒ L'inexistence de grille salariale au FDPCC, les salaires sont laissés à la discrétion de la direction d'où des risques de disparités susceptibles de provoquer des frustrations ;
- aucun service de passation de marché, n'y aucun responsable chargé de la réception des biens acquis n'existent au sein de l'entreprise ;

- les dépenses d'insertion (agenda, memento officiels, portraits, ...) ont été engagées pour 6,7 milliards de FCFA sans procédure formelle de sélections et sans justifications en rapport avec l'objet du FDPCC ;
- les prestations intellectuelles payées n'ont pu être justifiées à hauteur de 33 milliards de FCFA ;
- la gestion des biens immobiliers de la structure n'a jamais été formalisée et aucune personne n'est responsabilisée pour suivre le patrimoine. Il n'y a jamais eu d'inventaire d'actifs du FDPCC ;
- le manuel de procédures disponible et traitant de la gestion du patrimoine est très largement incomplet. Il ne traite ni de l'entrée des éléments dans le patrimoine ni de certains événements spécifiques (disparition, mise au rébus, ...).

2. Au niveau de l'environnement interne

Les différentes interventions dans le domaine du contrôle interne, conformément aux normes internationales d'audit, ont été conduites au préalable dans le souci d'améliorer le dispositif conçu, en matière de suivi des recommandations antérieures.

Aucun rapport d'évaluation des systèmes internes de contrôle n'a été élaboré par un auditeur ou un commissaire aux comptes dans le passé au niveau de l'ARCC et du FDPCC

Les principales faiblesses de contrôle interne de ces deux structures sont, notamment :

- l'absence de mise en concurrence : les procédures de sélections prévues dans les manuels de procédures de ces deux structures n'ont pas été mises en œuvre lors de la sélections des fournisseurs ;
- les systèmes de suivi budgétaire sont défaillants. Les budgets ne sont pas suivis au jour le jour ;
- les manuels de procédures comptable et financière sont succincts et incomplets. Ils comportent un certain nombre d'insuffisance :
 - ⇒ absence de description des postes ;
 - ⇒ absence de matérialisation des procédures d'entrée des biens dans le patrimoine de la société ;
 - ⇒ absence de matérialisation des procédures de révision des comptes.
- la codification des immobilisations de l'ARCC et du FDPCC n'est pas achevée ;
- l'insuffisance dans les procédures de paiement ;

- la faiblesse dans la gestion de la caisse. Au niveau de l'ARCC, des approvisionnements de caisse et des décaissements en espèces importants qui dépassent le plafond d'encaisse (100 000 FCFA) ont été effectués. Quant au FDPCC, des approvisionnements de caisse de l'ordre de 170 millions FCFA et des décaissements en espèces de 50 millions en une seule fois au niveau de la caisse principale ont été effectués. Il n'y a ni d'arrêt mensuel, ni de contrôle inopinés des caisses de ces deux (02) structures ;
- l'inventaire physique des immobilisations des deux (02) structures n'a pas été effectué au titre des exercices 2007 et 2008 ;

3. les états financiers

Les audits des états financiers de l'ARCC et du FDPCC ont porté sur les exercices 2007 et 2008. Ces audits ont été réalisés dans un environnement particulier caractérisé par certains faits significatifs dont notamment la conception des états financiers de ces deux (02) structures par leurs Directions Exécutives.

Cette particularité n'a pas permis de faire un traitement adéquat des insuffisances, incertitudes et limitations relevées au niveau des états financiers.

Les insuffisances relevées au niveau des états financiers de chaque structure se présentent comme suit :

a) au niveau de l'ARCC

- **au titre de l'exercice 2007**
 - ⇒ le chiffre d'affaire de l'ARCC enregistré en comptabilité au titre de cet exercice est évalué à 2 133 millions de FCFA. Il est constitué des redevances perçues et reversées à l'ARCC par le FRC. Il n'est pas possible de valider ce chiffre d'affaires en raison des nombreuses incertitudes pesant sur la fiabilité, l'exhaustivité et la pertinence des informations disponibles sur le circuit de la perception et de la redistribution des redevances à encaisser par l'ARCC
 - ⇒ absence d'inventaire des immobilisations (617 millions de FCFA) ;
 - ⇒ versement de 253 millions de FCFA à certaines institutions pour la promotion du secteur café cacao sans aucune justification ni aucun rapport avec les missions de cette structure ;
 - ⇒ paiement des billets d'avion à hauteur de 70 millions de FCFA sans ordre de missions associés, donc sans objet justifiable ;
 - ⇒ des dépenses de relations publiques à hauteur de 13 millions de FCFA non justifiées ;
 - ⇒ des suspens débiteurs sur les états de rapprochement doivent être apurés à hauteur de 35 millions de FCFA ;
 - ⇒ des charges fiscales liées aux rémunérations exceptionnelles du personnel pour 88 millions d FCFA ont été enregistrées en impôts et taxes au lieu des charges du personnel ;

⇒ les impôts sur les bénéfices au titre de 2007 (57 millions de FCFA) et certains impôts et taxes redressés (86 millions de FCFA) n'ont pas été payés par la structure

- **au titre de l'exercice 2008**

- ⇒ absence d'inventaire des immobilisations (307 millions de FCFA) ;
- ⇒ paiement non-justifiés d'une somme de 25 millions de FCFA à un inspecteur des finances pour des vérifications des structures de la filière ;
- ⇒ le chiffre d'affaire de l'Autorité enregistré en comptabilité au titre de l'exercice 2008 est évalué à 1654 millions de FCFA. Il n'est pas possible de valider ce chiffre en raison de nombreuses incertitudes pesant sur la fiabilité, exhaustivité et la pertinence des informations disponibles sur le circuit de la perception et de la redistribution des redevances à encaisser par l'ARCC ;
- ⇒ Les impôts sur le bénéfice au titre de 2008 (119 millions de FCFA) et de 2007 (157 millions de FCFA) n'ont pas été payés par l'ARCC ;

Sur la base des nombreuses incertitudes, limitations et insuffisances comptables relevées, il a été conclu que les états financiers soumis à la vérification ne sont pas sincères, réguliers et ne reflètent pas l'image fidèle, du patrimoine et du résultat de la structure à la clôture des exercices 2007 et 2008. Ces états financiers font ressortir un total bilan en 2007 d'environ 3 milliards avec un résultat de -224 millions contre un résultat de -99 millions et un total bilan d'environ 4,34 milliards en 2008.

b) Au niveau du FDPCC

- **Au titre de l'exercice 2007**

- ⇒ des dépenses ont été comptabilisées pour un montant de 3058 millions sans aucune pièces justificatives ;
- ⇒ les procès verbaux d'inventaire des mobiliers (49 726 millions) et d'inventaire de la caisse ne sont pas disponibles ;
- ⇒ le chiffre d'affaire du FDPCC enregistré en comptabilité au titre de cet exercice est évalué à 7 052 millions de FCFA. Il est constitué des redevances perçues et reversées au FDPCC par le FRC. Il n'est pas possible de valider ce chiffre d'affaires en raison des nombreuses incertitudes pesant sur la fiabilité, l'exhaustivité et la pertinence des informations disponibles sur le circuit de la perception et de la redistribution des redevances à encaisser par le FDPCC. Il existe un écart entre le chiffre d'affaires comptabilisé et le chiffre d'affaires rapproché entre le FRC et le FDPCC ;
- ⇒ des provisions réglementées ont été comptabilisées pour annuler des bénéfices à hauteur d'un montant cumulé 67 milliards de FCFA ;
- ⇒ l'un des fournisseurs de la structure ayant un solde créditeur de 49 millions, a bénéficié d'un paiement de 2008 de 200 millions de

- FCFA soit une somme largement supérieure à son solde, ce qui crée une incertitude sur ce solde ;
- ⇒ des dépenses, de funérailles et de sponsoring, d'un montant de d'environ 28 millions de FCFA, ont été engagées sans pièce justificative ;
 - ⇒ des écarts significatifs existent entre les créances du FDPCC sur ses filiales figurant dans ses comptes et les dettes reconnues par ces dernières ;
 - ⇒ des créances existent sur des filiales en liquidations pour 1224 millions de FCFA. Ces créances doivent être passées en liquidation ;
 - ⇒ un prêt à un SIFCA COOP à hauteur de 4 700 millions de FCFA n'est pas confirmé par cette structure. Ce prêt semble être abandonné, quoique les éléments justificatifs confirmant cet abandon ne soient pas disponibles ;
 - ⇒ des prêts pour 8 325 millions de FCFA restent dans le bilan du FDPCC sans aucune justification et doivent être passés en perte ;
 - ⇒ une somme de 1000 millions de FCFA figure en immobilisation incorporelle représentant les droits acquis en contrepartie de l'autorisation d'occupation d'un terrain de 16 120 M² délivrée par le Port Autonome d'Abidjan. Il n'ya aucune évaluation de ce droit permettant de valider son montant.
 - ⇒ une somme de 2500 millions de FCFA figurant en immobilisation représente le prix d'acquisition d'une usine de la CICV sans aucune évaluation préalable avant l'achat ; cette valeur ne peut donc pas être validée.
 - ⇒ plusieurs décaissements ont été faits à partir des comptes de la structure dans différentes banque sans aucun justificatif. Le montant cumulé de ces prélèvements se situe autour de 347 millions de FCFA.
 - ⇒ certains titres acquis par la structure doivent être provisionnés pour 12 315 millions de FCFA ;
 - ⇒ des prêts aux filiales pour 5 117 millions doivent être provisionnés
 - ⇒ le compte redevance à percevoir contient 15 098 millions de FCFA représentant les manques à gagner de redevance pour le fond. Cette somme sans fondement doivent être annulées ;
 - ⇒ le capital social du FDPCC de 1 000 millions de FCFA n'a pas été libéré ;
 - ⇒ le TAFIRE, partie intégrante des états financiers du FDPCC est déséquilibré de 3 509 millions de FCFA.

- **Au titre de l'exercice 2008**

- ⇒ Absence de procès verbal d'inventaire des Immobilisation (49 822 millions FCFA) et d'inventaire de la caisse ;
- ⇒ Le chiffre d'affaires de la structure enregistré en comptabilité au titre de l'exercice 2008 est évalué à 3269 millions de FCFA. Il est constitué de redevances perçues et reversées au FDPCC par le FRC, dont il n'est pas possible de vérifier son exactitude, en

- raison des nombreuses incertitudes pesant sur sa fiabilité. il est existe un écart entre le chiffre comptabilisé et le chiffre rapproché entre le FRC et le FDPCC ;
- ⇒ Des dépenses de 827 millions de FCFA ne sont supportées par aucune pièce justificative.
 - ⇒ des décaissements et virements ont été effectués au profit des tiers sans aucune justification pour une somme de 3287 millions de FCFA ;
 - ⇒ des écarts d'environ 4 230 millions de FCFA existent entre les créances du FDPCC sur ses filiales figurant dans ses comptes et les dettes reconnues par ces dernières ;
 - ⇒ aucun amortissement n'a été enregistré en 2008, le résultat de l'Exercice est de ce fait surestimé d'au moins 700 millions de FCFA ;
 - ⇒ la structure doit une somme de 2000 millions de FCFA au constructeur de siège d'AGRIBANK. Le chantier est arrêté et aucune évaluation ne permet d'estimer la valeur de ce qui a été réalisé ni le montant dû au fournisseur MAGESTIC.

Sur la base des nombreuses incertitudes, limitations et insuffisances comptables relevées, il a été conclu que les états financiers soumis à la vérification ne sont pas sincères, réguliers et ne reflètent pas l'image fidèle, du patrimoine et du résultat de la structure à la clôture des exercices 2007 et 2008. Ces états financiers font ressortir un total bilan en 2007 d'environ 68.9 milliards avec un résultat de -1,73 milliards contre un résultat de -3,51 milliards et un total bilan d'environ 66.3 milliards en 2008.

4. Performance des structures

a) au titre du FDPCC

Certaines insuffisances ont entravée la bonne marche de la structure et quelques fois l'ont conduit dans des situations inconfortables et préjudiciables à l'exercice de ses missions.

Au-delà des insuffisances du dispositif d'encadrement de la filière, le FDPCC a failli plusieurs fois dans l'exécution de ses missions. Cette contre-performance de la structure se traduit, notamment par :

- l'inefficacité dans la distribution de la sacherie aux producteurs : tous les producteurs n'arrivent pas à obtenir de sacs alors que chacun subit la parafiscalité destinée à cette activité, les raisons avancées concernent l'inorganisation de CORI, la mauvaise qualité des sacs, l'exclusion des producteurs individuels ;
- les prêts importants faits à des coopératives montées à cet effet privant les coopératives réelles de moyens dont elles ont besoin ;

- le privilège accordé à une association de producteurs au dépend des autres créent des mécontentements dans la filière ;
- les insuffisances relevées dans l'exécution de la plupart des autres activités de la structure ;

La structure est sortie du cadre de ses missions et s'est engagée dans plusieurs voies périlleuses d'intervention qui se sont toutes révélées catastrophiques pour ses finances et pour son image.

Au plan financier c'est environ 136 610 millions de FCFA issus des ressources obtenues des producteurs afin d'agir en leur intérêt, dont l'utilisation n'a pas été transparente. Cette somme représente 59% des redevances globales telles qu'enregistrées dans ses états financiers sur la période 2001-2008.

b) au titre de l'ARCC

Dans la mise en œuvre de ses activités, il a été révélé certaines insuffisances dues à l'organisation de la filière d'une part et consécutive aux propres interprétations par l'Autorité du contenu de ses prérogatives d'autres part.

- Concernant les insuffisances inhérentes à la filière :
 - ⇒ la gestion de certains mécanismes de collecte et de financement par l'ARCC en lieu et place du FRC ;
 - ⇒ la faible précision des pouvoirs d'arbitrage et de sanction de l'ARCC ;
 - ⇒ l'incohérence juridique dans la précision de certaines attributions comme la lutte contre les pratiques monopolistiques, l'administration de sanctions ;
- s'agissant des insuffisances inhérentes à la structure, il est noté :
 - ⇒ une faible attention accordée aux enjeux de développement de la filière et des menaces auxquels elle fait face ;
 - ⇒ la non-implication dans la mise en place d'une convention entre l'Etat et les transformateurs de café contrairement à ce que la loi a prévu ;
 - ⇒ une incapacité à sanctionner de manière effective les exportateurs en situation de dépassement des plafonds d'achats, depuis 2003 ;
 - ⇒ la gestion du mécanisme de subvention café ;
 - ⇒ la prise en charge de l'avance accordée à l'Etat dans le cadre du projet AMU à hauteur de 100 millions FCFA ;
 - ⇒ le versement de subvention, de don, la mise en œuvre d'activités de sponsoring pour des montants significatifs à plusieurs catégories de structures dont des autorités publiques ;
 - ⇒ l'exercice de missions ne figurant pas juridiquement dans ses missions ;

Ce sont environ 7678 millions de FCFA, issus des ressources collectées entre 2003 et 2008, selon les états financiers, qui ont fait l'objet d'une gestion non-transparente.

5. Les recommandations

a) Au titre de l'ARCC

Suite aux différentes irrégularités constatées dans la gestion de l'ARCC, il est recommandé plusieurs mesures, dont principalement ce qui suit :

• Mesures d'urgences

- ⇒ l'Autorité de régulation doit mettre en place un système de suivi budgétaire pour un meilleur contrôle des dépenses. Le logiciel dédié à cet effet pourrait être utilisé à condition de le rendre opérationnel. Des procédures relatives à l'autorisation des dépassements budgétaires doivent également être élaborées (autorisation de dépassement budgétaire à donner par le Conseil d'Administration et non par le Directeur Exécutif).
- ⇒ l'instauration de la fiche de suivi permet de créer une piste d'audit du patrimoine et assure une traçabilité des mouvements effectués.
- ⇒ le manuel de procédures doit être relu afin de pallier certaines carences : absence de description des postes, absence des procédures d'entrée des biens dans le patrimoine, absence de procédures et de schémas de comptabilisation, absence de procédures de révision des comptes.
- ⇒ la réforme des éléments du patrimoine est réservée aux biens qui sont présumés non fonctionnels et ayant atteint un degré d'altération et d'usure rendant impossible leur emploi ou leur réemploi. Ainsi la mise en place de la commission de réforme devient une nécessité afin de contrôler si les matériels ne peuvent être utilisés, proposer la réforme, la destruction ou la démolition, fixer le prix de vente.
- ⇒ Il serait important, à défaut de recruter un agent chargé du matériel et de l'équipement, d'intégrer cette tâche de suivi des immobilisations dans les attributions du service informatique.
- ⇒ Il est souhaitable que l'Autorité fasse une refonte de son système d'information comptable avec le soutien d'un assistant qui lui permettra de régler toutes les difficultés comptables soulevées par l'équipe d'audit. Ce système doit être lié, interfacé ou capable de recevoir et d'exploiter les données des autres structures.
- ⇒ l'Autorité doit veiller à ce que toutes ses transactions soient nécessairement soutenues par des pièces justificatives probantes. Des décaissements importants non justifiés ont été constatés.
- ⇒ les dispositions du manuel de procédures relatives à la gestion de la caisse doivent être respectées : plafond d'encaisse maximum de 100 000 F CFA, arrêté de caisse mensuel, contrôles inopinés.

- ⇒ le système d'information à mettre en place pour la filière doit être exhaustif et permettre de tracer toutes les variantes de données relatives aussi bien aux exploitations, à la production, aux achats, acheteurs, zones de production et d'achats, transformateurs, concessionnaires, stockages, transformations, exportations... Les informations doivent être disponibles sur les quantités, les valeurs, les droits à percevoir et perçus ainsi que les bénéficiaires de ces droits et autres redevances.
- ⇒ Il doit être institué entre les différents partenaires de la filière, sous l'égide de l'autorité de régulation, des périodes de rapprochements et de confrontation des données relatives à leurs opérations communes; l'autorité de régulation doit s'assurer que les obligations précises soient inscrites parmi les engagements des acteurs en termes d'information et de communication.
- ⇒ Les mesures de maîtrise des coûts doivent être poursuivies pour que les résultats de l'autorité atteignent l'équilibre dans un premier temps avant de s'installer de manière durable en zone positive. Les charges, en particulier celles du personnel, sont à maintenir. A cet effort de maîtrise des coûts doivent s'ajouter des actions de gestion financière pro active qui devront privilégier une plus grande vigueur dans le recouvrement.
- ⇒ Les mesures urgentes doivent être prises pour lier les dépenses de fonctionnement aux recettes courantes et ne pas dépasser les prévisions budgétaires en ce qui les concerne. Il est souhaitable que les efforts concernent le conseil d'administration et la direction générale dont les coûts doivent être situés à des niveaux soutenables pour la société.

- **Mesures à envisager à moyen terme**

Différentes mesures d'ordre organisationnel, administratif, fiscal, juridique, de gestion, d'organisation comptable, de contrôle doivent être envisagées à moyen terme. Elles sont résumées ci-après :

- ⇒ Définition du cadre de la régulation et prise de mesures législatives et réglementaires appropriées : relecture de l'ordonnance 2000 – 583 et des textes subséquents relatifs à la régulation.
- ⇒ Dissolution de la société d'État ARCC par Décret conformément à l'article 51 de la loi 97 519 et transfert de son patrimoine à l'État.
- ⇒ Création d'un Établissement public à caractère administratif relevant du Département de l'Agriculture ou de la Primature (caractère multisectoriel de la filière) et dont l'instance d'administration est composé de tous les acteurs de la filière sous l'égide de l'État conformément aux dispositions de la loi 98 388 du 03 juillet 1998 notamment son article 56.
- ⇒ Cet établissement devra fonctionner conformément à la loi, il ne doit pas y avoir un dispositif de financement basé sur la parafiscalité de la filière mais provenant des ressources de l'État.

- ⇒ Mise en place d'une Direction et d'une organisation appropriées pour les missions de l'Autorité.
- ⇒ Mise en place d'un dispositif de contrôle, de soutien et de promotion de la transparence et de l'équité à l'égard de tous les acteurs de la filière. En même temps, le développement d'un dispositif de communication en direction des acteurs de la filière et du grand public.
- ⇒ Définition d'un statut du personnel, avec la rédaction d'un plan de carrière, d'une grille salariale et de procédures formelles de gestion du personnel et de règles objectives en matière de gratification du personnel.
- ⇒ l'implantation progressive d'un dispositif de gestion prévisionnelle des achats contenant une phase de planification et un système de suivi.
- ⇒ la clarification des pouvoirs notamment de sanction de l'Autorité de régulation à l'encontre des opérateurs qui ne respectent pas les plafonds d'achats;
- ⇒ la clarification des avantages dont bénéficient les opérateurs acceptant de payer à l'avance le DUS afin qu'ils n'en prennent plus prétexte pour ne plus se conformer à la règle concernant les plafonds d'achats;
- ⇒ la révision des plafonds d'achats avec une spécificité pour les négociants-transformateurs qui bien qu'étant en concurrence avec les autres exportateurs, ont la contrainte d'approvisionner aussi leurs unités de transformation. Ceci permettrait de prendre en compte la « garantie » d'approvisionnement des unités de transformations à partir du cacao de sous-grade prévue par les dispositions d'avant libéralisation;
- ⇒ la gestion du personnel et la gestion des approvisionnements doivent intégrer l'informatisation des processus en rapport avec le système d'information globale de l'entreprise et l'intégration des différents modules.
- ⇒ la fonction audit interne doit être mise en place afin de garantir la fiabilité du système d'information et la préservation du patrimoine de la société. Le personnel qui sera impliqué dans le dispositif de contrôle et d'audit devra avoir les qualifications nécessaires. Le contrôle interne doit être compliqué par les travaux d'un commissaire aux comptes intervenant régulièrement (rythme trimestriel) pour palier les insuffisances de la Chambre des comptes.
- ⇒ les missions doivent être centrées autour de la régulation dans un cadre juridique précis et non équivoque.

b) Au titre du FDPCC

En vue d'assainir la gestion du Fonds, les principales recommandations ci-après ont été formulées :

• Mesures d'urgence

- ⇒ le personnel doit être évalué pour ensuite être redéployé en fonction des profils et des expériences. A partir de cette réaffectation, il convient de moraliser le dispositif de recrutement et de manière générale de formaliser les règles applicables en matière de gestion des ressources humaines ;
- ⇒ la situation des acquisitions frauduleuses de véhicules doit être tirée au clair et les remboursements mis en branle afin de restituer les véhicules ou les fonds concernés au FDPCC ;
- ⇒ respecter les dispositions des conventions dites Car plan. La propriété des véhicules ne doit être transférée qu'à l'issue de la convention (36 mois) à condition que le bénéficiaire ait acquitté la quote-part de 20% calculé sur le prix d'achat du véhicule ;
- ⇒ un responsable des approvisionnements et un chargé de comptabilité matières doivent être identifiés et entamer leurs missions. Ces affectations doivent être accompagnées par la révision des procédures pour les rendre plus complètes et accroître leur formalité ;
- ⇒ l'instauration d'un dispositif de codification du patrimoine est souhaitable avec la mise en place d'un registre des immobilisations et d'un fichier informatisé qui lui est lié. Ceci doit être accompagné par la définition de procédures simples et sécurisantes en matière de gestion du patrimoine ;
- ⇒ un système de suivi budgétaire doit être mis en place pour un meilleur contrôle des dépenses. Le logiciel dédié à cet effet pourrait être utilisé à condition de le rendre opérationnel. Des procédures relatives à l'autorisation des dépassements budgétaires doivent également être élaborées (autorisation de dépassement budgétaire à donner par le conseil de gestion et non par le secrétaire exécutif) ;
- ⇒ il est souhaitable que le FDPCC fasse une refonte de son système d'information comptable avec le soutien d'un assistant qui lui permettra de régler toutes les difficultés comptables soulevées par l'équipe d'audit. Cette intervention passera par la mise à plat du dispositif comptable avec un apurement de toutes les non-valeurs. Le nouveau système comptable doit être lié, interfacé ou capable de recevoir et d'exploiter les données des autres structures ;
- ⇒ la direction du FDPCC doit mettre à jour les dossiers individuels du personnel. Ceux vérifiés sont très incomplets. Ils doivent être complétés afin de réduire le risque de mauvaise évaluation des bases de calcul des impôts et cotisations liés aux salaires.

- ⇒ afin d'éviter toute équivoque quant à la possibilité ou non pour le FDPCC de réaliser des opérations de prise de participation ou de création de société, il est souhaitable que le décret de création du FDPCC soit modifié en intégrant cette faculté dans les dispositions relatives à son activité. Cette disposition reste toutefois conditionnée par le maintien du fond dans sa structuration actuelle, option non souhaitable selon l'équipe d'audit ;
- ⇒ la maîtrise des charges, notamment les charges d'administration et des frais généraux est un impératif qu'il faut engager rapidement. Cette maîtrise souhaitée passe également par l'interdiction de dépenses non opportunes et non justifiables.

- **Mesure à envisager à moyen terme**

Différentes mesures d'ordre organisationnel, administratif, fiscal, juridique, de gestion, d'organisation comptable, de contrôle doivent être envisagées à moyen terme. Elles sont résumées comme suivent :

- ⇒ Dissolution de la personne morale actuelle par Décret et transfert des actifs à une structure temporaire.
- ⇒ Création de la société anonyme par l'État avec transfert des actions aux différents acteurs dont au moins 60% aux producteurs ; l'Etat pourra garder une participation symbolique pour être présent au Conseil d'Administration.
- ⇒ Mise en place des instances d'administration et de gestion à travers une Assemblée, un Conseil d'Administration et une Direction Générale. Le Conseil doit être présidé par un représentant des producteurs et composé de membres compétents et représentatifs. La Direction doit être assurée par une personne compétente, expérimentée et recrutée de manière totalement transparente.
- ⇒ Signature avec l'État d'un Contrat-plan fixant le cadre d'intervention de la société ainsi que les conditions de mise en œuvre des missions de service public qui lui seront transférées.
- ⇒ Mise en place de tous les organes de contrôle et d'amélioration de la gouvernance : Commissaire aux comptes, auditeur interne.
- ⇒ Les auditeurs doivent s'impliquer dans l'amélioration des performances et remplir leur rôle de garant de la fiabilité du système d'information et de la préservation du patrimoine du FDPCC. Un guide d'audit doit être élaboré et mis en œuvre afin de standardiser les travaux du service audit interne.
- ⇒ Définition d'un statut du personnel accompagné d'une grille de rémunération et de procédures de gestion pertinentes. Ce statut indiquera les règles

applicables en matière de prime et d'avantages du personnel ainsi que le plan de carrière pour au moins les postes de responsable. La gestion du personnel doit ensuite franchir une étape et aller vers une informatisation de ses principaux modules.

- ⇒ la gestion des marchés doit bénéficier de la même rationalisation : des procédures précises, une bonne affectation et une juste répartition des tâches, l'informatisation des fonctions essentielles et la transparence à cultiver à tous les niveaux.
- ⇒ sur le plan technique, l'État doit améliorer la rédaction de la loi sur les coopératives et se donner les moyens d'en vérifier l'application pour que seules les vraies coopératives soient des partenaires de la filière à soutenir.
- ⇒ Les réformes comme la mise en place effective de la Chambre d'Agriculture et la numérotation des parcelles sont à conduire rapidement pour améliorer la rationalisation de la filière.
- ⇒ Il est indispensable à terme de mettre en place un dispositif relatif à la collecte, la production, le traitement, la fourniture des informations relatives au secteur ; dispositif impliquant chaque acteur et comportant des obligations d'information et de communication pour chacun sous l'égide de l'autorité de régulation. Cette réforme doit être envisagée dans le cadre de la nouvelle configuration de la filière.