

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



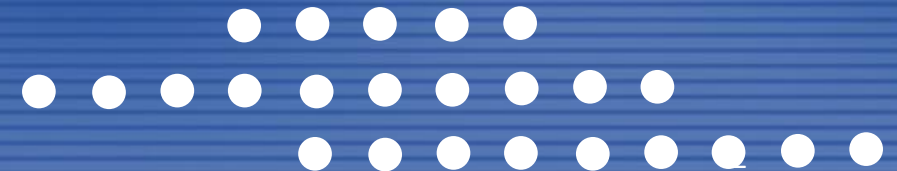
CONTRÔLE FINANCIER

**RENFORCEMENT DE CAPACITES DES
MEMBRES DU CERCLE DES
ADMINISTRATEURS PUBLICS**



THEME 1 :

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC ?

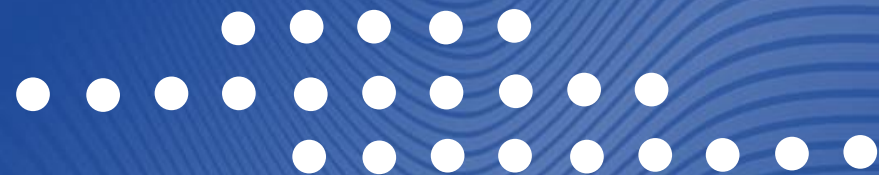


SOMMAIRE

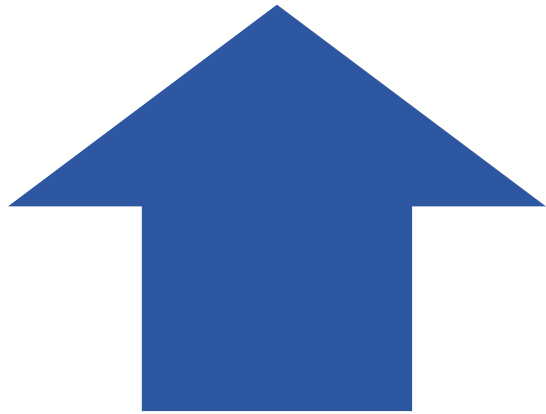
INTRODUCTION	05
PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC	06
1. Relations organe délibérant /chef d'organe exécutif	07
2. Interactions Commissaire aux comptes / président d'organe délibérant	09
3. Chef d'organe exécutif / commissaire aux comptes	11
4. exercice de la tutelle technique sur les entités du secteur parapublic	12
5. Acteurs de la gouvernance et corps et organes de contrôle	13
6. Organes délibérants / Auditeurs internes / Organes exécutifs	14
CONCLUSION	16



INTRODUCTION



INTRODUCTION



Le renforcement de la bonne gouvernance dans le secteur parapublic est étroitement lié à la qualité des relations qu'entretiennent les acteurs. Il ne peut réussir que dans le strict respect des rôles et attributions que la réglementation reconnaît à chaque acteur, et dans la nécessaire collaboration comprise et acceptée de tous



Cette partie analyse, sous le prisme de la réglementation qui régit chaque catégorie d'entités, les relations des acteurs engagés dans la gouvernance du secteur parapublic,.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC ?

Le renforcement de la bonne gouvernance du secteur parapublic est étroitement lié à la nature des relations qu'entretiennent les acteurs. Il ne peut réussir que dans le strict respect des rôles et attributions que la réglementation reconnaît à chaque acteur, et dans la nécessaire collaboration comprise et acceptée de tous.

Cette partie analyse, les relations des acteurs engagés dans la gouvernance du secteur parapublic.

01

RELATIONS ORGANE
DÉLIBÉRANT / CHEF D'ORGANE
EXÉCUTIF

02

INTERACTIONS COMMISSAIRE
AUX COMPTES / ORGANE
DÉLIBÉRANT

03

CHEF D'ORGANE EXÉCUTIF /
COMMISSAIRE AUX COMPTES

EXERCICE DE LA TUTELLE
TECHNIQUE SUR LES ENTITÉS DU
SECTEUR PARAPUBLIC

04

ACTEURS DE LA GOUVERNANCE ET
CORPS ET ORGANES DE CONTRÔLE

05

ORGANE DÉLIBÉRANT / AUDITEUR
INTERNE / ORGANE EXÉCUTIF

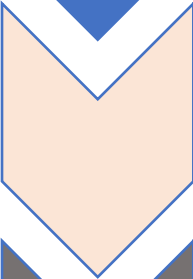
06

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPBLIC

1. RELATIONS ORGANE DÉLIBÉRANT /CHEF D'ORGANE EXÉCUTIF



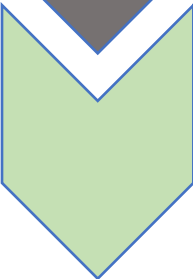
Relations fondées sur **une collaboration fonctionnelle et une indépendance stricte** de chaque organe.



La collaboration fonctionnelle: mise à la disposition de l'organe délibérant, notamment de son président de toutes informations nécessaires à la mise en œuvre de sa mission de contrôle.



Article 480, AUSCGIE « Le PCA opère, à toute époque de l'année, les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ».



Exercice des compétences dans la limite des attributions conférées par la réglementation.
Se garder de toute immixtion dans le champs de compétences de l'acteur concerné.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPBLIC

1. RELATIONS L'ORGANE DÉLIBÉRANT /CHEF D'ORGANE EXÉCUTIF (SUITE)

- ❖ Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société (article 345 AUSGIE OHADA).
- ❖ Le Directeur Général assure la direction générale de la société. Il la représente dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, dans la limite de l'objet social (Article 487 AUSGIE).
- ❖ Le Conseil d'Administration exerce un contrôle permanent sur la gestion assurée par le Directeur Général. Il peut, à tout moment, opérer les vérifications qu'il juge opportunes et se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires (Article 438 AUSGIE).
- ❖ Selon la Loi d'orientation n° 2022-08 : article 17 à 32 traitent de l'organe délibérant et de l'organe exécutif. En cas de manquements à leurs obligations, ils s'exposent à des sanctions, disciplinaires, civiles ou pénales.
- ❖ **Article 28 de la loi d'orientation** : « *L'organe délibérant veille à l'application des décisions ou délibérations par le chef de l'organe exécutif et en assure le suivi* ». Dans l'intervalle des sessions, le président assure cette fonction de veille et de contrôle de l'exécution des décisions de l'organe délibérant

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPBLIC

2. INTERACTIONS COMMISSAIRE AUX COMPTES / ORGANE DÉLIBÉRANT

Les rapports entre l'organe délibérant et les Commissaires aux Comptes (CAC) sont fondés sur une dualité : une indépendance totale du CAC dans sa mission, mais une collaboration étroite pour la transparence financière.

La non désignation peut entrainer des sanctions pour les dirigeants sociaux :: articles 897 à 900 de l'AUSCGIE et « encourent une sanction pénale, les dirigeants sociaux qui n'ont pas provoqué la désignation des commissaires aux comptes de la société ou ne les ont pas convoqués aux assemblées générales ».

L'organe délibérant joue un rôle central dans l'entrée en fonction du CAC, bien que la décision finale appartienne à l'Assemblée Générale (Article 694 et 705 AUSGIE & Article 55 loi 2022_08).

Le CAC, "garde-fou" de l'organe délibérant, doit lui présenter un rapport certifiant que les états financiers sont réguliers et sincères. Il doit signaler au Conseil :

- ✓ les contrôles et vérifications auxquels il a procédé.**
- ✓ Les modifications qui lui paraissent devoir être apportées aux comptes.**
- ✓ Les irrégularités et les inexactitudes qu'il a découvertes.**

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

2. INTERACTIONS COMMISSAIRE AUX COMPTES / ORGANE DÉLIBÉRANT (SUITE)

Le président de l'organe délibérant informe le CAC de toutes conventions conclues entre l'entité et l'un de ses administrateurs ou dirigeants, lequel établit ensuite un rapport spécial sur ces conventions destiné à l'AGO : *« le PCA avise le CAC, dans un délai d'un mois à compter de leur conclusion, toute convention autorisée par le CA et la soumet à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. »*

Il est communiqué au CAC tous les documents nécessaires à sa mission, notamment les états financiers et le rapport de gestion.

Il a la possibilité de déclencher des alertes en cas de découverte de faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entité (Article 150 à 158 AUSGIE).

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

2. SYTHESE DES INTERACTIONS COMMISSAIRE AUX COMPTES / ORGANE DÉLIBÉRANT (SUITE)

ASPECT	RÔLE DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT (CONSEIL)	RÔLE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES (CAC)
Désignation	Nomination ou proposition de nomination	Soumet son dossier de candidature
Responsabilité	Arrête les comptes et la stratégie.	Certifie la régularité des comptes présentés.
Flux d'info	Fournit tous les documents et pièces au CAC.	Rédige des rapports (général et spécial) pour le Conseil.
Alerte	Doit délibérer sur les faits signalés par le CAC.	Déclenche la procédure s'il voit un risque de faillite.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPBLIC

3. CHEF D'ORGANE EXÉCUTIF / COMMISSAIRE AUX COMPTES

les relations entre l'organe exécutif et le Commissaire aux Comptes (CAC) sont structurées par un principe fondamental : **l'accès illimité à l'information contre une indépendance absolue.**

L'organe exécutif a l'obligation légale de faciliter la mission du CAC. Toute **entrave** est passible de sanctions pénales. Il porte à la connaissance du CAC toute irrégularité et fait délictueux pouvant compromettre la sincérité et l'exactitude de l'information financière et comptable.

L'exécutif doit mettre les **états financiers de synthèse** et le **rapport de gestion** à la disposition du CAC au moins **45 jours** avant l'Assemblée Générale.

Le Chef de l'exécutif est tenu de répondre aux **interrogations** du CAC dans le cadre de la procédure d'alerte, lorsqu'il est identifié des éléments menaçant la pérennité de l'entité.

Le CAC agit comme un censeur externe qui évalue la gestion de l'exécutif sans pour autant s'y immiscer (**obligation de non-immixtion dans la gestion de l'entité**).

Il ne porte pas non plus de critique sur la façon dont les affaires sont conduites, sauf à découvrir des irrégularités et inexactitudes qui l'astreignent à l'émission d'un rapport destiné à l'organe délibérant, pour informer de la situation dans laquelle se trouve la société contrôlée.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

4. EXERCICE DE LA TUTELLE SUR LES ENTITÉS DU SECTEUR PARAPUBLIC

Chaque entité du secteur parapublic est placée sous la double tutelle financière du Ministre chargé des Finances et la tutelle technique du Ministre ou de l'autorité désigné par décret (l'article 46 de la loi d'orientation)

- L'exercice de la tutelle repose sur un texte : pas de tutelle sans un texte au-delà de textes
- Principes de l'exercice de la tutelle technique : **circulaire n°16/PM/JUR du 25 février 1980.**
- **« chaque département ministériel doit utiliser les prérogatives dont il est investi à travers ses corps d'inspection et ses représentants au Conseil pour s'assurer, entre autres, de l'accomplissement correct des missions de l'entité sous tutelle... ».**
- **« l'autorité de tutelle ne s'immisce pas de manière permanente dans la gestion quotidienne de l'entité. Il ne dispose pas de la faculté d'adresser des instructions à ses responsables ».**
- Les tutelles approuvent certaines décisions, signent les CDP, signent les décisions de versement et fixent les orientations du gouvernement (pré-conseils).
- La problématique réside dans la dissociation du contrôle hiérarchique du contrôle tutélaire.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

4. SYNTHSE DES INTERACTIONS ENTRE EXECUTIF ET CAC

ACTION	RESPONSABILITÉ DE L'EXÉCUTIF (DG)	RÔLE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
États Financiers	Établit les comptes et le rapport de gestion.	Certifie la régularité et la sincérité.
Conventions	Déclare les intérêts personnels.	Rédige un rapport spécial sur ces risques.
Difficultés	Doit répondre aux interrogations du CAC.	Déclenche l'alerte si l'exécutif reste passif.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

5. ACTEURS DE LA GOUVERNANCE ET CORPS ET ORGANES DE CONTRÔLE



Selon l'**article 50** de la loi 2022-08, les entités du secteur parapublic sont soumis au contrôle des corps et organe de contrôle de l'Etat (l'IGE, le CF et la Cour des Comptes, IGF, BOM, Inspections internes).



Leur modalité d'intervention sont définies par plusieurs textes, notamment ceux portant organisation et fonctionnement de ces services de contrôle



Ce contrôle est d'une importance capitale, en ce qu'elle favorise la bonne gestion, la reddition des comptes, la sauvegarde du patrimoine public, la transparence et la sincérité dans la gestion des finances publiques.



Les autorités de tutelle peuvent commanditer des missions d'audit ou VAF dans les entités sous tutelle.

L'organe exécutif a l'obligation de mettre en œuvre les directives et instructions issues des corps et organe de contrôle de l'Etat

L'organe délibérant suit la mise en œuvre lesdites directives et instructions issues.

PREMIERE PARTIE : QUELLE COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR UNE GOUVERNANCE REUSSIE DU SECTEUR PARAPUBLIC

6. ORGANE DÉLIBÉRANT / AUDITEUR INTERNE / ORGANE EXÉCUTIF

- Les rapports entre l'Auditeur interne, l'organe délibérant (Conseil d'Administration/ Surveillance) et l'organe exécutif (Direction Générale) sont régis par un principe de double rattachement, garantissant l'indépendance de la fonction tout en assurant son efficacité opérationnelle.
- L'Auditeur interne est administrativement rattaché à l'organe exécutif pour la gestion quotidienne, mais il doit conserver une distance critique (Rattachement hiérarchique).
- L'Auditeur interne rend compte à l'organe délibérant, à travers son comité d'Audit (Rattachement Fonctionnel). L'Audit interne est le "troisième œil" de l'organe délibérant sur la gestion de l'exécutif.
- L'organe délibérant valide la planification annuelle de l'Audit et examine ses différents rapports périodiques.
- Le lien entre le Chef de l'organe exécutif et l'Auditeur reste le plus critique pour l'indépendance de l'audit.
- L'organe exécutif est responsable de la mise en œuvre des recommandations issues de ces rapports.
- Il s'appuie sur ces travaux pour évaluer l'application des directives des corps de contrôle.
- Le Conseil s'assure, via le rapport annuel d'audit de la maîtrise des risques de l'entité.



CONCLUSION





Le respect de la réglementation est l'une des premières conditions de renforcement de la gouvernance et de l'efficacité de l'action publique dans le secteur parapublic.

C'est pourquoi les acteurs engagés dans la gouvernance de ce secteur, notamment les présidents d'organe délibérant, doivent avoir une réelle maîtrise de cette réglementation et de leurs responsabilités, s'ils veulent assumer pleinement leur rôle et contribuer efficacement à asseoir une gouvernance orientée vers l'atteinte des objectifs pour lesquels les entités parapubliques sont créées.

Au-delà de cette exigence, l'ensemble des acteurs doivent entretenir des relations qui, sans enfreindre aux principes de non-immixtion, permettent le développement d'une gouvernance parapublique au service exclusif de l'Etat et des citoyens.