

RÉPUBLIQUE DU TCHAD

**SECRETARIAT TECHNIQUE PERMANENT DE L'INITIATIVE POUR
LA TRANSPARENCE DES INDUSTRIES EXTRACTIVES (STP-ITIE)
AU TCHAD**

**MISSION DE RENFORCEMENT DES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS
ET DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU SECRETARIAT
TECHNIQUE PERMANENT DE ITIE-TCHAD**

RAPPORT DIAGNOSTIC DE FONCTIONNEMENT DE STP ITIE

VERSION DEFINITIVE

AVRIL 2021



SAINT VICTORET

693 BOULEVARD ABBADIE
13750 SAINT VICTORET
TÉL : 04 42 75 02 16
FAX : 04 42 79 01 75
stvictoret@diarrasec.com

BAMAKO

HAMDALLAYE ACI 2000
RUE 378 BP 2111
TEL : (+223) 20 21 41 02
FAX : (+223) 20 21 68 36
bamako@diarrasec.com

OUAGADOUGOU

BP 158 OUAGADOUGOU
CMS 11 BF
TEL : (+226) 25 37 50 63
FAX : (+223) 20 21 68 36
burkina@diarrasec.com

MARSEILLE

47 RUE DE LA PAIX
13001 MARSEILLE
TÉL : 04 91 54 90 09
FAX : 04 91 54 19 91
marseille@diarrasec.com

SOMMAIRE

RESUME DU RAPPORT	3
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION	5
II. OBJECTIFS DE LA MISSION	6
III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	7
3.1. DEROULEMENT DE LA MISSION	7
3.2. METHODOLOGIE	7
3.2.1 RÉUNION DE DÉMARRAGE	7
3.2.2 EXAMEN DE LA DOCUMENTATION	8
3.2.3 CONDUITE DE RENCONTRES ET D'ENTRETIENS AVEC LES PRINCIPAUX ACTEURS	8
3.2.4 CONDUITE DES TRAVAUX D'ANALYSE	8
3.2.5 RESTITUTION DES TRAVAUX	9
3.3. DIFFICULTES RENCONTREES	9
IV. RESULTATS DES TRAVAUX	10
4.1. ASPECTS INSTITUTIONNELS	11
4.1.1 PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE STP ITIE	11
4.1.2 INSUFFISANCES RELEVÉES	13
4.2. ASPECTS ORGANISATIONNELS	19
4.2.1 PRESENTATION DU CADRE ORGANISATIONNEL DE STP ITIE	19
4.2.2 INSUFFISANCES RELEVÉES	19
4.3. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	20
4.3.1 PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	20
4.3.2 INSUFFISANCES RELEVÉES	21
4.3.2.1 INSUFFISANCES LIEES AUX PROCEDURES ADMINISTRATIVES	21
4.3.2.2 INSUFFISANCES LIEES AUX PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES	29
ANNEXES	32

RESUME DU RAPPORT

L'équipe d'audit a mis en œuvre les diligences nécessaires pour répondre aux objectifs assignés à la mission tels que définis dans les termes de référence. Il en résulte, des constats entravant le fonctionnement normal du Secrétariat Technique Permanent de l'ITIE (STP-ITIE) pour la mise en œuvre et le suivi corrects du mécanisme ITIE au Tchad. Ces constats sont d'ordre institutionnel, organisationnel, administratif, financier et comptable.

Sur le plan institutionnel, le STP-ITIE est un service rattaché au Ministère en charge des hydrocarbures disposant de l'autonomie administrative et de gestion. Cette autonomie n'est pas suffisante pour lui permettre de fonctionner normalement et réaliser les missions qui lui sont dévolues. Ainsi, nous estimons que l'entité devrait être dotée d'un statut juridique qui lui serait propre afin qu'elle puisse disposer d'une autonomie de gestion administrative, financière et comptable. On pourrait lui conférer par exemple le statut d'établissement public à caractère administratif.

Les arrêtés du Ministre en charge des hydrocarbures encadrant le fonctionnement et l'organisation du Haut Comité National de l'ITIE (HCN-ITIE) et du STP-ITIE ne sont pas mis en place.

Le HCN-ITIE ne fonctionne pas conformément aux dispositions du décret portant institution du mécanisme ITIE au Tchad. En effet, au cours de deux dernières années, il ne s'est pas réuni au moins quatre (4) fois comme prévu dans le décret. En outre, il a été constaté une forte mobilité des membres représentants des institutions publiques en raison de la perte de leur fonction.

L'équipe du STP-ITIE n'est pas complète. Il y manque notamment l'Expert national spécialisé en renforcement des capacités et affaires juridiques qui n'a jamais été recruté.

Les dirigeants affectés au STP-ITIE ne sont pas stables. Il a été constaté une forte mobilité des dirigeants de l'entité avant la venue de l'équipe actuelle. Celle-ci est néanmoins sur place depuis plus de deux ans. Cette situation ne garantit pas le fonctionnement correct de la structure.

Les comités régionaux créés pour faciliter la dissémination du rapport ITIE ne sont pas opérationnels. Il en est de même pour la Cellule de Collecte et de Centralisation des recettes du secteur extractif à la Trésorerie Paierie Générale. Celle-ci a été créée auprès de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour vérifier et mettre en forme les déclarations et les soumettre à la certification de la Chambre des Comptes avant leur transmission à l'Administrateur indépendant retenu.

Sur le plan organisationnel, il n'existe pas de textes encadrant l'organisation et le fonctionnement du STP-ITIE hormis le décret portant institution du mécanisme.

Le STP-ITIE ne dispose pas d'organigramme approuvé par le HCN-ITIE. Les descriptions des postes ne sont pas formalisées. Chaque agent exécute les tâches qui lui semblent dévolues et/ou confiées par le Coordonnateur National. Cette situation est source de conflits de compétence au

sein de l'organisation. Certains agents peuvent être amenés à exécuter les mêmes tâches. Des dispositions nécessaires doivent être prises pour corriger ces insuffisances.

Sur le plan de contrôle interne, des insuffisances ont été relevées à tous les niveaux de la gestion au sein du STP-ITIE. Celles-ci ne garantissent pas le fonctionnement adéquat de l'entité et ne favorisent pas la confiance du STP-ITIE vis-à-vis des partenaires au développement. Des recommandations appropriées ont été proposées pour corriger ces insuffisances.

Ainsi, il a été relevé que :

Sur le plan administratif, les procédures ne sont pas formalisées dans un manuel de procédures ; les acquisitions de biens et services sont effectués sans respecter les règles et procédures prévues dans le code de passation des marchés ; les courriers ne sont pas systématiquement enregistrés dans un registre ; le système d'archivage et de classement des documents administratifs n'est pas satisfaisant ; les matériels et matières ne sont pas gérés suivant les règles de la comptabilité matière ; le budget et le plan de travail annuel sont élaborés par le STP-ITIE, mais approuvés par le HCN très en retard. Ceux relatifs à l'exercice 2021 ne sont pas encore approuvés à la date de notre passage le 7 avril 2021.

Sur le plan de la gestion du personnel, des insuffisances existent dans les contrats de travail du personnel contractuel, notamment l'absence des obligations des parties, de la durée du contrat, etc ; les rémunérations versées au personnel contractuel ne sont pas soumises aux charges fiscales et sociales et aucune déclaration de ces charges n'est effectuée ; les tâches du personnel ne sont pas définies et formalisées ; il n'existe aucun dispositif d'évaluation du personnel, ni de plan de formation ou de renforcement des capacités des membres du HCN-ITIE et du STP.

Sur le plan financier, la mobilisation des ressources pour le financement des activités du programme est trop faible (les ressources de l'Etat prévues dans le budget ne sont mobilisées en moyenne que de 50%) ; il existe beaucoup de lourdeur dans le dispositif de décaissement, ce qui met en retard la réalisation des activités ; les comptes de trésorerie de la structure ne sont pas correctement suivis et contrôlés. En effet, les états de rapprochement ne sont pas réalisés sur le compte bancaire et les contrôles réguliers et inopinés ne sont pas réalisés sur la caisse.

Sur le plan comptable, il n'existe pas de système comptable informatisé. La comptabilité se limite à tenir des états des dépenses sur des feuilles Excel et élaborer des comptes administratifs destinés au Trésor. Aucun audit comptable et financier n'a été effectué sur les comptes de l'entité par un professionnel indépendant, ce qui ne garantit pas la fiabilité et la sincérité de l'information financière produite cette dernière.

Pour corriger toutes ces insuffisances nous estimons qu'il faudrait transformer le STP-ITIE en un établissement public à caractère administratif doté d'une autonomie de gestion administrative, financière et comptable. Ainsi la structure tiendrait une comptabilité de type privé dont les états financiers produits seront soumis à la certification d'un auditeur professionnel indépendant. L'entité devrait être dotée d'un logiciel de gestion comptable et financière pour permettre de retracer l'ensemble des dépenses et des subventions reçues et produire des états financiers à la satisfaction de toutes les parties prenantes. L'Agent comptable doit être formé à tenir cette comptabilité sur le logiciel installé.

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION

La norme ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives) est une norme internationale pour la transparence et la responsabilité entourant les ressources pétrolières, gazières et minérales d'un pays. Lorsqu'elle est mise en œuvre, l'ITIE assure la transparence de la gouvernance des ressources naturelles d'un pays : de l'émission des droits à la monétisation des ressources ou la façon dont celles-ci bénéficient aux citoyens et à l'économie.

Le Tchad y a adhéré en décembre 2007 et en est devenu pays membre depuis le 10 avril 2010. Depuis son adhésion à l'ITIE jusqu'à ce jour, trois décrets ont régi la gouvernance institutionnelle de l'initiative au Tchad. Le premier **est le Décret N°1074/PR/PM/MP/2007 DU 14 Décembre 2007**, portant institution du mécanisme de mise en œuvre et suivi de l'ITIE au Tchad. Celui-ci a été abrogé le 14 Août 2014, et remplacé par le **Décret N°854/PR/PM/MPME/2014**. Ce dernier à son tour a été abrogé le 03 octobre 2018 par le décret **N°1637/PR/MPE/ 2018**, lequel est actuellement en vigueur.

Conformément à ces textes qui instituent l'ITIE au Tchad, deux organes majeurs mettent en œuvre l'ITIE au Tchad :

- **Le Haut Comité National (HCN)** : est l'organe d'orientation et de décision du mécanisme. Il renferme en son sein 22 membres provenant de 3 collèges ; Institutions Publiques (8 membres) ; Industries Extractives et Société Civile (7 membres chacun) ;
- **Le Secrétariat Technique Permanent de l'ITIE-Tchad (STP)** : est l'organe d'exécution des décisions du Haut comité national ITIE-Tchad. Il renferme en son sein cinq membres dont des fonctionnaires et des travailleurs indépendants. Il est assisté d'un personnel d'appui composé de 10 personnes.

Le financement de la mise en œuvre de l'ITIE au Tchad est réalisé essentiellement à travers les subventions de l'Etat et les appuis budgétaires des partenaires techniques et financiers ; la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

Le plan de travail de l'ITIE-Tchad 2020 prévoit un budget prévisionnel de 955 000 \$USD dont 35% sous financement des partenaires (BM et UE) et 65% sous financement à rechercher de l'Etat. Les frais de fonctionnement du plan de travail s'élèvent à 52% contre 48% pour les activités

Malgré le contexte national et sous régional marqué par des difficultés sécuritaires et socio-économiques de tout ordre, la mise en œuvre de l'ITIE dans le pays a accompli des progrès significatifs.

Ainsi aux termes du dernier examen de validation réalisé en mai 2019, le conseil d'administration du secrétariat international de ITIE a reconnu les performances accomplies par le pays et l'a encouragé à mettre en œuvre d'autres mesures correctives pour réaliser de manière satisfaisante la norme ITIE.

Dans le souci de continuer à remplir de manière satisfaisante les exigences de la norme, le Tchad a sollicité et obtenu de la Banque Mondiale un don de 350 000 USD destiné à la pérennisation de la mise en œuvre de l'ITIE au Tchad.

L'objectif de développement du projet est de renforcer la capacité du Secrétariat Technique Permanent (STP) à planifier et exécuter son programme de travail et à évaluer son efficacité en matière de communication. Le renforcement des processus administratifs et le contrôle interne au sein du Secrétariat Technique Permanent de l'ITIE (STP-ITIE) fait partie des activités dont le financement est prévu dans le cadre de ce don.

L'adoption de *procédures détaillées de contrôle budgétaire et des dépenses, d'un suivi et d'une évaluation clairs de la performance du STP-ITIE*, ainsi que de vérifications régulières sont des éléments importants pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de l'ITIE. Un secrétariat qui fonctionne bien est susceptible de promouvoir le changement culturel et d'agir comme catalyseur pour le débat public.

Ainsi, il a été initié une mission avec pour objectif de renforcer le processus administratif et les contrôles internes du STP-ITIE en mettant en place un système et des procédures détaillées de contrôle, suivi et évaluation de ses activités et de sa gestion financière.

Le présent rapport s'inscrit dans ce cadre.

II. OBJECTIFS DE LA MISSION

L'objectif de la mission est de renforcer le processus administratif et les contrôles internes du STP-ITIE en mettant en place un système et des procédures détaillées de contrôle, suivi et évaluation de ses activités et de sa gestion financière. Cette activité permettra d'assurer :

- une surveillance et une évaluation claires de la performance et des activités du STP pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente ;
- une fiabilité des informations financières et de gestion ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

De manière spécifique, les tâches à réaliser se déclinent en différentes phases qui sont ci-après citées :

Phase 1 : Diagnostic de fonctionnement du STP-ITIE visant à déterminer l'adéquation de son organisation, procédures de gestion financière et de contrôle interne aux exigences d'efficacité, d'efficience, de transparence et de redevabilité ;

Phase 2 : Élaboration d'une cartographie des risques et des dispositifs de maîtrise des risques selon les « bons principes de contrôle interne ». Le consultant devrait partir des risques inhérents (bruts) à ce programme, lister les contrôles en place (automatiques et manuels), évaluer les risques résiduels (impact et probabilité) et proposer des contrôles pour atténuer ces risques résiduels ;

Phase 3 : Élaboration d'un manuel de procédures par fonction (Gestion budgétaire, Gestion financière, Gestion des Ressources Humaines, Approvisionnements, et des fiches de fonction etc..) ;

Phase 4 : Identification et mise en place d'un système de gestion budgétaire, gestion des coûts par projet/activité, et système de suivi et évaluation, visant à promouvoir l'efficacité de gestion et accompagner la diminution prévue des coûts administratifs (actuellement 70% du coût total) et l'augmentation du ratio de mise en œuvre de l'activité (actuellement 47% du coût total) ;

Phase 5 : Séances de formation sur le manuel de procédures budgétaires
Les différentes analyses qui seront menées tiendront compte des spécificités du Programme ITIE ainsi que les modalités de fonctionnement des différentes subventions reçues à cet effet.

III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour atteindre les objectifs ci-dessus cités, nous avons mis en œuvre une approche technique et méthodologique spécifique.

3.1. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission s'est déroulée du 16 mars au 06 avril 2021 au siège du Secrétariat Technique Permanent de l'ITIE (STP ITIE) Tchad. Elle a été conduite par une équipe composée d'experts comptables.

3.2. METHODOLOGIE

Les travaux ont été menés en suivant les étapes suivantes :

1. La tenue d'une réunion de cadrage de la mission par visioconférence avec le Spécialiste en passation des marchés (SPM) du Projet d'Actions pour la Mobilisation des Finances Publiques (PAMFIP) et les responsables du STP ITIE ;
2. La tenue d'une réunion de démarrage de la mission avec les responsables du STP ITIE dans le bureau de la Coordinatrice nationale ;
3. L'examen de la documentation disponible ;
4. La conduite d'entretiens avec les principaux acteurs de l'ITIE au Tchad ;
5. La conduite des travaux d'analyse en rapport avec les prescriptions des termes de référence ;
6. La tenue d'une réunion de restitution des travaux.

3.2.1 RÉUNION DE DÉMARRAGE

Conformément à nos pratiques professionnelles, nous avons démarré la mission par une réunion de cadrage avec l'équipe de STP ITIE. Celle-ci s'est tenue le 16 mars 2021 dans le bureau de la Coordinatrice Nationale et a regroupé la Coordinatrice Nationale, son Adjoint, l'expert en

communication, l'expert en charge de la comptabilité et des finances et l'équipe de SEC DIARRA. Lors de cette rencontre, les échanges ont porté sur les questions liées (a) au contexte et à la compréhension des termes de la mission, (b) à notre planning d'intervention, (c) à la fourniture des documents nécessaires pour la conduite de la mission, (d) à la nécessité du respect des délais contractuels et (e) aux questions logistiques pour l'installation et les travaux de l'équipe d'intervention.

Monsieur Younous AZAKI TAHA, l'expert en communication a été désigné pour jouer le rôle de point focal de la mission. À ce titre, il a assuré la coordination entre les acteurs principaux et l'équipe d'intervention notamment par :

- La mise à disposition des documents disponibles pour la réalisation de la mission
- L'introduction de l'équipe d'intervention auprès des responsables de l'ITIE Tchad.

3.2.2 EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Nous avons exploité plusieurs documents dans les différents domaines couverts par la mission. Leur liste est présentée en **Annexe 1**.

3.2.3 CONDUITE DE RENCONTRES ET D'ENTRETIENS AVEC LES PRINCIPAUX ACTEURS

Des rencontres ont été organisées avec les responsables du STP ITIE et du haut Comité National (HCN). La liste des personnes rencontrées est présentée en **annexe 2**.

Les entretiens ont porté sur les points suivants :

- La prise de connaissance des activités menées ;
- Les procédures de mise en œuvre des activités ;
- Les programmes d'activité et les réalisations ;
- Les contraintes et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des missions ;
- Les propositions d'amélioration, le cas échéant.

À l'issue de certains entretiens, des supports justificatifs complémentaires ont été collectés.

3.2.4 CONDUITE DES TRAVAUX D'ANALYSE

Notre équipe a procédé à l'analyse de l'aspect institutionnel et de la gestion du STP-ITIE conformément aux prescriptions des termes de référence de la mission. Nos travaux ont été menés suivant les normes d'audit internationales et les normes de notre profession.

Nos travaux ont notamment porté sur les points suivants :

- L'analyse de l'aspect institutionnel et organisationnel de l'entité à travers les entretiens et l'exploitation des documents reçus ;
- Le diagnostic de la gestion administrative, financière et comptable ;
- L'examen de la gestion du personnel ;
- L'examen de la gestion des actifs.

Le résultat de nos travaux est présenté dans les pages ci-après.

2.2.5 RESTITUTION DES TRAVAUX

A l'issue de nos travaux sur le terrain, nous avons présenté nos conclusions à la coordination du STP-ITIE. Les premières observations formulées par les uns et les autres ont été relevées pour être prise en compte dans le rapport provisoire de la mission.

3.3. DIFFICULTES RENCONTREES

La principale difficulté rencontrée est relative au retard important accusé pour le démarrage de la mission. En effet, l'attribution du marché a été notifié le 20 octobre 2020, mais pour des raisons liées à la signature du contrat, les travaux n'ont pu démarrer sur le terrain que le 16 mars 2021. Cette situation a rendu difficile le déroulement de la mission dans les délais requis compte tenu de la clôture du projet de financement de la mission prévu pour le 30 avril 2021.

Par ailleurs, il n'a pas été aisé d'obtenir les documents demandés auprès du STP ITIE pour la réalisation de la mission.

IV. RESULTATS DES TRAVAUX

4.1. ASPECTS INSTITUTIONNELS

4.1.1 PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE STP ITIE

Le cadre institutionnel de mise en œuvre de l'ITIE au Tchad est défini par le décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad. Selon ce décret, le mécanisme de mise en œuvre et du de l'ITIE au Tchad est structuré en un Haut Comité National (HCN) et un Secrétariat Technique Permanent (STP).

Le HCN veille à la mise en œuvre de la Norme ITIE au Tchad et à la publication régulière de tous les revenus tirés de l'exploration et de l'exploitation des industries extractives ainsi que tous les paiements de quelques natures que ce soit versé à l'Etat par les sociétés pétrolières, gazières, minières et des carrières.

Il a pour attributions de :

- définir l'orientation politique et stratégique pour la mise en œuvre des principes et le respect des critères de la Norme ITIE ;
- approuver le plan d'action et le budget pour la mise en œuvre de l'ITIE ;
- veiller à la mise en œuvre du plan d'action ;
- examiner et approuver les rapports d'étude de cadrage ;
- superviser le recrutement suivant une procédure d'appel à candidature respectant les normes internationales, de l'Administrateur indépendant chargé d'effectuer le rapprochement des paiements déclarés par les sociétés et des recettes enregistrées dans la comptabilité de l'état ;
- approuver les rapports de conciliation ;
- veiller à la mise à disposition du public, sous forme accessible, de toutes les données relatives aux informations contextuelles des industries extractives et aux paiements déclarés par les sociétés pétrolières, gazières, minières et des carrières et les revenus encaissés par l'état provenant des industries extractives ;
- évaluer l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE sur le développement durable et la réduction de la pauvreté ;
- approuver le rapport annuel d'activité ;
- confier toutes autres tâches dans le cadre de l'ITIE au Secrétariat Technique Permanent.

Il est présidé par le Ministre en charges des Hydrocarbures et ses membres sont répartis en trois (3) catégories :

- Les représentant des Institutions Publiques au nombre de 8 ;
- Les représentant des Industries Extractives au nombre de 7 ;
- Les représentant de la société Civile au nombre de 7.

Il se réunit en session ordinaire quatre (4) fois par an sur convocation de son président et suivant un ordre du jour auxquels sont annexés les documents de travail transmis à tous ses membres sept (7) jours ouvrables à l'avance.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou bien à la demande des deux-tiers (2/3) de ses membres.

Le HCN-ITIE statue valablement lorsque la moitié au moins des membres de chaque partie prenante est représentée. Les décisions sont prises par voies de consensus et, en cas de vote, à la majorité simple. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

Les procès-verbaux (PV) des réunions sont rédigés par le coordonnateur du STP qui assure le secrétariat du HCN-ITIE. Ils sont signés par l'ensemble des membres du HCN-ITIE et publiés sur le site web du STP.

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du HCN sont fixés par Arrêté du Ministre en charge des Hydrocarbures.

Le Secrétariat Technique Permanent (STP ITIE) assure la mise en œuvre des délibérations du Haut Comité National et coordonne les activités des Comités Régionaux ITIE et des Services placés sous sa responsabilité.

Il est chargé de :

- Préparer le plan d'action pour la mise en œuvre des principes et critères de l'ITIE ;
- Elaborer le budget conformément au plan d'action et le faire adopter par le Haut Comité national ;
- Mettre en œuvre les activités du plan d'action ;
- Elaborer les termes de références pour le recrutement de l'administrateur indépendant chargé d'effectuer le rapprochement des paiements ;
- Elaborer les évaluations des besoins en renforcement de capacité du HCN et des parties prenantes à l'ITIE, les plans de formations et réaliser les activités de renforcement des capacités ;
- Sensibiliser la population du Tchad, les démembrements du gouvernement, les industries extractives et la Société Civile sur l'ITIE et ses enjeux ;
- Elaborer et soumettre à l'approbation du HCN les modèles de déclaration des données relatives aux paiements et aux recettes provenant des industries extractives ;
- Elaborer les rapports périodiques ;
- Collecter toutes les informations des industries extractives,
- Mettre à la disposition du public, sous une forme accessible, toutes les données relatives aux paiements déclarés par les sociétés pétrolières, gazières, minières et des carrières et des recettes enregistrées dans la comptabilité de l'Etat ;
- Préparer les documents et participer sans voix délibérative aux sessions du HCN-ITIE ;
- Produire les procès-verbaux des sessions ;
- Exécuter toutes autres tâches qui lui sont confiées par le HCN dans le cadre de l'ITIE.

Le STP est composé de six (6) membres :

- Un coordonnateur national ;
- Un coordonnateur national adjoint ;
- Quatre Experts Nationaux.

Le Coordonnateur National nommé par Décret pris en conseil des Ministres dirige le STP. Il a rang de Directeur Général de Ministère.

Il est assisté par un coordonnateur Adjoint nommé dans les mêmes conditions. Il a rang de Directeur Général Adjoint de Ministère.

Le coordonnateur et son adjoint sont choisis par les Hauts fonctionnaires de la catégorie A ayant une expérience avérée dans le domaine de la Gestion des Ressources Naturelles, des Sciences économiques ou juridiques.

Les Quatre autres membres appelés « Experts Nationaux » sont spécialisés dans les domaines suivants :

- Statistiques et bases de Données ;
- Comptabilité et Finances ;
- Communication ;
- Renforcement des capacités et Affaires Juridiques

Ils sont sélectionnés sur la base d'un appel à candidature

Le personnel technique du STP ITIE est appuyé par un personnel de soutien composé de quatre (4) chauffeurs, un secrétaire de direction, une assistante de gestion, un planton, un gardien.

4.1.2 INSUFFISANCES RELEVÉES

Statut juridique

Selon le décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, le STP ITIE est un service rattaché au Ministère en charge des hydrocarbures et du Pétrole disposant de l'autonomie administrative et de gestion. Cette autonomie n'est pas suffisante et semble handicaper son fonctionnement. En effet, l'entité éprouve des difficultés importantes pour mobiliser les fonds auprès du Trésor public afin de financer ses activités. Son plan de travail annuel n'est exécuté en moyenne qu'à 50% faute de financement. En outre, elle n'est pas en mesure de mobiliser les fonds des partenaires au développement. Ceux-ci financent directement les activités pour lesquels ils se sont engagés.

Par ailleurs, en tant que service rattaché, il ne tient pas de comptabilité en due forme. Sa comptabilité se limite à tenir un état des dépenses et élaborer des comptes administratifs qui seront soumis à la validation du trésor public.

Cette situation ne garantit pas un fonctionnement adéquat du STP-ITIE lui permettant d'accomplir sa mission.

Recommandation

Pour pouvoir assumer pleinement son autonomie de gestion administrative et financière, nous estimons qu'il est nécessaire que le STP soit doté d'un Statut juridique. On pourrait par exemple lui conférer un statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) doté de l'autonomie de la gestion financière. Les membres du HCN pourraient ainsi être nommés au Conseil d'Administration de l'entité. Il mettrait en œuvre ses activités sur la base d'un plan de travail et d'un budget annuel approuvé par ce Conseil. Les fonds de l'Etat seront mis à sa disposition sous forme de dotation annuelle. Les fonds des partenaires seront également mis à sa disposition sous forme de contributions. Le STP pourrait tenir une comptabilité de type privé pour permettre de retracer l'ensemble des dépenses effectuées sur les différents fonds. Les états financiers seront produits à la clôture de chaque exercice et soumis à l'appréciation d'un auditeur externe indépendant avant son approbation par le Conseil d'administration.

Insuffisances dans la composition et le fonctionnement du HCN

Selon le décret 1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, le HCN comprend 23 membres répartis entre le Groupe tripartite composé des représentants des Institutions publics (9) ; industries extractives (7) ; Société civile (7). Les membres désignés au HCN doivent être des personnalités du rang des directeurs généraux pour les représentants des ministères et autres institutions publiques membres du HCN ITIE et des cadres de haut niveau dotés de pouvoir de décision pour les représentants des autres parties prenantes. La nomination des membres du HCN-ITIE est formalisée par un Arrêté du Ministre en charge des hydrocarbures.

Les membres du HCN-ITIE sont nommés pour un mandat de deux (2) ans renouvelable une fois, à l'exception de ceux qui siègent au nom des institutions publiques.

Le statut du membre du HCN est es qualité. Le membre perd ce statut avec la perte de ladite qualité.

Par ailleurs, selon le même décret, le HCN doit se réunir au moins 4 fois dans l'année. Ces réunions sont sanctionnées par des procès-verbaux élaborés par le Coordonnateur National qui assure le secrétariat du HCN-ITIE. Les procès-verbaux sont approuvés et signés par l'ensemble des membres du HCN et sont publiés sur le site web du STP.

L'examen des activités du HCN a révélé les insuffisances suivantes :

- Le HCN ne s'est réuni que 3 fois en 2019 et 3 fois en 2020. Les procès-verbaux de ces réunions sont disponibles, mais ne sont pas signés par tous les membres.
- Il existe une mobilité importante des représentants des institutions publiques au sein du HCN-ITIE. Cette situation s'explique par la perte de poste du représentant de l'entité publique.

Ces insuffisances ne garantissent pas le déroulement normal des activités du HCN-ITIE.

Recommandations

Nos préconisations sont les suivantes :

- Prendre des dispositions nécessaires pour amener le HCN-ITIE à tenir ses réunions à la fin de chaque trimestre conformément aux dispositions du décret de mise en œuvre du mécanisme ITIE ;
- Faire signer les procès-verbaux des réunions du HCN par tous ses membres participants ;
- Mettre en place le mécanisme de formation et de renforcement des capacités des membres du HCN. Ce dernier permettra de former systématiquement chaque nouveau membre avant sa participation aux réunions du HCN.

Organisation et fonctionnement du STP-ITIE pas suffisamment encadrés du fait de la non-adoption de certains textes

Le Décret N°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad prévoit certains textes pour l'encadrement de l'organisation et le fonctionnement du STP-ITIE.

Il s'agit entre autres de :

- L'arrêté du Ministre en charge des Hydrocarbures prévu à l'article 17 du décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du HCN-ITIE et du Secrétariat Technique Permanent ;
- L'arrêté du Ministre en charge des Hydrocarbures prévu à l'article 12 du Décret qui fixe la composition et les modalités de recrutement du personnel technique et d'appui du STP-ITIE

Ces arrêtés n'ont pas vu le jour à la date du présent rapport.

Cette situation ne permet pas un fonctionnement optimal du HCN et du STP.

Recommandations

Les autorités compétentes devraient prendre les dispositions nécessaires pour encadrer le fonctionnement, l'organisation et la mise en œuvre des activités. A cet effet, les Arrêtés prévus dans le décret portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, doivent être mis en place.

Insuffisance dans la composition de l'équipe de STP ITIE

Selon le décret 1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, le mécanisme est structuré en un HCN et un STP. Le STP assure la mise en œuvre des délibérations du HCN et coordonne les activités des comités régionaux et

des services placés sous sa responsabilité. Il comprend outre le Coordonnateur National et son Adjoint, quatre (4) experts nationaux spécialisés dans les domaines suivants :

- Statistiques et bases des données ;
- Comptabilité et finances ;
- Communication ;
- Renforcement des capacités et affaires juridiques.

L'expert national spécialisé en renforcement des capacités et affaires juridiques n'a jamais été recruté.

En outre, l'expert national spécialisé en comptabilité et finances recruté, s'occupe plutôt de la mise en œuvre des normes ITIE. Il ne prend pas du tout en charge ni la comptabilité, ni des finances de la structure. Nous n'avons pas pu disposer de son contrat de travail pour identifier les tâches qui lui sont assignées.

Les insuffisances relevées ne garantissent pas un fonctionnement adéquat du STP ITIE. Ce qui entacherait l'accomplissement des missions assignées à la structure.

Recommandations

Il convient de prendre les dispositions nécessaires suivantes pour corriger ces insuffisances :

- Recruter un expert national spécialisé en renforcement des capacités et affaires juridiques ;
- Redéfinir les attributions de l'expert national spécialisé en comptabilité et finances.

Manque de stabilité des dirigeants du STP-ITIE

Le Secrétariat Technique Permanent est dirigé par un Coordonnateur National nommé par Décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre en charge des Hydrocarbures. Il est assisté d'un Adjoint nommé dans les mêmes conditions.

L'analyse des durées d'exercice des fonctions du coordonnateur et du coordonnateur adjoint révèle une forte mobilité de ces dirigeants jusqu'à la nomination de l'équipe de coordination actuelle. Celle-ci est en poste depuis 2019.

La durée de fonction du Coordonnateur National et de son Adjoint n'est pas définie dans leur décret de nomination.

Cette situation peut affecter l'efficacité de la mise en œuvre de la norme et des activités du secrétariat permanent.

Recommandations

- Définir la durée de fonction du Coordonnateur et de son Adjoint dans leur décret de nomination ;

- Mettre en place un système d'évaluation de la coordination avant son remplacement. Cette évaluation devrait se faire sur la base d'un contrat de performance signé avec chaque Dirigeant.

Comités régionaux non opérationnels

Conformément aux dispositions du décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, il est prévu de mettre en place des comités régionaux dont les activités seront coordonnées par le STP ITIE.

Ces comités ne sont pas opérationnels pour faute de moyens financiers.

Cette situation impacterait l'activité de dissémination du rapport ITIE au niveau régional.

Recommandation

Le STP devrait en rapport avec le HCN, prendre des dispositions nécessaires pour rendre opérationnels les comités régionaux.

Cellule de Collecte et de Centralisation des recettes du secteur extractif à la Trésorerie Paierie Générale non opérationnelle

Une Cellule permanente chargée de la collecte et du suivi des recettes issues du secteur extractif selon les hypothèses de périmètre ITIE a été mise en place par l'arrêté n°108/MFB/SE/DGM/DGSTCP/2019 portant création d'une Cellule de Collecte et de Centralisation des recettes du secteur extractif à la Trésorerie Paierie Générale. Cette cellule, rattachée à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, a pour mission, dans le cadre de l'élaboration du rapport de conciliation ITIE, de vérifier et mettre en forme les déclarations et les soumettre à la certification de la Chambre des Comptes avant leur transmission à l'Administrateur indépendant retenu à cet effet.

A la fin de chaque trimestre, la Cellule établit un rapport faisant ressortir essentiellement :

- Une situation des paiements par nature d'impôts et taxes ;
- Une situation des paiements globaux par entreprise ;
- Une situation des paiements par entreprise et par nature d'impôts et taxes.

Les activités de cette cellule sont coordonnées par un Coordonnateur assisté de deux (2) Experts en analyse des données, tous nommés par arrêté du ministère des Finances et du Budget.

Cette Cellule n'est pas opérationnelle. En effet, nous n'avons reçu aucun document prouvant la production des rapports trimestriels d'activités.

Par ailleurs, nous avons pu constater que les données sont collectées et transmises à l'Administrateur indépendant sans qu'elles ne soient certifiées par la Chambre des Comptes.

Cette situation impacterait la fiabilité et la qualité des données financières transmises à l'Administrateur indépendant dans le cadre de l'élaboration du rapport ITIE

Recommandation

Le STP avec l'appui du HCN doit entreprendre des démarches nécessaires auprès de la Direction générale du Trésor pour opérationnaliser cette cellule.

4.2. ASPECTS ORGANISATIONNELS

4.2.1 PRESENTATION DU CADRE ORGANISATIONNEL DE STP ITIE

Le STP-ITIE est organisé selon les dispositions du décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad.

Il est dirigé par un Coordonnateur National assisté par un Adjoint et des experts nationaux. Cette équipe est appuyée par un personnel de soutien composé d'un Comptable public, un Comptable assistant, quatre (4) chauffeurs, deux (2) secrétaires, un planton et un gardien.

Il met en œuvre ses activités suivant un plan annuel d'activités et un budget approuvés par le HCN ITIE.

Il est un service rattaché du Ministère en charge des hydrocarbures où les ressources sont gérées selon les règles de la comptabilité publique.

4.2.2 INSUFFISANCES RELEVÉES

Absence de dispositions régissant les modalités d'organisation et de fonctionnement du STP-ITIE et du HCN

Le Décret 1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) prévoit à son article 17 un Arrêté du ministre en charge des hydrocarbures portant modalités d'organisation et de fonctionnement du HCN-ITIE et du STP-ITIE.

L'Arrêté précité n'a pas été pris afin d'encadrer les modalités d'organisation et de fonctionnement des instances de l'ITIE TCHAD. Il n'existe pas de texte formel prévoyant les missions, tâches et responsabilités des Experts Nationaux du Secrétariat Technique Permanent

Par ailleurs, le décret sus visé a prévu la mise en place d'un règlement intérieur au sein du HCN et du STP-ITIE. Ces documents ont été élaborés, mais ils n'ont pas été adoptés pour permettre leur application.

Ces insuffisances ne garantissent pas le fonctionnement normal du STP-ITIE et par conséquent le mécanisme ITIE dans le pays.

Recommandation

Des dispositions nécessaires doivent être prises pour mettre en place un texte fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du STP-ITIE. Il en est de même pour le règlement intérieur du HCN et celui du STP-ITIE.

Absence d'organigramme

Le STP-ITIE ne dispose pas d'organigramme adopté par le HCN.

Cette situation ne permet pas d'avoir une bonne lisibilité du schéma organisationnel de l'entité. Les lignes hiérarchiques et fonctionnelles entre les différents postes ne sont pas clairement définies. Ceci peut conduire à des dysfonctionnements.

Recommandation

Elaborer un organigramme qui spécifie les responsabilités et l'autorité de chaque poste au sein du STP-ITIE TCHAD d'une part et qui illustre les relations entre les membres.

Absence de descriptions de postes formalisées

Les descriptions des postes ne sont pas formalisées au sein du STP-ITIE. Chaque agent exécute les tâches qui lui semblent dévolues et/ou confiées par le Coordonnateur National.

Cette situation est source de conflits de compétence au sein de l'organisation. Certains agents peuvent être amenés à exécuter les mêmes tâches.

Recommandation

Définir le contenu des postes, les niveaux requis pour les occuper, les supérieurs hiérarchiques et subalternes rattachés, les supports de travail à tous les postes existants dans l'organigramme de l'entité à travers une répartition idoine des tâches

4.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.3.1 PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne au sein du STP-ITIE repose sur les dispositions du décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, les décrets de nomination du Coordonnateur National et son Adjoint et quelques arrêtés pris par le Ministre en charge des hydrocarbures.

Il se repose également sur les règles de la comptabilité publique.

Nous avons procédé à l'évaluation du dispositif du contrôle interne en vigueur au sein du STP-ITIE. Les principales observations sont présentées dans les pages qui suivent.

4.3.2 INSUFFISANCES RELEVÉES

4.3.2.1 INSUFFISANCES LIÉES AUX PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

Absence de manuel de procédures administrative, financière et comptable

Le STP conduit ses activités sur la base du décret n°1637/PR/MPE/2018 portant institution du mécanisme de mise en œuvre et de suivi de l'ITIE au Tchad, des décrets de nomination de ses dirigeants, des arrêtés pris par le Ministre en charge des hydrocarbures ainsi que des textes en vigueur sur la comptabilité publique, la passation des marchés, la comptabilité matières et la gestion du personnel. Ces derniers définissent les principes et règles à respecter pour l'organisation de la structure et la mise en œuvre des activités. Cependant, ils ne précisent pas les procédures à mettre en œuvre pour la gestion administrative, financière et comptable. Un projet de manuel de procédures existe mais n'est pas appliqué et n'a par ailleurs pas fait l'objet d'approbation par le Haut Comité National.

Cette situation pourrait engendrer les risques suivants :

- une mauvaise ou une absence de répartition des responsabilités ;
- une mauvaise interprétation des consignes ;
- une omission de certains contrôles essentiels permettant de garantir la fiabilité des travaux effectués.

Recommandation

Le STP devrait formaliser les procédures administratives, financières, comptables et opérationnelles dans un manuel de procédures et procéder à une large diffusion de ce document à l'ensemble du personnel du service après approbation par le Haut Comité National.

Absence de registre pour les délibérations du HCN-ITIE

Conformément aux bonnes pratiques, un registre des procès-verbaux (PV) doit être ouvert et tenu à jour par le STP-ITIE afin de disposer, à tout moment, de l'exhaustivité des délibérations du Haut Comité National (HCN). Ce registre récapitulera l'ensemble des délibérations du HCN.

Le STP-ITIE Tchad ne dispose pas de registre de procès-verbaux récapitulant l'ensemble des délibérations du Haut Comité National.

Cette insuffisance ne donne pas la garantie de l'exhaustivité des procès-verbaux des décisions prises par le HCN-ITIE.

Recommandation

Le HCN devrait prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place un registre des procès-verbaux des réunions du HCN-ITIE. Ce registre sera tenu au siège du STP-ITIE Tchad.

Retard important dans l’approbation du plan de travail et du budget annuel.

Le plan de travail annuel est un document recensant l’ensemble des activités proposées à mettre en œuvre au cours d’une année d’exercice. Il précise les résultats à obtenir et les objectifs à atteindre à la fin de l’année.

Le budget est la traduction chiffrée du plan de travail annuel. En d’autres termes, le budget est un document récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir.

Conformément à l’article 6 du décret N°1637 portant institution de mécanisme de mise en œuvre et de suivi de ITIE au Tchad, ces documents (plan de travail et budget) doivent être approuvés par le HCN avant sa mise en œuvre par le STP. Cette approbation doit intervenir avant le début de l’année à laquelle ils se rapportent.

Le plan d’action et le budget de l’ITIE Tchad sont élaborés par le STP-ITIE, mais ne sont pas approuvés par le HCN-ITIE avant le début de l’exercice auquel ils se rapportent. A titre d’exemple, le plan d’action et le budget de l’exercice 2021 ne sont toujours pas approuvés par le HCN-ITIE à la date du présent rapport.

Les insuffisances relevées ne garantissent pas un fonctionnement adéquat du STP. Ce qui entacherait l’accomplissement des missions assignées à la structure.

Recommandation

Le STP-ITIE en rapport avec le HCN devrait prendre les dispositions nécessaires pour que le plan de travail annuel et le budget pour un exercice donné soient élaborés et approuvés avant le début de cet exercice. Cela aura l’avantage d’éviter des blocages dans la mise en œuvre des activités et des dépenses non admises dans le budget.

Absence d’évaluation de l’impact de la mise en œuvre de l’ITIE sur le développement durable et la réduction de la pauvreté

Conformément à l’article 6 du décret N°1637 portant institution de mécanisme de mise en œuvre et de suivi de ITIE, le HCN a dans ses attributions, l’évaluation de l’impact de la mise en œuvre de l’ITIE sur le développement durable et la réduction de la pauvreté au Tchad.

Nous n’avons pas eu connaissance de la réalisation d’une telle évaluation par le HCN.

Cette insuffisance ne permet pas d’apprécier le mécanisme ITIE à juste titre au sein de la communauté tchadienne. Elle entacherait par conséquent le fonctionnement adéquat du STP-ITIE Tchad.

Recommandation

Nous estimons que l'évaluation de l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE sur le développement durable et la réduction de la pauvreté au Tchad est nécessaire pour mieux apprécier le mécanisme et lui accorder plus d'importance. Le HCN devrait donc prendre les dispositions nécessaires pour la réaliser.

Non-respect du code des passations des marchés publics

Les ressources de l'ITIE Tchad provenant de l'Etat doivent suivre les règles applicables en matière de passation des marchés publics en vigueur au Tchad.

Ces procédures sont basées sur les principes suivants :

- la nécessité d'exécuter les marchés avec la diligence et l'efficacité requises ;
- la nécessité d'exécuter les marchés aux meilleures conditions économiques et financières.
- la nécessité d'assurer l'équité en vue de permettre à tous les soumissionnaires qualifiés de concourir à chances égales pour l'obtention des marchés ;
- la nécessité de veiller au respect de la transparence dans les processus d'attribution des marchés.

Toutes ces principes en matière de passation de marchés consistent à s'assurer que les marchés seront exécutés en vue de satisfaire aux besoins et attentes pour lesquels ils ont été initiés.

Le STP-ITIE a effectué plusieurs acquisitions de biens et services sans respecter les dispositions du code des passations des marchés publics en vigueur au Tchad. En effet, pour la plupart des marchés passés au cours des trois (3) derniers exercices, la mise en concurrence n'est pas faite. Aucune commission n'a été mise en place pour le dépouillement et l'analyse des offres des soumissionnaires. Les acquisitions sont effectuées en général par entente directe.

Cette situation ne garantit pas le respect des principes cités ci-dessus dans le cadre de l'acquisition des biens et services de l'ITIE Tchad. Elle peut être source de déperditions financières.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait veiller au respect de la réglementation en vigueur en République du Tchad pour les acquisitions de ses biens et services. Toutes les acquisitions doivent être réalisées suivant les procédures et règles édictées par le code des marchés publics en vigueur.

Absence de comptabilité matières au sein du STP-ITIE Tchad

Conformément à l'article 19 du décret N°1637 portant institution de mécanisme de mise en œuvre et de suivi de ITIE, les ressources de l'ITIE Tchad sont gérées selon les règles de la comptabilité publique. A ce titre et conformément à l'article 80 du décret N°817/PR/PM/MFB/2015 portant

règlement général sur la comptabilité publique, une comptabilité des matières, valeurs et titres doit être mis en place au sein du STP-ITIE Tchad. Cette comptabilité permettra de réceptionner, d'enregistrer, de suivre et de contrôler en quantité et en qualité les différents corps ayant une propriété physique et matérielle.

Aucune comptabilité des matières n'existe au sein de STP-ITIE Tchad. Par ailleurs, la gestion et le suivi des matériels sont effectués par l'assistante de l'Agent comptable qui n'a pas la qualité de comptable public.

Cette situation est une infraction aux dispositions réglementaires et pourrait être source de soustractions frauduleuses ou de perte des biens mobiliers et immobiliers, des stocks et des valeurs autres que les deniers.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait veiller au respect de la réglementation en vigueur en République du Tchad pour la gestion de ses matériels et matières. La comptabilité matières doit être assurée sous la responsabilité de l'Agent comptable et le Coordonnateur national, ordonnateur des dépenses.

Insuffisances dans la gestion des immobilisations et des stocks

Les biens mobiliers et immobiliers, les stocks constituent un élément important du patrimoine du STP-ITIE Tchad. Il s'agit de biens à caractère durable non destinés à la consommation au cours d'un exercice, mais à être utilisés durant une longue période, comme moyen permanent de mise en œuvre des activités de la structure.

Les immobilisations au sein du STP-ITIE sont composées du bâtiment abritant le siège, les véhicules, les matériels et mobiliers de bureau, les matériels informatiques.

Les stocks sont les fournitures de bureau, les produits d'entretien, le lubrifiant pour l'entretien des véhicules.

Ces immobilisations et stocks doivent être gérés suivant les règles de la comptabilité matières. Il s'agit entre autres de la codification de l'ensemble des immobilisations, la mise en place des fiches de stocks pour chaque catégorie des stocks, la prise d'inventaire à la fin de chaque année pour s'assurer de la réalité des éléments du patrimoine de l'entité.

L'examen du patrimoine du STP-ITIE a révélé les insuffisances ci-dessous :

- Les matériels et mobiliers de bureau ne sont pas codifiés ;
- Le STP-ITIE n'a pas mis en place un registre pour y enregistrer l'ensemble des immobilisations avec précision de leur état et de leur localisation ;
- Le STP-ITIE n'a pas procédé à la prise d'inventaire physique de ses immobilisations ;
- Aucun document support n'a été mis en place pour le suivi et la gestion des stocks ;
- Les expressions de besoins pour la consommation des stocks ne sont pas matérialisées.

Ces insuffisances peuvent être source de perte ou de soustraction frauduleuse des biens de la structure. Elles peuvent entraîner des déperditions financières.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait prendre les dispositions nécessaires pour corriger les insuffisances citées ci-dessus.

Suivi des véhicules et gestion de carburant

Le STP-ITIE dispose de sept (7) véhicules dont six (6) sont affectés aux agents et un utilisé pour les courses de l'entité. Les véhicules ne doivent être utilisés que pour les activités du STP-ITIE Tchad. À ce titre, ils doivent être suivis pour éviter des usages inappropriés. Aussi, un suivi régulier de l'entretien de chaque véhicule doit être effectué.

Le carburant pour ces véhicules est acheté au fur et à mesure des besoins exprimés par les utilisateurs.

Le STP-ITIE n'a pas mis en place un dispositif pour le suivi des mouvements de ses véhicules, afin de s'assurer qu'ils sont utilisés principalement pour les besoins de l'entité.

Aucun véhicule n'est équipé de carnet de bord pour le suivi de la consommation du carburant et le suivi de la périodicité d'entretien des véhicules.

Les insuffisances relevées peuvent être source de déperdition financière.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait mettre en place un dispositif permettant de suivre l'utilisation des véhicules et la consommation du carburant. Tous les véhicules doivent être équipés de carnet de bord afin de contrôler la périodicité d'entretien et la consommation du carburant.

Insuffisances dans la gestion du personnel

Le personnel du STP-ITIE est composé des fonctionnaires et des agents contractuels. Le Coordonnateur National, son Adjoint, l'Expert national en statistiques et bases des données et l'Agent comptable sont les fonctionnaires mis à la Disposition de l'entité. Les autres agents sont liés à l'entité par un contrat de travail.

Le STP-ITIE compte quinze (15) agents dont cinq (5) cadres, un (1) Agent comptable et neuf (9) membres du personnel d'appui.

L'examen de la situation du personnel du STP-ITIE a révélé les insuffisances suivantes :

- Les procédures de gestion du personnel ne sont pas formalisées ;

- Le contrat de travail signé avec le personnel contractuel présente beaucoup d'insuffisances. Il s'agit notamment de l'absence des obligations des parties au contrat, la durée du contrat, etc ;
- Les rémunérations versées au personnel contractuel ne font pas l'objet de déclarations fiscale et sociale. Les charges fiscales et sociales sur ces rémunérations ne sont pas déclarées et payées ;
- Le STP-ITIE n'a pas mis en place un dossier individuel pour chaque membre du personnel ;
- Un plan de formation n'est pas mis en place pour assurer le renforcement des capacités des membres du HCN et des parties prenantes au mécanisme ITIE ;
- Il n'existe pas de dispositif pour l'évaluation du personnel du STP-ITIE ;
- Il n'existe pas de classification professionnelle et de grille salariale.

Les insuffisances relevées ne garantissent une gestion optimale du personnel du STP-ITIE et peut être source de conflits sociaux.

Recommandations

Le STP-ITIE devrait prendre les dispositions nécessaires pour :

- Formaliser les procédures de gestion du personnel dans un manuel ;
- Procéder à la relecture des contrats de travail du personnel contractuel afin de l'adapter aux règles de la loi du travail en vigueur ;
- Procéder aux déclarations fiscales et sociales des rémunérations versées au personnel contractuel et payer les charges y afférentes ;
- Mettre en place un dossier individuel pour chaque membre du personnel du STP-ITIE. Ce dossier devra contenir l'ensemble des documents permettant à l'entité d'assurer un suivi adéquat de chaque agent ;
- Mettre en place un plan de formation pour le renforcement du personnel du STP-ITIE, des membres du HCN et des parties prenantes. Ce plan doit faire l'objet d'approbation par le HCN-ITIE ;
- Mettre en place un dispositif d'évaluation du personnel et procéder à l'évaluation de l'ensemble du personnel à la fin de chaque année ;
- Mettre en place une classification professionnelle et une grille salariale.

Insuffisances dans la gestion des courriers

Le courrier, de par son classement adéquat, permet de constituer une base de données indispensable à la gestion. Ce travail rationalise le temps de traitement des informations et assure une grande fluidité de celles-ci entre la structure et ses partenaires.

L'efficacité de la gestion se mesure également à la qualité du système de communication, à sa capacité à répondre aux attentes des partenaires en termes d'information.

Nous avons relevé, au sein du STP, les insuffisances ci-dessous :

- les registres et le cahier de transmission des courriers ne sont pas systématiquement renseignés au départ et à la réception des courriers ;
- les documents reçus ou envoyés directement par les Experts nationaux ne sont pas enregistrés, classés et archivés au niveau du secrétariat ;

Ces insuffisances peuvent être source de perte de courriers.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait prendre les dispositions nécessaires pour corriger les insuffisances relevées

Insuffisances dans le Système d'archivage et de classement des documents administratifs

Les documents relatifs aux opérations d'une entité constituent sa mémoire. Ils permettent de justifier et de retracer fidèlement toutes les transactions effectuées par la structure au cours d'une période donnée. Leur archivage et leur classement corrects constituent des gages de fiabilité et d'exhaustivité de l'information administrative produite.

Le système de classement et d'archivage au niveau du siège n'est pas satisfaisant. En effet, nous avons relevé les insuffisances ci-dessous :

- les documents administratifs de l'entité sont classés pêle-mêle dans la bibliothèque et dans les armoires placés dans le bureau du Secrétariat. Aucune forme de classement et d'archivage n'est mis en place ; ce qui rend fastidieux la recherche des documents ;
- l'accès à la bibliothèque n'est pas contrôlée et les documents administratifs du STP-ITIE qui y trouvent sont accessibles aux personnes extérieures ;
- aucun responsable n'est désigné pour assurer la mise en place et le suivi et des archives du STP-ITIE.

Cette situation ne facilite pas la recherche des pièces justificatives et leur présentation diligente à des vérificateurs pour la justification des opérations effectuées. En outre, cette situation pourrait être à l'origine de perte de documents.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place un système de classement et d'archivage performant des documents administratifs, tout en désignant un responsable chargé du suivi et de l'archivage.

Insuffisances dans la gestion informatique

Au sein du STP-ITIE, chaque poste dispose d'un ordinateur pour réaliser ses activités. Les données relatives aux rapports d'activités, aux données comptables et financières sont également contenues dans ses ordinateurs. Les différentes applications ou logiciels sont aussi installées sur ces machines pour permettre au STP-ITIE de réaliser ses activités.

L'examen du parc informatique du STP-ITIE a révélé les insuffisances ci-dessous :

- Le parc informatique (ordinateurs de bureau) est vieillissant (presque 7 ans) pour l'ensemble du personnel. Néanmoins, en début de l'année 2021, il a été remis des ordinateurs portables neufs aux Experts nationaux ;
- le personnel n'est pas sensibilisé sur les principes de sécurité en matière informatique (Gestion efficace des mots de passe, accès internet, et utilisation de la messagerie) ;
- Il n'existe pas de procédures ou de dispositifs relatifs à la sécurité logique (profils utilisateurs, antivirus, pare-feu) ;
- les informations ne font pas l'objet d'un stockage centralisé. Les informations sont stockées de façon disparate sur le poste de chaque utilisateur. Cela rend impossible la mise en place de mesures de protection spécifique des données ;
- Il n'existe pas de procédures de sauvegarde et de restauration des données informatisées incluant la conservation des sauvegardes à l'extérieur de l'entité ;
- Il n'existe pas de procédures de secours en cas de détérioration du système d'information ;
- les postes d'ordinateurs ne sont pas dotés d'antivirus ;
- les postes d'ordinateurs sont dotés de système d'exploitation « Windows » et de logiciels bureautiques non authentiques ;
- Il n'existe pas d'onduleur sur les équipements informatiques
- Il n'existe pas de manuel utilisateur et de documentation technique à disposition et à jour des dernières modifications

Ces insuffisances peuvent être à l'origine des interruptions du système d'information et des accès non autorisés aux données de l'entité (fraude, cyberattaque, etc.).

Recommandations

Le STP-ITIE devrait prendre les mesures nécessaires pour corriger les insuffisances relevées. En effet, il doit :

- Procéder au renouvellement du parc informatique ;
- Sensibiliser le personnel sur les principes de la sécurité informatique ;
- Mettre en place des procédures ou de dispositifs relatifs à la sécurité logique (profils utilisateurs, anti-virus, pare-feu) ;
- Mettre en place un server central pour stocker l'ensemble des données informatiques de l'entité ;
- Mettre en place les procédures de sauvegarde et de restauration des données informatisées incluant la conservation des sauvegardes à l'extérieur de l'entité ;
- Mettre en place de procédures de secours en cas de détérioration du système d'information ;
- Equiper tous les ordinateurs d'antivirus et d'onduleurs ;
- Doter les ordinateurs de système d'exploitation authentique ;
- Mettre en place un manuel utilisateur et de documentation technique à disposition et à jour des dernières modifications.

4.3.2.2 INSUFFISANCES LIEES AUX PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES

Faible mobilisation des ressources de l'Etat pour le STP-ITIE Tchad

Conformément aux dispositions du décret de mise en œuvre de ITIE Tchad, les ressources de financement des activités et de fonctionnement de l'ITIE Tchad proviennent des subventions de l'Etat, des contributions des partenaires au développement et d'autres apports des entreprises du secteur extractif.

Les ressources allouées par l'Etat au STP-ITIE ne sont pas suffisamment mobilisées. Au cours des exercices 2019 et 2020, le taux global de mobilisation de ces ressources s'élève en moyenne à 50% de celles prévues dans le budget annuel.

Les fonds mobilisés ne couvrent que les dépenses de fonctionnement de l'entité. Le financement des dépenses relatives à la réalisation des activités, notamment l'élaboration, la validation et la publication du rapport annuel ITIE, est recherché auprès des partenaires au développement.

Cette situation constitue un handicap majeur pour le fonctionnement du STP-ITIE et la mise en œuvre du mécanisme ITIE dans le pays. Une grande partie des activités prévues dans le plan de travail annuel ne sont pas réalisées.

Recommandation

Le STP-ITIE et le HCN devrait concevoir un mode de financement pérenne du mécanisme afin de le rendre plus opérationnel. Ceci peut être par exemple l'allocation d'un pourcentage des redevances payées par les entreprises privées du secteur. Par ailleurs Un plaidoyer pourrait être mené auprès d'autres partenaires (Ambassades, ONGs, etc.) susceptibles d'apporter un appui financier au STP-ITIE.

Lourdeur dans les procédures de décaissements

Il a été relevé des retards importants dans la mise en œuvre de certaines activités du STP-ITIE en raison de la lourdeur du processus de décaissement des fonds pour le paiement des dépenses. En effet, tout décaissement de fonds exige (i) l'approbation du Président du HCN qui est le Ministre en charge des hydrocarbures et (ii) le visa du contrôle financier en plus de la validation du Coordonnateur National.

Cette situation ne permet pas de réaliser les activités prévues dans le plan de travail annuel dans les meilleurs délais. Elle handicape le bon fonctionnement du STP-ITIE.

Recommandation

Le processus de décaissement des fonds pour le financement des activités du STP-ITIE doit être suffisamment allégé. Nous estimons qu'après l'approbation du budget par le HCN, celle de chaque décaissement par le Président de cette instance n'est plus nécessaire.

Insuffisances dans la gestion de la trésorerie

Les fonds mobilisés auprès de l'Etat pour le financement des activités du STP-ITIE sont logés dans un compte ouvert à la Société Générale Tchad (SGT). Pour un meilleur suivi de ces fonds le STP-ITIE doit mettre en place un mécanisme de contrôle. Il s'agit notamment de la réalisation de l'état de rapprochement bancaire à la fin de chaque mois. Ce document consiste à réconcilier les opérations de banque enregistrées au niveau de l'Agent comptable de la structure avec celles passées par la banque.

Par ailleurs, une caisse est mise en place pour faire face aux menues dépenses. Cette dernière est alimentée par les fonds de la banque. Elle doit faire l'objet de contrôles régulier et inopiné pour sécuriser les avoirs en espèces.

Le suivi et le contrôle des comptes de trésorerie ne sont pas réalisés au sein du STP-ITIE. En effet, aucun état de rapprochement bancaire n'est effectué. En outre, les contrôles régulier et inopiné de caisse ne sont pas réalisés.

Les insuffisances relevées peuvent être source de malversations financières.

Recommandations

Des dispositions nécessaires devraient être prises par le STP-ITIE pour une gestion adéquate de la trésorerie de l'entité. L'Agent comptable devrait réaliser l'état de rapprochement bancaire sur l'ensemble des comptes de l'entité à la fin de chaque mois. Il devrait également procéder aux contrôles régulier (mensuel) et inopiné (une fois par trimestre) de la caisse. Ces contrôles seront sanctionnés par des procès-verbaux dûment signés par lui et le Coordonnateur national.

L'agent comptable ne dispose pas d'acte (ou l'attestation) de prestation de serment

L'article 24 du Décret N°817/PR/PM/MFB/2015 Portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique indique que : « **les comptables publics sont avant leur installation, astreints à la constitution de garanties et à la prestation de serment devant la Cour des comptes.** »

Le procès-verbal de prestation de serment de l'agent comptable n'a pas été mis à la disposition de la mission. Il en est de même de la preuve de constitution de garanties.

Cette situation qui constitue une entorse au Règlement général sur la comptabilité publique, peut être source de déperdition financière.

Recommandations

STP-ITIE devrait veiller au respect de la réglementation en vigueur en République du Tchad. Son Agent comptable doit prêter serment et rendre son procès-verbal de prestation de serment lors des vérifications financières de l'entité. Il doit également constituer les garanties prévues dans le règlement.

Absence de système comptable informatisé au sein du STP-ITIE

Le STP-ITIE est un service rattaché au Ministère des hydrocarbures disposant d'une autonomie administrative et de gestion. Elle tient une comptabilité de type public et produit des comptes administratifs et des comptes de gestion. Cette comptabilité est tenue sur les feuilles Excel.

Les états financiers produits sont visés par le Contrôleur financier et transmis au Trésor pour validation. Ils sont ensuite transmis à la Cour des comptes pour certification.

A la date de notre intervention, nous n'avons pas pu disposer des comptes certifiés du STP-ITIE pour les trois derniers exercices. Ces comptes seraient au niveau de la Cour des comptes pour certification selon l'Agent comptable.

Cette situation ne garantit pas la fiabilité et la sincérité de l'information financière produite par l'entité.

Recommandation

Le STP-ITIE devrait entreprendre des démarches nécessaires auprès de l'Etat afin d'obtenir plus d'autonomie dans sa gestion. Il peut demander le statut juridique d'établissement public à caractère administratif pour lui permettre de mettre en place une comptabilité de type privé. Cette dernière pourra être tenue sur un logiciel de gestion comptable et financière tenant compte des contributions des partenaires au développement.

Absence d'audit comptable et financier réalisé par un organisme privé

L'audit comptable et financier est un système de validation qui permet d'accroître la confiance des parties prenantes à l'information financière produite par une entité. Il permet également à l'entité de bénéficier de recommandations pertinentes qui constituent une valeur ajoutée dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs de performance.

Le STP-ITIE, compte tenu de son statut de service rattaché, n'a jamais fait l'objet d'audit comptable et financier. Ses comptes doivent en principe être certifiés par la Cour des comptes. Cependant, cette certification connaît des retards importants. Les comptes des exercices 2018 et 2019 n'ont toujours pas été certifiés à la date du présent rapport.

Cette situation ne garantit pas la confiance des partenaires vis-à-vis du STP-ITIE Tchad. Aussi, la non réalisation d'audit ne permet pas de connaître tous les dysfonctionnements et insuffisances de la structure afin d'y remédier.

Recommandations

Le STP-ITIE, compte tenu du fait qu'il sollicite et obtient des contributions des partenaires au développement pour réaliser une partie de ses activités, doit pouvoir faire l'objet d'audit par un professionnel indépendant. Cet audit ne peut être possible que si l'entité change de statut juridique en devenant un établissement public à caractère administratif.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des documents exploités

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.

Annexe 1 : Liste des documents exploités

Réf.	Volet de l'Intervention	Description	Commentaire SEC DIARRA.
1	Diag/Carto/Manuel/Formation	Dossier juridique de la constitution d'ITIE-TCHAD (récépissé, statut, textes de création, règlement intérieur, Décret) - Décret N°1637/PR/MPE/ 2018 -Decret-1838-Politique-de-Publication-des-Informations-dans-les-	
2	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les procès-verbaux des réunions du Haut Comité National tenues au cours des exercices écoulés	
3	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les plans de travail de ITIE TCHAD depuis la déclaration solennelle d'adhésion	Pour 2020 et 2021 non approuvé
4	Diag/Carto/Manuel/Formation	Rapports de formation établit par ITIE-TCHAD	
5	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les rapports d'études ou d'évaluation réalisées au profit de ITIE-TCHAD	
6	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les rapports d'évaluation de la mise en œuvre de la norme	
7	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les notes d'engagement de l'Etat pour la mise en œuvre de la norme ITIE	
8	Diag/Carto/Manuel/Formation	L'organigramme actualisé	version non approuvée
9	Diag/Carto/Manuel/Formation	Liste du personnel et les postes occupés	
10	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les fiches descriptives de poste,	version non approuvée
11	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les actes de nomination des membres du Haut Comité National	
12	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les conventions et contrats de toute nature conclus par l'ITIE-TCHAD (les Accords et conventions de financement...)	Les contrats des experts n'ont pas été fournis
13	Diag/Carto/Manuel/Formation	Liste des comptes bancaires et les signataires autorisés.	
14	Diag/Carto/Manuel/Formation	Le manuel de procédures (Manuel d'organisation et des procédures comptables, Manuel d'organisation et des procédures de contrôle interne...)	version non approuvée

STP ITIE – RAPPORT DIAGNOSTIC DE FONCTIONNEMENT

Réf.	Volet de l'Intervention	Description	Commentaire SEC DIARRA.
15	Diag/Carto/Manuel/Formation	Courriers, cahiers de transmission.	
16	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les programmes et des budgets adoptés,	
17	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les rapports de contrôle de l'exécution des décisions prises par le Haut Comité National,	
18	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les rapports techniques, administratifs et financiers	Reception du rapport annuel d'avancement 2017
19	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les décisions et correspondances avec le Conseil d'Administration de l'ITIE	reception de la correspondances de la Republique du Tchad au CA de l'ITIE
20	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les décisions du Conseil d'Administration et le programme de travail,	Reception d'une décision du CA sur la valisation du Tchad
21	Diag/Carto/Manuel/Formation	Les programmes d'activités et le budget prévisionnel soumis au HCN	
22	Diag/Carto/Manuel/Formation	Règlement général sur la comptabilité publique du Tchad	
23	Diag/Carto/Manuel/Formation	Règlement général relatif à la comptabilité publique	
24	Diag/Carto/Manuel/Formation	Comptes rendus de la reunion des Organes de la société civile	
25	Diag/Carto/Manuel/Formation	Comptes rendus des séances de dissémination du rapport 2012	
26	Diag/Carto/Manuel/Formation	- Décret de nomination de la coordonnatrice national - Décret de nomination du coordonnateur national adjoint	
27	Diag/Carto/Manuel/Formation	Compte rendu de la formation de la société civile	
28	Diag/Carto/Manuel/Formation	compte rendu de la formation des entités etatiques du 26 au 27 Mai 2014	
29	Diag/Carto/Manuel/Formation	Compte rendu de la session de formation des entreprises extractives	
30	Diag/Carto/Manuel/Formation	Validation-Board-decision-Validation of Chad (1)	

STP ITIE – RAPPORT DIAGNOSTIC DE FONCTIONNEMENT

Réf.	Volet de l'Intervention	Description	Commentaire SEC DIARRA.
31	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Docs validation ITIE international	
32	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Final-PTA-Triennal 2018 -2020	
33	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Rapport groupe ITIE du 07 septembre 2019	version non approuvée
34	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Liste du persl Contractuel et fonctionnaire à l' ITIE	
35	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Declaration-d'adhésion-de-la-République-du-Tchad-à-l'ITIE-20-août-2007	
36	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Lettre-d'adhésion-de-la-République-du-Tchad-à-l'ITIE-20-août-2007	
37	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Engagement_gouvernement_Clause_ITIE	
38	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Rapport-annuel-d'avancement-ITIE-TCHAD	version non approuvée
39	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Liste des Membres du Haut Comite National ITIE 16-07-2020	
40	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Mini-cadastre_version-a-jour_18-nov-2020_site STP	
41	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Rapport du college de controle et de surveillance des revenus pétrolier	version non approuvée
42	Diagl/Carto/Manuel/Formation	Manuel de procédures comptables et financières	version non approuvée
43	Diagl/Carto/Manuel/Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté du ministre fixant les indemnités de responsabilités de la coordonnatrice et de son adjointl -Arrêté du ministre portant remboursement des frais engagés par les membres du HCN-ITIE -Arrête de mise en place des comités régionaux --Arrête n°108 portant creation de la cellule de collecte - Arrête-n°008 portant-désignation-des-membres-du-HCN-ITIE -Arrêtes de mis à dispositiondu stacien et de l'Agent comptable à l'ITIE 	

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

N°	NOM ET PRENOMS	STATUT	FONCTIONS	EMAIL	TELEPHONE
1	ADOUM Mahamat ADOUM	Ministère de Tutelle	Directeur Général du Ministère de Pétrole et des Mines	m.adoum@minpe.gouv.td	66269425
2	Mme Amina Mahamat	Fonctionnaire en service à l'ITIE	Coordinatrice Nationale	aminamahamat2510@gmail.com	66261213
3	Abdelkérime Hissein Moussa	Fonctionnaire en service à l'ITIE	Coordonnateur Adjoint	sougourdie@gmail.com	95437719
4	Oumar Nour Hamidou	Fonctionnaire en service à l'ITIE	Agent Comptable	oumarnour4@gmail.com	66236898
5	Abadam Abakar Maïna	Fonctionnaire en service à l'ITIE	Expert Statisticien	<a href="mailto:<abamaina@yahoo.com>"><abamaina@yahoo.com>	66939728
6	Abraham Guidimti	Contractuel en service à l'ITIE	Expert/comptabilité /Audit	abguidimti@live.fr	66292379
7	Younous Azaki Taha	Contractuel en service à l'ITIE	Expert en communication	benzaki2@gmail.com	66215787
8	Fatimé Mendé	Contractuel en service à l'ITIE	Assistante /Comptable	fatimende@yahoo.fr	66515884
9	Mahamat Saleh Issa	Contractuel en service à l'ITIE	Secrétaire	ND	66505480
10	Ahmat Wadi	Contractuel en service à l'ITIE	Chauffeur	ND	66300483

ND : NON DISPONIBLE