

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

COUR DES COMPTES

*Commission de Vérification
des Comptes et de Contrôle
des Entreprises publiques*

CONCLUSIONS DEFINITIVES

Institut sénégalais de Recherches agricoles

ISRA

(Gestion 2000 - 2003)

Avril 2005

Conclusions définitives

Institut sénégalais de Recherches agricoles

ISRA

(Gestion 2000 - 2003)

A l'issue de l'Assemblée plénière tenue le 2 février 2005 sur le rapport particulier provisoire de l'Institut sénégalais de Recherches agricoles (ISRA), la Commission, après avoir pris en compte les réponses écrites et les explications orales suite aux observations soulevées par les commissaires, a fait la synthèse et arrêté, en Assemblée restreinte, les conclusions suivantes.

1 - Synthèse

Présentation

L'Institut sénégalais de Recherches agricoles (ISRA) est créé en 1974, sous un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). A la faveur de la loi n° 97-13 du 2 juillet 1997, il devient, à l'instar de l'ITA, un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST), placé sous la tutelle financière du ministère de l'Economie et des Finances et sous la tutelle technique du ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique.

Le capital de l'Institut existe sous la forme d'un fonds de dotation versé par l'Etat du Sénégal pour un montant de 411 106 676 FCFA.

L'ISRA a pour mission :

1. d'entreprendre et de développer les recherches sur les productions végétales, animales et halieutiques intéressant le développement économique et social du Sénégal et notamment :
 - d'élaborer les programmes de recherches en fonction des objectifs définis par le Gouvernement,
 - d'exécuter les programmes arrêtés par les services techniques compétents et adoptés par le Conseil interministériel sur la recherche scientifique.
2. de recueillir, préserver et protéger le patrimoine scientifique national détenu au niveau des différents organismes de recherche opérant au Sénégal dans le domaine de sa compétence ;
3. d'assurer la gestion des centres de recherches agricoles et océanographiques et des stations annexes ;
4. de promouvoir la formation des chercheurs nationaux en la suscitant et en y participant par les voies les plus appropriées ;
5. d'œuvrer au développement de la coopération scientifique interafricaine et internationale. Dans le domaine de ses compétences, l'ISRA constitue la structure d'accueil de programmes de recherches bilatéraux et internationaux répondant aux intérêts sénégalais et africains. Il assure la coordination de tout programme de recherche étranger mené au Sénégal et relevant de son domaine d'activité.

L'Institut est implanté sur l'ensemble du territoire national et dispose de :

- 5 centres nationaux
 - le Laboratoire national d'Elevage et de Recherches vétérinaires (LNERV),
 - le Centre de Recherches océanographiques de Dakar Thiaroye (CRODT),
 - le Centre national sur les Recherches forestières (CNRF),
 - le Laboratoire national de Recherches sur les Productions végétales (LNRPV),
 - le Centre d'Etudes régional pour l'Amélioration de l'Adaptation à la Sécheresse (CERAAS).
- 6 centres régionaux
 - le Centre national de la Recherche agronomique (CNRA) de Bambey,
 - le Centre de Recherches agricoles de Djibélor,
 - le Centre de Recherches zootechniques de Dahra,
 - le Centre de Recherches agricoles de Saint-Louis,
 - le Centre de Recherches zootechniques de Kolda,
 - le Centre pour le Développement de l'Horticulture (CDH) en zone des Niayes.

Le Bureau d'Analyse macroéconomique (BAME), l'ISRA Production (semences et vaccins) et l'Unité d'Information et de Valorisation (UNIVAL) viennent compléter le dispositif scientifique de l'Institut.

Le Conseil d'administration est présidé par **M. Amadou Moctar Niang**. Il a été nommé le 28 novembre 2003 suite à la réunion extraordinaire du Conseil d'administration sur proposition du Ministre de l'Agriculture et de l'Hydraulique, en remplacement du Docteur El Hadji Guèye.

La Direction générale est assurée par Monsieur **M. Pape Abdoulaye Seck**. Il a été nommé le 29 décembre 2000 par décret n° 2000-1153 pour une durée de trois ans sur proposition du Ministre chargé de la tutelle technique. Il remplace à ce poste Monsieur Moussa Bakhayokho appelé à d'autres fonctions.

Analyse de la situation

Le rapport particulier provisoire relatif à l'ISRA a révélé les difficultés structurelles vécues quotidiennement par l'Institut.

En effet, le décret n° 98-982 du 4 décembre 1998 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'ISRA traduisait la volonté de l'Etat de lever toutes les contraintes fragilisantes identifiées dans la gestion passée de cette structure.

A l'heure actuelle, l'Institut continue d'être dans une situation préoccupante du fait de sa situation structurellement déficitaire et de son patrimoine loin d'être reluisant.. Ce constat requiert une implication plus volontariste de l'Etat notamment en matière logistique.

Par ailleurs, les rapporteurs ont noté une inappropriation du manuel des procédures administratives, comptables et financières par la majorité du personnel et par l'existence, en son sein, de procédures inadaptées aux contraintes vécues quotidiennement par l'Institut. Des efforts sont actuellement initiés par les dirigeants afin de remédier ces dysfonctionnements internes.

Au niveau des ressources humaines, il convient, en général, d'engager la réflexion sur la gestion des carrières des chercheurs sénégalais. Ces derniers sont le plus souvent recrutés par des structures internationales et ces fuites de cerveaux organisées sont dévastatrices du potentiel humain des instituts de recherches nationaux. En particulier, les dirigeants de l'ISRA devront s'efforcer de satisfaire les exigences d'une approche rationnelle de management des ressources humaines.

En définitive, dans le contexte d'une libéralisation qui conduit l'Etat au désengagement progressif, la CVCCEP recommande une analyse prudente de la situation de l'ISRA.

A son avis, tout désengagement économique de l'Etat, vis-à-vis de l'Institut, demeure prématuré. La situation actuelle milite plus dans le sens d'amener les Autorités à prendre la pleine mesure des difficultés de l'Institut afin d'être à mieux de le soutenir dans ses perspectives.

2 - Conclusions particulières

2-1. Fonctionnement des organes délibérants

L'ISRA est un établissement public à caractère scientifique et technologique et l'article 6 du décret n° 97-13 du 2 juillet 1997 portant création de ce type d'établissement et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement dispose que : *"le Conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an..."*.

Le Conseil d'administration de l'ISRA s'est réuni deux fois en 2001 et deux fois en 2002.

A cela s'ajoute des retards dans la présentation et l'approbation des comptes de fin d'exercice de l'Institut. Le délai légal de présentation et d'approbation des comptes par le Conseil d'administration est de 6 mois après la clôture de l'exercice (*cf. Actes uniformes de l'OHADA relatifs aux sociétés commerciales et au Groupement d'Intérêt économique*).

Les comptes de l'exercice clos en 2001 ont été approuvés à la séance du Conseil d'administration du 15 octobre 2002 et ceux de 2002 à la séance du 4 novembre 2003.

Conclusion n° 1

Considérant :

- **l'irrégularité des réunions du Conseil d'administration,**
- **et les retards fréquents notés dans l'approbation des comptes de l'ISRA,**

La Commission demande à l'ISRA :

- **de respecter les dispositions légales relatives à la tenue des réunions du Conseil d'administration,**
- **et de veiller au respect scrupuleux du délai légal de 6 mois après la clôture de l'exercice pour la présentation et l'approbation des états financiers de synthèse par le Conseil d'administration.**

2-2. Aspects organisationnels

2-2-1 Système d'information de gestion

La mise en œuvre d'un système d'information de gestion adapté aux réalités de l'Institut revêt un caractère obligatoire. En effet, la loi n° 97-13 en date du 26 mai 1997 portant création des établissements publics à caractère scientifique et technologique dispose en son article 32 que : *"...dans chaque établissement à caractère scientifique et technologique, il est institué une cellule de contrôle de gestion qui est notamment chargée, pour le compte du Directeur général de confectionner et de tenir à jour un tableau faisant apparaître à partir d'indicateurs, l'évolution de l'activité de l'entreprise"*.

L'absence d'un système d'information de gestion au sein de l'ISRA doit être rapidement corrigée d'autant qu'il demeure un outil précieux dans les processus de prise de décisions.

Une fois mise en place, il appartiendra au Contrôleur de gestion de garantir sa qualité notamment dans le choix des indicateurs et sur la périodicité de remontée des informations.

Conclusion n° 2

Considérant l'absence d'un système d'information de gestion au sein de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA :

- **de se conformer à l'article 32 de loi n° 97-13 du 26 mai 1997 portant création des établissements publics à caractère scientifique et technologique, par une mise en place effective d'un système d'information de gestion et d'assurer son appropriation par l'ensemble des responsables de l'ISRA,**
- **de renseigner les tableaux de bords qui y seront insérés afin de mesurer avec pertinence les performances,**
- **et de se servir, autant que de besoin, de cet instrument de gestion pour une meilleure évaluation des prévisions budgétaires.**

2-2-2 Manuel de procédures

La loi n° 97-13 en date du 26 mai 1997 portant création des établissements publics à caractère scientifique et technologique dispose en son article 32 que : *"Chaque établissement public à caractère scientifique et technologique dispose d'un manuel de procédures dont l'application fait l'objet d'un contrôle permanent par un auditeur interne..."*

L'ISRA dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières inadapté à son organisation actuelle du fait de la désuétude de certaines procédures.

La Direction générale a déjà entamé des actions dans le but d'une réactualisation de son manuel devant lui permettre d'asseoir, au sein de l'ISRA, les bases d'une gestion transparente. Des séminaires ateliers se sont tenus dans ce sens avec la collaboration du Cabinet "Mazars Sénégal" et les résultats soumis à l'appréciation des responsables administratifs et comptables.

Les rapporteurs recommandent à l'ISRA de veiller à ce que le Cabinet "Mazars Sénégal" puisse suivre, sur une année au moins, l'appropriation et la correcte application du manuel de procédures en collaboration avec l'auditeur interne.

2-2-3 Fonctionnement de ISRA - Production

Manuel des procédures commerciales de ISRA - Production

Plusieurs services sont regroupés au sein de ISRA - Production à savoir :

- le Service des vaccins,
- le Service de la production des semences maraîchères,
- le Service de la production des plans fruitiers,
- le Service de maintenance,
- le Service commercial,
- le Service comptable,
- le Service administratif.

La Direction générale de l'Institut a bien pris conscience des défaillances organisationnelles qui existent au niveau de ISRA-Production et qui se déclinent sous la forme de cumuls de tâches administratives et commerciales.

Les rapporteurs ont noté un problème de synergie entre le manuel des procédures de la Direction générale de l'Institut et celui de Isra-Production. En principe, ces deux manuels devraient être complémentaires et non contradictoires et il est noté un défaut de concertation entre le Service commercial et le Service comptable.

Par conséquent, les rapporteurs sont dubitatifs quant à l'existence d'un bon système de verrouillage des circuits de recettes et de dépenses notamment, en terme de concordance entre les offres réelles et les offres déclarées. L'étude des créances telle que présentée par la suite permet de corroborer cette position des rapporteurs.

Conclusion n° 3

Considérant la désuétude de certaines procédures du manuel des procédures administratives, comptables et financières de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA :

- **d'apporter les réactualisations nécessaires au manuel de procédures, et particulièrement à celui de ISRA - Production,**
- **d'assurer sa correcte appropriation par l'ensemble du personnel de l'Institut,**
- **et de veiller, dans les applications pratiques, au respect des procédures édictées.**

Créances clients

Les créances de l'ISRA émanent principalement des ventes de vaccins fabriqués par ISRA - Production et pour preuve, au 31 décembre 2002, les créances sur les ventes de vaccins se chiffrent à 310 millions de Fcfa soit 84% des créances brutes. Le tableau ci-après illustre l'état des créances de l'Institut au titre des années 2000, 2001 et 2002.

(en milliers de FCFA)

	2000	2001	2002
Créances clients brutes	253 096	287 854	367 929
Provisions sur créances clients	133 422	134 357	182 945
Taux de prov. créances clients	53%	47%	50%

La quasi-stagnation des taux de provisions pratiqués dénote l'absence d'un bon système de recouvrement des créances clients. L'ISRA, en collaboration avec le Cabinet "Mazars Sénégal", cherche à pallier cette carence.

Cette collaboration devrait éviter l'ISRA de supporter l'insolvabilité de certains de ses clients. En guise d'exemple, les clients ci-dessous ne se sont pas encore acquittés de leurs engagements vis-à-vis de l'Institut.

Numéro facture	Date	Nom client	Montant TTC
003/EXP/2003	24 janvier 2003	EKS Charles Sidibé / Guinée conakry	3 514 000 Fcfa
001/EXP/2004	30 janvier 2004	Clinique et pharmacie vétérinaire de RIF / Mauritanie	4 398 000 Fcfa
002/EXP/2004	9 février 2004	Sagrlichem / Burkina faso	2 925 461 Fcfa

Conclusion n° 4

Considérant le niveau élevé des taux de provision constaté sur les clients de l'ISRA, et les difficultés notées dans le recouvrement des créances clients existantes,

La Commission demande à l'ISRA :

- **de recenser et relancer l'ensemble de ses clients douteux afin d'obtenir le règlement de leurs dettes dans les meilleurs délais,**
- **et de réfléchir sur la mise en place d'un système avisé d'identification fiable de leurs clients et d'un système adéquat de recouvrement des créances clients.**

Absence d'une comptabilité analytique

La mise en place d'une comptabilité analytique, dans les unités de production, est un impératif de gestion car elle permet de connaître objectivement le coût des produits fabriqués.

A ISRA - Production, la Commission a noté une absence de comptabilité analytique qui, selon l'avis des dirigeants, s'explique par des contraintes non maîtrisées entièrement notamment, l'absence de séparation physique de l'eau, l'électricité etc. entre les différents services.

Nonobstant l'absence d'un système opérationnel permettant de déterminer avec précision le coût de production des vaccins, les dirigeants de l'Institut évaluent les stocks de vaccins sur des bases forfaitaires. Ainsi, lesdits stocks sont valorisés en appliquant une décote de 15% sur les prix de vente. Cette décote aurait été déterminée de manière extra comptable en 1992 et n'a jamais été revue depuis lors.

Le Cabinet "Mazars Sénégal" s'évertue à appuyer l'ISRA dans la mise en place de cette comptabilité analytique dont devra bénéficier ISRA-Production.

Conclusion n° 5

Considérant l'absence d'une comptabilité analytique à ISRA-Production et corrélativement l'impossibilité d'une évaluation rationnelle des coûts des vaccins fabriqués,

La Commission demande à l'ISRA d'assurer, sans délai, la mise en place d'une comptabilité analytique au sein de ISRA-Production.

2-3. Situation comptable et financière

2-3-1 Situation d'exécution budgétaire

La Commission a constaté des retards souvent accusés par l'ISRA dans la sortie de la situation budgétaire. Ce retard s'explique par la centralisation des données des différents centres de l'Institut et leur traitement au niveau de la Direction générale.

Par ailleurs, suite à l'analyse des états d'exécution budgétaire, les rapporteurs se sont rendu compte de l'existence de remaniements budgétaires récurrents.

Pour les emplois, il y a lieu d'observer une faiblesse des taux d'exécution budgétaire. Les dirigeants de l'Institut expliquent que ces faiblesses sont dues aux retards dans la mise en œuvre de certains marchés notamment, la réalisation du centre d'accueil de LNERV par l'unité ISRA -Production sur recettes propres.

Les ressources, quant à elles, affichent des taux de réalisation globalement satisfaisants. Néanmoins, des retards de mobilisation sont observés et trouvent leurs origines dans :

- les difficultés de mobilisations des ressources de certaines conventions particulières,
- et les retards souvent enregistrés dans les campagnes de ventes de vaccins qui constituent en moyenne 63% des prévisions de recettes propres.

2-3-2 Analyse de l'équilibre financier

Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2002, il ressort un total d'actif immobilisé net de 6 660 530 milliers de Fcfa contre 6 721 679 milliers de Fcfa pour les ressources stables.

(en milliers de FCFA)

Rubriques	2000	2001	2002
Total actif immobilisé net (1)	2 730 589	2 000 595	6 660 530
Total ressources stables (2)	2 793 295	2 103 351	6 721 679
<i>Equilibre financier (2) / (1)</i>	<i>1,02</i>	<i>1,05</i>	<i>1</i>

Par conséquent, le ratio de financement des emplois stables par les ressources stables est de 1 or dans un contexte d'exploitation normale, ce ratio doit être supérieur à 1. Le niveau constaté en 2002 traduit la justesse de l'équilibre financier de l'Institut.

Les dirigeants de l'ISRA ont intégré la nécessité d'améliorer la situation financière actuelle pour annihiler tout déséquilibre éventuel. A cet effet, ils estiment que l'Institut s'est inscrit dans la dynamique d'assainir l'équilibre financier grâce aux appuis budgétaires de l'Etat dont la consolidation se fera à travers un plan pluriannuel.

2-3-3 Plan de la trésorerie

L'ISRA dispose d'une soixantaine de comptes bancaires et cette multiplicité des comptes génère des risques dont les principaux sont :

- un suivi irrégulier,
- une non prise en compte de la totalité des comptes dans les états financiers,
- un accroissement éventuel de fraudes et/ou de détournements.

En l'absence de procédures de suivi correct de la trésorerie, il se révèle la difficulté de maîtriser les risques aggravés par l'inexistence d'un plan de trésorerie, caractérisé par la carence dans le suivi des flux de financement résultant des conventions avec les Bailleurs.

2-3-4 Suivi des comptes bancaires

Les procédures de trésorerie mises en place par l'ISRA exigent l'établissement d'états de rapprochement mensuel et leur contrôle par le Chef comptable. Cette exigence des procédures n'est pas totalement respectée car les états de rapprochement remis aux rapporteurs ne sont visés ni par le Chef comptable, ni par l'Agent comptable particulier.

Par ailleurs, plusieurs opérations apparaissant en suspens n'ont point été dénouées au 31 décembre 2003. Il s'agit, pour l'essentiel, de chèques émis par l'ISRA et dont la présentation à l'encaissement par les bénéficiaires ne s'est pas effectuée.

Les rapporteurs ont noté l'existence de suspens non dénoués depuis plus de quatre ans notamment le chèque SGBS de 217 298 Fcfa, émis en décembre 1999 pour le compte de la société d'assurance ILICO.

Afin de pallier au maintien en comptabilité de non valeurs et de réduire le nombre de comptes bancaires ouverts, le Directeur général de l'Institut a exigé la fermeture progressive de l'ensemble des comptes inactifs.

Conclusion n° 6

Considérant :

- l'inexhaustivité des états de rapprochements bancaires et l'absence de contrôles associés,
- et le non établissement d'un état des suspens bancaires

La Commission demande à l'ISRA :

- d'effectuer systématiquement les états de rapprochements bancaires mensuels pour l'ensemble des comptes bancaires ouverts,
- de s'assurer de l'effectivité des contrôles prévus sur les différents états de rapprochements bancaires,
- d'établir périodiquement un état des suspens bancaires pour s'assurer de l'inexistence de charges latentes et d'éviter le maintien en comptabilité de non-valeurs,
- et de fermer progressivement l'ensemble des comptes inactifs.

2-3-5 Gestion des immobilisations corporelles

(en milliers de FCFA)

Rubriques	2000	2001	2002
Immob. corporelles brutes	13 162 521	12 005 847	17 322 137
Amortissements	10 431 933	10 005 253	10 661 607
Immobilisations nettes	2 730 588	2 000 594	6 660 530
Taux de vétusté des immob.	79 %	83 %	62 %

Pour le cas des immobilisations corporelles de l'ISRA, les rapporteurs se sont particulièrement appesantis sur leur taux de vétusté et sur l'absence, à leurs yeux, de la fiabilité des montants figurant aux bilans de 2000, 2001 et 2002.

Le taux de vétusté des immobilisations corporelles se mesure par le rapport entre les amortissements calculés et les montants bruts. Les taux décroissent et l'ISRA doit continuer dans cette voie en renouvelant ses immobilisations.

Néanmoins, les montants qui se dégagent au regard du tableau ci-dessus sont entachés de doute. En effet, les rapporteurs soulignent une absence d'inventaire contradictoire entre le cabinet chargé de l'audit des comptes (le cabinet Synergies Audits & conseils) et la cellule d'audit interne de l'ISRA.

L'ISRA n'a pas procédé, depuis le 15 septembre 1999, à un inventaire exhaustif et contradictoire des immobilisations corporelles altérant la fiabilité du fichier des immobilisations. La présence d'immobilisations amorties depuis très longtemps ou mises en rebut rend difficile le rapprochement du fichier des immobilisations avec les existants physiques opérationnels.

Pour l'exercice 2002, les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 6 660 530 000 de Fcfa et représentent 79 % de l'actif total net de l'ISRA. Par ailleurs, précisons à toutes fins utiles que le fichier des immobilisations ne tient pas compte du patrimoine foncier bâti donné en jouissance par l'Etat à l'Institut. En l'absence de valeurs connues, les terrains et constructions concernés ont été valorisés au franc symbolique.

Cas spécifique des immobilisations corporelles de ISRA - Production

La visite guidée effectuée par les rapporteurs au sein de ISRA - Production a permis d'apprécier l'ampleur de la vétusté des locaux et du matériel d'exploitation notamment, le matériel de production de vaccins nommé "lyophilisateur" qui date de 1947. Par ailleurs, l'état de dégradation du parc roulant pose un problème de mobilité des agents ; ce qui altère corrélativement la satisfaction des besoins administratifs et commerciaux de cette unité.

L'état de dégradation du laboratoire de production de vaccins, notamment le lyophilisateur, le biofermenteur, la chaudière et les chambres froides, hypothèque toute perspective de normalisation répondant aux critères internationaux voire de certification qualité du travail effectué par le personnel en place. Actuellement, le contrôle qualité des vaccins produits est effectué par les chercheurs de l'ISRA basés à LNERV. Ces chercheurs analysent, préalablement à toute vente, l'innocuité, l'efficacité, la stérilité et le titrage des vaccins.

La Direction générale projette, en guise de remplacement du facteur de production, d'acquérir un laboratoire à pression négative ultra moderne dont le coût est évalué à 2 milliards 600 millions de Fcfa.

La construction de ce laboratoire est incontournable dès l'instant où l'ISRA souhaite :

- être en conformité avec les normes de l'Organisation internationale des Epizooties (OIE),
- augmenter la capacité de production et la qualité des vaccins produits,
- consolider de façon durable le leadership régional en matière de production de vaccins vétérinaires.

Conclusion n° 7

Considérant l'antériorité de l'inventaire des immobilisations corporelles,

La Commission demande à l'ISRA d'organiser, à l'avenir, en relation avec les Commissaires aux comptes, une prise d'inventaire contradictoire pour les besoins de la révision certification des comptes annuels et de mettre à jour son fichier des immobilisations corporelles.

Cas spécifique du patrimoine foncier de l'ISRA

L'ISRA connaît des difficultés relatives à la préservation de son patrimoine foncier et ce, durant l'année 2002. Ces difficultés se déclinent sous la forme d'occupations irrégulières suite à des affectations prononcées par les Services des Domaines.

A titre illustratif, les sites de Sangalkam et de la station du km 15 route de Rufisque ont été affectés.

La stratégie retenue par l'ISRA pour préserver ses acquis demeure, pour l'instant, la contractualisation avec les structures organisées qui exploiteront les zones non utilisées pour la recherche.

Le ministère de l'Economie et des Finances a, dans sa lettre n° 00202/MEF/IGF/BS en date du 2 mars 2005, indiqué que : *" pour les sites de Sangalkam et de la station du km 15 route de Rufisque, les portions de terrains nécessaires au bon fonctionnement de l'ISRA n'ont pas été désaffectées"*.

Conclusion n° 8

Considérant les difficultés subies par l'ISRA suite aux affectations prononcées par les Services des Domaines sur son patrimoine foncier,

La Commission demande au ministère de l'Economie et des Finances :

- **de prendre les dispositions nécessaires à la protection du patrimoine foncier de l'ISRA après consultation de celui-ci afin de ne pas compromettre ses activités de recherche.**

Administration du parc roulant de la direction générale

Le tableau ci-dessous donne un état exhaustif du parc automobile de la Direction générale de l'ISRA. Les véhicules acquis en 2002 l'ont été grâce au crédit du Programme des Services agricoles et d'Appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP).

Marque	Modèle	Affectation	CV	Acquisit.	Immatriculat.	Etat
Renault 19	Berline	Service médical	8	1994	DK 0805 EP 33	Moyen
Renault 19	Berline	Etudes et consult.	8	1994	DK 0806 EP 33	Moyen
Renault 21	Break	ACP	8	1994	DK 0808 EP 33	Moyen
Renault 21	Break	CT du DG	8	1994	DK 0810 EP 33	Moyen
Renault 21	Break	CT du DG	8	1994	DK 0813 EP 33	Moyen
Pajero TYT	4x4	Pool DG	11	1985	DK 0960 EP 33	Moyen
Mitsubishi	4x4	Pool DG	10	2002	DK 1040 EP 33	Très bon
Mitsubishi	4x4	Pool DG	11	2002	DK 1070 EP 33	Très bon
Citroën	Berlingo	Secrét. général	8	2002	DK 1066 EP 33	Très bon
Citroën	Berlingo	Direct. scientif.	8	2002	DK 1068 EP 33	Très bon
Citroën	C5	Directeur général	11	2002	DK 1071 EP 33	Très bon
Moto YHM	DT 125	Bureau courrier	125 cm ³	2002	DK 1029 EP 33	Très bon
Renault 19	Berline	Garé au LNERV	8	1994	DK 0800 EP 33	Mauvais
Mitsubishi	4x4	Garé au LNERV	10	1994	DK 0779 EP 33	Epave
Renault 12	Break	Garé au LNERV	8	1992	DK 0889 EP 33	Epave
Renault 4	R4	Garé au LNERV	6	1982	0013 TTB 1	Epave
Peugeot	309	Garé au LNERV	8	---	SL 0681 A	Epave
Moto YHM	DT 125	Garé parking DG	125 cm ³	1988	1445 TTC 1	En panne

La durée d'amortissement retenue pour le matériel de transport est de 3 ans. Si le renouvellement du parc roulant de la Direction générale ne s'effectue pas d'ici fin 2005, l'ISRA se retrouvera, à cette date, avec une valeur nette comptable nulle pour l'ensemble dudit parc.

Cette situation a particulièrement affecté la mobilité de la cellule de contrôle de gestion, de la cellule d'audit interne et de l'Unité informatique de Gestion créant, de fait, un amoindrissement de leur productivité.

Conclusion n° 9

Considérant le degré de vétusté du parc roulant de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA de procéder à la réforme de ses véhicules et d'engager, sans délai, les actions visant au renouvellement et au renforcement de son parc roulant.

2-3-6 Frais généraux

Gestion du carburant

Aux termes des dispositions de l'article 5 de l'Instruction n° 4 MEF du 8 mars 1988 abrogeant et remplaçant les instructions n° 90 MEF-DG-DMTA du 27 août 1982 et n° 6680 du 21 novembre 1985 relatives à la comptabilité des matières, la gestion du carburant relève des attributions du Comptable des matières. A l'ISRA, cette disposition n'est pas respectée car actuellement une secrétaire de direction à la Direction générale s'occupe de la gestion du carburant et cela suite à la note de service n° 5238 DG-ISRA en date du 15 octobre 2001. La Direction générale a estimé, par cet acte, devoir alléger le Comptable des matières de l'ampleur des attributions qui lui reviennent de droit.

L'article premier de l'Instruction n° 4 MEF du 8 mars 1988 dispose que : "*La comptabilité des matières est une comptabilité d'inventaire permanent des biens immobiliers ou mobiliers...*". En d'autres termes, cet article prescrit traduit que la comptabilité des matières recouvre le suivi comptable quotidien permettant de connaître à tout moment la situation de stock de n'importe quel article. Les vérifications effectuées par les rapporteurs ont permis de s'assurer que la Secrétaire de direction en charge de la gestion du carburant s'acquitte correctement de cette tâche, cependant, aucun acte régulièrement pris ne lui confère la qualité de comptable des matières.

La Direction générale doit régulariser la situation actuelle en restituant au Comptable des matières ses attributions de gestion du carburant. En effet, le carburant fait partie intégrante du deuxième groupe de comptes généraux relatifs à la nomenclature des comptes de matières et à leur classement.

Situation des dotations de carburant "Véhicules particuliers"

Prénoms et nom	Fonction	Service	Quantité par semaine	Numéro véhicule
Dr Ndiaga Mbaye	Conseiller technique	Direction générale	2 tickets de gasoil de 10 litres	DK 2893 AA
Mamady Mané Ndao	Chef du service administratif /DG	Secrétariat général DG	2 tickets de gasoil de 10 litres	DK 9039 Y
Jacon Diatta	Chef comptable DG	ACP	2 tickets de super de 10 litres	DK 8268 P
Ousmane Mbodj	Technicien en informatique	UIG	2 tickets de super de 10 litres	DK 1716 AA

La dotation de carburant octroyée aux véhicules particuliers est irrégulière au regard de l'Instruction n° 19 PR/SG/IGE en date du 16 juillet 1984 relative à l'utilisation des véhicules administratifs. En effet, les véhicules particuliers ne sont pas des véhicules administratifs et l'Instruction précitée prévoit l'octroi d'une indemnité kilométrique lorsqu'ils sont utilisés pour les besoins du service.

Par conséquent, la prise en charge du carburant des véhicules particuliers devrait se faire par l'octroi d'une indemnité compensatrice telle que la prévoit le décret n° 99-86 du 4 février 1999 portant règlement d'établissement de l'ISRA. L'article 42 de ce décret dispose que : "*... Les agents autorisés à utiliser leur véhicule personnel pour les besoins du service percevront une indemnité compensatrice dont le taux est fixé à 45 francs par kilomètre effectivement parcouru, quelle que soit la puissance fiscale du véhicule utilisé, dans la limite d'un plafond de 1500 kilomètres par mois.*".

Conclusion n° 10

Considérant l'inapplication :

- des dispositions de l'article 5 de l'instruction n°4 MEF du 8 mars 1988 abrogeant et remplaçant les instructions n°90 MEF-DG-DMTA du 27 août 1982 et n° 6680 du 21 novembre 1985 relatives à la comptabilité des matières,
- et de celles de l'article 42 du décret n°99-86 du 4 février 1999 portant règlement d'établissement de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA :

- de restituer, conformément à la réglementation en vigueur, la gestion du carburant au Comptable des matières,
- d'arrêter la liste des agents autorisés à utiliser leur propre véhicule pour les besoins du service, et de leur octroyer, en conséquence, les indemnités kilométriques prévues à cet effet.

2-4. Situation du personnel

2-4-1 Appréciation de l'organigramme

Service des Ressources humaines

Au regard de ses attributions, ce service ne s'occupe que du suivi administratif du personnel (gestion de la paie, congés...) et son rattachement au Secrétariat général n'est pas de nature à lui permettre de jouer pleinement le rôle qui, en principe, devrait lui être dévolu.

La gestion des ressources humaines doit obéir à une approche de globalisation qui doit même intégrer la gestion des carrières notamment, par la définition d'un plan de carrière adapté à chaque poste.

Les rapporteurs estiment qu'au regard de l'effectif considérable de l'Institut (*effectif total de 516 en 2002*), de la masse salariale (*2 192 075 000 de Fcfa en 2002*) et de la diversité des profils (*Chercheurs, Cadres de gestion, Agents administratifs etc.*), la mise en place d'une direction des ressources humaines directement rattachée à la Direction générale devient un impératif d'efficience et d'efficacité. Néanmoins, la Direction générale pourrait étudier la possibilité de renforcer les attributions de ce service des ressources humaines en lui accordant plus d'autonomie.

Unité informatique de gestion

Cette unité est rattachée, à l'instar du Service des Ressources humaines, au Secrétariat général. Ce rattachement crée souvent des lenteurs administratives relatives au traitement de certaines sollicitations de cette unité alors que la nature de certaines interventions nécessitent l'avis immédiat de la Direction générale. Le rôle transversal que joue l'unité informatique de gestion exige l'étude de son rattachement direct à la Direction générale.

Audit interne

Les rapporteurs ont relevé, suite à l'analyse des rapports d'audit interne, que toutes les entités de l'ISRA ne font pas annuellement l'objet d'un contrôle par l'auditeur interne. Toutefois, en 2001, des efforts ont été consentis par celui-ci dans le but de satisfaire à ce principe d'universalité du contrôle.

Les activités réalisées par l'auditeur interne, entre 2000 et 2003, sont les suivantes :

Année 2000

- Examen de la situation du projet 7 ACP RPR 269 "Recherche et amélioration de la jachère en Afrique de l'Ouest", conformément à la lettre de mission n° 1174 DG/ISRA en date du 3 mars 2000.

Année 2001

- Audit opérationnel de l'unité "ISRA-Productions",
- Contrôle de caisse de la Direction générale dans le cadre de l'audit de la gestion du LNRPV,
- Audit opérationnel de l'unité "LNRPV",
- Audit du "CNRA" de Bambey et du "CRZ" de Dahra,
- Audit opérationnel du "CDH".

Année 2002

- Audit des achats de la Direction générale.

Année 2003

- Contrôle opérationnel du "CRA" de Saint-Louis,
- Contrôle opérationnel du "CRZ" de Kolda.

La faiblesse des missions réalisées en 2000, 2002 et 2003 devrait aussi amener la Direction générale, à entamer la réflexion dans le sens d'adjoindre à l'auditeur interne de gestion une personne présentant un fort potentiel afin d'en faire un élément indispensable du dispositif. Dans le but de prendre en compte les remarques des rapporteurs, le Directeur général a instruit le Secrétaire général par note n° 4000 DG/ISRA en date du 16 juillet 2004 à l'effet de procéder à un recrutement externe pour le poste d'assistant au contrôle de gestion.

Par ailleurs, les programmes annuels d'intervention, conçus par l'Auditeur interne souffrent couramment de retards d'approbation par le Directeur général de l'Institut.

Conclusion n° 11

Considérant :

- **la place prépondérante qu'occupent les ressources humaines et l'environnement informatique au sein de toute organisation,**
- **la faiblesse des missions d'audit effectuées par l'auditeur interne,**
- **et les retards notés dans l'approbation des programmes annuels d'intervention élaborés par l'Auditeur interne,**

Les rapporteurs demandent à l'ISRA :

- **d'engager la réflexion sur la réorganisation de son organigramme notamment, la possibilité d'accorder plus d'autonomie au Service des Ressources humaines et à l'Unité informatique de Gestion,**
- **d'éviter les retards notés dans l'approbation, par le Directeur général, du programme d'intervention d'audit et de motiver tout refus d'approbation éventuel de celui-ci,**
- **et d'adjoindre à l'Auditeur interne un assistant pour le déroulement correct du programme d'audit préalablement approuvé par le Directeur général,**

2-4-2 Appréciation du règlement d'établissement

La réforme institutionnelle découlant de la loi n° 97-13 du 1^{er} juillet 1997 portant création des établissements publics à caractère scientifique et technologique procédait du souci de doter l'ISRA d'un cadre réglementaire favorable à la promotion du personnel de la recherche et plus particulièrement des chercheurs. C'est dans cette optique que le décret n° 99-86 du 4 février 1999 portant règlement d'établissement de l'ISRA a été pris afin d'asseoir les bases d'une gestion des ressources humaines équitable, motivante et sécurisante.

Suite aux différents entretiens effectués avec les membres du personnel de l'Institut, les rapporteurs se sont rendu compte de la méconnaissance des dispositions du règlement d'établissement pour la plupart du personnel. A cela s'ajoutent des points de revendication émanant de ceux qui sont au courant des dispositions dudit règlement. En effet, ces derniers dénoncent l'absence d'octroi d'une indemnité de logement pour le personnel de l'Institut. Aussi, le règlement prévoit l'octroi d'une indemnité de fonction qui n'est pas appliquée par la Direction générale.

L'inapplicabilité voire le non-paiement, pour l'instant, de l'indemnité de fonction s'explique, selon le Directeur général, par la réflexion qui est actuellement engagée et relative au redimensionnement de l'organigramme actuellement en vigueur. Cependant, la Direction générale de l'Institut s'est engagée à la régularisation effective de cette indemnité dès que le nouvel organigramme sera approuvé par le ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique.

Aussi, l'article 73 du règlement d'établissement pose le principe de l'évaluation des performances de chaque agent de l'ISRA dont les modalités et critères d'évaluation devraient être proposés par des commissions paritaires créées à cet effet. Pour l'instant, l'ISRA accuse un retard par rapport à la satisfaction de cette disposition.

Conclusion n° 12

Considérant les insuffisances relevées dans l'application et l'élaboration du règlement d'établissement de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA :

- **de réviser l'ensemble des dispositions du règlement d'établissement de l'Institut afin de mieux les adapter aux aspirations du personnel,**
- **et de prendre les dispositions nécessaires pour sa mise en application effective.**

2-4-3 Créances et dettes sur le personnel

Au niveau des créances et dettes concernant le personnel, les rapporteurs ont exploité le rapport d'audit comptable et financier effectué, au 31 décembre 2002, par le Cabinet "Synergie Audit et conseils" pour se rendre compte de l'existence de certains manquements.

Ces créances et dettes ne font pas l'objet d'une analyse exhaustive et ne s'apurent pas d'une manière générale.

Certaines créances sur le personnel sont consenties par les centres régionaux sans pour autant que la Direction générale ne soit avisée. Ce constat révèle le manque de coordination dans la gestion des créances et dettes concernant le personnel.

Conclusion n° 13

Considérant l'ensemble des manquements notés dans la gestion des créances et dettes concernant le personnel de l'ISRA,

La Commission demande à l'ISRA :

- **de procéder à une analyse exhaustive des créances et dettes concernant le personnel et de dresser un état récapitulatif de la situation de chaque agent,**
- **de s'assurer qu'aucun agent ne pourra bénéficier d'un second prêt sans s'être acquitté au préalable du premier,**
- **de veiller à ce que les sommes prêtées soient totalement remboursées dans les délais indiqués,**
- **et de créer une synergie dans ce sens entre la Direction générale et ses différents centres.**

2-5. Perspectives

L'ISRA a procédé à des analyses historique, diagnostique et prospective de la recherche agricole au Sénégal. Ces analyses ont permis la Direction générale de concevoir en 1998 un document intitulé "Le Projet d'Entreprise de l'ISRA ou la recherche agricole sénégalaise à l'horizon 2015".

Ce projet d'entreprise est un cadre de définition des grandes orientations politiques et des options stratégiques de l'ISRA dont l'enjeu majeur est la construction d'une capacité scientifique et technique durable au profit de l'Institut.

La Direction générale de l'ISRA a déclaré que le ministère de l'Economie et des Finances ainsi que le ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique se sont appropriés le projet d'entreprise pour en faire un document institutionnel.

Dans ce sens, le ministère de l'Economie et des Finances précise dans sa lettre n° 00202/MEF/IGF/BS en date du 2 mars 2005, que l'ISRA constitue une composante essentielle du Projet des Services agricoles et Organisation des Producteurs (PSAOP) financés conjointement par la Banque mondiale et le Gouvernement, à travers :

- le redimensionnement et la réhabilitation des infrastructures de recherches,
- le renforcement des équipements et matériels techniques et scientifiques,
- le renforcement des capacités des ressources humaines,
- l'assistance comptable et financière,
- l'exécution des projets de recherche financés notamment par le Fonds national de Recherches agricoles et Agro-alimentaires (FNRAA).

Concernant la réhabilitation du Laboratoire national d'Etudes et de Recherches vétérinaires (LNERV), les travaux sont achevés depuis novembre 2004 et l'ensemble des équipements et matériels techniques et scientifiques prévus en faveur de l'ISRA dans la première phase du PSAOP a été acquis.

Il reste à finaliser l'aspect relatif au renforcement des capacités institutionnelles, scientifiques et techniques du LNERV aux plans matériel, humain et logistique dans le cadre de la deuxième phase du PSAOP (2006-2009).

Fait à Dakar le,

Le Président de la CVCCEP

Mamadou Hady Sarr