

**REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**

-----

**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT DE L'ENERGIE ET DES  
RESSOURCES HYDRAULIQUES  
(MDERH)**

-----

**ENERGIE CENTRAFIQUE  
(ENERCA)**

-----

**B.P 880 AVENUE DE L'INDEPENDANCE.  
TEL : (+236) 21 61 20 22 / 21 61 54 43  
E-MAIL : [enerca@enerca-rca.com](mailto:enerca@enerca-rca.com)**

---

**LETTRE DE RECOMMANDATIONS  
SUR LE CONTRÔLE INTERNE**  
Exercices 2017 - 2018 et 2019

Version définitive

**Juin 2021**

## **SOMMAIRE**

<b>1. LETTRE DE RECOMMANDATIONS SUR LE CONTROLE INTERNE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. POINTS DE CONTRÔLE INTERNE RELEVÉS DES EXERCICES AUDITES.....</b>	<b>5</b>

//-)

Monsieur le Directeur Général de L'ENERCA  
BP.880 Bangui  
République Centrafricaine

## 1. LETTRE DE RECOMMANDATIONS SUR LE CONTROLE INTERNE

Monsieur le Coordonnateur

En exécution de la mission de l'audit financier et comptable de la Société de l'Energie Centrafricaine (ENERCA) et des revues indépendantes au titre des exercices 2017, 2018 et 2019 financée par la Banque mondiale à travers le Projet d'Amélioration des Services d'Eau et d'Electricité (PASEEL), nous avons l'honneur de vous soumettre ci-après, notre lettre de recommandations sur le contrôle interne qui regroupe le diagnostic des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ainsi qu'à l'appréciation de la conformité de l'exécution du budget approuvé par le Conseil d'Administration de l'ENERCA sur les exercices concernés.

Au cours de la mission, nous avons conformément aux normes internationales d'audit de l'IFAC, évalué les mesures de contrôle interne mises en œuvre pour la gestion de l'ENERCA avec pour objectifs de nous assurer au niveau des processus :

- de la performance des opérations ;
- de la qualité de l'information comptable et financière ;
- du respect des directives de passation des marchés ;
- du respect des lois et règlements ;
- de la sauvegarde des actifs ;
- de l'évidence de la traçabilité des opérations et de leur documentation.

Cette revue des procédures nous a permis de relever quelques insuffisances que nous portons à votre connaissance et pour lesquelles des recommandations ont été proposées en vue de leur amélioration.

Espérant que nos recommandations apportent une contribution au processus d'amélioration continue du système de contrôle interne de l'ENERCA, nous restons à votre disposition pour tout complément d'information que vous souhaiteriez obtenir sur le contenu de ce rapport.

Cotonou, le 09 juin 2021

Pour COFIMA,

  
**Jean-Claude AVANDE**  
Expert-Comptable Diplômé  
Associé Gérant



## 3. POINTS DE CONTRÔLE INTERNE RELEVÉS DES EXERCICES AUDITES

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
<b><u>GOVERNANCE</u></b>				
1.	Les Procès-Verbaux de la tenue des sessions des organes ne sont pas enregistrés au tribunal Conformément aux dispositions de l'Acte uniforme de l'OHADA en article 135 et 458 relatif aux sociétés commerciales et GIE qui stipule que : « le procès-verbal prévus à l'article précédent sont établis sur un registre spécial tenu au siège social et coté et paraphé par l'autorité judiciaire compétente.....ou sur des feuilles mobiles numérotés sans discontinuité, paraphés »	Absence de preuve probante en cas d'éventuel contentieux	La mission recommande à la Direction de l'ENERCA de veiller au respect des textes statutaires et réglementaires relatifs à la tenue des sessions des organes.	Constat noté. Ce sera fait dans l'avenir.
<b><u>GESTION DES IMMOBILISATIONS</u></b>				
2.	L'inventaire des immobilisations n'est pas réalisé depuis plusieurs exercices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non maîtrise du patrimoine de l'ENERCA ;</li> <li>- Non fiabilité des comptes ;</li> </ul>	La mission recommande à la Direction de l'ENERCA de prendre les dispositions nécessaires afin de procéder à la prise d'inventaire des	Les travaux d'inventaire des immobilisations ont été réalisés pour la dernière fois en 2010 à Bangui et dans les 16 centres de province. Le coût de réalisation est

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dissimulation et d@perdition des actifs.</li> </ul>	immobilisations " la fin de chaque ann@e pour la s@curisation du patrimoine et la fiabilit@ des @tats financiers de l'ENERCA.	<p>très élevé. Depuis cette date, ces travaux prévus au budget de chaque exercice n'ont pas été réalisés à cause de situation sécuritaire du pays.</p> <p>Montant inscrit dans les EF est bien 44 463 148 227 FCFA (Voir le bilan actif 2017)</p>
3.	La mission a constaté que le nom de certaines immobilisations n'est pas renseigné sur la liste ou la fiche des biens.	<p>Difficulté lors d'identification de l'immobilisation inscrite sur la liste;</p> <p>Difficulté lors du rapprochement de la liste extracomptable avec les données comptables.</p>	La mission recommande à la Direction de l'ENERCA de prendre les dispositions nécessaires afin de procéder à l'actualisation de la liste des immobilisations en renseignant tous les éléments d'informations (Valeur d'acquisition, date d'acquisition, nom, lieu d'affectation, référencement etc.) nécessaires pour faciliter l'identification du Bien dans le patrimoine de l'ENERCA.	Ces insuffisances sont corrigées dans la nouvelle application depuis 2020.

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
<b>GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE</b>				
4.	<p>Nous avons constaté dans les états de financiers de l'ENERCA la présence de montants fictifs relativement importants qui perdurent depuis des années. (Confère le contrôle des comptes). C'est entre autres le cas ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans la balance 2017 des tiers débiteurs et créditeurs divers apparaît un solde débiteur intitulé "Salaires inexistant" de XAF 321'107'602</li> <li>- Dans la balance 2018 des tiers "Débiteurs et Créditeurs divers" il apparaît un solde débiteur intitulé "Salaires inexistant" de XAF 321'107'602, et un autre créditeur de XAF 2'574'736'090.</li> <li>- Dans la balance 2019 des tiers personnel, il apparaît un solde créditeur Intitulé "Salaires inexistant" de XAF 440'114'717 du compte 421 "Personnel avance".</li> </ul>	Non fiabilité des comptes	Procéder à l'inventaire du patrimoine de l'ENERCA pour l'apurement des comptes fictifs afin d'obtenir des comptes sincères fidèles et réguliers.	Cf. réponses relatives au contrôle des comptes

<b><u>N°</u></b>	<b><u>Constats</u></b>	<b><u>Risques</u></b>	<b><u>Recommandations</u></b>	<b><u>Commentaires clients</u></b>
5.	L'accès aux caisses et le dispositif de transfert des fonds de caisse à la Banque ne sont pas suffisamment sécurisés.	Risque d'intrusion de personne étrangère ;  risque de vol	Renforcer le dispositif de sécurisation des fonds de l'ENERCA.	OK
6.	Les pièces comptables ne sont pas classées de manière à faciliter la recherche.	- Perte de temps dans la justification des pièces comptable;  - Perte des pièces comptables,	La mission recommande à la Direction de l'ENERCA le classement chronologique des pièces conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière en son article 17 alinéas 3, 4 et 4.	OK Un plan d'actions sera mis en place pour la résolution de ce problème.
7.	Les Procès-verbaux de caisse des provinces ne sont pas disponibles. (voir contrôle de comptes)	Non fiabilité des comptes ;	Justifier à chaque fin d'exercice les soldes de trésorerie par les brouillards et les procès-verbaux d'inventaires de caisse.	Ces dispositions existent dans les manuels de procédures mais n'ont pas été mises en application depuis 2013 pour des raisons de sécurité
8.	Les états de rapprochements et les relevés bancaires de certaines banques non pas été mis à la disposition de la mission. (voir contrôle de comptes) Les comptes concernés sont les suivants :	Non fiabilité des comptes	Justifier à chaque fin d'exercice les soldes de trésorerie avec les relevés et les états de rapprochements bancaires.	Tous ces comptes ont été justifiés et les documents disponibles (relevé et état de rapprochement bancaire)

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 52111000 CBCA Cpte spécial au 31.12.2019</li> <li>- 52131000 BPMC Cpte courant au 31.12.2018 et 2019</li> <li>- 521314000 BPMC cpte courant au 31.12.18 et 2019</li> <li>- 521316 BPMC cpte courant au 31.12.1019</li> <li>- 522100 Banques Locales au 31.12.2017</li> <li>- 52141 BSIC Cpte courant au 31.12.2018</li> </ul> <p>Une fiche de demande a été formellement adressée à la Chef bureau trésorerie le 25.05.2021.</p>			
<b><u>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u></b>				
9.	La mission a relevé un problème de pyramides des âges des agents de l'ENERCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non disponibilité des savoir-faire requis pour servir les besoins futurs de l'ENERCA ;</li> <li>- Absence de lien entre gestion des compétences et gestions des carrières ;</li> <li>- Dégradation de la qualité de service et de l'image de l'ENERCA ;</li> </ul>	La mission recommande à la direction de l'ENERCA, vu l'effectif de plus de 500 employés, la mise en place d'un plan de GPEC qui permettra d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques et de déterminer les actions à	Recommandation notée

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de sous-effectifs ou de sureffectifs ;</li> <li>- Risque de problèmes de pyramide des âges.</li> </ul>	mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'ENERCA.	
10.	La mission a constaté l'absence du rapport d'évaluation du personnel de l'ENERCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Risque de méconnaissance du niveau de compétence ;</li> <li>✓ Absence d'objectivité dans l'évaluation</li> <li>✓ Non détections des Risques Psycho-sociaux (RPS) ;</li> <li>✓ Risque de décalage avec les objectifs et la culture de l'ENERCA ;</li> <li>✓ Absence de lien entre performance, rémunération et formation.</li> </ul>	La mission recommande à la Direction de l'ENERCA la mise en place d'un outil ou d'un référentiel d'évaluation des performances du personnel.	<p>Le dispositif d'évaluation du personnel actuel n'intègre pas la présentation d'un rapport d'évaluation</p> <p>Recommandation notée.</p>
11.	La DRH ne tient pas un point des avances et acomptes de personnel afin procéder à un rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non fiabilité des données ;</li> </ul>	Nous recommandons à la direction de l'ENERCA de	Anomalie corrigée avec l'implémentation de la nouvelle application 2020.

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
	périodique avec les données Comptables et financières.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficacité du suivi des avances ;</li> <li>- Non exhaustivité du point avances.</li> </ul>	prendre les dispositions nécessaires afin que la DRH produise périodique et systématiquement la situation des avances ou prêt au personnel de l'ENERCA.	
12.	Les prêts ou avances, continuent d'être octroyés au personnel malgré la note de service N° 618/2018 DGE/DCG/DSFC de la 16/06/2018 portant suspension des prêts ou avances au personnel de l'ENERCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des décisions administratives ;</li> <li>- Difficultés de trésorerie.</li> </ul>	Faire les décisions de directions. (voir contrôle de comptes)	OK la note sera abrogée
<b>GESTION COMMERCIALE</b>				
13.	Les rapports périodiques du Service Contrôle et Inventaire de la Direction Commerciale n'ont pas été mis à notre disposition.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque fraude par les usagers ;</li> <li>- Risques des pannes inattendues ;</li> <li>- Baisse du chiffre d'affaires en cas de fraude.</li> </ul>	Nous recommandons d'élaborer les rapports après chaque contrôle ou inventaire afin de prendre les mesures correctives.	Les rapports sont disponibles

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
14.	Absence de rapprochement périodique des données entre la direction commerciale et les autres directions notamment avec la direction des services comptable et financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non fiabilité des comptes ;</li> <li>- Perte de chiffre d'affaires ;</li> <li>- Apparition des montants fictifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place un mécanisme de rapprochement systématique et périodique entre les données de la direction commerciale et la direction des Services Comptable et financier ;</li> <li>- Mettre en place un comité composé de la Direction informatique, Direction commerciale et de la Direction des Services comptable et financier afin d'identifier et de procéder à la régularisation des montants des « clients indéterminés » ;</li> </ul>	Problème lié au basculement de l'ancienne application HOPE à la nouvelle IWEBS. Le traitement est en cours avec l'intégrateur.

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
<b><u>APPROVISIONNEMENT ET STOCKS</u></b>				
15.	L'inventaire des stocks a été réalisé, mais le procès-verbal d'inventaire des stocks soumis à la mission n'est pas signés et n'est pas souvent cohérent avec les données comptables.	Non fiabilité des comptes	Prendre les dispositions nécessaires afin s'assurer de la fiabilité des résultats des travaux d'inventaire des biens avant leur comptabilisation.	<u>OK</u> pour la signature des feuillets des décomptes d'inventaire.  Il manque des précisions sur l'absence de la cohérence relevée par la mission
<b><u>AUDIT ET CONTROLE DE GESTION</u></b>				
16.	ENERCA dispose des départements d'audit et de contrôle de gestion. Toutefois les plans d'audits annuels ne nous ont pas été soumis.	Inefficacité du dispositif de contrôle interne de l'ENERCA	Rendre opérationnel et efficace le dispositif mis en place.	<u>OK</u>
17.	Les plans d'exécution des recommandations des divers contrôles externes (CAC, inspections etc.) ne nous ont pas été présentés.	Dégradation de la performance de l'ENERCA	Elaborer et veiller à la mise en œuvre des plans d'actions des recommandations des divers contrôles externes et internes	Pour le CAC les plans existent et sont souvent évalués. Pour les organes de contrôles de l'Etat, l'ENERCA n'est pas destinataire desdits rapports.

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
18.	Les suivis d'exécution budgétaires périodiques ne sont réalisés. Ils ne sont élaborés qu'en fin d'exercice.	Difficulté dans la prise de décision	Rendre plus performant le suivi budgétaire afin d'anticiper sur les risques éventuels.	Les rapports d'exécutions budgétaires trimestriels sont disponibles.
<b>GESTION DU SYSTEME D'INFORMATION</b>				
19.	Il existe des dysfonctionnements des logiciels (SAGE 1000 ; PERFECTO etc.) à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de clients indéterminés sur les états édités ;</li> <li>- Présence des rubriques de « Salaire inexistant » dans les livres comptables ;</li> <li>- Etc.</li> </ul>	Non fiabilité de données financières et comptables de l'ENERCA.	Revisiter le paramétrage des logiciel afin d'optimiser leur exploitation.	OK Le traitement est en cours
20.	Le tableau d'amortissement des avances, oppositions et salaires qu'édite le logiciel X3 PEOPLE ne donne pas la situation du capital restant dû à échéance donnée.	Rapprochement des soldes restant dû à échéance donnée, inopérant.	Revisiter le paramétrage du logiciel.	Ce logiciel n'est opérationnel qu'en 2020. Toutefois Cette préoccupation est déjà portée à l'attention de l'intégrateur

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
<b><u>PASSATION DE MARCHES</u></b>				
21.	<p>Le code des Marchés Publics stipule en son Article 12 : « <i>L'Autorité Contractante mandate une Personne Responsable des Marchés (PRM) chargé de mettre en œuvre les procédures de marchés.....</i> » Cette disposition n'est pas clairement observée à l'ENERCA.</p> <p>En effet plusieurs acteurs (Directions des études et transport, direction de contrôle des projets et le service approvisionnement) interviennent dans le processus de passation de marchés.</p> <p>Les rôles et responsabilités de ces derniers ne sont pas clairement définis par écrit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passation hasardeuse des marchés ;</li> <li>- Difficiles de situer les responsabilités en cas d'éventuels de dérives.</li> </ul>	<p>Veillez au respect du code de Passation des Marchés Publics.</p>	<p>Un travail d'optimisation est en cours</p>
22.	<p>Insuffisance de l'organisation des archives des dossiers de marchés</p>	<p>Non-respect du processus de passation des marchés.</p>	<p>Réorganiser les archives.</p>	<p><u>OK</u></p>
<b><u>GESTION FISCALE ET SOCIALE</u></b>				
23.	<p>Dépôt de Déclaration Statistique et Fiscale. Article 135 du CGI</p>	<p>Risque d'amende de XAF 1'000'000</p>		<p>Problème résolu depuis l'amende de 2017.</p>

<b><u>N°</u></b>	<b><u>Constats</u></b>	<b><u>Risques</u></b>	<b><u>Recommandations</u></b>	<b><u>Commentaires clients</u></b>
	Dépôt de la DSF avant le 1 <sup>er</sup> mai. La DSF 2017 a été déposée mais l'ENERCA a payé une amende de 1'000'000 F XAF Pour dépôt tardif les DSF 2018 et 2019 ont été déposées suite à une demande de report de délai.		Prendre des mesures pour éviter les paiements d'amendes.	
24.	Les déclarations des impôts et taxes sont déposées mais les paiements y relatifs n'ont pas été faits.	Risque de pénalités et de majorations liées aux recouvrements	S'efforcer d'accompagner les déclarations des paiements y relatifs.	Les paiements sont effectués en accord avec la DGID. Les quitus obtenus constituent les preuves de paiement réguliers des impôts
25.	Dans le calcul de l'IRPP des indemnités et primes suivantes sont exclues de la base d'imposition : Il s'agit de : Indemnités forfaitaires, Primes de transport Indemnités de cherté de la vie Complément d'indemnités forfaitaires.	Redressements et pénalités.	Examiner le livre de paie et réintégrer les indemnités qui ne sont pas expressément exonérées.	Problème réglé en 2020 suite à une mission d'optimisation fiscale.
26.	Le contrôle de la CNSS a recommandé l'intégration dans la base de cotisation des indemnités suivantes : indemnité forfaitaire, indemnité de service rendu, indemnité d'intérim, prime de	Redressement de la base de cotisation assorti de pénalités	Prendre en compte dans la base de cotisation des indemnités et primes préconisées par le contrôle de la CNSS.	Au courant de l'année 2020 une réunion tripartite entre la Caisse de Sécurité sociale (CNSS), des experts en matière sociale et

<u>N°</u>	<u>Constats</u>	<u>Risques</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Commentaires clients</u>
	responsabilité, prime de caisse, prime de billetage, indemnité, indemnité de cherté de vie			ENERCA ont permis de faire la mise à jour di dossier sociale de l'ENERCA. (Un Procès-Verbal de ce travail a été mis à la disposition de la mission).
27.	Pour le moratoire CNSS/ENERCA, les montants des règlements de l'ENERCA ne sont correctement répertoriés.	Risque de distraction des montants effectivement payés	L'ENERCA doit saisir officiellement par courrier la CNSS pour que les chiffres soient corrigés	<u>OK</u>