

UNIVERSITÉ FÉLIX HOUPHOUËT-BOIGNY

Séminaire de gouvernance financière | Cabinet LOUTCHE – FDFP

MODULE 1

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES EPN

Transparence · Redevabilité · Performance · Responsabilités des acteurs

Lundi 5 mai 2026 | 14h30 – 15h30 | Hôtel Hanniel, Yamoussoukro
Public : DAAF · Moyens Généraux · Agence Comptable · Contrôle Budgétaire

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
INTRODUCTION	4
I. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE PUBLIQUE ?	5
1.1. Définition	5
1.2. Pourquoi la gouvernance financière est-elle cruciale pour l'UFHB ?	5
II. LES TROIS PILIERS DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE.....	7
2.1. Premier Pilier : La Transparence.....	7
2.1.1. Définition	7
2.1.2. Ce que la transparence implique concrètement à l'UFHB	7
2.1.3. Les ennemis de la transparence	7
2.2. Deuxième Pilier : La Redevabilité	8
2.2.1. Définition	8
2.2.2. Les mécanismes de redevabilité à l'UFHB	8
2.2.3. La chaîne de redevabilité.....	9
2.3. Troisième Pilier : La Performance.....	9
2.3.1. Définition	9
2.3.2. Les outils de la performance dans les EPN.....	9
2.3.3. Les indicateurs de performance typiques d'un EPN universitaire.....	10
III. CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES EPN	11
3.1. Hiérarchie des Textes Applicables	11
3.2. Les Principes Budgétaires Fondamentaux.....	12
IV. LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE À L'UFHB	13
4.1. Les Acteurs Internes	13
4.1.1. Le Président de l'UFHB – Ordonnateur Principal.....	13
4.1.2. La DAAF – Direction des Affaires Administratives et Financières (Ordonnateur Délégué).....	13
4.1.3. L'Agent Comptable – Agence Comptable	13
4.1.4. Le Conseil de Gestion	14
4.1.5. L'Audit Interne	14
4.2. Les Acteurs Externes.....	14
4.2.1. Le Contrôleur Budgétaire (CB).....	14
4.2.2. Les Ministères de Tutelle.....	15
4.2.3. La Cour des Comptes	15
V. LES RISQUES D'UNE GOUVERNANCE FINANCIÈRE DÉFAILLANTE.....	16
5.1. Cartographie des Risques	16
5.2. Système de Contrôle à Quatre Niveaux	16
VI. SYNTHÈSE ET CAS PRATIQUE.....	18
6.1. Ce qu'il faut retenir.....	18

6.2. Cas Pratique – Diagnostic de gouvernance 18

INTRODUCTION

La bonne gestion des ressources publiques est une condition non négociable de l'efficacité de toute institution publique. Pour un établissement de la taille et de la mission de l'Université Félix Houphouët-Boigny (UFHB), qui accueille des dizaines de milliers d'étudiants et mobilise chaque année plusieurs milliards de francs CFA de fonds publics, la gouvernance financière n'est pas une simple formalité administrative : c'est un enjeu stratégique de premier plan.

Ce premier module pose les fondations conceptuelles et réglementaires de l'ensemble de la formation. Avant d'aborder les procédures budgétaires, les mécanismes de contrôle ou les outils informatiques, il est indispensable de répondre à trois questions fondamentales : qu'est-ce que la gouvernance financière ? Sur quels principes repose-t-elle ? Et qui en est responsable dans un EPN comme l'UFHB ?

Objectifs d'apprentissage du Module 1

À l'issue de ce module, chaque participant sera capable de :

1. Définir la gouvernance financière publique et ses composantes essentielles
2. Expliquer les trois piliers : transparence, redevabilité et performance
3. Identifier les acteurs de la gouvernance financière à l'UFHB et leurs responsabilités
4. Situer le cadre réglementaire applicable aux EPN dans la hiérarchie des textes
5. Identifier les risques liés à une gouvernance financière défaillante

I. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE PUBLIQUE ?

1.1. Définition

La gouvernance financière publique désigne l'ensemble des mécanismes, processus, règles et pratiques qui régissent la manière dont une institution publique acquiert, alloue, utilise, contrôle et rend compte de ses ressources financières. Elle couvre l'intégralité du cycle de la vie de l'argent public : depuis la prévision budgétaire jusqu'à la reddition des comptes à la Cour des Comptes, en passant par l'exécution des dépenses et des recettes.

Dans un EPN comme l'UFHB, la gouvernance financière ne se limite pas à la technique comptable ou aux procédures budgétaires. Elle englobe également la qualité du pilotage stratégique, la rigueur des contrôles internes, la clarté des délégations de responsabilité et la culture de l'intégrité financière qui doit irriguer l'ensemble des services de l'établissement.

Une analogie pour comprendre

Imaginez une maison dont le propriétaire décide des dépenses (l'ordonnateur), le caissier encaisse et paie (l'agent comptable), et un inspecteur vérifie les comptes (le Contrôleur Budgétaire et la Cour des Comptes).

La gouvernance financière, c'est l'ensemble des règles qui définissent :

→ Qui décide quoi ? → Qui paie quoi ? → Qui contrôle quoi ?

→ Et qui rend des comptes à qui ?

Si ces règles ne sont pas respectées, la maison risque la faillite ou le désordre.

Dans un EPN, les conséquences sont plus graves : mise en débet, sanctions disciplinaires, pénales, et dégradation du service rendu aux étudiants.

1.2. Pourquoi la gouvernance financière est-elle cruciale pour l'UFHB ?

L'UFHB fait face à des défis spécifiques qui rendent une gouvernance financière solide particulièrement nécessaire :

Défi	Implication pour la gouvernance
Masse budgétaire importante	Plusieurs milliards de FCFA à gérer chaque année. Le moindre manquement procédural peut impliquer des irrégularités de grande ampleur.
Multiplicité des sources de financement	Subventions de l'État, droits d'inscription, financements de bailleurs, ressources propres : chaque source a ses règles et ses exigences de justification.

Défi	Implication pour la gouvernance
Grand nombre d'acteurs impliqués	Des dizaines d'agents participent à la chaîne de la dépense ou de la recette. Une erreur à n'importe quel maillon peut bloquer tout le circuit.
Pression des organes de contrôle	La Cour des Comptes, le Contrôleur Budgétaire, les tutelles et les auditeurs exercent un contrôle permanent. Toute irrégularité documentée peut avoir des conséquences graves.
Engagement envers la communauté universitaire	Étudiants, enseignants, personnels et partenaires ont droit à la certitude que les fonds publics sont gérés avec intégrité et efficacité.

II. LES TROIS PILIERS DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE

La gouvernance financière d'un EPN repose sur trois piliers indissociables, qui se renforcent mutuellement. Un EPN peut difficilement être performant sans être transparent, ni transparent sans être redevable. Ces trois dimensions constituent un tout cohérent.

2.1. Premier Pilier : La Transparence

2.1.1. Définition

La transparence est l'obligation pour une institution publique de rendre ses opérations financières lisibles, accessibles et vérifiables par toutes les parties prenantes autorisées : organes de contrôle, partenaires, bailleurs de fonds, et in fine la société civile. Elle impose que l'information financière soit produite dans les délais, présentée de façon claire, et ne dissimule aucune opération.

2.1.2. Ce que la transparence implique concrètement à l'UFHB

- Produire les états financiers (Bilan, Compte de résultat, TAFIRE) dans les délais légaux – Art. 88 Décret n°2021-677 : au plus tard le 30 avril N+1
- Publier le Rapport Annuel de Performance (RAP) rendant compte des objectifs atteints – Art. 89 : au plus tard le 30 juin N+1
- Tenir une comptabilité régulière et sincère, sans omissions ni maquillage des chiffres
- Documenter systématiquement chaque opération financière par des pièces justificatives conformes à la nomenclature DGTCP
- Soumettre le compte de gestion à la Cour des Comptes dans les délais – Art. 87 : au plus tard le 30 avril N+1
- Répondre à toutes les demandes d'information des organes de contrôle (Contrôleur Budgétaire, tutelle, Cour des Comptes)

2.1.3. Les ennemis de la transparence

- Retards dans la production des états financiers et des rapports
- Comptabilité non à jour ou mal tenue (absence de rapprochements bancaires mensuels)
- Dépenses hors circuit officiel (caisses parallèles, encaissements sur comptes personnels)
- Pièces justificatives incomplètes ou falsifiées
- Absence de traçabilité dans SIGOBE pour les opérations budgétaires

Art. 67 RGCP (Décret n°2014-416) – Principe de sincérité

Les comptes des organismes publics doivent être sincères et réguliers.
Ils doivent donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entité.

Durée de conservation des pièces justificatives : 10 ans minimum.

2.2. Deuxième Pilier : La Redevabilité**2.2.1. Définition**

La redevabilité (ou accountability en anglais) est l'obligation pour tout gestionnaire de fonds publics de rendre compte de l'utilisation qui en a été faite, devant les instances compétentes et dans les formes prévues. Elle repose sur l'idée que l'argent public appartient à la collectivité, et que ceux qui en ont la gestion ne font qu'exercer une délégation de confiance, dont ils doivent rendre compte.

La redevabilité est à la fois verticale (vis-à-vis des tutelles, de la Cour des Comptes, du Parlement) et horizontale (vis-à-vis du Conseil de Gestion, des agents, des étudiants, des partenaires). Elle implique une capacité à expliquer non seulement les chiffres, mais aussi les choix qui les sous-tendent.

2.2.2. Les mécanismes de redevabilité à l'UFHB

Mécanisme	Contenu	Fréquence	Base légale
Compte administratif	Bilan de l'exécution budgétaire (recettes et dépenses réelles par programme)	Annuelle – ≤ 30 avr N+1	Art. 86 Décret 2021-677
Compte de gestion	Comptabilité générale et budgétaire certifiée par l'Agent Comptable – soumis à la Cour des Comptes	Annuelle – ≤ 30 avr N+1	Art. 87 Décret 2021-677
RAP (Rapport Annuel de Performance)	Comparaison objectifs PAP / réalisations effectives par programme. Explique les écarts.	Annuelle – ≤ 30 juin N+1	Art. 89 Décret 2021-677
Rapports trimestriels	Tableau de bord des crédits, taux d'exécution, état des recettes, plan de trésorerie actualisé	Trimestrielle – dans les 30 jours	Art. 82 Décret 2021-677
Rapport mensuel d'exécution	Suivi mensuel transmis au Contrôleur Budgétaire	Mensuelle	Art. 81 Décret 2021-677

Mécanisme	Contenu	Fréquence	Base légale
Rapport trimestriel du CB	Rapport du CB au Ministre du Budget sur l'état d'exécution de l'UFHB	Trimestrielle	Art. 79 Décret 2021-677

2.2.3. La chaîne de redevabilité

À l'UFHB, la redevabilité s'organise en niveaux successifs :

- Les responsables de programmes et services rendent compte à la DAAF et au Président
- La DAAF et le Président rendent compte au Conseil de Gestion
- Le CA et l'Agent Comptable rendent compte au Contrôleur Budgétaire et aux Ministères de tutelle
- L'Agent Comptable rend compte à la Cour des Comptes à travers le compte de gestion annuel

☑ Conséquences d'une redevabilité défaillante

- Retard ou non-dépôt du compte de gestion → amende d'office de la Cour des Comptes (Art. 90 Décret 2021-677)
- Non-production du RAP → faute de gestion de l'Ordonnateur (Art. 85 & 91)
- Retard dans les rapports trimestriels → responsabilité disciplinaire du Directeur
- Réponses insuffisantes aux observations du CB ou de la tutelle → risque de mise sous administration provisoire (Art. 74 Décret 2021-677)

2.3. Troisième Pilier : La Performance

2.3.1. Définition

La performance, dans le contexte de la gouvernance financière des EPN, est l'obligation d'utiliser les ressources publiques de façon efficace (atteindre les objectifs fixés), efficiente (au moindre coût) et pertinente (en cohérence avec les priorités institutionnelles). C'est la logique du budget-programme, qui lie chaque franc dépensé à un résultat attendu.

Contrairement à l'ancien budget de moyens qui se contentait de vérifier que les crédits avaient été dépensés, la culture de la performance exige de démontrer ce que l'on a produit avec les ressources allouées. Un taux d'exécution budgétaire de 100 % n'est pas un signe de performance si les résultats attendus n'ont pas été atteints.

2.3.2. Les outils de la performance dans les EPN

Outil	À quoi ça sert ?	Qui le produit ?	Art.
PAP – Projet Annuel de Performance	Fixer les objectifs de l'année et les indicateurs de mesure pour chaque programme	Ordonnateur (DAAF)	Art. 23
RAP – Rapport Annuel de Performance	Mesurer les réalisations vs objectifs et expliquer les écarts	Ordonnateur (DAAF)	Art. 24 & 89
DPPD – Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses	Planifier les ressources sur 3 ans en cohérence avec les priorités stratégiques	Ordonnateur (DAAF)	Art. 22
Taux d'exécution budgétaire	Mesurer la capacité de l'UFHB à consommer ses crédits dans les délais	DAAF / Agence Comptable	Art. 81-85
Contrat Objectifs-Performance (COP)	Fixer les engagements réciproques entre l'UFHB et ses tutelles sur 3-5 ans	Présidence / Tutelles	Pratique admini.

2.3.3. Les indicateurs de performance typiques d'un EPN universitaire

- Taux de réussite par UFR / discipline
- Taux d'exécution budgétaire (Titre V – Investissements)
- Délai moyen de paiement des fournisseurs
- Taux de recouvrement des recettes propres
- Nombre de formations réalisées vs prévues dans le PAP

Les trois questions de la performance

EFFICACITÉ : A-t-on atteint les objectifs fixés dans le PAP ?

(ex : taux de réussite L3 prévu = 68 % / obtenu = 61 % → gap de 7 points à expliquer)

EFFICIENCE : A-t-on utilisé les ressources au moindre coût sans sacrifier la qualité ?

(ex : coût par étudiant diplômé vs norme nationale)

PERTINENCE : Les objectifs poursuivis correspondent-ils aux priorités de l'UFHB et de l'État ?

(ex : cohérence entre les programmes financés et la stratégie nationale d'enseignement supérieur)

III. CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES EPN

La gouvernance financière des EPN ivoiriens s'inscrit dans un cadre réglementaire hiérarchisé, dont la maîtrise est indispensable pour tout agent impliqué dans la gestion financière de l'UFHB. Ce cadre va du niveau supranational (UEMOA) jusqu'aux textes internes de l'établissement.

3.1. Hiérarchie des Textes Applicables

Rang	Texte	Contenu essentiel
1er	Directives UEMOA n°01 à 06/2009	Cadre supranational : gestion axée sur les résultats, budget-programme, transparence. S'impose aux États membres.
2ème	LOLF n°2014-336 du 05/06/2014	Loi organique relative aux lois de finances. Principes fondamentaux : annualité, unité, universalité, sincérité, équilibre.
3ème ★	RGCP – Décret n°2014-416 du 09/07/2014	Règlement Général sur la Comptabilité Publique. Règles communes à toutes les entités publiques : séparation ordonnateur/comptable, pièces justificatives, conservation 10 ans.
4ème ★★	Décret n°2021-677 du 03/11/2021	TEXTE PIVOT des EPN. 97 articles couvrant le régime financier et comptable de tous les EPN ivoiriens : budget, exécution, comptabilité, contrôle, sanctions.
5ème ★	Décret n°2021-909 du 22/12/2021	Modalités d'exécution des crédits via les marchés publics. Délai de paiement de 90 jours, intérêts moratoires.
6ème	Arrêté sur les Agences Comptables	Organisation, fonctionnement et attributions des Agences Comptables auprès des EPN.
7ème	Code des Marchés Publics (ANRMP)	Règles de passation et de contrôle des marchés publics. Seuils et procédures.
8ème	SYSCOHADA Révisé (OHADA)	Référentiel comptable : plan de comptes, états financiers (Bilan, CR, TAFIRE), méthodes d'évaluation.
9ème	Circulaires annuelles du Ministère du Budget	Instructions pratiques annuelles pour la préparation et l'exécution budgétaire.
10ème	Textes internes UFHB	Statuts, règlements intérieurs, délégations de signature, actes de création des programmes.

Principe cardinal : la hiérarchie des normes

En cas de conflit entre deux textes, le texte de rang supérieur l'emporte TOUJOURS.

Exemple : si un règlement interne de l'UFHB autorise une pratique que le Décret 2021-677 interdit, c'est le Décret 2021-677 qui s'applique, sans exception.

Tout agent public est présumé connaître les textes réglementaires relevant de ses fonctions.

L'ignorance d'un texte ne constitue pas une excuse recevable devant la Cour des Comptes.

3.2. Les Principes Budgétaires Fondamentaux

Six principes fondamentaux encadrent la préparation et l'exécution de tout budget d'EPN. Leur violation constitue une irrégularité budgétaire.

Principe	Définition concrète	Conséquence si violé
ANNUALITÉ (Art. 11)	Le budget couvre exactement une année civile (1er janv. – 31 déc.). Les crédits non consommés expirent en fin d'exercice.	Engagement ou paiement hors exercice = irrégularité comptable.
UNITÉ (Art. 9)	Toutes les opérations dans UN SEUL document budgétaire. Pas de budgets parallèles ou occultes.	Toute caisse parallèle est une irrégularité grave pouvant relever du détournement.
UNIVERSALITÉ (Art. 9)	Toutes les recettes et toutes les dépenses au budget. Interdiction de compensation entre recettes et dépenses.	Recettes cachées ou dépenses déduites des recettes = manquement grave à la sincérité.
SPÉCIALITÉ (Art. 12-13)	Chaque crédit est destiné à un objet précis (programme, action). Utilisation à d'autres fins = irrégularité.	Réaffectation non autorisée de crédits = faute de gestion de l'Ordonnateur.
SINCÉRITÉ (Art. 10)	Les prévisions sont réalistes et honnêtes. Pas de gonflement des recettes ni de minoration des dépenses pour faire paraître le budget équilibré.	Budget sincère exigé par le Contrôleur Budgétaire. Refus de visa si insincérité constatée.
ÉQUILIBRE (Art. 11)	Recettes totales = Dépenses totales. Un budget en déficit structurel réel ne peut être approuvé.	Le CB refuse son visa sur un budget déséquilibré.

IV. LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE À L'UFHB

La gouvernance financière de l'UFHB repose sur une architecture d'acteurs bien définie, aux rôles complémentaires et aux responsabilités clairement délimitées. La clarté de ces rôles est la condition première d'une gouvernance efficace.

4.1. Les Acteurs Internes

4.1.1. Le Président de l'UFHB – Ordonnateur Principal

Le Président de l'UFHB est l'Ordonnateur principal de plein droit (Art. 5 – Décret n°2021-677). C'est lui qui a le pouvoir d'engager les dépenses, d'émettre les titres de recette et d'ordonner les paiements. Sa responsabilité est triple : administrative, civile et pénale (Art. 91).

Il délègue par écrit une partie de ses pouvoirs d'ordonnateur à la DAAF (délégué de signature) dans les limites qu'il fixe. Cette délégation doit être précise, datée et régulièrement actualisée.

4.1.2. La DAAF – Direction des Affaires Administratives et Financières (Ordonnateur Délégué)

La DAAF est la cheville ouvrière de la gestion financière de l'UFHB. En qualité de délégué de signature du Président/DG, elle est responsable de :

- La préparation du budget annuel : collecte des besoins, consolidation, production du PAP, DPPD et PPM
- L'engagement des dépenses et l'émission des ordres de paiement dans SIGOBE
- Le suivi mensuel de l'exécution budgétaire et la production des rapports (Art. 81-85)
- La coordination avec toutes les composantes (UFR, instituts, directions) pour la gestion des crédits
- La liaison avec le Contrôleur Budgétaire, les tutelles et l'Agence Comptable

4.1.3. L'Agent Comptable – Agence Comptable

L'Agent Comptable est nommé par arrêté du Ministre chargé du Budget (Art. 37). Il est distinct de l'Ordonnateur : c'est le principe de séparation d'ordre public (Art. 8). Il est personnellement et pécuniairement responsable de toutes les opérations dont il a la charge (Art. 40).

Ses responsabilités couvrent :

- Le paiement des dépenses après vérification des 4 points de l'Art. 39 (qualité de l'ordonnateur, disponibilité des crédits, régularité des pièces, service fait)
- Le recouvrement des recettes (encaissements sur le compte bancaire unique de l'UFHB)
- La tenue des 4 comptabilités : budgétaire, générale (SYSCOHADA), des matières, analytique
- La production du compte de gestion annuel soumis à la Cour des Comptes
- Le rapprochement bancaire mensuel et la tenue à jour des journaux comptables

4.1.4. Le Conseil de Gestion

Le CA est l'instance délibérative suprême de l'UFHB. Il exerce une fonction de gouvernance stratégique et financière :

- Il vote le budget annuel, le PAP, le DPPD et le PPM (Art. 27 – au plus tard le 31 octobre)
- Il approuve les états financiers annuels
- Il autorise les modifications budgétaires structurelles (transferts entre programmes – Art. 33)
- Il examine les rapports d'activité et de performance et donne des orientations stratégiques

4.1.5. L'Audit Interne

L'UFHB est tenue de disposer d'une fonction d'audit interne formalisée (Art. 69 – Décret n°2021-677). Rattachée directement au Président, elle effectue des revues périodiques et indépendantes de la gestion financière, formule des recommandations et contribue à l'amélioration continue des procédures.

4.2. Les Acteurs Externes

4.2.1. Le Contrôleur Budgétaire (CB)

Nommé par arrêté du Ministre chargé du Budget (Art. 75), le CB est placé physiquement auprès de l'UFHB. Il relève de la Direction du Contrôle Budgétaire (DCB) et représente la tutelle financière. C'est le gardien de la légalité budgétaire au quotidien.

Ses missions comprennent :

- Le visa du budget (régularité formelle, sincérité, équilibre, conformité plafonds – Art. 76)
- Le visa des engagements supérieurs aux seuils fixés (Art. 78)
- La production de rapports trimestriels au Ministre du Budget sur l'exécution de l'UFHB (Art. 79)
- La possibilité d'émettre des alertes immédiates en cas d'irrégularité grave (Art. 80)

4.2.2. Les Ministères de Tutelle

L'UFHB est soumise à deux tutelles simultanées :

- **Tutelle technique :**
- **Tutelle financière :**

4.2.3. La Cour des Comptes

La Cour des Comptes exerce le contrôle juridictionnel a posteriori (Art. 86-90) :

- Elle juge les comptes de l'Agent Comptable de l'UFHB (compte de gestion)
- Elle peut prononcer un débet si elle constate des irrégularités ou des manquants (Art. 87)
- Elle peut diligenter des contrôles de gestion approfondis sur plusieurs exercices
- Ses rapports sont publics et leurs recommandations sont contraignantes

Acteur	Positionnement	Moment d'intervention	Base légale
Président UFHB	Interne – Ordonnateur principal	En continu – décision et pilotage	Art. 5 Décret 2021-677
DAAF	Interne – Délégué de signature du Président/DG	En continu – gestion quotidienne	Art. 5-6 Décret 2021-677
Agent Comptable	Interne – Comptable public	En continu – paiements et encaissements	Art. 37-43 Décret 2021-677
Conseil de Gestion	Interne – Gouvernance délibérative	Sessions périodiques – vote et approbation	Art. 20, 27 Décret 2021-677
Contrôleur Budgétaire	Externe – Tutelle financière quotidienne	A priori – avant tout engagement significatif	Art. 75-80 Décret 2021-677
Tutelle technique	Externe – Ministère Enseignement Supérieur	Orientations stratégiques + approbation budget	Art. 71 Décret 2021-677
Tutelle financière (DCB)	Externe – Ministère du Budget	Encadrement budgétaire + supervision CB	RGCP – Décret 2014-416
Cour des Comptes	Externe – Contrôle juridictionnel	A posteriori – jugement des comptes	Art. 86-90 Décret 2021-677

V. LES RISQUES D'UNE GOUVERNANCE FINANCIÈRE DÉFAILLANTE

La gouvernance financière n'est pas une fin en soi. Elle est le rempart contre des risques réels qui peuvent avoir des conséquences graves sur l'UFHB et sur les personnes impliquées dans sa gestion.

5.1. Cartographie des Risques

Catégorie	Risque	Exemple concret à l'UFHB	Conséquence
Risque budgétaire	Dépassement de crédits	Engagements dépassant les crédits disponibles sur une ligne	Responsabilité de l'Ordonnateur – Art. 91
Risque budgétaire	Crédits sous-consommés	Taux d'exécution Titre V < 20 % en fin d'année	Perte de crédits ; image dégradée auprès des bailleurs
Risque comptable	Irrégularité de pièces justificatives	Paiement sans PV de réception	Débet de l'Agent Comptable – Art. 87-92
Risque comptable	Retard de comptes	Compte de gestion non déposé avant le 30 avril	Amende d'office Cour des Comptes – Art. 90
Risque de fraude	Détournement de recettes	Encaissement de droits d'inscription sur compte personnel	Poursuites pénales – Art. 96
Risque de fraude	Fractionnement de marchés	Achat de 180 M en 6 BC de 30 M pour éviter l'AOO	Faute de gestion grave – Art. 94
Risque institutionnel	Perte de confiance des bailleurs	États financiers non produits → gel des décaissements	Blocage des projets de recherche et de coopération
Risque institutionnel	Mise sous administration provisoire	Incapacité à payer le personnel ou irrégularités graves constatées	Art. 74 Décret 2021-677 – intervention tutelle

5.2. Système de Contrôle à Quatre Niveaux

Le Décret n°2021-677 organise un système de contrôle à quatre niveaux complémentaires, conçu précisément pour prévenir et détecter ces risques :

Niveau	Acteur	Type	Quand ?
Niveau 1	Contrôle interne : hiérarchie, DFC, Audit interne	Préventif et détectif – permanent	En continu

Niveau	Acteur	Type	Quand ?
Niveau 2	Contrôleur Budgétaire (CB) / DCB	A priori – avant tout acte financier significatif	Avant engagement, avant budget
Niveau 3	Tutelles technique et financière	De conformité et de performance – périodique	Lors des rapports et approbations
Niveau 4	Cour des Comptes	Juridictionnel – a posteriori	Après clôture de l'exercice

VI. SYNTHÈSE ET CAS PRATIQUE

6.1. Ce qu'il faut retenir

Les 5 messages essentiels du Module 1

1. La gouvernance financière = TRANSPARENCE + REDEVABILITÉ + PERFORMANCE.
Ces trois piliers sont indissociables. L'un sans les autres ne fonctionne pas.
2. Chaque agent a un rôle précis et une responsabilité délimitée.
La méconnaissance du cadre réglementaire n'est pas une excuse.
3. Le Décret n°2021-677 est le texte de référence de tous les EPN.
Il doit être connu et maîtrisé par tous les agents impliqués dans la gestion financière.
4. La séparation ordonnateur / comptable est un principe d'ordre public absolu.
Toute violation rend l'acte nul et expose à des sanctions graves.
5. Les risques d'une gouvernance défaillante sont réels et lourds :
débet, sanctions disciplinaires, poursuites pénales, perte de financement.

6.2. Cas Pratique – Diagnostic de gouvernance

📌 TRAVAIL DEMANDÉ (sous-groupes de 5 – 20 minutes)

SCÉNARIO : L'UFHB présente les situations suivantes en fin d'exercice :

- Situation A : Le compte de gestion de l'exercice N-1 n'a pas encore été déposé.
 Situation B : Un service a engagé des dépenses de 35 millions FCFA sans bon de commande.
 Situation C : Le taux d'exécution du Titre V (Investissements) est de 12 % au 30 novembre.
 Situation D : Des droits d'inscription ont été encaissés en espèces et non versés au compte bancaire officiel de l'UFHB.
 Situation E : Le RAP de l'exercice N-1 n'a pas encore été produit (nous sommes en octobre N).

QUESTIONS :

1. Pour chaque situation, identifiez : le pilier de gouvernance mis en cause (transparence / redevabilité / performance) et le texte réglementaire violé.
2. Identifiez le responsable principal pour chaque situation (Ordonnateur ou Agent Comptable).
3. Proposez une mesure corrective immédiate et une mesure préventive durable.

– FIN DU COURS MODULE 1 –