



RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
MINISTÈRE DES INFRASTRUCTURES ET TRAVAUX PUBLICS
FONDS NATIONAL D'ENTRETIEN ROUTIER

FONER

Lettre de contrôle interne au titre de l'audit des comptes de l'année 2020

Décembre 2021

Groupement PROWAY- TUNEC



Groupement



13 bis Imp. N° 4, Av. Mohieddine EL KLIBI
Manar II - 2092 Tunis – Tunisie
Tél : +216 71 875 400
Fax : +216 71 875 050



تونس للخبرة والاستشارة

Immeuble Cercle des bureaux, B.M7,
Centre Urbain Nord, 1082, Tunis - Tunisie
Tél : (+216) 71 948 561
Mobile : (+216) 23 441 573

RAPPORT SUR LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES DU FONER ET SUR LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

En exécution de notre mission d'audit du FONER, au titre de l'exercice 2020, qui nous été confiée par la cellule infrastructures au sein du Ministère des infrastructures et travaux publics en République Démocratique du Congo, nous avons l'honneur de vous faire parvenir, ci joint, notre rapport sur les procédures administratives et comptables du FONER et sur son système de Contrôle Interne.

Les constats qui y sont consignés se rapportent aux faiblesses organisationnelles et d'application des procédures ayant une incidence directe sur la qualité du système de contrôle interne et sur la fiabilité des comptes de l'établissement. Ces faiblesses ont été relevées, conformément aux normes professionnelles, suite à la mise en œuvre de techniques de vérification et de revue généralement admises en la matière et sur la base des éléments qui nous ont été communiqués.

Le présent rapport, de nature principalement critique, est établi à la suite d'une étude visant :

- L'appréciation du degré de fiabilité des procédures usitées au sein du FONER et la détermination, par voie de conséquence, de l'étendue et de la nature des contrôles à effectuer sur les comptes, afin d'exprimer une opinion sur leur régularité et leur sincérité ;
- L'identification des faiblesses significatives des procédures administratives, financières, comptables et informatiques et la recommandation des correctifs nécessaires.

Ces recommandations ne couvriront, cependant, pas toutes les améliorations que seule une étude organisationnelle détaillée pourrait identifier. Par ailleurs, nos commentaires et recommandations ne tiennent pas compte des modifications qui ont pu intervenir dans l'organisation et les procédures, postérieurement au 17 décembre 2021, date à laquelle s'est achevée notre intervention.

Nous tenons à remercier tout le personnel du FONER, Direction et Staff, pour l'accueil, l'amabilité et la coopération dont il a fait preuve à notre égard.

En vous souhaitant bonne réception, veuillez agréer, madame et messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.

P/PROWAY Consulting,
Chef de file du groupement PROWAY-TUNEC
Mr Mohamed AMMOUS

Kinshasa, le 27 décembre 2021



SOMMAIRE

PARTIE I : RECOMMANDATIONS LIEES A L'EXERCICE 2020	4
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA PAIE	4
II. GESTION COMPTABLE	5
III. GOUVERNANCE DU FONER	7
IV. GESTION DE LA TRESORERIE	8
PARTIE II : SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'EXERCICE 2019	9
I. ORGANISATION & SYSTEME D'INFORMATION	9
II. GOUVERNANCE DU FONER	12
III. GESTION COMPTABLE	15
IV. GESTION DE LA TRESORERIE	20
V. GESTION DES INVESTISSEMENTS	21
VI. GESTION DES ACHATS ET DES STOCKS	22
VII. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	24
VIII. GESTION TECHNIQUE	26
IX. GESTION DU RECOUVREMENT ET CONTROLE DES RECETTES.....	27

PARTIE I : RECOMMANDATIONS LIEES A L'EXERCICE 2020

I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA PAIE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p><b style="color: red;">1. Octroi des prêts au personnel</p> <p>L'octroi des prêts au personnel n'est pas régi par une procédure claire qui définit les différents types de prêts servis par le FONER, les documents et garanties à produire pour bénéficier du prêt et les documents à tenir pour la mise en place et le suivi des prêts.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre en place une procédure claire pour l'octroi et le suivi des prêts au personnel et veiller à son application. La dite procédure doit au moins couvrir les aspects suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différents types de prêts (habitation, maladie, achat de véhicule, aménagement...) et les bénéficiaires ; - Les documents à produire pour bénéficier de chaque type de prêt ; - Les plafonds et les cumuls de prêts par rapport au niveau de salaire et à la capacité de remboursement ; - Le circuit d'approbation ; - Les documents contractuels à produire à l'occasion de chaque mise en place de prêts (contrat, échéancier de remboursement...) - Les cas de remboursements anticipés. - Etc. 	<p><i>Le manuel des procédures administratives, financières et techniques fixe la procédure pour l'octroi des prêts aux personnels, mais il faut reconnaître que certains prêts avaient échappé à cette procédure compte tenu de leurs urgences.</i></p> <p><i>A ce jour, le service du personnel a repris toutes la situation en main et veille au respect des procédures.</i></p>

II. GESTION COMPTABLE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>2. Activation de la comptabilité multidevises sur le système TOMPRO</p> <p>L'option de tenue de la comptabilité multidevises n'est pas activée au FONER, ce qui ne permet pas d'éditer des Grands livres libellés en devises autres que le CDF (ex. USD).</p>		☑		<p>Activer l'option de tenue de la comptabilité en multidevises de façon à permettre l'édition de grands livres et des soldes de balances en Dollars de façon à permettre tout type de rapprochement avec les données sources et faciliter le calcul des écarts de change.</p>	<p><i>Ca sera chose faite avec Tomportail nouvellement acquis par le FONER en 2021. A cet effet une séance de travail est programmée avec TOMATE pour l'activation des autres menus de ce logiciel.</i></p>
<p>3. Réévaluation légale des actifs immobilisés</p> <p>Le Foner a procédé en 2020 à la réévaluation légale de tout l'actif immobilisé toute catégorie confondue, avec application de l'indice de réévaluation publié par le ministère des finances et a constaté la différence en écart de réévaluation au niveau des capitaux propres, sans procéder à un éventuel rapprochement avec la juste valeur des actifs réévalués à la date de clôture.</p>		☑		<p>En application de l'Art.63 de l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises du système OHADA, la valeur réévaluée d'un élément ne peut, en aucun cas, dépasser sa <u>juste valeur</u>, à la date de prise en compte pour point de départ de la réévaluation, c'est-à-dire sa valeur actuelle, telle qu'elle est définie à l'article 42 du même acte.</p> <p>Le FONER est invité à respecter cette obligation à l'occasion de chaque opération de réévaluation légale notamment pour les immeubles et les terrains dont les justes valeurs peuvent être déterminées de façons fiables.</p>	<p><i>Nous prenons acte de cette observation qui sera mise en application dans les Etats Financiers 2021.</i></p>
<p>4. Rapprochement des données comptables avec les données de la paie</p> <p>Des écarts sont toujours enregistrés entre les données du service ressources humaines et les données comptables pour les charges de personnels et les comptes de bilan.</p>		☑		<p>Les responsables du service comptable et ceux du service Ressources Humaines sont invités à faire des rapprochements périodiques de leurs données respectives afin d'apurer les éventuels écarts et assurer la justification des différents soldes de comptes du personnel (prêts, avances, rémunérations dues, charges...)</p>	<p><i>Nous prenons acte de cette observation. Des instructions ont été données aux deux services à ce sujet.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>5. Exploitation des réponses aux lettres de circularisation et des PV de réconciliation avec les tiers</p> <p>Les réponses aux lettres de circularisation envoyées dans le cadre de la mission d'audit de l'exercice 2019 & 2020, ne sont pas systématiquement exploitées pour réconcilier les soldes réciproques avec les tiers concernés.</p>		☑		<p>Les responsables concernés du FONER sont invités à bien exploiter les réponses aux lettres de circularisation envoyées aux différents tiers (banques, redevables, fournisseurs...) pour s'enquêter sur les écarts constatés et entamer des travaux de réconciliation afin d'arrêter des soldes réciproques conformes.</p> <p>La circularisation des tiers et banques doit être intégrée dans le process annuel d'arrêté des états financiers du FONER.</p>	<p><i>L'exploitation est en cours.</i></p> <p><i>Il est à noter que certains redevables Majors résistent à signer les procès-verbaux de réconciliation des comptes.</i></p>
<p>6. Mise en place d'une politique de provision et suivi des comptes provisionnés</p> <p>Le FONER a procédé au cours de l'exercice 2020 à la constatation des provisions pour dépréciations de certains comptes d'actifs présentant des risques de non recouvrement (prêt au personnel, garanties locatives, redevables, soldes bancaires...)</p>		☑		<p>Le FONER est invité à mettre en place une politique de provision pour dépréciation des comptes d'actif adaptée à chaque type de compte d'actif et qui tient compte de différents paramètres notamment l'ancienneté et la situation financière du redevable et de veiller à son application à l'occasion de chaque arrêté comptable.</p> <p>Les responsables du services comptable sont invités aussi au reclassement comptable des comptes d'actifs totalement ou partiellement provisionnés dans des comptes dédiés (en actifs douteux) pour assurer un meilleur suivi pour un éventuel reclassement ou constatation en pertes.</p>	<p><i>Nous prenons acte de cette observation.</i></p>

III. GOUVERNANCE DU FONER

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>1. Revoir la procédure de préparation du rapport annuel d'activités 2020</p> <p>Le rapport annuel d'activités du FONER au titre de l'année 2020 a été préparé sur la base des données comptables et extracomptables évaluées en USD et avant l'arrêté définitif des états financiers annuels et la certification des commissaires aux comptes.</p>		☑		<p>Le FONER est invité à préparer une version mise à jour du rapport annuel d'activités au titre de l'année 2020 et pour chaque année selon des données comptables arrêtées en CDF et auditées par les commissaires aux comptes.</p>	<p><i>Nous prenons acte de cette observation.</i></p>
<p>2. Reprise & clôture de la mission d'audit organisationnel</p> <p>Le Foner a engagé au mois d'octobre 2020 une mission d'audit organisationnel visant à dresser l'état des lieux de son organisation et de proposer les mesures correctives nécessaires et à payer en conséquence une avance de 60% des honoraires à la signature du contrat.</p> <p>Toutefois, cette mission bien qu'entamée au cours de l'exercice 2020 a été interrompue et n'a pas été encore reprise.</p>				<p>Compte tenu des objectifs visés par cette mission et de son intérêt pour le FONER, la Direction est invitée à reprendre la mission et assurer son exécution et sa clôture dans les meilleurs délais.</p>	<p><i>La mission d'audit reprendra incessamment.</i></p>

IV. GESTION DE LA TRESORERIE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>1. Clôture des comptes bancaires non movimentés</p> <p>Le FONER dispose des avoirs dans des comptes bancaires chez la CADECO pour lesquels les relevés bancaires n'ont pas été communiqués depuis l'année 2017. Cette situation pourrait engendrer le risque de non recouvrabilité de ces montants.</p>		☑		<p>Le FONER est invité à relancer la CADECO pour envoyer les relevés bancaires au titre des comptes non movimentés depuis l'année 2017 et évaluer le risque de non recouvrabilité des avoirs en question.</p> <p>Les comptes non movimentés auraient du être clôturés pour éviter les agios bancaires.</p>	<p><i>Instructions données aux banques de fermer tous les comptes sans mouvement. Quant à la CADECO des instructions sont données pour l'ouverture des comptes centralisateurs dans les Chef Lieux de chaque Province et des travaux de réconciliation sont encours.</i></p>

PARTIE II: SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'EXERCICE 2019

I. ORGANISATION & SYSTEME D'INFORMATION

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>1. Organisation générale</p> <p>La nouvelle Direction du FONER a arrêté un projet d'organigramme qui demeure non encore approuvé par le Conseil d'Administration.</p> <p>Plusieurs postes sont soit vacants soit gérés par des responsables intérimaires.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>S'assurer que le nouvel organigramme répond aux attentes des différents concernés et accélérer son approbation par le Conseil d'Administration.</p> <p>Veiller à l'occupation des postes vacants, notamment la structure d'audit interne à travers des recrutements en interne ou en externe.</p> <p>Accélérer la mise en place du nouvel organigramme et le faire suivre par des fiches de fonction détaillant les rattachements fonctionnels et hiérarchiques et les attributions de chaque fonction ou poste.</p>	<p><i>Le nouvel organigramme répond aux attentes de la DG et va effectivement résoudre le problème de vacances aux différents postes.</i></p> <p><i>Le job description y relatif a déjà été élaboré par un consultant recruté par le FONER en 2020.</i></p>
<p>2. Manuel de procédures général</p> <p>Le FONER ne dispose pas d'un manuel de procédures général actualisé et appliqué par les différentes structures. La dernière version du manuel des procédures date de décembre 2012 et est devenue caduque sur plusieurs aspects.</p> <p>Les procédures de fonctionnement de certaines activités critiques ne sont jusque-</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre à jour le manuel de procédures de façon à couvrir toutes les activités techniques, juridiques, administratives et financières du FONER, dans le cadre <u>d'un projet intégré</u> débutant par un <u>audit organisationnel</u>.</p> <p>Réorganiser les activités présentant actuellement certains dysfonctionnements dans un document présentant avec précision le rattachement hiérarchique et fonctionnel des différents postes proposés.</p>	<p><i>Le Manuel de procédures administratives, financières et techniques du FONER a été adopté par le Conseil d'Administration en 2014. Seuls les modules relatifs aux procédures financières et comptables sont devenus caducs du fait de l'adhésion à OHADA, particulièrement le Syscohada.</i></p> <p><i>Les autres modules sont en cours d'application.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
là pas formalisées.				Mettre en place une structure, organisation et ordonnancement, qui se charge de la vulgarisation du manuel des procédures et de sa mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité du FONER.	<i>Le FONER avait déjà perçu la nécessité et l'urgence de sa mise à jour au lendemain du début de la perception de ses ressources par la DGDA. Le FONER avait déjà recruté en 2020 un Cabinet chargé notamment de l'audit organisationnel.</i>
<p>3. Système d'information et Sécurité informatique</p> <p>Le système d'information utilisé par le FONER se limite au logiciel comptable en version Cloud TOMPRO, l'ancien logiciel comptable GMB et le logiciel des postes de pesages. Plusieurs activités sont gérées manuellement sur des fichiers MS EXCEL (GRH, paie, approvisionnement, Trésorerie,...).</p> <p>Le FONER n'est pas doté s'une structure IT (DSI) assurant la gestion de son système d'information (hardware et software).</p> <p>Aucun contrat de maintenance n'est signé pour le suivi et la maintenance du parc informatique du FONER.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Mettre à niveau le système d'information du FONER notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'une structure IT (DSI) qui aura la charge de la gestion des logiciels et du parc informatique du FONER. - La mise en place d'un système d'information <u>intégré</u> couvrant toutes les activités techniques, administratives et financières du FONER. - La mise en place d'un serveur et d'un réseau partagé ; - La mise en place de l'application de sauvegarde automatique et périodique sur des supports sécurisés et des applications antivirus et anti intrusion ; - La mise en place d'un système de messagerie interne et de partage d'information de type intranet ; - La mise en place d'un outil de type 	<p><i>Dans le nouvel organigramme, il est prévu un service IT qui s'occuperait de tout le réseau et la Maintenance du parc informatique du FONER. Les formalités d'acquisition d'un serveur central sont en cours.</i></p> <p><i>Actuellement, deux serveurs sont opérationnels à la comptabilité dont la maintenance est assurée par un consultant.</i></p> <p><i>Par ailleurs, avec le nouveau logiciel Tomportail Web, toutes les données financières, Budgétaires, Comptables, Administratives et Techniques seront effectivement prises en charge en temps réel et automatiquement sauvegardées dans le serveur central. En attendant, pour le besoin d'efficacité des services tout le personnel est</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
				« Helpdesk » pour rationaliser la gestion du parc informatique (inventaire, entretien, maintenance, système et applications installées, accès) et utiliser les imprimantes en réseau (par service) dans la perspective de maîtrise des coûts des consommables.	<i>connecté au système informatique interne (Outlook, Dropbox, etc).</i>

II. GOUVERNANCE DU FONER

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>4. Changement de la Direction</p> <p>Lors du changement de la Direction Générale à la tête du FONER aucun audit de passation n'a été engagé pour éclaircir la situation aux yeux de la nouvelle Direction Générale.</p>		☑		<p>Engager un audit de passation à l'occasion du changement de la Direction Générale de l'établissement permettant de recenser tous les dossiers en cours et évaluer le niveau d'engagement et délimiter surtout la responsabilité de la nouvelle Direction Générale.</p>	<p><i>Il n'y pas eu passation de pouvoir.</i></p>
<p>5. Fréquence de réunions du CA</p> <p>Nous avons constaté qu'en 2019, aucun Conseil d'Administration n'a été réuni. Et même pour les autres exercices passés les réunions du CA ne sont pas assez fréquentes.</p>		☑		<p>Veiller à ce que le Conseil d'Administration du FONER soit réuni à une fréquence lui permettant d'assurer ses fonctions de gouvernance du fonds convenablement et de prendre ses décisions aux moments opportuns.</p>	<p><i>Non Applicable</i></p> <p><i>Se référer au Conseil d'Administration.</i></p>
<p>6. Mode de gouvernance du FONER</p> <p>Les choix stratégiques au niveau du FONER impliquant un enjeu financier important, sont généralement pris par simples décisions de la Direction Générale, après étude, conseil et autorisation du CA ou de la Tutelle. Ce qui représente une prise de risques importante même par rapport à la continuité d'exploitation.</p>		☑		<p>Changer le mode de gouvernance du FONER et renforcer le rôle du Conseil d'Administration (CA) dans le pilotage du fonds et des structures de contrôles telles que les comités émanant du CA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité permanent d'audit, - Commission de marché, - Comité de recrutement, - Comité stratégique, - Fonctions d'audit interne et d'inspection, - Fonctions de Revenus Assurance et lutte contre la fraude. 	<p><i>Le FONER est un Établissement Public comme tout autre régi par le droit congolais.</i></p> <p><i>Les compétences de chacun de ses organes sont limitativement fixées par les textes légaux et réglementaires les régissant, à savoir la tutelle, le Conseil d'Administration, le collège des Commissaires aux comptes et la Direction Générale. Il appartient donc au législateur et au gouvernement, de renforcer ou de</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
					<p><i>changer ces attributions.</i></p> <p><i>Au FONER, il existe non seulement une cellule de gestion des projets et des marchés publics conformément à la loi sur les marchés publics d'avril 2010, mais aussi une Direction d'Audit Interne.</i></p> <p><i>En tant que fonds d'entretien le FONER est soumis à certaines contraintes universellement admises, notamment en ce qui concerne l'effectif du personnel. Ainsi, la gouvernance actuelle du FONER est faite conformément aux textes légaux et réglementaires susmentionnés.</i></p>
<p>7. Activation de la Structure d'audit interne</p> <p>Le projet d'organigramme proposé pour le FONER prévoit une structure d'audit qui demeure non encore opérationnelle.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Doter le FONER d'une structure d'audit interne permettant d'assurer le respect des procédures et la mise en place effective d'un système de contrôle interne performant de nature à promouvoir l'efficacité, l'efficacité, la protection des actifs du fonds, la fiabilité de l'information financière produite et divulguée et le respect des dispositions légales et réglementaires.</p>	<p><i>La fonction d'audit interne existe dans l'organigramme du FONER depuis sa création. Actuellement, la Direction d'Audit Interne est opérationnelle.</i></p> <p><i>Son animateur et ses collaborateurs viennent de suivre une formation de remise à niveau au CPCC .</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>8. Structure de Contrôle de Gestion</p> <p>Le FONER ne dispose pas d'une structure chargée de l'activité de contrôle de gestion. En effet, les tâches qui sont normalement à la charge de la structure de contrôle de gestion sont actuellement réparties entre la Direction Générale et quelques personnes de la direction financière (plan d'affaires, budgets, suivi budgétaire, contrôle budgétaire des dépenses...).</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre en place une unité de contrôle de gestion au sein du FONER en charge de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Elaborer et gérer des prévisions sur un horizon de moyen et long terme (plan d'affaires, contrat de performance...) ♦ Elaborer, actualiser et gérer les budgets d'investissement, d'exploitation et des prévisions mensuelles de trésorerie ; ♦ Assurer le suivi et le contrôle budgétaire et mesurer et analyser les écarts par rapport aux réalisations ; ♦ Procéder au contrôle des dépenses avant engagement par rapport aux budgets prévus ; ♦ Surveiller les postes de coûts et de charges importants ; ♦ Tenir à jour des tableaux de bords financiers; ♦ Piloter les travaux de comptabilité analytique. <p>Hiérarchiquement la structure de Contrôle de Gestion doit être rattachée directement à la Direction Générale du FONER.</p>	<p><i>Aucun texte ne fait obligation au FONER d'avoir nécessairement une unité de contrôle de gestion pendant les attributions du contrôle de gestion sont assurées par la direction financière. Le nouveau. Logiciel TOM portail prend en charge tous ces contrôles budgétaires et de dépenses avant engagement.</i></p>

III. GESTION COMPTABLE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>9. Logiciel comptable</p> <p>La comptabilité du FONER a été tenue sur 3 logiciels comptables depuis sa création. Le dernier, TOMPRO, vient d'être installé en version Cloud et a été utilisé à partir de l'exercice 2020.</p> <p>Bien que composé de plusieurs modules (comptabilité, budget, personnel, immobilisations, trésorerie, approvisionnement...) seul le module comptabilité est actuellement en cours d'utilisation, les autres modules ne sont pas encore activés.</p> <p>D'ailleurs, toutes les écritures sont saisies manuellement et aucune intégration n'est assurée entre les différents modules du logiciel ou avec d'autres logiciels externes (SYDONIA).</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Accélérer l'activation des différents modules du logiciel TOMPRO de façon à assurer l'intégration des écritures comptables et réduire au maximum les écritures manuelles.</p> <p>Veiller à l'automatisation de la saisie des écritures de recettes via une intégration entre le logiciel SYDONIA et le logiciel comptable TOMPRO même à travers une importation périodique de fichiers pré-paramétrés (selon un format normalisé et structuré en BD).</p>	<p><i>A l'achat du logiciel Tomportail web, la priorité a été accordée au module de la comptabilité. Les autres modules sont en train d'être activés progressivement.</i></p> <p><i>L'intégration entre le logiciel Tomportail et sydonia est prévue et n'attend que l'acquisition du serveur central qui recevra automatiquement, notamment, les données Sydonia.</i></p>
<p>10. Mise à niveau du service comptable</p> <p>La structure actuelle du service comptable du fonds présente un besoin imminent de mise à niveau pour répondre aux exigences du service et assurer la rapidité et l'efficacité des travaux exécutés.</p>				<p>Procéder à la mise à niveau de la structure actuelle du service comptable et des nouveaux recrutés afin d'assurer plus d'efficacité et d'efficience dans les travaux exécutés. Notamment les délais d'arrêté des états financiers et la justification des comptes.</p>	<p><i>Le personnel du FONER, aussi bien celui qui est affecté à la comptabilité que les autres, est régulièrement envoyé en formation sur place. Toutefois la Direction Générale du FONER a prévu au deuxième trimestre 2022, des formations</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
Par ailleurs, le service comptable est à chaque fois renforcé par de nouvelles ressources qui n'ont pas systématiquement les qualifications nécessaires.				En effet, plusieurs actions de formation peuvent être programmées sur des thèmes qui concernent les connaissances basiques et avancées de la comptabilité.	<i>basiques et avancées en comptabilité pour tout le personnel comptable.</i>
<p>11. Archivage et classement des pièces comptables</p> <p>La procédure de classement et d'archivage des pièces comptables au sein du service comptable souffre de plusieurs anomalies : absence de référencement croisé entre les pièces et les écritures comptables, pas d'espace sécurisé réservé à l'archivage (les pièces comptables sont classées dans des armoires métalliques dans les couloirs de la Direction Financière).</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Revoir le process de classement et d'archivage des pièces comptables de façon à assurer un chemin de révision clair et rapide des écritures comptables et réserver en urgence un espace sécurisé pour conserver l'archive du service comptable.</p> <p>Un agent du service comptable peut être affecté exclusivement au suivi et à la conservation de l'archive.</p>	<p><i>Une salle d'archivage appropriée est prévue dans le nouveau bâtiment dont la construction démarre incessamment. Le FONER est en attente de l'autorisation de la DGCMP. Mais en attendant, les archives sont conservées dans les armoires métalliques.</i></p> <p><i>Le croisement de classement et archivage avec les écritures comptables est résolu avec le logiciel Tomportail qui génère automatiquement des numéros par écriture que le comptable transcrit sur les pièces justificatives concernées</i></p>
<p>12. Circuit d'approbation et de paiement des factures d'achat</p> <p>Le service comptabilité n'est pas toujours impliqué dans le circuit d'approbation et de paiement des factures d'achat. En effet, c'est qu'après le paiement que la facture soit communiquée par le service trésorerie au service comptable et généralement sur</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			Afin de s'assurer de l'exhaustivité des charges notamment lors de la clôture de l'exercice comptable, le service comptabilité doit être impliqué dans le circuit d'approbation et de paiement des factures fournisseurs. En effet, selon les bonnes pratiques, la facture fournisseur doit passer en amont au service comptabilité pour prise en charge et	<i>La direction générale a pris la décision d'intégrer la comptabilité dans le circuit d'approbation et de contrôle de paiement des factures fournisseurs.</i>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
demande.				<p>comptabilisation de l'engagement avant de continuer sont circuit d'approbation.</p> <p>La charge et la dette fournisseur doivent être comptabilisées et une copie de la facture fournisseur doit être classée au journal achat dans l'attente du paiement.</p>	
<p>13.Prise en compte des charges à payer</p> <p>Le service comptabilité ne procède pas à l'occasion de chaque clôture au recensement des charges engagées et consommées au cours de l'exercice et dont la facture n'est pas encore parvenue (eau, électricité, téléphone, honoraires...).</p> <p>Cette situation ne permet pas de s'assurer de l'exhaustivité des charges de l'exercice comptable et de leur rattachement effectif à l'exercice de leur comptabilisation.</p>	☑			<p>Mettre en place une procédure permettant de recenser toutes les charges engagées et consommées au cours de l'exercice et dont les factures correspondantes ne sont pas encore reçues (charges à payer) sous forme d'un état qui doit être actualisé périodiquement.</p> <p>Les charges à payer peuvent être collectées et valorisées sur la base des bons de commandes émis ou les contrats annuels signés.</p> <p>Le dit état sera la base des écritures relatives aux charges à payer de chaque exercice.</p>	<p><i>Au niveau de la comptabilité, les instructions sont données pour que tous les engagements envers les tiers soient listés et pris en compte au cours de travaux des inventaires de fin d'exercice.</i></p>
<p>14.Tenue du Tableau d'amortissement des immobilisations</p> <p>Le tableau d'amortissement des immobilisations du FONER est tenu actuellement sur un fichier Excel qui ne garanti aucune assurance sur l'exactitude des calculs et l'intégrité des enregistrements.</p>		☑		<p>Mettre en place une application informatique permettant la gestion informatisée des immobilisations et d'assurer les garanties d'intégrité des enregistrements et d'exactitude des calculs.</p> <p>Cette application doit être intégrée à la comptabilité et doit permettre le suivi du cycle de vie de l'immobilisation (entrée, sortie, mise au rebus, changement d'affectation...).</p>	<p><i>Le module immobilisations du logiciel Tompro facilite la gestion informatisée des immobilisations.</i></p> <p><i>Ce module est en cours d'activation pour l'exercice 2021.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>15.Rapprochement bancaire</p> <p>Les écritures comptables relatives aux opérations de banque (encaissements/décaissements) sont comptabilisées sur la base des extraits bancaires.</p> <p>Cette situation ne permet de suivre les opérations en suspens et les chèques en circulation.</p>	☑			<p>Veiller à ce que les opérations de banque soient comptabilisées sur la base des documents du FONER : état des recettes pour les encaissements et ordres de virement et chèques émis pour les décaissements.</p> <p>Tous les écarts constatés entre la comptabilité et les relevés bancaires doivent être portés dans des états de rapprochement bancaire à établir pour chaque compte.</p> <p>L'état de rapprochement bancaire doit être établi par une personne différente de celle qui passe les écritures comptables des banques et doit être revu et approuvé par le chef comptable.</p>	<p><i>Faisant suite à une résolution du Conseil d'Administration, des instructions précises ont été données à la comptabilité pour que les opérations de banques soient comptabilisées sur la base de documents internes du FONER et que les rapprochements bancaires soient effectués à la fin de chaque mois et les écarts dégagés soient justifiés et suivis en vue de leur apurement.</i></p> <p><i>Il en est de même pour la constatation comptable des redevances FONER enregistrées dans le logiciel Sydonia de la DGDA.</i></p>
<p>16.Unification des taux de change</p> <p>Plusieurs taux de change sont utilisés par les différentes structures du FONER (DRH, trésorerie, comptabilité, recettes-recouvrement...) pour une même journée ou une même période.</p>	☑			<p>Veiller à l'unification du taux de change utilisé par les différentes structures du FONER pour une même période.</p> <p>En effet le service trésorerie doit se charger de la collecte du taux journalièrement de la banque centrale et sa diffusion aux différentes structures du FONER. Ce taux sera aussi injecté journalièrement dans la comptabilité pour convertir toutes les opérations libellées en devises.</p>	<p><i>Pour les paiements des fournisseurs, le FONER utilise le taux de la BCC qui est flottant ce, conformément aux instructions de la tutelle suivant sa lettre n° CAB/VPM/ITP/WNS/1174/JBA/JJ K/meo/2020 du 18 sept 2020.</i></p> <p><i>Cependant, pour les recettes, c'est le taux de la structure des prix des carburants terrestres qui est intégré dans le logiciel Sydonia de la DGDA qui est toujours inférieur au taux de la BCC. Ce qui fait qu'en réalité, le FONER supporte une perte de change sur chaque paiement effectué.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>17. Validation des écritures comptables</p> <p>Les écritures comptables sont saisies par les différents agents du service comptable sans passer par un système de contrôle ou de validation systématique et exhaustive de ces écritures.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Mettre en place un système de validation systématique des écritures comptables manuelle à la saisie ou informatisée par l'utilisation des brouillards de saisie.</p>	<p><i>Grâce au logiciel Tomportail, le système de validation systématique des écritures comptables est opérationnel.</i></p>
<p>18. Engagements hors bilan</p> <p>Le service comptabilité ne procède pas au suivi des engagements hors bilan.</p> <p>C'est ainsi, que les requêtes de paiement reçues par la direction technique et non encore satisfaites ne sont pas communiquées au service comptable pour prise en compte parmi les engagements hors bilan.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Procéder au recensement des engagements hors bilan à l'occasion de chaque arrêté comptable.</p> <p>Inclure les requêtes de paiement reçues par la direction technique parmi les engagements hors bilan.</p> <p>De même pour les créances et recettes décomptabilisées et suivi en extra comptable.</p>	<p><i>Observation prise en compte en vue d'améliorer le système d'information entre les Services et les états financiers.</i></p>

IV. GESTION DE LA TRESORERIE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>19.Optimisation de la gestion des comptes bancaires</p> <p>Le service de trésorerie du FONER gère un nombre important de comptes bancaires répartis sur tout le territoire congolais. Toutefois, la gestion de ces comptes souffre de plusieurs anomalies. C'est ainsi que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les opérations sont gérées manuellement en absence d'une application dédiée ; - Les encaissements sur certains comptes ne sont pas crédités à temps et nécessitent parfois des relances pour qu'ils soient exécutés. - Des comptes débiteurs dans certaines agences supportent des agios alors que d'autres comptes sont créditeurs dans d'autres agences de la même banque. - A part les banques pour lesquels le FONER dispose d'un accès à distance, les relevés bancaires ne sont pas communiqués à temps. - Les virements sont déposés en version papier. - Beaucoup de banques sont en difficultés de trésorerie et le FONER trouve à chaque fois des difficultés pour récupérer ses avoirs dans ces banques. - Les excédents de trésorerie ne font pas l'objet systématiquement de placement rémunéré pour compenser les charges financières sur les comptes débiteurs. 	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Veiller à la mise à niveau de la gestion de la trésorerie du FONER, notamment par les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une application de trésorerie qui gère les opérations d'encaissements et de décaissements du FONER et qui assure l'intégration avec les plateformes des banques pour l'exécution des virements et l'édition des mouvements et avec la comptabilité pour assurer la saisie et le rapprochement automatique et des mouvements bancaires; - Négocier des conventions avec les banques permettant de préserver les intérêts du FONER lors de la facturation des agios bancaires (comptes fusionnés par banque). - Négocier des taux favorables pour le placement des excédents de trésorerie du FONER. - Assurer la veille sur les banques en difficultés et anticiper sur les pertes éventuelles sur les avoirs du FONER. 	<p><i>Tout en acceptant les observations faites, il y a lieu de noter les actions suivantes déjà menées par le FONER :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des comptes centralisateurs ont été ouverts dans toutes les banques pour consacrer la réduction du nombre des comptes ; - Les démarches sont en cours auprès des banques pour négocier les intérêts créditeurs sur les dépôts non utilisés ; - Les actions sont déjà engagées par rapport aux banques en difficultés en terme des retraits récurrents, notamment à la CADECO. Pour BC et la BIAC en liquidation, les démarches continuent avec les structures chargées de leur liquidation.

V. GESTION DES INVESTISSEMENTS

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>20. Inventaire physique des immobilisations</p> <p>Le FONER ne procède pas annuellement à une vérification matérielle de ses immobilisations à travers un inventaire physique des investissements et un rapprochement avec les données comptables.</p> <p>De plus les immobilisations ne sont pas identifiées physiquement par des codes uniques facilitant leur inventaire physique.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Effectuer un inventaire physique annuel des immobilisations détenues par le FONER, et rapprocher les données comptables avec la situation réelle des biens de l'établissement.</p> <p>Procéder lors de l'inventaire à l'identification des immobilisations par des codes uniques traduisant la famille d'appartenance de chaque bien et son emplacement notamment par <u>les codes à barres</u>.</p> <p>Après l'achèvement de cet inventaire, le FONER devra disposer d'un état détaillé de ses immobilisations fixant leur emplacement exact et leur état de fonctionnement et dont les valeurs brutes et nettes sont conformes avec la comptabilité.</p> <p>Assurer le rapprochement des données des inventaires avec les données de la comptabilité et procéder aux corrections nécessaires.</p>	<p><i>Les inventaires physiques des immobilisations sont régulièrement faits à la fin de chaque exercice.</i></p> <p><i>Toutes les immobilisations sont codifiées et identifiables dans les répertoires établis à cet effet.</i></p>
<p>21. Gestion du parc roulant</p> <p>Le parc roulant du FONER est formé d'un nombre important de véhicules, dont le suivi de leur entretien et maintenance se fait d'une façon manuelle.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre en place une application informatique qui permet de suivre le parc roulant du FONER et veiller à la mise en place d'un tableau de bord permettant d'optimiser cette activité à travers des indicateurs de performance et des signaux d'alarme pour certaines tâches (entretien préventif, consommation de carburant, ordres de missions, GPS...).</p>	<p><i>Un tableau de suivi de charroi automobile est opérationnel et actualisé régulièrement.</i></p>

VI. GESTION DES ACHATS ET DES STOCKS

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>22. Diversification des fournisseurs consultés</p> <p>Nous avons constaté que pour le même type d'achat de biens ou de prestations de services le FONER consulte pratiquement les mêmes fournisseurs.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre en place une base de fournisseurs classés par type de biens ou services et veiller à sa mise à jour permanente (sourcing, agrément...).</p> <p>Augmenter le nombre de fournisseurs consultés (5 au lieu de 3) ou changer les fournisseurs consultés à l'occasion de chaque consultation, afin d'optimiser les achats du FONER.</p>	<p><i>Le FONER applique la règle de bonne gestion de la commande publique prévue par la loi relative aux marchés publics d'avril 2010.</i></p>
<p>23. Automatisation de la gestion des achats et des stocks</p> <p>Toutes les étapes de gestion des achats du FONER:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des achats, - Réception et traitement des demandes d'achat, - Lancement des bons de commande, - Suivi des commandes en cours, - Réception de la marchandise, - Gestion des mouvements des stocks, - Valorisation et inventaire des stocks. <p>sont gérées manuellement au niveau du service moyens généraux.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>Mettre en place une application permettant la gestion informatisée et sécurisée de toutes les étapes du process d'approvisionnement et de gestion des stocks de fournitures et veiller à son intégration ou interfaçage avec l'application comptable.</p>	<p><i>Le logiciel Tomportail récemment acquis permettra l'informatisation de gestion des achats et des stocks.</i></p> <p><i>En attendant, cette gestion est assurée conformément au Manuel des Procédures.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>24.Suivi et validation des factures d'achats</p> <p>L'approbation des factures d'achats par les personnes habilitées (régularité de la facture, conformité avec le bon de commande, le bon de livraison et le bon d'entrée) n'est pas systématiquement matérialisée.</p> <p>L'identification de comptabilisation et de paiement est portée directement sur les factures d'achat sans qu'elle ne soit systématique pour tous les achats opérés par le FONER.</p>		☑		<p>Mettre en place une fiche de suivi des factures d'achats (fiche de liquidation facture) sur laquelle seront portés tous les noms et les visas des personnes habilitées pour recevoir, approuver, comptabiliser et payer les factures d'achat avec la mention de la date de chaque opération.</p>	<p><i>Observation acceptée.</i></p>
<p>25.Magasin de stockage</p> <p>Le service moyens généraux ne dispose pas d'un espace sécurisé et habilité à conserver ses stocks de fournitures. C'est ainsi que les fournitures sont stockées dans des armoires métalliques dans les locaux du service.</p>		☑		<p>Aménager un espace sécurisé servant de magasin pour le stockage des fournitures du FONER.</p>	<p><i>Ce problème sera bientôt résolu avec la construction du nouveau bâtiment.</i></p>

VII. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>26. Gestion du pointage de présence</p> <p>La procédure de pointage de la présence du personnel, n'est pas optimisée. Le pointage se fait manuellement sur des états en version papier : au siège, dans les directions régionales et dans les provinces.</p>		☑		<p>Accélérer la mise en place d'une pointeuse automatique accompagnée d'un logiciel de pointage et veiller à ce que les données sur la présence soient intégrées avec le logiciel de paie afin d'optimiser les travaux de préparation de la paie mensuelle.</p> <p>Généraliser la pratique de pointage à tout le personnel du FONER et dans tous les autres sites décentralisés, en tant que mesure de sécurité et de sûreté.</p> <p>Coupler ce contrôle avec un système de vidéosurveillance afin de limiter les départs non autorisés et l'accès des tiers.</p>	<p><i>Le pointage automatique est prévu et sera opérationnel après l'achèvement de la construction du nouveau bâtiment, il sera automatiquement relié au logiciel en rapport avec la paie.</i></p> <p><i>Le relevé de présence journalière est systématique dans toutes les directions provinciales du FONER.</i></p>
<p>27. Ordonnancement de la paie</p> <p>Certaines rémunérations portant sur des primes, indemnités et autres avantages sont directement servies au personnel du FONER sans passer par le service de personnel et sans être traitées au niveau de la paie.</p>		☑		<p>Veiller à ce que toutes les primes, indemnités et autres avantages servis au personnel passent par le service de Personnel et soient traités au niveau des états de paie et mentionnés au niveau des bulletins de paie des salariés, même si elles sont exonérées des charges fiscales et sociales.</p>	<p><i>Tous les paiements des primes et avantages y compris les frais de mission, sont obligatoirement initiés au niveau du personnel.</i></p>
<p>28. Préparation de la paie</p> <p>La paie est tenue par le service de personnel sur des fichiers aux formats MS Excel non sécurisés.</p> <p>Les écritures de la paie sont comptabilisées manuellement.</p>		☑		<p>Accélérer la mise en place d'une application informatique permettant la gestion sécurisée de la paie et assurer son intégration avec la comptabilité et avec une application de gestion de la présence.</p>	<p><i>Le module Tompaie (qui est une application informatique permettant la gestion sécurisée de la paie) du logiciel Tomportail est en cours d'activation.</i></p>

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>29.Suivi des prêts au personnel</p> <p>Le rapprochement des soldes comptables des encours des prêts au personnel avec les états de suivi du service de personnel nous a permis de constater plusieurs écarts non justifiés.</p> <p>Certains prêts sont servis directement au personnel sans passer par le service personnel.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Instaurer un rapprochement périodique des encours de prêts au personnel entre les données du service personnel et celles du service comptable. Les écarts constatés doivent être justifiés et corrigés de part et d'autre.</p>	<p><i>Des instructions ont été données pour que tous les prêts soient coordonnés par le Service du personnel et que le rapprochement avec la comptabilité soit régulièrement fait.</i></p>

VIII. GESTION TECHNIQUE

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>30. Activation du poste de FONER en tant qu'observateur dans les commissions de marchés</p> <p>En application de la réglementation régissant l'activité du FONER, celui-ci doit participer aux procédures de sélection des fournisseurs pour les travaux d'entretien en tant qu'observateur. Sauf que ce rôle crucial n'a jamais été assuré par un représentant du FONER dans les différentes commissions de choix et de sélection des fournisseurs d'entretien routier.</p>		☑		<p>Mettre en place les moyens et les compétences nécessaires permettant d'activer le rôle du FONER en tant qu'observateur dans les différentes commissions de choix et de sélection des fournisseurs de travaux d'entretiens.</p> <p>Des comptes rendu doivent être communiqués périodiquement à la Direction du FONER et à la Direction technique pour information et prise de décision au temps opportun.</p>	<p>Toutes les fois qu'il a été informé par une agence routière de la procédure de passation d'un marché public des travaux d'entretien routier, le FONER y a toujours délégué un expert de sa Direction Technique.</p>
<p>31. Suivi de l'activité Technique</p> <p>La direction technique assure le traitement et le suivi des requêtes envoyées par les agences routières d'une façon manuelle.</p>		☑		<p>Doter la Direction Technique d'une application informatique permettant le traitement et le suivi des requêtes des agences routières, de la prise en charge et du paiement des fonds demandés.</p> <p>Mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs de performance permettant le suivi de traitement des requêtes (délais de traitement, taux de réponses favorables, taux de refus, réserves).</p>	<p>Les tableaux de bord et les indicateurs de performance sont effectivement tenus au niveau de la Direction Technique et sont toujours reportés dans le rapport annuel (voir le Rapport annuel 2020).</p>
<p>32. Suivi de l'exécution des travaux dans les provinces</p> <p>La Direction technique est centralisée au niveau du siège et exécute les tâches de suivi des travaux à travers des missions et visites sur terrains.</p>		☑		<p>Doter la Direction technique par des ressources au niveau des Directions Régionales et des provinces sous formes d'antennes (relais) permettant de faciliter et d'optimiser l'activité de suivi des chantiers et travaux en cours.</p>	<p>Il existe des Ingénieurs appelés Chargés de suivi des Travaux dans toutes les Directions Provinciales relevant de la Direction Technique.</p>

IX. GESTION DU RECOUVREMENT ET CONTROLE DES RECETTES

Constats	Priorité et niveau de risque			Recommandations	Commentaires de la Direction
	E	M	F		
<p>33. Assurance revenus</p> <p>Le FONER a mis en place dans sa nouvelle organisation une cellule de rapprochement des revenus et de suivi du recouvrement et a assuré sa connexion au système SYDONIA.</p> <p>Toutefois, nous avons constaté un manque de coordination avec le service trésorerie et la comptabilité pour assurer un rapprochement des recettes constatées et encaissées de l'exercice en cours et des exercices antérieurs ainsi que les soldes redevables.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Permettre à la cellule recouvrement d'assurer le rôle d'Assurance Revenus et de se procurer tous les outils nécessaires permettant d'exercer le rôle qui lui a été dévolu dans les meilleures conditions.</p> <p>Cette fonction doit assurer, entre autres, le contrôle de conformité entre les données comptables et celles émanant du système SYDONIA.</p> <p>Le travail de rapprochement avec la comptabilité doit concerner les recettes enregistrées de part et d'autres depuis la création du FONER et doit inclure le soldes des comptes des redevables : Majors et indépendants.</p>	<p><i>La Cellule dite de Recouvrement existe depuis 2017 mais, elle n'a été connectée au logiciel Sydonia qu'en 2021.</i></p> <p><i>Des instructions ont été données pour le travail de rapprochement avec les données de la comptabilité soit fait régulièrement.</i></p>
<p>34. Intérêts moratoires sur les redevables</p> <p>Compte tenu des retards de paiement enregistrés par les redevables, le FONER a facturé des intérêts moratoires et ne cesse de réclamer leur paiement, malgré le refus des redevables.</p> <p>Certains intérêts facturés ont été déjà pris en compte dans la comptabilité antérieurement puis annulés.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>		<p>La Direction Générale du FONER est invitée à accélérer les opérations de rapprochement des comptes avec les redevables et éclaircir le sort des intérêts moratoires déjà facturés ou qui seront facturés.</p> <p>Compte tenu de la sensibilité du sujet notamment avec les Majors, la Direction du FONER est invitée à engager la tutelle pour avoir son appui pour défendre les intérêts du FONER.</p>	<p><i>Le FONER n'a pas de pouvoir de coercition pour faire payer les intérêts moratoires.</i></p>