

ATELIER SUR LES ETATS DES LIEUX DES DIRECTIONS ET DES ENTITES PROVINCIALES DU FONDS DE PROMOTION DE L'INDUSTRIE

I. INTRODUCTION

Après l'entrée en fonction des nouvelles autorités du FPI, les Directions ont présenté les états des lieux sommaires sur la situation du FPI.

Après examen, le Conseil d'Administration a recommandé la tenue d'un Atelier sur les états des lieux approfondis.

Y faisant suite, la Direction Générale du Fonds de Promotion de l'Industrie a organisé un atelier sur les états de lieux des Directions et entités au Cercle de Kinshasa du 27 au 29 Décembre 2016.

Ces assises ont permis de réunir 17 Cadres du Siègne et 14 représentants des Entités provinciales.

Six anciens mandataires, quatre députés nationaux et deux commissaires aux comptes ont également été associés en vue de recueillir leurs apports dans le diagnostic ainsi que leurs recommandations éventuelles.

Son Excellence, Monsieur Marcel ILUNGA LEHU, Ministre de l'Industrie a présidé les cérémonies d'ouverture et de clôture de ces assises.

II. OBJECTIFS

Les objectifs assignés à cet atelier ont été clairement indiqués dans le mot du Directeur Général, il s'est agi de :

- 1. la validation des Etats des lieux ;**
- 2. le partage des expériences pour identifier les meilleures options et stratégies ;**
- 3. l'élaboration et validation de la Feuille de route.**

III. METHODOLOGIE

Avec une méthodologie participative, l'opportunité a été accordée à chacun et à tous de s'exprimer librement, sans tabou, avec professionnalisme et dans le respect mutuel sur les différentes problématiques exposées.

Cette ambiance participative a permis d'impliquer activement les responsables aux perspectives parfois différentes ou opposées mais ayant une même vision, celle de relever le défi global de redressement du Fonds de promotion de l'industrie.

Le partage d'expérience des invités : anciens mandataires de l'entreprise, honorables députés nationaux et commissaires aux comptes a apporté une contribution significative dans l'atteinte des objectifs de l'atelier.

Pour parvenir à ces objectifs, les participants ont organisé les travaux en quatre phases :

1. Présentations des états de lieux par chaque direction centrale et entité provinciale ;
2. Discussion en plénière en vue d'enrichissement et de validation des problèmes identifiées ainsi que leurs causes ;
3. Travaux en commission en vue de l'élaboration des feuilles de routes reposant sur les problèmes, leurs causes, les défis à relever , les objectifs et les résultats attendus.

Les préoccupations majeures épinglées lors des différentes présentations se résument comme suit :

Domaine	PROBLEMATIQUE
1. Personnel	Grande frustration suite à des pratiques discriminatoire en matière de recrutement et de promotion en grade
	Affectation au sein des certaines Directions ou Agences importantes des agents sans profils et sans rendements attendus.
2. Logistique	Les subsides accordés aux entités ne correspondent pas aux charges d'exploitations.
	Mauvaises conditions générales de travail : matériels informatiques, mobiliers, internet et véhicules en mauvais état.
	La plupart des bâtiments de l'entreprise se trouvant dans les provinces sont dans un état de délabrement très avancé.
3. Recouvrement	Déficit et faible capacité du personnel affecté au recouvrement de la taxe et des prêts.
	Communication difficile et lenteur dans le traitement des dossiers des entités au niveau central.
	Non implication des entités dans l'évaluation des projets.
	Difficultés de recouvrer les prêts et de réaliser les garanties hypothécaires
4. Système d'information	Manque de logiciel intégré, faible maîtrise de l'outil informatique
5. Gouvernance	Fraude et corruption
6. Evaluation des projets	Procédures inadaptées à une institution financière
	Rapports de supervision erronés

Les travaux en commission ont tourné autour des thématiques ci-après :

1. Gouvernance et Réforme Institutionnelle du Fonds ;
2. Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances ;
3. Evaluation et Couverture des risques ;
4. Maitrise des charges ;
5. Développement à moyen et long termes de l'institution ;
6. Ethique.

IV. RECOMMANDATIONS

A l'issue des travaux des commissions, des résolutions ont été prises et font l'objet d'une synthèse tenant lieu de Feuille de route dont les points saillants se présentent comme suit :

Domaine	RECOMMANDATION
1. Personnel	Mise en place d'une commission chargée d'étudier le dossier de chaque agent et annuler les promotions fantaisistes
	Procéder à une mise en place provisoire en attendant les conclusions du bilan des compétences.
2. Logistique	Améliorer l'enveloppe du subside pour les entités rentables
	Doter la Direction de Coordination des provinces et ses entités des moyens logistiques adéquats
	Accorder les moyens financiers nécessaires pour les études et la réhabilitation des bâtiments
3. Recouvrement	Renforcer et former l'équipe de recouvrement
	Améliorer la communication et mettre la célérité dans le traitement des dossiers soumis par les entités au niveau central
	Renforcer l'échange d'information entre les directions centrales et les entités.
	Réaménager les entités pour créer les liens entre les Directions, Agences et Antennes.
	Associer les provinces dans l'identification des promoteurs
	Lancer la campagne systématique d'inscription hypothécaire.
4. Système d'information	Obtenir le privilège du trésor
	renforcer et rendre plus efficace le système de manière à livrer l'information à temps réel
5. Gouvernance	Formation du personnel sur l'utilisation des matériels informatiques
	Accroissement des moyens humains et financiers pour l'audit interne
6. Evaluation des projets	Lutte contre la fraude et la corruption des agents à tous les niveaux
	Améliorer les procédures d'évaluation
	Vérification en amont des statuts réels des promoteurs et des garanties proposées
	Exiger l'autofinancement du promoteur
	Instaurer les missions de supervision régulière

Les participants à l'atelier recommandent qu'une attention particulière soit accordée à la question du suivi-évaluation tout au long du processus de mise en œuvre des feuilles routes dont les détails sont renseignés ci-dessous.

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
FONDS DE PROMOTION DE L'INDUSTRIE**

FEUILLE DE ROUTE

DIRECTION GENERALE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DG/DET	Accès difficile au crédit d'investissement par les entreprises congolaises	Développement à moyen et à long terme	Taux d'intérêt très élevé, incapacité des PME congolaises à produire des garanties	Facilitation de l'accès au crédit d'investissement aux PME/PMI congolaises	Accélérer l'industrialisation en République Démocratique du Congo par la création d'une Banque d'investissement industriel et de garanties publiques	Elaboration des TDRs pour le consultant chargé de mener l'analyse relative à la création de la Banque d'investissement industrielle et de garanties publiques, recrutement du consultant, validation du rapport d'analyse du consultant et mise en place de la Banque	DG/DET/DJR /Min. Industrie	36 mois	Industrialisation boostée et accès au crédit d'investissement amélioré
2	DG, ENT. PROV.	Mauvaise image de l'institution auprès de l'opinion nationale et internationale	Ethique	Mauvaise évaluation des projets financés, rétro-commissions, clientélisme, mauvaise répartition géographique des financements.	Restauration de l'image de marque de l'entreprise	Crédibiliser l'Institution vis-à-vis des tiers	Sensibilisation du personnel et sanction en cas de déviation sur le plan éthique; formation sur le Code d'éthique et sur le respect des procédures et des normes dans l'octroi des crédits; identification et financement des projets dans les zones délaissées, mise en place de la Cellule de passation des marchés.	DG et directions (toutes).	Endéans 18 mois	Image de marque de l'entreprise restaurée

DIRECTION DES ETUDES

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DET	Absence d'études sectorielles	Evaluation et couverture des risques	Faible capacité des agents à réaliser des études sectorielles appropriées/Mauvais recrutement, mauvaise affectation et insuffisance d'expertise des agents (en nombre et en qualité)	Réalisation des études sectorielles	Disposer des études sectorielles	Inventaire des études existantes, définition d'un partenariat avec la CEPI et autres services concernés, renforcement des capacités des agents	DG, DET	Permanent	Etudes sectorielles disponibles
2	DET	Manque d'une politique industrielle appropriée et adaptée		Manque de volonté politique	Industrialisation équilibrée du pays	Doter le pays d'une politique industrielle	Saisine du Ministère de l'Industrie sur la problématique de l'inexistence d'une politique industrielle nationale	DG/DET	juin-17	Note technique sur la problématique de l'inexistence d'une politique industrielle nationale transmise
3	DG/DET	Accès difficile au crédit d'investissement par les entreprises congolaises	Développement à moyen et à long terme Développement à moyen et à long terme	Taux d'intérêt très élevé, incapacité des PME congolaises à produire des garanties	Facilitation de l'accès au crédit d'investissement aux PME/PMI congolaises	Accélérer l'industrialisation en République Démocratique du Congo	Elaboration des TDRs pour le consultant chargé de mener l'analyse relative à la création de la Banque d'investissement industrielle et de garanties publiques, recrutement du consultant, validation du rapport d'analyse du consultant et mise en place de la Banque	DG/DET/DJR /Min. Industrie	36 mois	Industrialisation boostée et accès au crédit d'investissement amélioré

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	DET	Manque de politique de financement	Développement à moyen et à long terme	Inexistence d'une politique industrielle nationale, manque d'initiative managériale, contentement aux éléments disparates relatifs à la politique d'intervention	Assignation au FPI d'une politique de financement	Financer rationnellement les projets industriels	Réunion entre la DG et les différentes directions sur la problématique, élaboration des TDRs pour la production d'une politique de financement de l'entreprise, élaboration de la politique de financement (interne ou recrutement d'un consultant)	DG/DET	févr.-17	Politique de financement élaborée
5	DET	Manque d'accès aux lignes de financement extérieur		Non observance des normes prudentielles internationales	Application des normes prudentielles internationales dans le mode de gestion du FPI	Elargir les sources de financement du FPI	Introduction des normes prudentielles de gestion dans le manuel des procédures,	DG/DET	Permanent	Devenir éligible aux lignes de financement extérieur

DIRECTION DES PROJETS

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DPR	Manque d'analystes qualifiés dans plusieurs filières d'intervention	Gouvernance et réforme institutionnelle	Besoins en ressources humaines par filière d'intervention ne sont pas bien définis, mauvaise affectation des ressources humaines, absence des profils préalablement définis, non-respect de procédures en matière de recrutement	Renforcement des capacités des analystes, faiblesses liées au processus de recrutement des cadres.	Renforcer les capacités des analystes et s'améliorer les processus de recrutement	Systématisation des plans de formation du personnel et amélioration du programme de recrutement des cadres	DRH	3 mois après bilan de compétence	Réduction du taux d'impayés et meilleure réalisation des projets
2	DPR	Faible implication des entités provinciales dans le processus de financement des projets de leurs ressorts.		Centralisation à outrance de l'instruction des dossiers au niveau du siège	Implication optimale des entités provinciales dans le processus de financement des projets de leurs ressorts	Améliorer le suivi des projets	Définition d'un cadre de collaboration systématique entre le siège et les provinces pour le suivi de l'ensemble du processus de financement	DG (Audit des procédures)	12 mois	Modalités de collaboration entre le siège et les provinces définies dans le cadre du nouveau manuel des procédures

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
3	DPR	Absence de répondants de la DPR en provinces	Gouvernance et réforme institutionnelle	Présence non systématique des analystes de projets dans les provinces et insuffisance de capacité	Effectuer le criblage et la pré-évaluation des dossiers au niveau des provinces	Répondre avec diligence aux requêtes de la clientèle (promoteur)	Réorganisation des entités et affectation d'un personnel qualifié	DG (Audit organisationnel)	12 mois	Disponibilité des équipes techniques en provinces pour le prétraitement des requêtes de financement. En attendant, instruction immédiate de la DG pour accélérer le traitement de tous les dossiers en pipe.
4	DPR	Faiblesse dans l'évaluation des projets (surdimensionnement des projets, attribution des crédits suivant des critères arbitraires, inexistence des garanties dans les dossiers et sur terrain ...)	Evaluation et couverture des risques	Problème d'éthique/non-respect de processus décisionnel /Faible implication des entités provinciales dans le processus d'évaluation des projets/Insuffisance de formation et/ou de recyclage de mise à niveau des évaluateurs	Amélioration de la qualité d'évaluation des projets/Opérationnalité du service Credoc pour éviter la remise de fonds de l'entreprise entre les mains des promoteurs	Améliorer la sélection des risques	Formation des agents en tenant compte des besoins exprimés/Adaptation du manuel des procédures	DG, DPR	6 mois	Qualité de l'évaluation des projets améliorée
5	DPR	Financement des projets à l'intérieur mais non identifiés dans les entités concernées		Non implication des entités provinciales dans le processus d'évaluation des projets	Meilleure appropriation des projets par l'entreprise	Assainir le portefeuille-prêts de l'entreprise	Inventaire de tous les cas des dossiers litigieux/Pondération du niveau de risque encouru pour chaque dossier /Intensification des missions de suivi et supervision	DG, DSU, DPR et DCP	Immédiat	Projets financés maîtrisés et localisation bien connue

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
6	DPR	Nombre important de dossiers en souffrance dans le pipe.	Evaluation et couverture des risques Evaluation et couverture des risques	Dossiers incomplets de demande de crédit, nombre d'analystes compétents insuffisant, manque d'une politique de programmation des projets	Traitement diligent des dossiers	Assainir le pipe/Renforcer les critères de sélection des projets	Accélération de l'évaluation des dossiers en souffrance et communication de la suite aux promoteurs	DG et DPR	mars-17	Nombre de dossiers en souffrance réduit
7	DPR	Absence d'assurance de l'autofinancement du promoteur dans les projets financés		Manque d'autofinancement dans le chef d'un grand nombre de promoteurs avec comme conséquence que le Fonds supporte l'intégralité des risques; Faiblesse des méthodes d'évaluation de l'autofinancement	Obligation pour les promoteurs de présenter les preuves de leur autofinancement	Assurer la disponibilité des ressources de financement des projets	Insertion de la règle d'autofinancement dans le manuel des procédures et dans le contrat de prêt ; Obligation pour le promoteur de rendre disponible sa part dans un compte bloqué et identifié par le FPI	DG, DJR, DFI, DPR (Audit des procédures)	12 mois	Risques sur les projets partagés

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
8	DPR	Mauvaise procédure d'évaluation des garanties proposées	Evaluation et couverture des risques Evaluation et couverture des risques	Absence de mécanismes appropriés d'évaluation des garanties et de l'effectivité de nantissement, trafic d'influence et pression dans le processus d'évaluation	Couverture suffisante des risques	Sécuriser les risques par des garanties appropriées	Recours à l'expertise de l'ordre des experts immobiliers/Revue du protocole d'accord avec l'OPEC/Réalisation de l'inscription hypothécaire avant déblocage des fonds/Etablissement des règles prudentielles de vérification des garanties/Responsabilisation des entités provinciales dans la vérification de l'authenticité des titres proposés en couverture des prêts avant le déblocage des fonds/Affectation d'un juriste senior dans chaque direction provinciale	DG, DPR, DJR, Entités Provinciales (Audit des procédures)	12 mois	Risque sur les projets couvert par des garanties appropriées
9	DPR	Mauvaise répartition géographique de financement des projets	Développement à moyen et à long terme	Manque de politique de financement de l'entreprise (déséquilibre dans la dotation des infrastructures favorisant l'industrialisation, mauvais critères de choix, absence d'initiatives dans le chef des opérateurs économiques dans certaines provinces,...)	Equilibrage provincial des interventions de l'entreprise	Doter chaque province d'unités industrielles	Identification des opportunités des investissements privées	DG/DET/DPR	12 mois	Opportunités d'investissements privées identifiées, conférence des investisseurs organisée

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
10	DPR	Non-respect des règles professionnelles dans le financement des projets	Ethique	Monnayage, abus de pouvoir	Application stricte des critères prévus dans le manuel des procédures	Sélectionner et financer les projets dans le respect des règles d'éthique	Formation et sensibilisation des agents, mise à jour des procédures à travers la mission d'audit à objectif étendu, mise à jour et application du barème de sanctions en cas d'abus, intégration des missions d'audit de supervision dans le planning du SAI pour faire le contrôle de la supervision	DG, DPR, DRH, SAI (Audit des procédures)	12 mois	Règles d'éthique strictement observées dans le financement des projets

DIRECTION DE SUPERVISION

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DSUP	Faible capacité des agents dans les entités provinciales	Gouvernance et réforme institutionnelle	Besoins en ressources humaines par filière d'intervention ne sont pas bien définis, mauvaise affectation des ressources humaines absence des profils préalablement définis, non-respect de procédures en matière de recrutement	Renforcement des capacités des analystes, faiblesses liées au processus de recrutement des cadres.	Renforcer les capacités des analystes et améliorer les processus de recrutement	Systématisation des plans de formation du personnel et amélioration du programme de recrutement des cadres	DRH	3 mois après bilan de compétence	Réduction du taux d'impayés et meilleure réalisation des projets
2	DSUP	Manque d'un personnel expérimenté dans les entités provinciales.	Gouvernance et réforme institutionnelle	Besoins en ressources humaines par filière d'intervention ne sont pas bien définis, mauvaise affectation des ressources humaines, absence des profils préalablement définis, non-respect de procédures en matière de recrutement	Renforcement des capacités des analystes, faiblesses liées au processus de recrutement des cadres.	Renforcer les capacités des analystes et améliorer les processus de recrutement	Systématisation des plans de formation du personnel et amélioration du programme de recrutement des cadres	DRH	3 mois après bilan de compétence	Réduction du taux d'impayés et meilleure réalisation des projets

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
3	DSUP	Rapports de supervision complaisants	Ethique	Retro commission, pressions sur les analystes, abus d'autorité	Missions de supervision sanctionnées par des rapports correspondant à la réalité.	Disposer d'une image réelle des projets en cours d'exécution	Formation et sensibilisation des agents, mise à jour des procédures à travers la mission d'audit à objectif étendu, mise à jour et application du barème de sanctions en cas d'abus, intégration des missions d'audit de supervision dans le planning du SAI pour faire le contrôle de la supervision	DG, DSU, DPR, SAI (Audit des procédures)	12 mois	Rapports de supervision reflétant la réalité sur terrain (acceptable et conforme)

DIRECTION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DGP	Absence d'harmonisation des chiffres entre la direction et les autres services.	Gouvernance et réforme institutionnel	Manque d'applications informatiques adaptées, manque de conciliation des comptes, manque de collaboration	Uniformisation de l'information financière	Harmoniser les chiffres entre la Direction et les autres services	Acquisition d'un système d'information intégré	DG, DOSI (Audit informatique)	1 année	Fiabilité de l'information sur l'entreprise
2	DGP	Insolvabilité des promoteurs	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Mauvaise évaluation des projets, facteurs endogènes et exogènes liés à la non réalisation des projets (Manque de culture du crédit, mauvaise foi, mauvaise gestion, absence de preuve d'autofinancement, décès du promoteur, environnement économique difficile), pratique des retro commissions	Meilleure évaluation et exécution des projets	Assainir le portefeuille et améliorer le taux de recouvrement	Amélioration de la sélection des risques, sensibilisation des promoteurs, organisation du recouvrement forcé le cas échéant	DG/DGP/DJR	Mi-janvier 2017	Portefeuille du FPI assaini

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
3	DGP	Manque de communication efficace entre le Siège et les Entités Provinciales dans le suivi des projets (certains promoteurs ne sont pas connus dans les provinces,...)	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Centralisation du processus d'octroi de crédit au Siège	Instauration d'un dispositif garantissant la participation des entités dans le processus d'octroi de crédit	Assurer une communication et un échange des données efficace entre le siège et les entités provinciales	Intégration des entités dans la procédure d'octroi de crédit (criblage et pré évaluation)	DG/DPR/Entités provinciales (Audit des procédures)	12 mois	Intégration des entités provinciales dans le processus d'évaluation des crédits. Instruction de la DG
4	DGP	Mauvaise classification des créances		Non application des normes en matière de classification des créances	Conformité aux normes de la Banque Centrale du Congo en matière de classification des créances	Faciliter le provisionnement des créances et définir le portefeuille à risque	Classification des créances et provisionnement suivant l'Instruction n° 16 de la Banque Centrale du Congo	DFI, DGP, DOSI	1er trimestre 2017	Nouvelle classification des créances et provisionnement des créances douteuses
5	DGP	Perte de valeur à travers le temps des fonds prêtés suite à la dépréciation monétaire		Prêts accordés en monnaie locale sujets à la dépréciation	Préservation de la valeur des actifs de la société	Maintenir la valeur des fonds prêtés	Elaboration des études pour déterminer les stratégies tendant à préserver la valeur des fonds prêtés	DG/DET	1er Trimestre 2017	Actifs de l'entreprise préservés

DIRECTION JURIDIQUE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DJR	Implication tardive de la direction dans le processus d'évaluation des projets.	Gouvernance et réforme institutionnelle	Rétention d'information et méfiance, manque de textes définissant les procédures de collaboration, transmission tardive des dossiers	Implication en amont de la DJR dans le processus d'évaluation des projets	Sécuriser les opérations en amont et en aval, éviter une perte des temps dans le traitement des dossiers et minimiser les risques y afférents	Elaboration des textes définissant les procédures de collaboration entre les deux directions	DG, DPR, DJR (Audit des procédures)	12 mois	Maîtrise et meilleure couverture des risques de l'entreprise. En attendant, instruction de la DG aux deux directions sur les mesures transitoires
2	DJR	Volume important de contentieux	Evaluation et couverture des risques Maîtrise des charges	Mauvaise sélection et programmation des dossiers financés/Transmission tardive des dossiers litigieux à la DJR	Réduction des contentieux	Assainir le portefeuille de l'entreprise	Identification et transmission des dossiers litigieux à la DJR dans les délais, renforcement des procédures de supervision et de recouvrement	DG, DGP, DSU, DJR, DPR (Audit des procédures)	12 mois	Dossiers litigieux sensiblement réduits. En attendant, instruction de la DG à la DSU, DPR, DGP pour transmission de tous les dossiers litigieux à la DJR
3	DJR	Défaillance d'inscription systématique des hypothèques	Maîtrise des charges	Ressources pour les inscriptions hypothécaires affectées à d'autres charges	Sécurisation des risques	Eviter les charges liées aux pénalités	Inscription systématique des hypothèques	DG, DJR, Directions Provinciales	Immédiat	Charges liées aux pénalités maîtrisées

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	DJR	Faible suivi des dossiers confiés aux avocats	Maîtrise des charges Maîtrise des charges	Passivité de la DJR	Suivi régulier des dossiers	Rationaliser les frais payés aux Avocats	Réunions régulières de suivi avec les cabinets d'Avocats-Conseil	DJR	Immédiat	Efficacité des cabinets d'avocat augmentée
5	DJR	Manque d'objectivité dans la sélection des cabinets d'avocats.		Non-respect de la procédure de passation de marché	Conformité à la procédure de passation de marché	Réduire les charges et augmenter la qualité des interventions des avocats dans les dossiers	Sélection compétitive de cabinets, mise en place de la cellule de gestion des projets de passation des marchés publics (CGPMP)	DG, DJR,	Endéans 3 mois	Sélection des cabinets d'avocat améliorée
6	DJR/Ent. Prov	Non aboutissement des dossiers litigieux des promoteurs insolubles	Ethique	Lourdeur des procédures judiciaires, complicité des avocats conseil avec les promoteurs, légèreté et complaisance dans le traitement des dossiers par les différents intervenants, insuffisance du suivi des dossiers par les conseillers juridiques et non inscription d'hypothèques.	Aboutissement des dossiers litigieux des promoteurs insolubles	Assainir le portefeuille et protéger le patrimoine	Recrutement des cabinets performants, renforcement des capacités et responsabilisation des conseillers juridiques, accélération de la campagne d'inscriptions hypothécaires et suivi systématique des dossiers	DG, DJR, SAI	Immédiat	Nombre de projets litigieux sensiblement réduits
7	DJR	Défaillance du cadre contractuel	Evaluation et couverture des risques	Désuétude de certaines clauses du contrat	Mise sur pied d'un cadre contractuel adapté	Sécuriser les projets financés	Examen des contrats type de prêt par un cabinet spécialisé	DG, DJR	Immédiat	Le contrat type de financement des projets est adapté

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
8	DJR	Non implication de la DJR dans la signature de plusieurs contrats	Gouvernance et réforme institutionnelle	Opacité dans la gestion de la passation des marchés	Implication de la DJR dans la signature de tous les contrats	Prévenir le contentieux	Rédaction de la note d'instruction sur l'implication de la DJR dans la signature de tous les contrats	DG, DJR	Immédiat	La DJR est impliquée dans la signature de tous les contrats

DIRECTION DE MOBILISATION DE LA TAXE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DMT	Faiblesse des profils des contrôleurs	Gouvernance et réforme institutionnelle	Mauvais recrutement et affectation des contrôleurs, manque de formation	Renforcement des capacités des contrôleurs	Renforcer les capacités des contrôleurs	Elaboration et exécution des plans de formation	DG (Bilan de compétence)	2 mois après le déploiement du consultant	Collecte améliorée de la TPI
2	DMT	Absence des clauses dans les délégations des pouvoirs devant permettre aux Directeurs provinciaux d'exercer les contrôles sur leurs agents détenteurs des ordres de missions permanents		Délégation de pouvoir inadaptée	Renforcement de l'autorité des Directeurs provinciaux	Elaborer les délégations du pouvoir adaptées	Actualisation des délégations de pouvoirs	DG, DJUR (Audit organisationnel)	12 mois	Efficacité dans le fonctionnement des entités provinciales. En attendant l'audit organisationnel, instruction immédiate de la DG pour adapter les délégations de pouvoir

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
3	DMT	Refus et résistance de certaines entreprises assujetties à la TPI Locale à percevoir et à reverser ladite taxe.		Absence des moyens de contraintes sur le recouvrement de la Taxe Locale, manque d'informations judiciaires à l'endroit des assujettis,	Maximisation de la taxe collectée	Obtenir le privilège du Trésor pour contraindre toutes les entreprises récalcitrantes à percevoir et à reverser la TPI/Locale, sensibiliser les assujettis	Suivi de l'évolution du mémo transmis par le Gouvernement à l'Assemblée Nationale	DG, DJR	Permanent	Accroissement de l'assiette de la TPI/Locale
4	DMT	Réduction du taux de la perception de la TPI/L de 2 à 1% pour les produits locaux similaires aux produits importés	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Décision du conseil des Ministres tenu du 10 au 11 novembre 2000 et rendue exécutoire par une lettre du Ministère de l'Economie	Obtention de l'annulation de la décision	Maximiser la collecte de la taxe (revenir au taux de 2%)	Saisine de la Primature à travers le Ministère de l'Industrie afin de solliciter l'annulation de cette décision.	DG/DJR/DMT	30-01-17	L'application effective du taux légal de 2%. Note à l'attention de SEM le Ministre de l'Industrie

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
5	DMT	Retenue unilatérale à la source d'une quotité de la TPI/I par la DGDA et l'ANAPI	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Le non-respect des clauses du Protocole d'Accord par les Deux parties	Limitation de la propension à ponctionner la TPI par des administrations publiques pour les affecter à des usages autres que ceux définis par la Loi	Garantir l'affectation de la plus grande partie de la TPI au financement des projets	Discussion de la question à la prochaine session ordinaire du comité Paritaire de Suivi FPI-DGDA.	DG/DMT	30-01-17	Comité paritaire DGDA-FPI organisé, protocole d'accord revisité
6	DMT	Absence de conciliation périodique des chiffres entre le FPI et la DGDA		Non-respect du protocole d'accord par le FPI en matière de rétribution et suppression de la collation due aux agents chargés de la conciliation des chiffres	Amélioration du partenariat avec la DGDA par le respect réciproque et strict du protocole d'accord par les parties	Relancer les séances de conciliation périodique des chiffres FPI-DGDA	Restauration de la prime due aux agents chargés de la conciliation des chiffres, reprise des séances de conciliation mensuelle y compris pour les entités.	DG/DMT/DJR/DCP	18-01-17	Traçabilité des montants perçus et encaissés à l'issue des séances de conciliation des chiffres tenues périodiquement et régulièrement. Instruction de la DG à la DMT, la DJR et les entités provinciales

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
7	DMT	Modicité des montants de la TPI locale déclarés et payés par certains assujettis	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Minoration volontaire de l'assiette par les assujettis	Correction de l'assiette de calcul de la TPI/L	Augmenter les recettes de la TPI/L	Exécution régulière des missions de contrôle auprès des entreprises et instauration du contrôle croisé (contrôle de la TPI locale par recoupement avec les éléments de la TPI à l'Importation notamment les matières premières importées et les produits locaux déclarés aux accises qui sont retraçables dans SYDONIA sur l'état 406 "Liste des déclarations par entreprise"), création des interfaces au sein des entités provinciales pour rendre le contrôle régulier	DG/DMT	31-01-17	Recettes de la TPI/L augmentées grâce à la systématisation des contrôles. Instruction de la DG à la DMT et aux entités provinciales
8	DMT	Non-paiement de la TPI/I sur certaines marchandises importées		Exemption ou exonération frauduleuse	Réduction de la fraude sur la TPI/I	Maximiser les recettes	Annulation des exemptions frauduleuses et revisitation de l'instruction de la DGDA relative à la perception de la TPI Import	DG/DMT/Comité de suivi	18-01-17	Traçabilité des montants perçus et encaissés à l'issue des séances de conciliation des chiffres tenues périodiquement et régulièrement. Instruction de la DG à la DMT, la DJR et les entités provinciales
9	DMT	Interruption récurrente du signal de Sydonia World		Mauvaise qualité de la connexion internet, intention de fraude	Amélioration de la performance en matière de collecte de la taxe	Améliorer la qualité et la régularité du signal	Négociation avec Global pour rendre le système régulier et fiable et le cas échéant recrutement d'un autre fournisseur d'accès à internet	DG, DOSI	31-01-17	Connexion internet améliorée

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
10	DMT	Ressources humaines non qualifiées affectées au recouvrement	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	Mauvais recrutement et mauvaise affectation du personnel	Renforcement des capacités du personnel	Améliorer le rendement du recouvrement	Organisation des formations et le cas échéant réaffectation suivant les compétences	DG/DRH	1er Trimestre 2017	Aptitude du personnel améliorée
11	DMT	Rétention prolongée des recettes de la TPI dans certaines banques		Absence des comptes dans certaines banques admises au Guichet unique	Encaissement des recettes dans les délais réglementaires	Maximiser l'encaissement des recettes de la taxe collectée	Vérification en temps réels de la TPI encaissé dans les banques	DFI, DMT Entités provinciales	Fin janvier 2017	Encaissement des recettes maximisé
12	DMT	Difficultés de suivi des données de la TPI		Insuffisance des certaines fonctionnalités du programme de gestion de la Taxe	Amélioration du traitement interne de la TPI	Améliorer le circuit de l'information au niveau interne	Mise à jour du programme informatique de gestion de la TPI afin de rendre l'information disponible en temps réels ;	DOSI – DMT	31-01-17	Information sur la TPI disponible en temps réel
13	DMT & ENTITES	Difficultés de recouvrement de la TPI/I éludée et des pénalités y relatives.		La dépendance du FPI vis-à-vis de la DGDA pour le recouvrement / la non implication des Entités Provinciales, par le siège, dans le recouvrement de la TPI éludée et des pénalités y relatives.	Maximisation de la taxe collectée	Recouvrer effectivement la TPI éludée et les pénalités y relatives	Sensibilisation de la DGDA sur le respect des prescrits du Protocole d'Accord de collaboration/Demande à la DGDA de faire signer des actes de reconnaissance de la TPI éludée par les auxiliaires de douanes afin qu'ils ne se prêtent à aucune contestation et d'en assurer le recouvrement /Responsabilisation des entités décentralisées dans le suivi de recouvrement des montants de la TPI éludée de leurs ressorts respectifs.	DG/DMT	Immédiat	L'engagement réciproque de respecter le protocole contenu dans le PV du Comité de Suivi FPI-DGDA/ Note aux Entités

DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DES SYSTEMES D'INFORMATION

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DOSI	Inadéquation entre les fonctions et les profils des agents et responsables	Gouvernance et réforme institutionnelle	Mauvais recrutement et mauvaise affectation, manque de formation	Amélioration de la performance de la DOSI en mettant fin au clientélisme, au tribalisme et aux pressions tant internes qu'externes	Optimiser le système d'information et de traitement automatisé des données de l'entreprise	Réalisation d'un audit informatique	DG, DOSI	6 mois	Propositions de renforcement du système informatique disponible après audit. En attendant le résultat de l'audit informatique, instruction de la DG pour l'affectation des agents appropriés
2	DOSI	Absence de manuels de procédures d'utilisation des logiciels créés au FPI		logiciels non certifiés	Acquisition d'un logiciel intégré certifié	Disposer d'un manuel des procédures informatique	Recrutement d'un consultant pour la rédaction d'un manuel de procédures informatique	DG, DOSI	6 mois	Manuel des procédures informatique disponible
3	DOSI	Connaissance insuffisante de l'outil informatique par les utilisateurs	Gouvernance et réforme institutionnelle	Manque de formation	Recyclage et formation des utilisateurs	Renforcer la maîtrise de l'outil informatique par les utilisateurs	Organisation des actions de formation des utilisateurs	DG, DOSI	6 mois	Programme de formation en informatique disponible

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
5	DOSI	Mauvaise fourniture de la connexion internet	Développement à moyen et long terme	Mauvais choix du fournisseur d'accès à internet, vétusté du matériel informatique	Obtention d'une bonne fourniture de la connexion internet et renouvellement du matériel informatique	Doter le FPI d'une bonne connexion internet.	Sélection d'un meilleur fournisseur d'accès à l'internet	DG/DOSI	juin-17	Connexion internet améliorée
6	DOSI	Vétusté des serveurs	Développement à moyen et long terme	Non renouvellement de l'équipement	Renouvellement du matériel	Doter la DOSI des nouveaux serveurs	Lancement du processus d'acquisition de nouveaux serveurs	DG/DOSI	juin-17	Fonctionnement optimal des serveurs
7	DOSI	Manque du serveur d'antivirus		Non acquisition du serveur d'antivirus	Acquisition de serveurs d'antivirus	Améliorer la protection des données et matériel informatique	Lancement du processus d'acquisition de serveurs antivirus	DG/DOSI	juin-17	Données et matériel informatique protégés

DIRECTION DU PATRIMOINE ET DE LA LOGISTIQUE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DPL	Insuffisance et vétusté des véhicules	Gouvernance et réforme institutionnelle	Insuffisance des ressources financières, non-exécution des prévisions budgétaires, mauvaise utilisation des matériels roulants,	Acquisition de nouveaux véhicules et gestion rationnelle du parc existant	Renforcer et renouveler le charroi automobile au regard des besoins réels d'exploitation	Recyclage et conscientisation des chauffeurs et renforcement du processus de gestion des véhicules	DPL	Immédiat	Disponibilité d'un charroi automobile fiable répondant aux besoins réels d'exploitation
2	DPL	Mauvais entretien des bâtiments		Négligence, manque d'un planning d'entretien, laxisme, indisponibilité des ressources financières	Entretien et maintenance des bâtiments du Fonds	Garder les bâtiments en état et assurer leur survie dans la durée	Réalisation d'un état des lieux des bâtiments du Fonds et élaboration du planning d'entretien	DPL et entités provinciales	3 mois	Programme d'entretien disponible
3	DPL	Achat et affectation des équipements et fournitures sans tenir compte des besoins réels des entités	Maîtrise des charges	Absence d'études d'identification des besoins	Implication des bénéficiaires dans la formulation des besoins réels	Réduire les charges liées aux acquisitions et fournitures et éviter des immobilisations improductives des ressources	Mise en place d'un plan d'approvisionnement rationnel	DG, DPL, DFI	Immédiat	Charges liées aux acquisitions et fournitures maîtrisées

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	DPL	Consommation excessive de carburant	Maîtrise des charges	Gestion non rationnelle et absence de contrôle	Rationalisation de l'utilisation du carburant	Réduire les charges liées à la consommation du carburant	Contrôle hebdomadaire de l'utilisation du carburant	DG, DPL, SAI	Immédiat	Charges liées à la consommation du carburant maîtrisé
5	DPL	Charges excessives liées aux autres services		Contrats de prestation de services mal négociés (surfacturation), manque de suivi	Rationalisation des charges liées aux autres services consommés	Réduire les charges liées aux prestations de service par les tiers	Revisitation des contrats de services aux fins de la renégociation et/ou résiliation	DG, DRH, DJR, DPL	Immédiat	Charges liées aux prestations de services par les tiers maîtrisées

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	DRH	Gestion hasardeuse des carrières	Gouvernance et réforme institutionnelle	Pression et clientélisme	Application rigoureuse des procédures d'embauche	Respecter les procédures d'embauche	Mise en place d'une commission de revisitation des grades et promotions, définition des nouvelles modalités d'embauche	DG, DRH (Audit des procédures)	12 mois	Procédures d'embauche respectées. Dans l'immédiat, mise en place de la commission de revisitation des grades et promotions
2	DRH	Gestion hasardeuse des carrières		Inexistence d'un plan de carrière	Renforcement de la motivation des agents	Doter le FPI d'un plan de carrière	Recrutement d'un consultant en vue de l'élaboration d'un plan de carrière	DG, DRH,	6 mois	Plan de carrière
3	DRH	Désuétude d'un certain nombre de textes régissant le FPI (Règlement d'ordre intérieur, convention collective, dispositions particulières aux cadres)		Inadaptation des textes hérités du FCD et texte de la convention collective non adaptée	Actualisation des textes réglementaires régissant le FPI	Doter le FPI des textes réglementaires modernes	Evaluation des textes existants et leur adaptation	DRH et DJR	2 mois	Textes réglementaires adaptés

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	DRH	Nombreux litiges administratifs occasionnés par l'Employeur	Gouvernance et réforme institutionnelle	Prise en charge insuffisante et en temps réel des problèmes posés	Apurement rapide desdits litiges	Identifier tous les litiges administratifs et judiciaires en vue de leur règlement rapide. Veiller à l'avenir à les éviter	Mise en place d'une commission devant se pencher sur leur examen et faire des propositions idoines	DRH, DJR, Délégation syndicale	Immédiat	Propositions de règlement des litiges
5	DRH	Manque de suivi des dossiers des retraités auprès de l'INSS		Manque de suivi de la DRH et de la délégation syndicale	Sécurisation de la retraite	Assurer un suivi des dossiers des retraités et même des agents en activité	Identification des cas des agents concernés en vue d'une régularisation urgente.	DRH, Délégation syndicale	3 mois	Régularisation de la situation des agents auprès de l'INSS. En attendant, instruction immédiate à la DRH
6	DRH	Négligence par les services concernés de la prise en charge des agents en séjour médical à Kinshasa et à l'étranger		Non-respect des dispositions conventionnelles	Application des dispositions conventionnelles en la matière	Respecter les dispositions conventionnelles	Liquidation des cas éventuels en souffrance	DRH	1 mois	Prise en charge minorée des malades en provenance de l'intérieur
7	DRH	Non-respect des procédures en matière de formation		Absence d'un plan de formation, clientélisme	Renforcement des capacités des ressources humaines de l'entreprise	Se conformer aux plans de formation et procédures	Elaboration et exécution des plans de formation.	DRH	2 mois après le déploiement du consultant	Plan de formation disponible
8	DRH	Non-fonctionnement du Fonds Social		Violation des textes suite à l'ingérence de la DG, clientélisme	Respect des textes et rétablissement l'équité	Rendre opérationnel le Fonds social	Redynamisation du Fonds social - Revisitation des textes le créant	DRH, Délégation synd., DF, DJR	1 mois	Fonds social redynamisé

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
9	DRH	Formation non-bénéfique à l'Entreprise	Gouvernance et réforme institutionnelle	Absence d'une politique rationnelle en matière de formation (plan de formation), clientélisme décriant et népotisme, inadéquation entre le profil de l'agent et la formation organisée	Optimisation de la formation	Aligner la formation aux besoins de l'entreprise	Elaboration et exécution du plan de formation	DRH	1 mois	Plan de formation disponible
10	DRH	Non finalisation de la mission de vérification et d'authentification des titres scolaires et académiques		Clientélisme, protectionnisme, népotisme	Assainissement des dossiers administratifs du personnel (Résister aux pressions internes et externes ainsi qu'au trafic d'influence, déjouer les manœuvres, les arrangements et complaisances dans le contrôle des dossiers administratifs, surmonter les contraintes d'ordre financier)	Finaliser la mission de vérification et d'authentification des titres scolaires et académiques	Relance de la mission de la commission ad hoc	DRH, AUDIT	Immédiat	Propositions de régularisation des dossiers administratifs des agents

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
11	DRH	Non production des rapports de certaines missions de formation	Gouvernance et réforme institutionnelle	Incompétence de certains missionnaires, absence de contraintes et sanctions, octroi abusif des indemnités pour des missions non réalisées, déviées ou dédoublées (la personne a un ordre de mission pour deux lieux différents au même moment)	Obligation de production des rapports de mission et de restitution dans les délais prescrits	Produire les rapports de missions de formation dans le délai	Réglementer à nouveau la procédure relative à la réalisation de mission	DRH et Directions concernées	Immédiat	Rapports de missions de formation produits dans les délais et suivi des activités de restitution
12	DRH	Information relative aux congés de maternité dans les entités non signalée à la DRH		Collusion entre agents et responsables des entités	Respect des textes en la matière	Maîtriser les charges	Communication à la DRH des programmes de congé de maternité	Entité provinciale et DRH	Immédiat	Congé de maternité communiquée à la DRH
13	DRH	Non-respect de la prise effective des congés annuels des agents		Refus de l'autorité, refus de certains agents de prendre leurs congés pour intérêts inavoués, interférence de la DG, laxisme du chef hiérarchique,	Départ obligatoire des agents en congé annuelle de reconstitution à la date d'anniversaire d'engagement	Respecter les dispositions de la convention collective et le code du travail	Production d'un planning annuel de congé par les directions et suivi de leur exécution	DRH, chef hiérarchique	Immédiat	Respect des congés
14	DRH	Non-respect des textes et des conditions d'avancement en grade et promotion		favoritisme, clientélisme, népotisme, règlement de compte, tribalisme, ingérence et mauvaise foi	Respect des textes en matière de promotion	Faire respecter les textes et les conditions en avancement en grade	Mise en place effective de la commission de revisitation de grade	DRH, SAI	Immédiat	Proposition de régularisation des grades et promotions
15	DRH	Absence d'un service de préparation et d'intégration professionnelle		Absence d'un dispositif d'intégration professionnelle	Amélioration de l'intégration des recrues	Mettre sur pied un dispositif de préparation professionnelle et d'intégration du personnel	Préparation d'une procédure d'intégration des recrues	DRH	1 mois	Procédure d'intégration des nouveaux définie

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
16	DRH	Tarification excessive des structures médicales	Maîtrise des charges Maîtrise des charges Maîtrise des charges	Mauvaise négociation et manque de suivi	Rationalisation des processus de négociation avec les centres hospitaliers	Réduire les charges liées aux soins de santé	Evaluation des prestations des centres hospitaliers et renégociation des conventions	DG, DRH	Immédiat	Charges liées aux soins médicaux maîtrisées
17	DRH	Dépenses excessives liées aux charges et pertes diverses		Missions de services de très longues durées	Revoir de manière raisonnable	Maitrise de charges	La revisitation de certaines décisions	DG, DFI	Premier Trimestre	Dépenses liées aux charges et pertes diverses maîtrisées
18	DRH	Dépenses excessives liées aux charges du personnel		Non-respect des procédures d'embauches, pressions politiques sur les dirigeants, mauvaise politique d'avancement en grades, mutations non justifiées, cotations fantaisistes, licenciement abusif	Respect des procédures d'embauche et d'avancement en grades	Réduire les charges liées au personnel	Mise en place d'une commission de revisitation des grades et promotions,	DG, DRH (Audit des procédures)	12 mois	Charges liées au personnel maîtrisées. En attendant, instruction immédiate de la DG à la DRH pour la revisitation des grades

ENTITES PROVINCIALES

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	Ent. Prov	Cotations subjectives au 3ème degré des agents de la province par la Direction Générale	Gouvernance et réforme institutionnelle	inadéquation du système de cotation et de la délégation de pouvoir, interférence de la hiérarchie et non-respect des principes administratifs	Objectivité dans le processus de cotation	Respecter les dispositions réglementaires en matière de cotation et prendre en compte la lettre de mission de chaque entité	Suppression de la cotation au 3ème degré pour les entités provinciales.	DG, DRH, DCP	1 année	Fiche de cotation annuelle actualisée, délégation de pouvoirs adaptée. Instruction de la DG à la DRH pour la suppression de la cotation au 3ème degré
2	Ent. Prov	Non implication des entités provinciales dans les prises de décisions leur destinées		Manque de consultation systématique des entités provinciales en ce qui concerne les acquisitions	Implication des entités provinciales dans la prise de décision relative aux acquisitions	Impliquer les entités dans la prise des décisions les concernant en matière d'acquisition	Intégration des besoins exprimés par les entités provinciales dans le programme d'ensemble de l'institution	DCP, DFI, DPL	Permanent	Acquisition limitée aux stricts besoins exprimés par les entités provinciales

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
3	DMT & ENTITES	Difficultés de recouvrement de la TPI/I éludée et des pénalités y relatives.	Mobilisation de la TPI et recouvrement des créances	La dépendance du FPI vis-à-vis de la DGDA pour le recouvrement/ la non implication des Entités Provinciales, par le siège, dans le recouvrement de la TPI éludée et des pénalités y relatives.	Maximisation de la taxe collectée	Recouvrer effectivement la TPI éludée et les pénalités y relatives	Sensibilisation de la DGDA sur le respect des prescrits du Protocole d'Accord de collaboration/Demande à la DGDA de faire signer des actes de reconnaissance de la TPI éludée par les auxiliaires de douanes afin qu'ils ne se prêtent à aucune contestation et d'en assurer le recouvrement /Responsabilisation des entités décentralisées dans le suivi de recouvrement des montants de la TPI éludée de leurs ressorts respectifs	DG/DMT	Immédiat	L'engagement réciproque de respecter le protocole contenu dans le PV du Comité de Suivi FPI-DGDA/ Note aux Entités

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	Ent. Prov	Mauvaises conditions de travail (bâtiments, équipements, moyens de transport, électricité, eau, ...)	Développement à moyen et à long terme 1	Manque d'investissements d'utilité fonctionnelle appropriée. Entretien limité.	Dotation des entités provinciales en investissement d'utilité fonctionnelle appropriée.	Améliorer les conditions de travail	Mise à disposition des entités provinciales des investissements d'utilité fonctionnelle appropriée.	DG/DPL/DCP/D FI	permanente	Conditions de travail améliorées
5	Ent. Prov	Manque d'un personnel compétent dans les tâches (Sydonia)		Mauvais recrutement et mauvaise affectation	Renforcement des capacités en SYDONIA	Doter les entités d'un personnel compétent dans l'utilisation du programme SYDONIA	Formation et réaffectation du personnel	DG/DOSI/DCP/DRH	Permanente	Cadres efficaces affectés aux entités
6	DJR/Ent. Prov	Non aboutissement des dossiers litigieux des promoteurs insolvable	Ethique	Lourdeur des procédures judiciaires, complicité des avocats conseil avec les promoteurs, légèreté et complaisance dans le traitement des dossiers par les différents intervenants, insuffisance du suivi des dossiers par les conseillers juridiques et non inscription d'hypothèques.	Aboutissement des dossiers litigieux des promoteurs insolvable	Assainir le portefeuille et protéger le patrimoine	Recrutement des cabinets performants, renforcement des capacités et responsabilisation des conseillers juridiques, accélération de la campagne d'inscriptions hypothécaires et suivi systématique des dossiers	DG, DJR, SAI	Immédiat	Nombre de projets litigieux sensiblement réduits

SERVICE D'AUDIT INTERNE

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	SAI	Procédures opérationnelles non adaptées	Gouvernance et réforme institutionnelle	Non mise à jour des manuels des procédures opérationnelles	Actualisation des procédures opérationnelles	Créer et mettre à jour les procédures opérationnelles	Recrutement d'un consultant pour l'audit des procédures	DG, SAI (Audit des procédures)	12 mois	Manuel des procédures revisité
2	SAI	Non observance stricte du programme d'actions par les Directions et Services à auditer		Réticence des audités	Obligations incombant aux audités à respecter les programmes d'actions du service d'audit	Observer le programme d'actions de l'audit	Rappel des notes d'instruction	DG, SAI, toutes les directions et entités	Immédiat	Programmes d'audit respectés
3	SAI	Manque de missions de suivi des recommandations des audits		Absence d'autorisation des missions, contraintes financières	Réalisation des missions de suivi des recommandations de l'Audit	Garantir le respect des procédures et la bonne gouvernance de l'entreprise	Préparation et réalisation d'un planning de missions de suivi des recommandations	DG/SAI	Fin du mois de janvier 2017	Amélioration de la gouvernance
4	SAI	Insuffisance d'un personnel qualifié et compétent		Mauvais recrutement, mauvaise affectation, clientélisme	Recrutement d'un personnel qualifié et compétent	Affecter au service d'audit des auditeurs qualifiés	Recrutement en interne des auditeurs et recyclage des agents affectés actuellement au service d'audit	DG, SAI	3 mois	Service d'audit interne renforcé
5	SAI	Absence d'un manuel des procédures et d'une structure organique destinés aux entités provinciales		Manque d'initiatives	Production d'un manuel des procédures de fonctionnement des entités provinciales	Doter les entités provinciales d'un manuel des procédures et d'une structure organique appropriée	Réalisation de l'audit des procédures	DG, SAI (Audit des procédures)	12 mois	Entités provinciales dotées de manuels de procédures

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
6	SAI	Manque d'outils informatiques de travail	Développement à moyen et à long terme	Manque de réaction aux réquisitions y afférentes	Dotation en équipement informatique individuel	Améliorer les conditions de travail des auditeurs et sécuriser les informations	Programmation globale des acquisitions pour toutes les entités	DG/DPL/DOSI /SAI	mars-17	Bureaux équipés en matériel informatique et en mobilier. Information sécurisée.
7	SAI	Insuffisance de formation et/ou de mise à niveau des auditeurs		Absence de plan de formation et insuffisance de moyens financiers	Renforcement des capacités du personnel du SAI	Doter le service d'un personnel compétent	Evaluation des besoins en formation du SAI, élaboration et exécution du plan de formation.	DG/DRH/SAI	mars-17	Cadres efficaces et compétents
8	SAI	Non affiliation des auditeurs internes à des Organisations Nationales ou Internationales		Absence de plan de formation et insuffisance de moyens financiers, mauvais recrutement et manque d'information	Amélioration de l'expertise des auditeurs du FPI	Affilier les auditeurs du FPI à des organisations nationales/internationales	Formation des auditeurs et affiliation des auditeurs du FPI	DG/SAI/DRH	12 mois	Auditeurs affiliés et expertise améliorée

PROBLEMATIQUES TRANSVERSALES

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
1	Directions (Toutes)	Manque de moralité	Ethique	Clientélisme, Parrainage	Relèvement du niveau d'intégrité morale des agents et cadres de l'entreprise	Assainir les mœurs dans le milieu du travail	Vulgarisation du code d'éthique et de bonne conduite de l'agent public, signature par les agents et cadres de la lettre d'engagement au respect du code, vulgarisation du barème de sanctions et son application	Directions (Toutes)	Permanent	Moralité dans le milieu de travail assainie
2	Directions (Toutes)	Harcèlement sexuel, gestuel, vestimentaire, et langagé	Ethique	Quête de promotion, quête d'embauche, motivations charnelles, mode vestimentaire portant atteinte à la pudeur, abus d'autorité	Avoir un milieu de travail assaini	Préserver l'image et la dignité des agents et de l'entreprise	Vulgarisation du code d'éthique et de bonne conduite de l'agent public, signature par les agents et cadres de la lettre d'engagement au respect du code, vulgarisation du barème de sanctions et son application y compris sur le harcèlement	Directions (Toutes) et Délégation syndicale (Audit des procédures)	Permanent	Moralité dans le milieu de travail assainie
3	Directions (Toutes)	Lenteur administrative dans le traitement des dossiers en provenance des entités provinciales.	Gouvernance et réforme institutionnelle	Question du délai de réponse non réglées dans le manuel existant, dossiers de demande de financement incomplets	Traiter des dossiers dans un timing préalablement fixé	Traiter les dossiers conformément au timing fixé par le manuel des procédures	Détermination des délais et modalités de traitement des dossiers dans le manuel	DG (Audit des procédures)	12 mois	Requête de financement traitée dans les délais. En attendant, instruction immédiate de la DG pour raccourcir le délai de traitement des courriers et des dossiers

N°	Directions	Problèmes	Thèmes	Causes	Défis à relever	Objectifs	Activités à réaliser	Responsables	Échéances	Résultats attendus
4	Directions (Toutes)	Lenteur dans le traitement des dossiers transmis à la direction	Gouvernance et réforme institutionnelle	Question du délai de réponse non réglées dans le manuel existant, dossiers de demande de financement incomplets	Traiter des dossiers dans un timing préalablement fixé	Traiter les dossiers conformément au timing fixé par le manuel des procédures	Détermination des délais et modalités de traitement des dossiers dans le manuel	DG (Audit des procédures)	12 mois	D'ores et déjà réactions diligentes de la DG aux rapports de supervision et instructions idoines.
5	Directions (Toutes)	Logiciel informatique inadéquat (impossibilité de tenir la comptabilité au jour le jour)	Développement à moyen et à long terme	Absence d'expertise interne dans le choix du logiciel, manque de formation et suivi des utilisateurs	Obtention d'un logiciel de gestion intégrée certifié	Doter l'entreprise d'un logiciel de gestion intégrée certifié	Organisation d'un audit informatique et lancement d'un appel d'offres pour acquérir un logiciel de gestion intégrée certifié,	DG/DOSI	juin-17	Logiciel de gestion intégrée certifié acquis
6	Directions (Toutes)	Interférence horizontale et verticale dans le traitement des dossiers de financement et dans l'attribution des marchés	Ethique	Pressions politiques, clientélisme, retro commissions	Application stricte des critères prévus dans le manuel des procédures	Sélectionner et financer les projets et passer les marchés dans le respect des règles d'éthique	Adoption d'une loi de protection de l'entreprise contre les pressions politiques, sensibilisation et application du barème de sanctions en cas d'abus	DG, DPR, SAI, DPL, DJR	Endéans 18 mois	Institution protégée contre les interférences politiques