



Inspection Générale des Finances IGF

RÉSUMÉ

**Les mécanismes de rentabilisation des fonds collectés par
l'ONA 2013 - 2018**



La politique sociale de l'État haïtien en matière de prise en charge des risques sociaux de la vieillesse, de l'invalidité et de la survivance des travailleurs du secteur privé est instrumentée par l'Office National d'Assurance Vieillesse (ONA). Pour accomplir sa mission, l'ONA collecte des fonds provenant des cotisations mensuelles versées par les responsables des institutions privées affiliées à l'ONA pour leurs employés. Ces cotisations sont constituées de deux quotes-parts : l'une d'une retenue de 6% du salaire de l'employé et le patron ajoute l'autre 6%. Une partie de l'ensemble de ces cotisations est utilisée pour faire des placements dans des institutions financières, et l'autre partie pour accorder des prêts aux assurés, à ses employés et aux institutions publiques.

Dans une démarche de renforcement de la gestion des fonds collectés par l'ONA, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a réalisé au cours de la période allant d'octobre 2019 à février 2020 une mission portant sur ***les mécanismes de rentabilisation des fonds collectés par l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA)***. À travers cette intervention, l'IGF s'est évertuée à analyser l'ensemble des politiques et procédures régissant les opérations de crédits et de placements de l'ONA afin de proposer des pistes de solutions susceptibles d'améliorer la gestion du portefeuille de crédit et de placements en vue de préserver les intérêts des cotisants et des pensionnés.

La conduite de cette mission s'est déroulée selon une approche classique en 3 phases :

- Phase 1 : La planification (Prise de connaissance approfondie sur la matière à étudier/élaboration de la note de cadrage incluant le calendrier d'intervention) ;
- Phase 2 : Exécution de la mission (Traitement et Analyse des informations/Réalisation de tests de corroboration) ;
- Phase 3 : Conclusion de la mission (Rédaction du rapport de mission).

Les documents recueillis au cours de la phase d'exécution de la mission ont permis à l'équipe de mission de procéder à des analyses approfondies sur la gestion des fonds collectés par l'Office et en plus, de forger les constats de la mission sur les pratiques administratives risquées ou les écarts managériaux.

Dans l'ensemble, l'équipe de mission a formulé des constats accompagnés de recommandations contenues dans le tableau ci-après :

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
GÉNÉRALITÉS	
Un cadre légal désuet	L'adéquation des pratiques administratives nouvelles implique une révision du cadre juridique fonctionnel et organisationnel actuel de l'ONA.
L'ONA ne dispose pas d'un manuel de procédures relatives aux crédits octroyés	Élaborer un Manuel de Procédures décrivant de manière détaillée les différentes étapes et actions à entreprendre par chaque acteur intervenant dans chaque type de crédit à partir de la demande faite par le client jusqu'à la validation du prêt et au recouvrement. En outre, le Manuel doit définir aussi les responsabilités et les habiletés de tous les acteurs impliqués dans les procédures. Il doit être validé par la Direction Générale et mis à la disposition de tous les services concernés et les agents sont tenus de le respecter scrupuleusement.
La nécessité d'avoir une base de données centrale des crédits et l'intégration de l'ONA au niveau du Bureau d'Information sur le Crédit (BIC) de la BRH	L'ONA devra mettre en réseau toutes les directions de l'institution et particulièrement celles participant à la gestion des crédits afin de détenir une base de données centralisée et fiable. - Renforcer les analyses de dossier de prêt en se renseignant sur d'éventuels autres prêts en cours ou inactifs des clients en vue d'évaluer les risques éventuels de non-remboursement.

Page

	- L'IGF invite l'ONA à solliciter du Gouverneur de la BRH son intégration à la plateforme du Bureau d'Information sur le Crédit afin d'avoir accès à l'historique de crédits des emprunteurs potentiels et de permettre aux agents de crédit d'avoir un outil fiable dans l'analyse des risques et au comité de crédit de prendre des décisions rationnelles lors de la validation d'un prêt.
La non-application de manière exhaustive des recommandations de la direction d'audit interne de l'ONA	- Renforcer cette structure d'audit interne en mettant à leur disposition tous les moyens nécessaires à la réalisation de leurs attributions. - Formaliser, adopter et publier les dispositifs de maîtrise de risques (cartographies de processus, de risques, outils de contrôle interne, cadre référentiel, etc.) - La Direction Générale doit exiger des responsables des directions et particulièrement celles gérant des portefeuilles de crédit la mise en application les recommandations de la DAI tout en mettant à leur disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces recommandations. - La DAI doit effectuer des missions de suivi afin de voir dans quelles proportions les recommandations ont été mise en œuvre par les directions de l'ONA.
PRE TS SUR SALAIRE	
Écarts observés dans les rapports émis par la Direction du Portefeuille relatifs aux prêts sur salaire :	La Direction du Portefeuille doit s'assurer : - Que toutes les informations permettant de retracer le bénéficiaire et le montant qui lui est accordé intègrent les rapports de chaque type de crédits accordés. Ce rapport doit être complet afin d'avoir une base de données exhaustive sur les crédits accordés et les différents bénéficiaires.

	- De la fiabilité des informations financières présentées dans les différents rapports afin qu'elles puissent refléter la réalité financière de la DPF en matière de prêts sur salaire. - Qu'une copie des rapports mensuels soit imprimée, signée et archivée au sein de la DPF en vue de garantir leur authenticité.
PRE TS SUR PENSION	
Écarts observés dans les rapports de prêts sur pension émis par la Direction du Portefeuille : Un rapprochement entre le rapport annuel de crédit et celui de décaissement de prêts sur pension au 30 septembre 2014 a révélé un écart de 870,899.00 gourdes.	La Direction du Portefeuille doit : - S'assurer que toutes les informations permettant de retracer le bénéficiaire et le montant qui lui est accordé intègrent les rapports de chaque type de crédits accordés. Ce rapport doit être complet afin d'avoir une base de données exhaustive sur les crédits accordés et les différents bénéficiaires. - S'assurer de la fiabilité des informations financières présentées dans les différents rapports afin qu'elles puissent refléter la réalité financière de la DPF en matière de prêts sur pension. - Une copie des rapports mensuels doit être imprimée, signée et archivée au sein de la DPF afin de s'assurer de leur authenticité.
PRÊTS SUR COTISATION	
Des prêts sur cotisation accordés à des assurés dont les dossiers sont incomplets : L'examen d'un échantillon de dossiers pris aléatoirement a permis de constater des manquements dans la constitution des dossiers de prêts sur cotisation.	L'agent traitant le dossier doit s'assurer de l'intégralité et de la conformité des documents (signature, authenticité...) avant de soumettre un dossier au comité de crédit et ce dernier doit vérifier, entre autres, leur exhaustivité avant signature.
L'historique de crédit des clients n'est pas étudié au moment d'octroyer un prêt sur cotisation : aucune	

correspondance de demande d'informations aux autres structures internes de l'ONA précisant les encours de crédit éventuels des clients n'a été retrouvée dans les dossiers consultés.	Solliciter des autres directions de l'ONA les informations relatives à l'historique de crédit des demandeurs.
ONAFANM	
a. L'octroi des prêts ONAFANM ne respecte ni les conditions relatives au prêt solidaire ni les conditions fixées dans le document de sa création ; b. La capacité de remboursement du client n'est pas vérifiée ; c. Une absence de suivi des bénéficiaires pour s'assurer du remboursement des prêts ; d. Le volet « Assuré volontaire », un élément totalement négligé dans l'exécution du projet ONAFANM ; e. Une absence de traçabilité des associations et des personnes de référence sollicitant les prêts ONAFANM ; f. Des crédits non recouverts avoisinant les 40 millions de gourdes par an ; g. Les rapports émis par la direction ONAFANM ne sont pas fiables.	- Mettre sur pied une cellule de recouvrement spécifique pour les prêts ONAFANM afin de permettre à l'institution de récupérer le capital à risque et de recourir aux associations et personnes de référence pour les aider à retrouver les bénéficiaires. - Compte tenu des constats relatés précédemment, l'IGF estime que le programme ONAFANM ne peut être considéré comme un mécanisme permettant à l'ONA de rentabiliser les fonds des cotisants et de ce fait est susceptible d'impacter négativement à moyen, voire à court terme les fonds de pension des cotisants. Par conséquent, l'ONA devrait mettre un terme à ce programme afin de limiter les risques déjà encourus.
ONAP AM I / ONAPAM II	
Des crédits ONAPAM accordés à des clients dont les	- L'agent traitant le dossier doit s'assurer de l'intégralité et de la

dossiers sont incomplets Les dossiers ne comportent pas l'historique de crédits des clients Des écarts de montant identifiés entre les rapports de décaissements mensuels et les rapports de décaissement consolidés transmis par la direction ONAPAM	conformité des documents (signature, authenticité...) avant de soumettre un dossier au comité de crédit et ce dernier doit vérifier, entre autres, leur exhaustivité avant signature. - Le responsable de l'ONAPAM doit effectuer un contrôle de conformité afin de s'assurer de l'intégralité des documents devant constituer le dossier de crédit avant l'émission d'un chèque au profit d'un bénéficiaire. - Faute d'un système électronique centralisé des crédits, le Responsable de ONAPAM doit solliciter des autres directions de l'ONA les informations relatives à l'historique de crédit des demandeurs et les intégrer dans leur dossier respectif. - S'assurer de la fiabilité des informations financières présentées dans les différents rapports afin qu'elles puissent refléter la réalité financière du portefeuille ONAPAM. - Disposer d'une base de données exhaustive sur les crédits accordés et les différents bénéficiaires de ces crédits. - Les rapports doivent être complets et tout écart doit être motivé par une note explicative en annexe afin d'éviter toute mésinterprétation. - Une copie des rapports mensuels doit être imprimée, signée et archivée au sein de la direction ONAPAM afin de s'assurer de leur authenticité.
BIZNIS PAM	

Absence de délai de transfert des prêts délinquants à la DAJ Le décaissement de plus de 40% des fonds Biznis Pam de l'exercice 2016-2017 au profit d'un seul client	- Trouver une entente à l'amiable formelle avec les différents clients en situation de non-paiement en vue de recouvrer les montants des prêts en souffrance. - Transférer à la DAJ tous les dossiers des clients récalcitrants accusant 90 jours de retard de paiement et avec lesquels aucune entente à l'amiable n'avait pu être trouvée. - Éviter d'accorder des prêts exorbitants à un seul client afin de diminuer les risques de concentration et son impact néfaste en cas de difficultés financières de ce client.
CRE DIT 50 AEM / AUTO	
Absence d'uniformisation et de formalisation dans la constitution et le traitement des dossiers de crédits 50	L'ONA doit définir formellement les conditions d'octroi des prêts (taux d'intérêt, délai de remboursement, commission, frais de dossier, apport éventuel du demandeur, etc.) pour chacune des catégories (employés et externes) et les respecter rigoureusement dans le traitement des dossiers de demande.
La frontière entre les produits Crédit 50 et Biznis Pam n'est pas clairement définie, engendrant ainsi un dévoiement de leur objet ou un empiètement de leur sphère d'intervention	- L'ONAPAM doit faire la décantation entre les fonds destinés à financer le produit Crédit 50 et celui destiné au produit Biznis Pam et d'effectuer les décaissements pour chacun de ces produits à partir des fonds destinés à chacun d'eux. - Les demandes de prêt d'une entreprise évoluant dans le transport en commun ou dans la location de véhicules ou les demandes d'achat de véhicules pour le compte d'une entreprise doivent être traitées comme un crédit Biznis Pam destiné à financer les activités des entreprises et non comme un prêt Crédit 50 Auto. Les garanties doivent permettre à l'ONA de récupérer au moins le capital à risque.

Retards de paiement et non-remboursement des prêts de Crédit 50 : L'IGF fait état, au moment de la réalisation de la mission, de 249 clients de Crédits 50 Auto en situation de retard de paiement ou de non-remboursement.	- ONAPAM doit faire un suivi rigoureux et régulier auprès de ces clients afin d'anticiper toute difficulté de paiement. - Les dossiers de client ayant plus de 90 jours de retard de paiement doivent être traités avec rigueur et transférés automatiquement aux affaires juridiques pour les suites que de droit si aucune entente à l'amiable n'est pas trouvée avec le client.
La concentration des prêts augmente l'impact du non-remboursement des créances et fragilise le portefeuille de crédit : une concentration des prêts entre les mains de quelques clients est observée dans pratiquement la plupart des produits de l'ONA	L'ONA doit éviter la concentration des prêts à un groupe restreint de clients ou à un client afin de ne pas porter préjudice au portefeuille de crédit et empêcher la rotation des fonds.
Une politique du deux poids deux mesures dans le traitement des dossiers devant être transférés aux affaires juridiques : L'IGF constate un laxisme et des choix basés sur des critères non objectifs dans l'établissement des listes de prêts en souffrance devant être transférées aux affaires juridiques.	Transférer régulièrement aux affaires juridiques les dossiers de tous les clients ayant des retards de paiement de plus de 90 jours afin que les suites juridiques nécessaires puissent être enclenchées pour permettre à l'ONA de récupérer ces fonds.
Des Crédits Spots ne sont pas relevés par la Direction d'Audit Interne de l'ONA dans leur rapport d'audit : Le Crédit Spot est un crédit à court terme financé au montant de la facture d'achat ou pour des activités de dédouanement de marchandises pour une période allant de 1 à 6 mois au taux de 17 à 20 % l'an.	- Répertoire l'ensemble des Crédits Spot octroyés par l'ONA de la création à la fermeture du produit et prendre toutes les mesures nécessaires afin de recouvrer les créances.

PRÊTS HYPOTHÉCAIRES	
Un manque de rigueur dans le respect des conditions d'éligibilité aux prêts hypothécaires	- La Direction du Portefeuille doit s'assurer que chaque dossier de prêt hypothécaire respecte les conditions déterminées pour l'octroi du prêt afin de réduire le risque d'accorder des prêts à des clients inéligibles. - Les conditions d'octroi de prêts hypothécaires doivent être renforcées et respectées afin de permettre aux agents de crédit de déterminer les capacités de remboursement du demandeur et son historique général de crédit, y compris hors de l'ONA.
	- Tous les prêts hypothécaires doivent être approuvés par le Directeur Général et/ou le Conseil d'administration de l'ONA après avis du Comité de crédit. - La Direction d'audit interne de l'ONA devrait réaliser un audit régulier des procédures d'octroi des prêts hypothécaires, au moins une fois par an. Ce qui permettrait de maintenir une certaine pression quant au respect de ces procédures.
Un ratio de Portefeuille à Risque de plus de 22% pour des retards de plus de 120 jours	La Direction du portefeuille devrait : - Mettre en place un système de gestion d'information permettant la production d'informations financières et comptables fiables et précises ; - Mettre en place une politique de suivi régulier des clients ; - Adopter une nouvelle politique de recouvrement en impliquant la DAJ de l'ONA afin de contraindre les clients à honorer régulièrement leur engagement envers l'ONA sinon à engager des poursuites judiciaires conduisant aux saisies et la vente des biens hypothéqués conformément au contrat signé afin de permettre à l'institution de récupérer ses fonds ; - Éviter toute influence externe dans le traitement des dossiers de prêts.

Inexistence de procédures de radiation des comptes en souffrance	En vue de permettre de répondre à l'objectif de la comptabilité qui est de communiquer des informations économiques et financières fiables, la Direction du Portefeuille devrait : - Prendre les actions requises pour recouvrer les créances dues depuis plus de 365 jours ; - S'assurer que des directives portant sur la radiation de créances, y compris la radiation d'intérêts, soient communiquées au service de la comptabilité.
Inexistence de procédures de demandes d'extension de prêts hypothécaires	Vu l'importance des procédures dans la gestion d'un portefeuille de crédit, l'équipe de mission recommande à l'ONA d'élaborer l'ensemble des formalités à accomplir par les assurés devant bénéficier d'une extension de leur prêt hypothécaire.
Non-respect du critère de "cofinancement" de prêt hypothécaire	Le cofinancement constitue une autre forme de garantie du prêt hypothécaire. De ce fait, pour réduire le risque de non-remboursement des prêts, l'ONA devrait exiger aux demandeurs de soumettre au cabinet du notaire, un chèque de direction émis à l'ordre de l'ONA, représentant le montant total du cofinancement obligatoire dans le cas où leur demande de prêt serait approuvée.
Des prêts octroyés dont les montants sont supérieurs par rapport à ceux de l'évaluation de l'immeuble	Une évaluation adéquate de la valeur de l'immeuble devrait permettre à l'ONA de s'assurer qu'elle pourra recouvrer le solde non payé du prêt en cas de défaut de paiement de l'emprunteur. Par conséquent, la Direction du Portefeuille à travers ses agents de crédit ainsi que le comité de crédit doit s'assurer que le montant du prêt hypothécaire soit inférieur au prix du bien évalué par les services compétents de l'ONA.

Non-Enregistrement de contrats hypothécaires à la DGI	- Aucun contrat de prêt hypothécaire ne doit contenir de clauses relatives au non-enregistrement de l'hypothèque à la DGI ni soumettre l'enregistrement au nombre de jours de retard de paiement du client. - Étant donné que la validité de l'hypothèque est son enregistrement au service de l'enregistrement et de la conservation foncière, le service des prêts hypothécaires doit obligatoirement s'assurer que le Notaire enregistre l'hypothèque à la DGI avant d'autoriser le décaissement du fonds. Une copie de ce document doit être incluse dans le dossier de prêt.
Des prêts hypothécaires accordés à des entreprises privées en vue de leur permettre de payer des dettes contractées dans d'autres institutions financières du pays	L'ONA doit s'assurer que les prêts soient octroyés conformément aux types de financement visés par le Service des prêts hypothécaires tels que l'acquisition ou la construction de maison, l'acquisition de terrain, l'agrandissement ou l'aménagement d'immeuble, la réalisation de projets de développement immobilier afin de ne pas s'écarter de l'objectif de création de ce produit au sein de l'ONA.
Décaissements de fonds effectués sous réserve que les dossiers de prêt soient complétés	Tout dossier avant d'être soumis à l'appréciation du Comité de crédit doit être complet afin de lui permettre de prendre des décisions objectives.

La situation des prêts hypothécaires délinquants est alarmante	- L'ONA doit renforcer la capacité des agents de crédits à analyser les dossiers de demande de prêt. - Tous les prêts doivent être validés par le comité de crédit avant d'être validés par le Directeur Général et/ou le Conseil d'administration de l'ONA. - L'ONA doit mettre en place une politique efficace de recouvrement des créances en impliquant la DAJ et les études notariales afin de procéder à la saisie et à la vente à l'encan des biens donnés en garantie selon les lois de la République et les clauses du contrat.
Le Comité de crédit de l'ONA n'intervient pas sur tous les prêts hypothécaires octroyés	- Instituer chaque année le comité de crédit et fixer le nombre de membres qu'il doit contenir en prenant soin de ne pas toujours y intégrer les mêmes personnes tous les ans ainsi que le nombre de signatures valide que doit contenir un document approuvé par le comité. - Préciser clairement les travaux que doit réaliser le comité de crédit sur les dossiers soumis et présentés par les agents de crédits. - Tous les prêts indistinctement doivent être approuvés par le comité de crédit avant toute validation par le Directeur Général et/ou le Conseil
	d'administration de l'ONA.

Irrégularités observées dans l'octroi du prêt tripartite à travers le programme ONAMART/ONAPHARMA entre 2 institutions et un particulier	- L'ONA doit veiller à ce que les parties respectent les clauses, en particulier la mise en place d'un réseau de market et de pharmacie à travers le pays et les réductions à appliquer sur les factures des personnes concernées ; - Étant donné que le programme est toujours en marche et que le prêt est toujours actif, l'ONA doit vulgariser ce programme en indiquant clairement les market et pharmacies qui participent à ce programme afin de permettre à ses employés, ses assurés et pensionnés de jouir des privilèges accordés par les clauses du contrat avec les parties.
INVESTISSEMENTS ET PLACEMENTS	
a. La diversification du portefeuille des DAT de l'ONA peut-être est un avantage considérable si elle est bien gérée b. Le risque lié au taux de change c. Une meilleure négociation du taux d'intérêt des DAT en dollar américain d. Capitalisation systématique des DAT classiques e. Le niveau de rendement du portefeuille des DAT de l'ONA	- La direction financière devrait être en mesure de faire des évaluations financières appropriées afin de mieux orienter la Direction générale sur l'opportunité d'ouvrir un DAT l'institution bancaire appropriée. - L'IGF encourage l'ONA à négocier l'ouverture des comptes de DAT Progressif. - L'ONA devrait également tenir compte des obligations BRH dans le cadre des placements qu'il effectua. - Négocier avec les autres banques les mêmes avantages que procurent les DAT bonus. - Évaluer les possibilités d'avoir plus de placements en dollar américain afin de minimiser les risques de change. - Se conformer aux normes de prudence en matière d'investissement et de gestion de fonds de pension ;

	- Établir formellement une politique globale d'investissement de l'institution à court, moyen et long terme.
	- Tout renouvellement de DAT avec ou sans capitalisation doit être une décision négociée entre l'ONA et la banque. En ce sens, la Direction financière doit renforcer le suivi effectué sur les DAT et alerter la hiérarchie au moins 3 mois avant la date d'échéance afin de mieux planifier les décisions à prendre sur chaque DAT soit sur sa fermeture soit le renouvellement du montant initial au même taux ou à un taux supérieur ou sa capitalisation (capital et intérêt) au même taux ou à un taux supérieur. - Mettre en place un système judicieux de gestion des risques qui mesure et maîtrise de manière appropriée les risques de portefeuille et à gérer les actifs et les passifs de manière cohérente et intégrée.

<u>PORT LAFITO</u> L'Office ne dispose d'aucune information financière à jour sur cet investissement effectué depuis septembre 2015	- L'ONA doit exiger de Port Lafito la transmission régulière des rapports financiers trimestriels et des états financiers audités de PORT LAFITO depuis le début de son investissement à ce jour ; - Les dividendes réalisés sur cet investissement doivent être encaissés régulièrement par l'ONA selon les clauses du contrat ; - La Direction Financière doit produire des rapports d'analyses des budgets, des états financiers reçus de Port Lafito afin d'éclairer les prises de décisions de la Direction Générale de l'ONA.
<u>SOCIETE DE CONSTRUCTION D'IMMEUBLES ET D'OUVRAGES PUBLICS S.A (SCIOP) – PROJET OASIS</u> : L'absence de suivi et de contrôle de ses investissements met l'ONA dans une position de pourvoyeur de fonds en lieu et place d'un investisseur.	- L'IGF recommande à l'ONA de jouir de son droit d'actionnaire majoritaire et de siéger au conseil d'administration de la SCIOP afin de s'enquérir des activités de cette dernière et de veiller aux intérêts de l'ONA. - Constituer un dossier complet sur cet investissement en particulier et sur l'ensemble des investissements de l'ONA en général afin d'assurer un suivi régulier et rigoureux, mais également pour les soumettre aux institutions de contrôle lorsque celles-ci en font la demande.
<u>REAL BUSINESS INVESTMENT S.A:</u> Un ensemble d'éléments manquants dans la constitution du dossier.	- Faire preuve de prudence en matière d'investissement afin de ne pas soumettre les fonds de pension des cotisants à des risques élevés et surtout sans un suivi et contrôle régulier et rigoureux desdits investissements. - Exiger le tableau relatif à la valeur réelle des autres 78% des parts de la société par rapport à ses 22%. - Utiliser son Service de Génie afin d'évaluer l'état d'avancement du projet immobilier de la RB Investment et sa valeur réelle. - Exiger les états financiers de la firme et les rapports financiers d'exécution du projet.

<u>UNIVERSAL MOTORS S.A</u> représentait l'investissement le plus sûr que l'ONA pouvait réaliser	- Considérant les avantages que peut tirer l'Office dans ces types de contrats et la maîtrise des risques, l'IGF encourage fortement l'ONA à engager des négociations avec les différents concessionnaires de la place afin d'établir des partenariats de ce type en prenant soin d'inclure des clauses spécifiques au profit de ses assurés. Ils permettront à l'ONA de diminuer les coûts de gestion et les autres frais que peut entraîner son programme Crédit 50 Auto. - Tout en gardant à l'interne, à un taux abordable, le programme Crédit 50 Auto étant donné que le prélèvement se fera à la source, l'ONA devrait cesser tout octroi de prêt Crédit 50 Auto aux personnes externes à l'institution et les orienter vers les concessionnaires avec lesquels il a établi ces partenariats.
<u>AUTOPLAZA</u> : Manque de suivi et de contrôle de ses investissements	- L'ONA doit effectuer un contrôle continu sur ses investissements et veiller au respect des engagements pris par l'autre partie. Ce contrôle doit être effectué régulièrement par la Direction Financière qui doit dresser, au plus tard tous les trimestres, un rapport formel à la Direction Générale sur l'évolution et les profits réalisés afin de la permettre de prendre les meilleures décisions sur ces investissements et parer à toutes éventualités.

<u>SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE ET FINANCIÈRE S.A / EL RANCHO</u> : Manque de suivi et de contrôle de ces investissements	Pour protéger adéquatement les intérêts de l'ONA et minimiser les risques liés aux placements/investissements, l'ONA devrait : - Renforcer la communication avec les entreprises partenaires et assurer un suivi régulier des investissements à travers les états financiers de ces institutions ou du respect des clauses des contrats. Ainsi, la direction financière doit produire tous les trimestres un rapport formel à la Direction Générale afin de la permettre de prendre les meilleures décisions sur les investissements et parer à toutes éventualités. - Renforcer sa présence dans les entreprises où il a des prises de participation, particulièrement dans les conseils d'administration en désignant un cadre technique devant représenter l'ONA dans le conseil d'administration des entreprises où l'institution possède un siège afin de s'assurer de la sauvegarde de ses intérêts. Ce technicien doit régulièrement présenter au Directeur Général avec copie à la Direction financière les rapports relatifs à sa participation aux assemblées.
<u>PROJET ONAVIL</u> L'ONA ne dispose d'aucun document établissant le contrat passé avec les occupants ni d'aucune information concernant une éventuelle ouverture de compte en leur nom aux fins d'encaissement de fonds à la BPH.	- L'ONA devrait établir des discussions formelles avec la BPH pour trouver un modus vivendi concernant les opérations relatives à ce projet afin de dégager les responsabilités de chacune des deux parties.
<u>BONS DU TRESOR</u> Les bons du Trésor, un investissement rentable avec un taux de risque faible	- L'ONA doit s'assurer que tous les dossiers tenus par la Direction Financière concernant les Bons du Trésor sont exhaustifs et établir des tableaux de bord présentant les intérêts gagnés annuellement.

L'intervention de l'IGF au sein des structures de l'ONA participant à la gestion des fonds destinés aux placements et aux prêts a permis de relever certains manquements quant aux procédures d'octroi et de recouvrement des prêts, mais également aux actions entreprises par l'ONA pour effectuer des placements soit dans des banques locales soit dans des entreprises nationales. En dépit du fait que le système de retraite de l'ONA est un système par répartition, il est important que les investissements soient effectués au moindre risque que possible afin de ne pas mettre en péril tout un système de retraite et anéantir les espoirs de ces professionnels.