

Rapport final Revue de conformité

Administration Communale de Hesperange
20 Décembre 2019



Agenda

- 1. Introduction 03
- 2. Principales conclusions de notre analyse 09
- 3. Annexes 23
 - Annexe A – Description de notre approche selon notre offre de service
 - Annexe B – Documentation reçue
 - Annexe C – Cartographie des processus
 - Annexe D – Matrice des risques et contrôles
 - Annexe E – Revue des mandats
 - Annexe F – Revue quantitative
 - Annexe G – Observations et recommandations

La cartographie des processus et la matrice des risques et contrôles seront mises à disposition dans un document séparé en format A3.

1

Introduction :

Contexte, objectif et
travaux menés

Contexte et objectif

Nous comprenons que...

Le contexte

La mission de PwC s'inscrit dans le contexte d'une **analyse qualitative des processus** et d'une évaluation des **contrôles existants** pour le traitement des mandats par le Service Technique, le Service Financier (SF) et la Recette Communale (« les services concernés ») de l'Administration communale d'Hesperange (ci-après appelé « la Commune »), comme indiqué dans notre lettre de mission en date du 3 octobre 2019.

L'objectif

L'objectif de la mission est de donner une assurance raisonnable sur le respect, la conformité des procédures de la Commune et la robustesse des contrôles actuels pour réduire les risques potentiels d'erreur ou d'actes malveillants. La mission a aussi pour but d'indiquer, si nécessaire, comment l'environnement de contrôle de la Commune pourrait être renforcé.

Travaux menés :

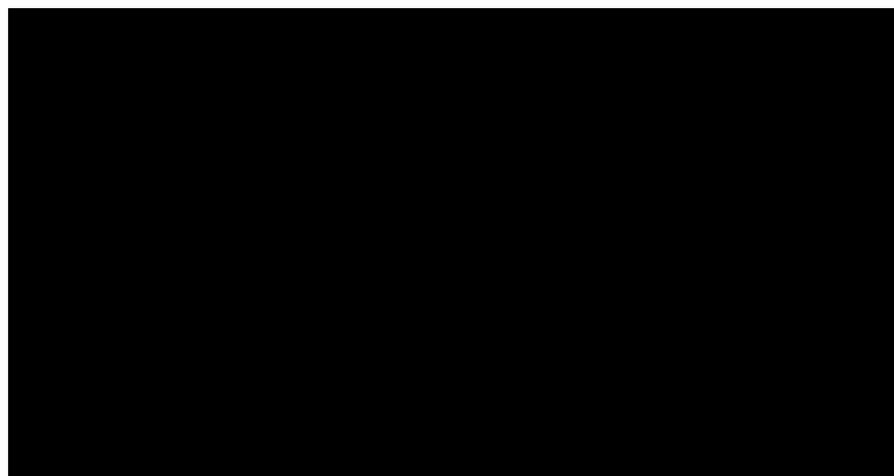
- La cartographie des processus de traitement de mandats sur base d'entretiens avec les trois chefs de services concernés ;
- L'élaboration d'une matrice des risques et contrôles précisant les contrôles existants et les risques y associés ;
- Un test sur les contrôles effectués sur un échantillonnage de 50 mandats*.

*Les mandats n'ont pas été examinés pour déterminer si la commande était justifiée ou correcte, ni si le service devait être facturé de la manière présentée ou du montant indiqué.

Contexte et objectif

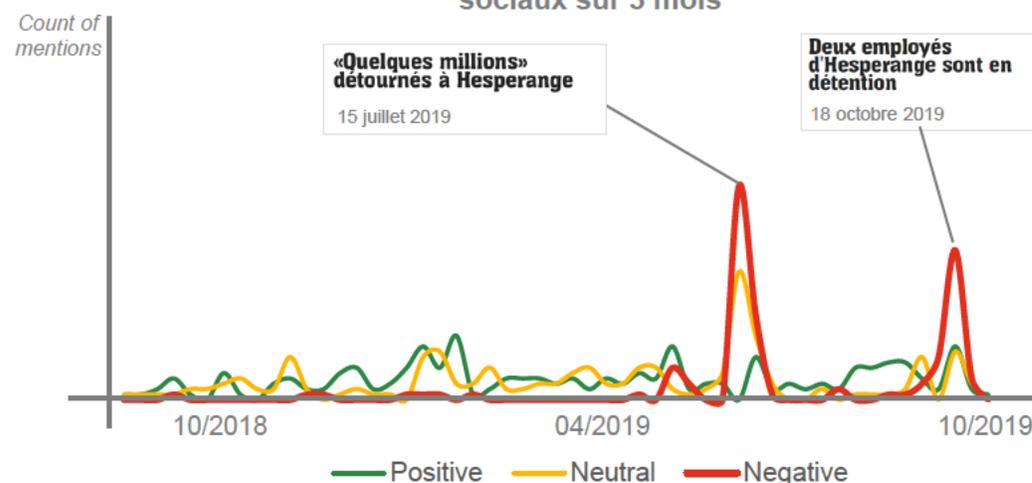
Contexte particulier : Réaction aux cas de fraudes récents au Luxembourg

L'intervention de PwC s'inscrit dans un contexte particulier, car liée à de nombreuses affaires de fraudes dans certaines institutions, notamment :



Notre équipe est bien consciente de cette attention particulière. Notre travail et ce rapport ont aussi pour but de vous aider à répondre aux attentes des citoyens.

Commune de Hesperange
Sentiment dans les médias et sur les réseaux sociaux sur 3 mois



Commentaires citoyens (Analyse Digital Intelligence Services, PwC Luxembourg, octobre 2019)

le 16.07.2019 11:03 [▲ dénoncer ce commentaire](#)
Etes-vous bien certain que seule Hesperange soit dans une telle situation, combien de communes pourraient-elles se découvrir de telles pratiques en y regardant de plus près ? Après les scandales de la CNS, de l'ADEM, il est temps qu'une Cour des comptes digne de cette qualification puisse enfin agir avec -des pouvoirs étendus- de contrôles dans notre pays.

le 16.07.2019 07:13 [▲ dénoncer ce commentaire](#)
Hesperange c'est l'arbre qui cache la forêt ;) Il faut renforcer les contrôles partout dans le pays!

le 16.07.2019 00:40 [▲ dénoncer ce commentaire](#)
Non, non et non, c'est inacceptable, c'est pas normal...20 ans...cela prouve qu'il n'y pas de contrôle et/ou de la magouille...C'est pas compliqué de mettre en place des superviseurs...non (Indépendant ou interne)?

le 20.09.2019 13:02 via [▲ dénoncer ce commentaire](#)
Les politics en premier doivent respecter les lois et réglementations.

le 15.07.2019 20:32 via [▲ dénoncer ce commentaire](#)
20 ans pour se rendre compte que des millions ont été détournés, c'est vraiment un manque de sérieux et de gérance !! Le problème lorsqu'il y a trop d'argent que ce soit une société ou autre, il y aura toujours des gens qui magouilleront pour essayer de s'en mettre plein les poches. Cet argent est perdu maintenant. La CNS avant, ça maintenant et ensuite se sera quoi?

Quasi all klenge Betrieb huet ee Reviseur an d'Responsabilitéit vum Dirigeant, mir ploen de Keeleclub mam Dépôt vu Statuten an dem RBE, an et gëtt een d'Gefill net lass, dass dat mat der Kontroll bei de Gemengen, a beim Staat (CNS) e bëssen « amateurhaft » gemaach gëtt...

Travaux menés

Périmètre du projet et volumétrie des mandats analysés

Dans le cadre des entrevues avec les parties prenantes, un périmètre couvrant les dépenses ordinaires a été défini et validé selon les critères suivants :

Périmètre et volumétrie

- **Périmètre: Mandats des dépenses ordinaires***

Articles budgétaires concernés : Codes comptables 602000, 603110, 603120, 603200, 603500, 603600, 603800, 606310, 606353, 608112, 608113, 608114, 608121, 608122, 608128, 608160, 611110, 611120, 611200, 612110, 612140, 612150, 612160, 612200, 612300, 613410, 613484, 613500, 614100, 615100, 615212, 615241, 615243, 615300, 616000, 618820, 618880, 642110, 642300, 642500, 642800, 643400, 643800, 646100, 648110, 648120, 648211, 648220, 648258, 648310, 648330, 648510, 655210, 655220, 658200

- **Volumétrie des montants : 0€ < X < 120 000€**

Cela concerne ~89 % (2017), ~87 % (2018), ~91 % (01/01-31/10/2019) de l'ensemble des mandats

Hors du périmètre

- **Articles budgétaires hors du périmètre**

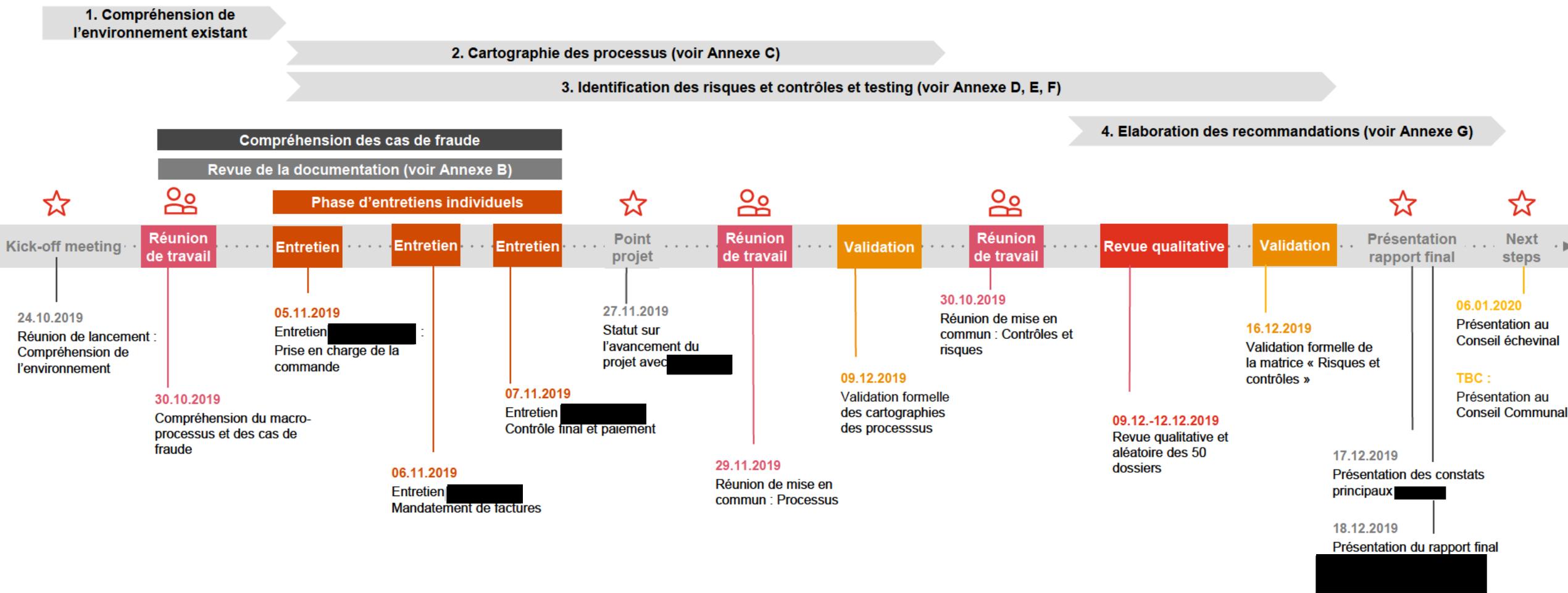
(dépenses ordinaires) : Codes Comptables 645000, 691000, 621000, 622000, 623000, 624000 ce qui concernent les rémunérations, charges sociales, suppléments de pensions et décharges

- **Dépenses extraordinaires**

En moyenne : **~89% sur l'ensemble des mandats** en question font partie du périmètre.
Les autres ~11% comprennent les dépenses extraordinaires et les salaires.

Travaux menés

Vue d'ensemble du déroulement du projet*



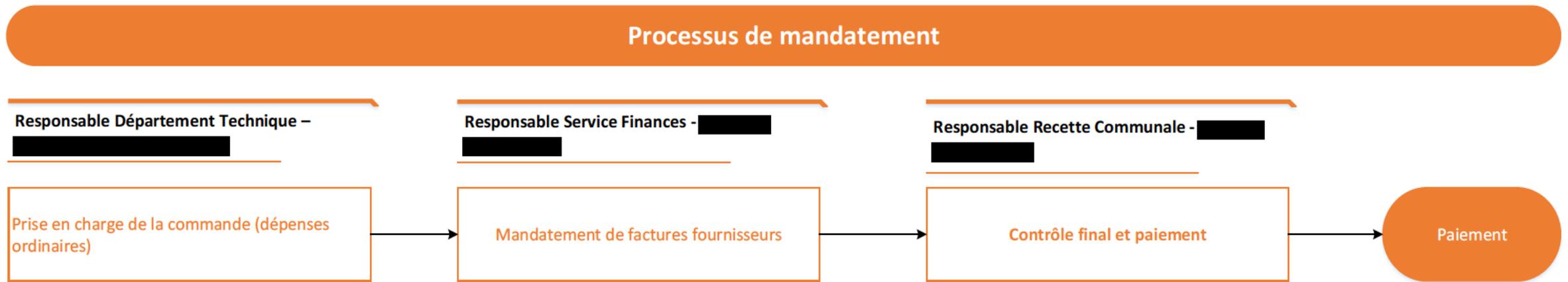
☆ Point projet 👤 Réunion de travail commun

* Une description détaillée de la méthodologie, selon notre offre de services, se trouve en **Annexe A**.

Travaux menés

Définition des macro-processus

Basé sur les entretiens menés, le macro-processus de traitement du mandat a été établi comme suit :



La cartographie des processus, la matrice des risques et contrôles, les anomalies constatées et recommandations y relatives ont été catégorisées selon ces trois macro-processus.

2

Principales
conclusions de notre
analyse

Principales conclusions de notre analyse

Approche appliquée

1

**Revue des
modifications
récentes**

2

**Compréhension
des cas de fraude**

3

**Cartographie des
processus & contrôles
et identification
d'anomalies**

4

**Revue des
mandats et testing**

5

**Elaboration de
recommandations**



Principales conclusions de notre analyse

Modifications déjà mises en place au sein de la Commune

La Commune a implémenté plusieurs modifications concernant son organisation et ses processus, avant la réalisation de notre mission. Ces modifications sont détaillées ci-dessous :

1

Mise en place du SF

Nov. 2009 : Mise en place d'un SF couvrant les volets Budget, Comptabilité analytique, Projets/ Subsidés et quittancement

→ But : Gestion de la conformité des flux financiers

→ Système de suivi de gestion financière aperçu comme étant performant

L'impact de la mise en place du SF et des contrôles associés est mise en évidence par la baisse en fréquence et par le volume des cas de fraude détectés après 2009, par rapport aux cas avant 2009.

Dernières modifications implémentées :

- Mise en place du système Pro Forma (2016), de «Factures entrantes » (2018), de différents rapports mensuels (cf. **Annexe A**)

2

Saisie des bons de commande (BDC) dans Gescom

Début 2019 :

- Collecte de l'ensemble des BDC (par les Responsables d'articles budgétaires) pour tout type de montant
- Saisie des données dans le menu « Gestion commande » (→ « Suivi Commande ») du système Gescom

Principales conclusions de notre analyse

Améliorations **récentes** des processus au sein de la Commune

Suite aux cas de fraudes et en parallèle avec notre projet de « revue de conformité », la Commune d'Hesperange a implémenté d'autres modifications de ses processus qui ont déjà renforcé l'environnement de contrôle. Ces modifications sont détaillées ci-dessous :

1

Saisie des nouveaux fournisseurs

Création de nouveaux fournisseurs sous responsabilité partagée (SF/ Recette Com.)

- Création de nouveaux fournisseurs sous responsabilité du SF
- Saisie des coordonnées bancaires sous responsabilité de la Recette Com.

2

Procédure de passation de commandes

Application limitée du principe de quatre yeux

- Note de service du 4/11/2019 (« Concerne: procédure de passation de commandes »)
- Précision du périmètre des responsabilités pour passation et signatures de commandes (0<X<500€, 0<X<5 000€, 5 000<X<10 000€, >10 000€)

3

Vérification des nouveaux fournisseurs

Aucune vérification de l'existence juridique d'une société lors de sa création

Accord sur la « Vérification de nouveaux fournisseurs de la commune » (Collège échevinal Séance du 2/12/2019)
→ Vérification de l'inscription au Registre de Commerce et des Sociétés

4

Rapports mensuels sur l'ensemble des BDC ouverts

Aucun suivi des BDC ouverts et aucun contrôle si des responsables d'articles budgétaires ont oublié de clôturer un BDC

Rapport mensuel du SF pour identifier les BDC ouverts (depuis fin novembre 2019)

5

Revue des droits d'accès dans Gescom

Aucune vérification des « droits d'accès » et « droits utilisateurs » dans Gescom

Mise à jour des droits utilisateurs dans Gescom par le service technique

Avant

Dernières modifications implémentées

Principales conclusions de notre analyse

Compréhension des cas de fraudes et reproduction potentielle

Détournement de plusieurs millions d'Euros pendant 20 ans par deux employés

Les fonds détournés concernaient majoritairement les dépenses ordinaires. Le détournement se faisait par :

- La création de deux fournisseurs fictifs
- Les manipulations des comptes bancaires
- La falsification des signatures, p.ex. du Bourgmestre
- La mise sous pression par les fraudeurs, p.ex. des factures ont été catégorisées comme « urgent » et un paiement accéléré a été exigé de la Recette Communale
- Le faible esprit critique des autres collaborateurs, p.ex. l'absence du numéro TVA sur certaines factures n'a pas été constatée ou mise en question

Une collusion avec des fournisseurs existants est également probable.

1 Les cas de fraude ont été détectés...

2 ... et les risques de fraude ont été réduits.

Note de service du 4 novembre 2019 :

- ✓ Introduction de la **contresignature** par un supérieur hiérarchique (commandes entre 5 000-10 000€ HTVA) ou par un membre du collège des bourgmestre et échevins (commandes > 10 000€ HTVA)
- Le risque pourrait être réduit davantage avec des formations de sensibilisation et des contrôles aléatoires

Notes de service du 25 novembre et du 2 décembre :

- ✓ Le risque d'une création d'un nouveau **fournisseur fictif** a été réduit avec le processus de vérification de nouveaux fournisseurs
- Le risque pourrait être davantage réduit avec un contrôle des fournisseurs existants

Pour un cas de fraude de la même nature (création de fournisseurs fictifs), le risque résiduel pourrait être considéré comme faible aux vues des modifications récentes. Le risque de collusion avec des fournisseurs persiste, mais pourrait être réduit si une base de données achats/prix existait pour détecter des transactions anormales ou irrégulières*. Une assurance à 100% n'est, quoi qu'il en soit, pas possible.

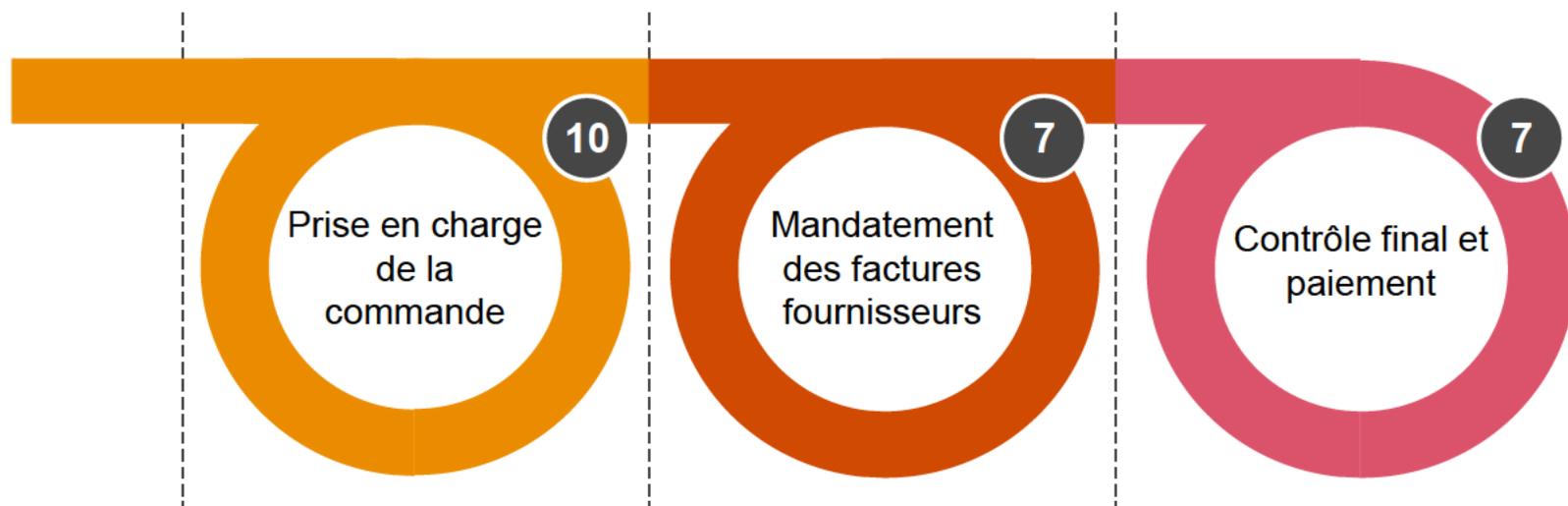
3 Mais des faiblesses persistent.

- Une **collusion** entre employés ou un employé et un fournisseur, ainsi que la **falsification de signatures** est toujours possible
- Un contrôle aléatoire et des analyses quantitatives de plausibilité diminueraient ce risque
- La **manipulation des données bancaires** reste malgré tout possible
- La Recette Communale devrait exiger un justificatif RIB
- Tout changement des données bancaires devrait être contrôlé et l'accès à cette fonctionnalité restreint

Principales conclusions de notre analyse

Identification d'anomalies par sous-processus

Sur la base des entretiens et de la revue qualitative ainsi que de la compréhension du processus de traitement d'un mandat, une liste de **24 anomalies par sous-processus** a été rédigée* :



Les anomalies identifiées sont brièvement explicitées dans les pages suivantes. Les recommandations détaillées y relatives se trouvent en Annexe F.

X = Nombre d'anomalies

Principales conclusions de notre analyse

Identification d'anomalies : Prise en charge de la commande (1/2)

| N° | Description d'anomalies | Priorité (1 à 3, 1=max) | Effort (Faible, important) | Action requise | |
|------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------|------|
| | | | | Commune | SIGI |
| 2019 – 1/1 | <p>Une responsabilité d'un niveau important est attribuée aux responsables d'articles : Certains responsables peuvent faire une demande de commande en-dessous de 5 000 € qu'ils vérifient et signent eux-mêmes (absence du principe des « quatre yeux »)</p> <p>(NB : Les commandes concernant le maintien des bâtiments sont toujours revues par ██████████)</p> | 1 | F | x | |
| 2019 – 1/2 | <p>Différentes approches dans le traitement d'un mandat par les différents responsables d'articles</p> <p>(NB : Basé sur les explications de ██████████, une bonne pratique établie a été observé qui n'est toutefois pas mise en place par tous les responsables d'articles budgétaires)</p> | 1 | F | x | |
| 2019 – 1/3 | <p>██████████ effectue un nombre important de tâches et contrôles dans le processus, p.ex. elle a une délégation de signer en lieu et place de ██████████ pour des BDC de « nature urgente »</p> <p>(NB: La délégation de signature officielle pour ██████████ est en cours de discussion)</p> | 1 | I | x | |
| 2019 – 1/4 | <p>Anciens cahiers des « petits BDC » et des simples documents Word toujours en utilisation par certains Responsables de Sites</p> | 1 | F | x | |
| 2019 – 1/5 | <p>Absence de contrôles de plausibilité et vigilance faible pour toute commande $0 < X < 500€$ (« petit matériel »)</p> <p>(NB : Le budget étant déjà restreint pour les responsables des sites, il pourrait être bloqué lors de la certification de la facture correspondante)</p> | 2 | I | x | |
| 2019 – 1/6 | <p>Rapprochement des BDC aux travaux/ chantiers connus pour toute commande (type MVTP) se fait sur base d'un jugement personnel</p> <p>(NB : Un listing des chantiers actuels existe ; un programme de fiches de travail qui reprennent l'ensemble des chantiers actuels est en cours d'élaboration)</p> | 2 | F | x | |

Principales conclusions de notre analyse

Identification d'anomalies : Prise en charge de la commande (2/2)

| N° | Description d'anomalies | Priorité (1 à 3, 1=max) | Effort (Faible, important) | Action requise | |
|-------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------|------|
| | | | | Commune | SIGI |
| 2019 – 1/7 | Les responsables d'articles ont potentiellement la possibilité d'utiliser le même BDC à plusieurs reprises (NB : Les magasins accepteraient le même BDC) | 2 | I | X | |
| 2019 – 1/8 | Absence d'une saisie systématique de tous les BDC dans le système par certains responsables d'articles | 2 | I | X | |
| 2019 – 1/9 | Conséquences de la note de service du 4 novembre 2019 ne sont pas encore formellement définies pour [REDACTED] (Concerne : Passation de commandes, contre-signature pour des montants $5000 < X < 10000$ €) (NB : La délégation de contre-signature sera discutée lors de la prochaine séance du Conseil échevinal) | 2 | F | X | |
| 2019 – 1/10 | Messages d'erreur/alerte du système peuvent être forcés/ignorés, p.ex. en cas de dépassement du budget d'article (NB : Le SF est directement averti ; l'alerte sera affichée à plusieurs reprises lors des contrôles effectués par les responsables des autres services) | 3 | I | X | X |

Principales conclusions de notre analyse

Identification d'anomalies : Mandatement des factures fournisseurs

| N° | Description d'anomalies | Priorité (1 à 3, 1=max) | Effort (Faible, important) | Action requise | |
|------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------|------|
| | | | | Commune | SIGI |
| 2019 – 2/1 | Absence de recertification régulière des comptes administrateurs, du niveau d'autorité, sécurité et des « droits utilisateurs » dans Gescom | 1 | F | X | |
| 2019 – 2/2 | Absence de contrôles sur la légitimité des factures liées à des conventions, p.ex. correspondance de la fréquence et du montant accordé | 1 | F | X | |
| 2019 – 2/3 | Possibilité de falsifier des signatures sur le mandat de paiement (MDP) | 1 | I | X | |
| 2019 – 2/4 | Possible certification d'une facture par un responsable qui n'est officiellement pas responsable de l'article en question et possibilité d'ignorer le message d'alerte sur l'allocation automatique à un responsable d'article qui n'est officiellement pas responsable de l'article en question | 1 | F | X | X |
| 2019 – 2/5 | Possible certification de la facture sans devoir consulter le scan du document dans le système (NB : Un scan non-ouvert s'affichera en rouge) | 1 | F | | X |
| 2019 – 2/6 | Erreurs de frappe au niveau de la référence de la facture peuvent résulter dans des doublons dans le système | 2 | F | X | X |
| 2019 – 2/7 | Objet de la facture n'est pas détaillé de manière exhaustive et compréhensible (saisi par les membres du SF) | 3 | F | X | |

Principales conclusions de notre analyse

Identification d'anomalies : Contrôle final et paiement

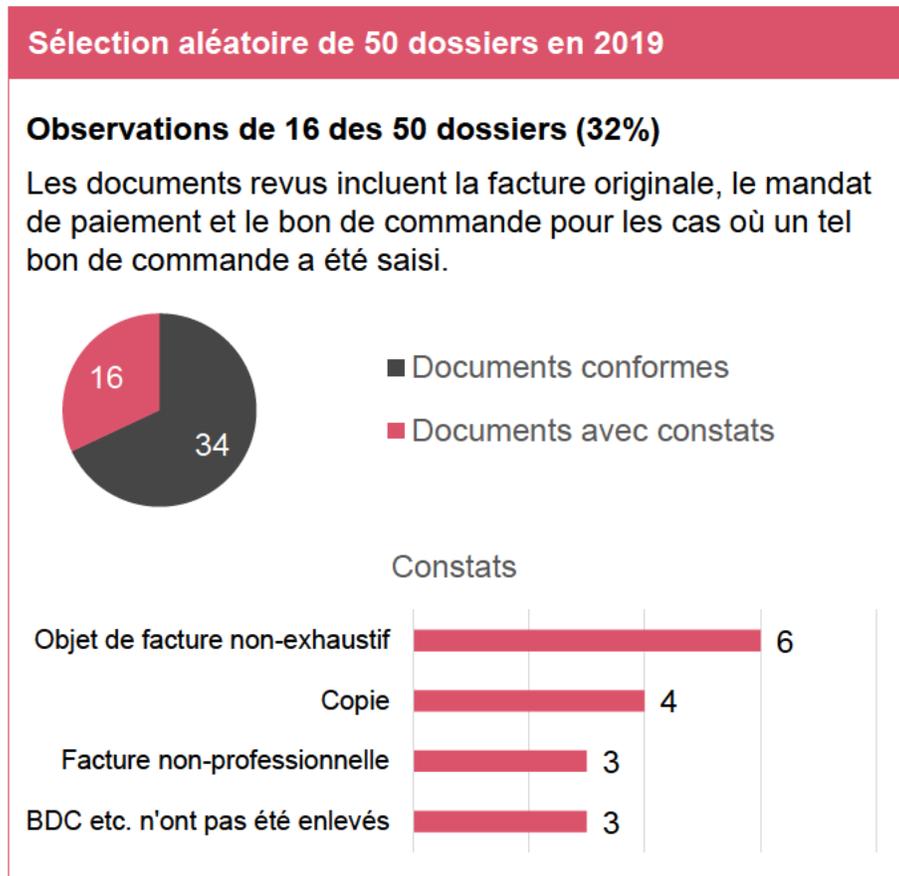
| N° | Description d'anomalies | Priorité (1 à 3, 1=max) | Effort (Faible, important) | Action requise | |
|------------|---|----------------------------|----------------------------|----------------|------|
| | | | | Commune | SIGI |
| 2019 – 3/1 | Aucun historique sur les dernières modifications dans Gescom (système affiche le nom de la personne qui fait le dernier changement, p.ex. la date) | 1 | F | | X |
| 2019 – 3/2 | Réception et prise en charge de factures natives électroniques ou non-originales (e.g. scannées, copiées) pour paiement | 1 | F | X | |
| 2019 – 3/3 | Changement de l'IBAN du fournisseur sans demande d'un RIB | 1 | F | X | |
| 2019 – 3/4 | Absence de contrôles sur les changements des données bancaires et changement accessible à un grand nombre de collaborateurs sans contre-signature | 1 | F | X | X |
| 2019 – 3/5 | Vérification des données bancaires des fournisseurs effectuée par [REDACTED] de manière irrégulière (principe de la « bonne pratique » ou de la « mémoire visuelle ») | 1 | F | X | |
| 2019 – 3/6 | Recette Communale peut recevoir des factures sans signatures ou caractère officiel (surtout concernant le service relation publique) | 2 | I | X | |
| 2019 – 3/7 | Messages d'erreur/ alertes du système peuvent être forcés/ignorés, p.ex. incohérences des montants MDP/ facture | 2 | F | X | X |

Résultats de la revue de mandats*

50 dossiers ont été sélectionnés de manière aléatoire. Les dossiers choisis comprennent des mandats des mois de janvier à octobre 2019 et concernent des montants entre 0€ et 120 000€ issus des dépenses ordinaires.

Aucune déviation aux procédures n'a été constatée lors de cette revue, mais nous avons élaboré certaines **observations** détaillées ci-dessous, qui ensuite ont été discutées avec les chefs de services concernés lors de notre réunion le 18 décembre 2019.

Ces observations ont été prises en considération lors de la formulation de nos recommandations (en Annexe F).



Observations

| Référence Facture | Description du cas |
|--|--|
| 2019/02601, 2019/06334, 2019/00511, 2019/02296, 2019/02117, 2019/00721 | Objet de facture non-exhaustif : L'objet de facture saisi par les collaborateurs du SF ne permet pas de comprendre la nature de la facture, par ex. l'objet était seulement « matériel » ou aucun objet a été saisi |
| 2019/06977, 2019/02403, 2019/04574, 2019/03933 | Copie : Facture présentée n'est pas un original |
| 2019/02384, 2019/04175, 2019/07306 | Facture non-professionnelle : Facture de ██████████ (2019/02384, 2019/04175) et du ██████████ (2019/07306) sans signature des responsables respectifs ; il s'agit seulement d'un document en word et qui représente donc un risque de falsification |
| 2019/03713, 2019/03716, 2019/04383 | BDC etc. n'ont pas été enlevés : Parmi les documents se trouvent également des BDC ou des photos des chantiers ; ces documents devraient être archivés par les responsables d'articles budgétaires |

Résultats de la revue quantitative

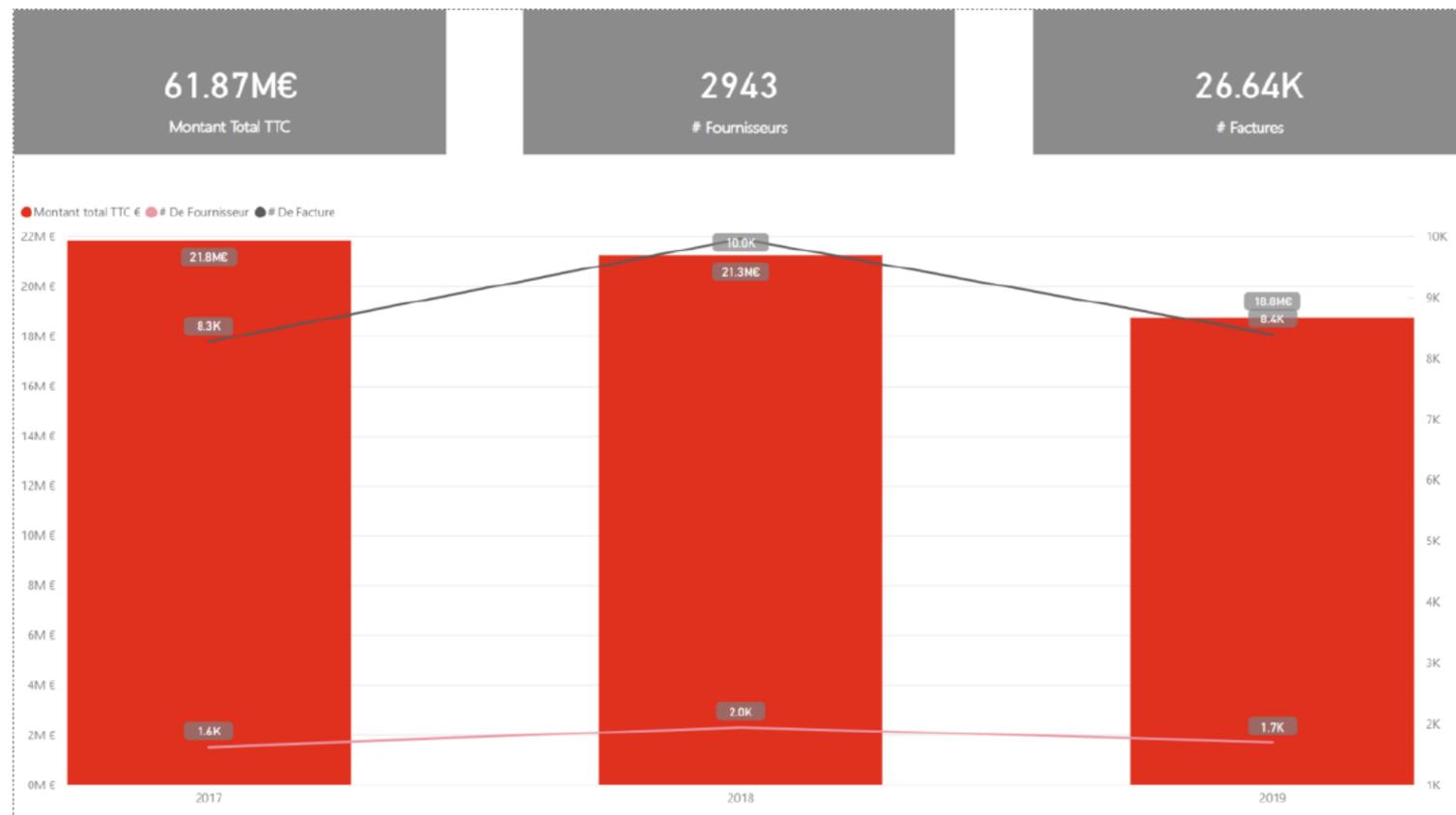


Les paiements concernant les **mandats de 2017 jusqu'au 30 novembre 2019** ont été analysés pour avoir une vue d'ensemble (voir graphiques) de l'évolution des paiements*.

L'analyse a également permis d'identifier des **pistes pour le renforcement de tests quantitatifs**, notamment :

- La moyenne des montants totaux payés est de ~ 20,5 millions d'euros par an, mais l'**évolution** des paiements par mois **diffère**, ce qui pourrait être analysé en plus de détail pour vérifier que cette évolution correspond au niveau d'activités ;
- Entre ~ 1 600 et ~ 2 000 **fournisseurs distincts** ont rendu des services chaque année sans contrôles sur leur existence ni leur légitimité (contrôle de vérification seulement introduit pour les nouveaux fournisseurs fin novembre 2019) ; une vérification des fournisseurs existants par une approche basée sur les risques pourrait donner plus d'assurance ;
- Certains fournisseurs reçoivent **régulièrement des montants constants** ; ces paiements pourraient être analysés pour vérifier leur conformité avec les conventions sous-jacentes ;
- Certains fournisseurs reçoivent des **paiements exceptionnels** par rapport à la moyenne ce qui pourrait être également analysé pour vérifier qu'il s'agit bien de paiements justifiés ;
- Les dates fournies ne comprenaient pas d'information sur les **comptes bancaires** ; une analyse permettrait de détecter s'il y a certains fournisseurs avec les mêmes comptes ou s'il y avait des changements d'information suspicieux.

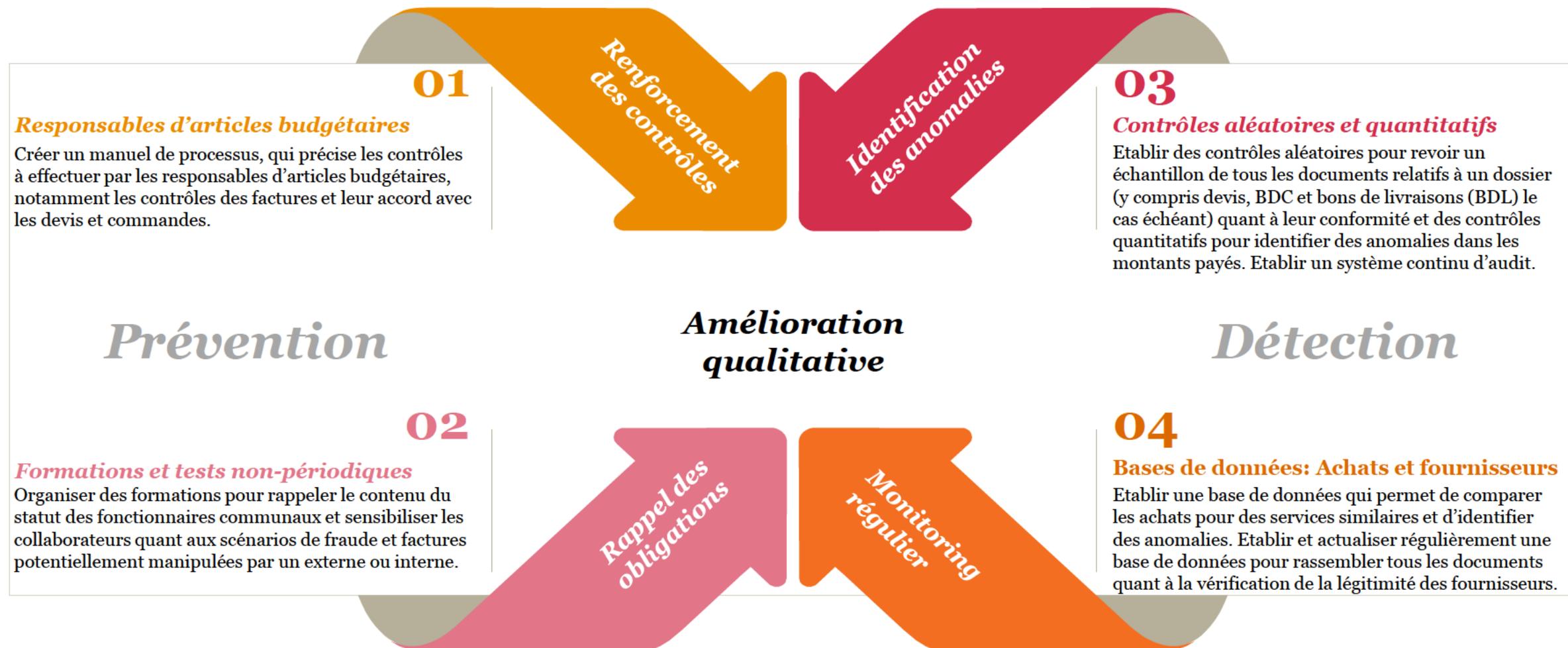
*Les détails de la revue quantitative se trouvent en Annexe F.



| Année | Total Montant TTC | Total Fournisseurs | Total Factures |
|-------|-------------------|--------------------|----------------|
| 2019 | 18,77M | 1 704 | 8 402 |
| 2018 | 21,25 | 1 950 | 9 966 |
| 2017 | 21,67 | 1 623 | 8 185 |

Principales conclusions de notre analyse...

...pour renforcer davantage l'environnement de contrôles



Principales conclusions de notre analyse

« Quick wins » : Mesures efficaces (pas encore implémentées) qui peuvent être mises en œuvre rapidement et avec un minimum d'efforts



Demander un RIB pour le **changement du compte bancaire** d'un fournisseur (responsabilité de la recette communale)



Elargir la procédure de vérification de nouveaux fournisseurs pour inclure également chaque nouvelle demande pour un **fournisseurs existant** et vérifier leur existence et bonne réputation, **sauvegarder et actualiser les informations** régulièrement



Vérifier que **les statuts des fonctionnaires communaux** sont connus par tous les collaborateurs au moyen d'une formation et un test approprié une fois par an pour assurer leur application, p.ex. concernant la déclaration de conflits d'intérêt



Introduire des **contrôles aléatoires**, avec communication préalable appropriée aux collaborateurs, pour renforcer une culture de contrôle et pour vérifier la conformité aux procédures (responsabilité du secrétaire communal)



Intégrer la **cartographie des processus** dans les procédures pour garantir un traitement uniforme et établir et partager une liste avec les **contrôles à effectuer** par les responsables d'articles budgétaires



Encourager les collaborateurs à exprimer **leurs idées ou partager les bonnes pratiques**, afin d'améliorer les processus et veiller à ce que les propositions soient mises en place

3

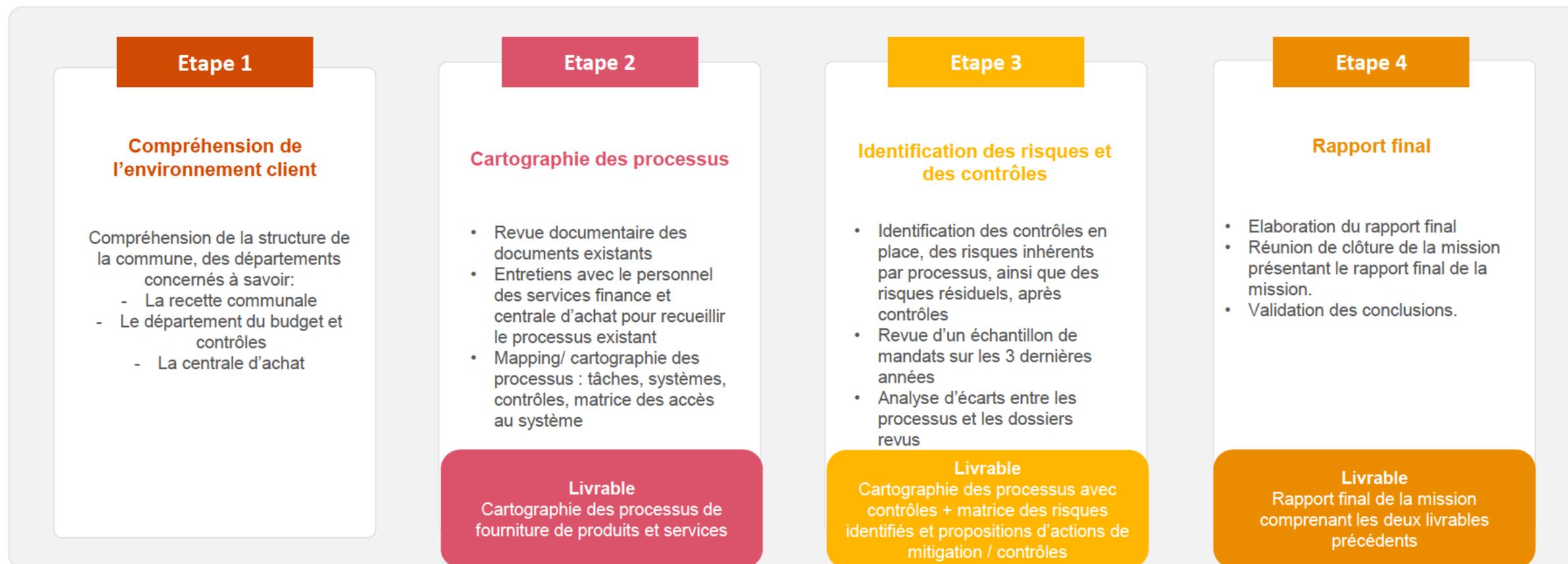
Annexes

Annexe A

Description de notre
approche selon notre
offre de services

Notre approche méthodologique

Au vue des éléments que vous nous avez communiqués et des besoins constatés, nous vous proposons une approche structurée sur une compréhension de votre environnement suivie d'un recueil des processus existants et d'une analyse des zones de risques potentiels.



Etape 1

Compréhension de l'environnement existant

Objectifs

- Comprendre la structure de la commune et son organisation, les différents échanges entre les services de la commune dans le cadre de la fourniture de biens et service.
- Prendre connaissance de l'organigramme des services dans le périmètre de la mission : services budget, recette communale et centrale d'achat
- Prendre connaissance des procédures existantes.

Activités

- Demande des informations disponibles auprès de la commune : organigramme, procédures et processus, annuaire des équipes des services finance et achat.
- Kick-off de la mission : première réunion pour introduire l'équipe PwC, le plan de travail et le planning, valider la compréhension mutuelle des livrables et les personnes de contact pour l'équipe PwC au sein de la commune.

Livrables

- Plan de travail finalisé de la mission
- Liste et planning des entretiens à mener dans les département finance et achat.

Durée et charge estimée PwC

Durée : 1 semaine

Jours homme : 5

Etape 2

Cartographie des processus

Objectifs

- Documenter le processus de fourniture de biens et services qui est appliqué (d'après notre compréhension pas encore documenté par écrit).
- Cette documentation permettra à la fois de détecter de potentielles zones de risques et d'autre part d'identifier en étape 3 les principaux contrôles.

Activités

- Revue documentaire des documents existants
- Conduite d'entretiens avec le personnel des services finance et achat pour recueillir le processus tel qu'existant et éventuellement des suggestions, des points d'amélioration (nombre d'entretiens prévus dans le budget : 6 entretiens d'1h30)
- Prise de connaissance des outils utilisés et de leur fonctionnement (GESCOM)
- Cartographie du processus existant (format Visio)

Livrables

- Compte-rendu des entretiens
- Cartographie du processus existant de fourniture de produits et service (services concernés, tâches, systèmes utilisés, rapports émis,..)

Durée et charge estimée PwC

Durée : 2 semaines
Jours homme : 15

Etape 3

Identification des risques et des contrôles



Objectifs

- Vérifier le respect du processus et des contrôles mis en place au niveau opérationnel
- Déterminer les potentielles zones de risques, au niveau du processus ou des contrôles mis en place
- Définir des pistes d'amélioration pour chaque risque détecté.
- Identifier les éventuels «mitigation controls»



Activités

- Analyse de risque : vérification des contrôles mis en place en trois étapes:
 - Test of design (les contrôles sont-ils correctement conçus?)
 - Placed in Operations(les contrôles sont-ils implémentés?)
 - Operate efficiently (les contrôles sont-ils effectués?)
- Revue d'un échantillon de dossiers d'achat sur les 3 dernières années avec un focus sur les dépenses ordinaires. Sachant qu'environ 10 000 mandats sont traités annuellement, nous proposons un premier échantillon de 50 dossiers (mandats) répartis dans les différentes sections de la nomenclature des articles. Puis selon les résultats trouvés de pousser la taille de l'échantillon à 100 si le taux d'anomalie reste conséquent.



Livrables

- Matrice des risques / contrôles inhérents et résiduels identifiés
- Recommandations
- Rapport de la revue de l'échantillonnage (liste des écarts constatés)



Durée et charge estimée PwC

Durée : 2 semaines

Jours homme : 19

Etape 4

Remise du rapport final de la mission



Objectif

- Valider la fin de la mission avec la commune d'Hesperange : valider le rapport final et présenter les conclusions de PwC.



Activité

- Closing meeting du projet:
Présentation des conclusions et du rapport final de PwC au directeur de projet.



Livrable

- Elaboration et présentation du rapport final de la mission : cartographie des processus, matrice des risques et contrôles, résultats des tests et pistes de mitigations



Durée et charge estimée PwC

Durée : 1 semaine
Jours homme : 4

Annexe B

Documentation reçue

Documentation reçue

Prise de connaissance des documents fournis

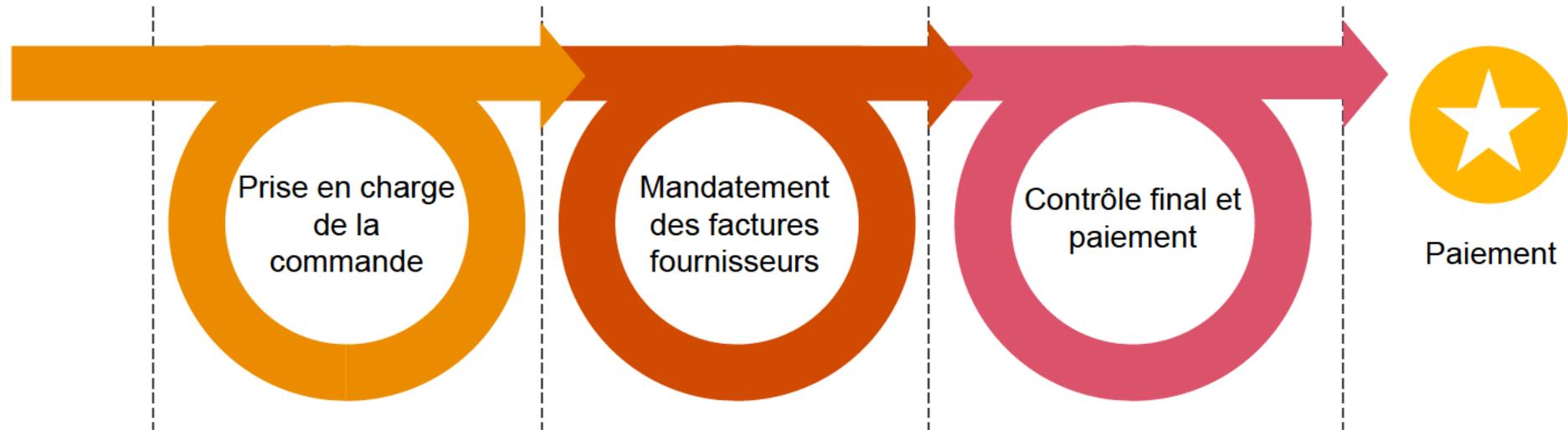
- Organigrammes des départements
- Listing des Responsables de Sites et des Responsables d'articles budgétaires
- SIGI «Achats et Mandatement» (Procédures et Manuel Utilisateurs)
- Loi communale modifiée du 13 décembre 1988 qui définit le cadre légal
- Exemples de devis, BDC, factures fournisseurs, mandats de paiement
- Mandats et factures des dépenses ordinaires et extra-ordinaires, sans salaires (exercices 2017, 2018, 2019)
- Fichier d'accès (droits d'administration) Gescom
- Accord sur la «Procédure de passation de commandes» (signé le 4 novembre 2019)
- Captures d'écran du logiciel Gescom (Menu Pro Forma, Menu Facture Fournisseur, Menu Gestion Mandat de Paiement, Comptabilisation)
- Rapports financiers (Tableau de Bord Financier 2019, Rapport Ecart Budget pour Responsables d'articles Budgétaires, Rapports analytiques, Rapports projets, Statistiques annuelles, Situations budgétaires à la clôture, Mandats par fournisseur, Rapport évolution Recettes/Dépenses)
- Accord sur la «Vérification de l'inscription au Registre de Commerce et des Sociétés» (Extrait signé le 02 décembre 2019)

Annexe C

Cartographie des processus

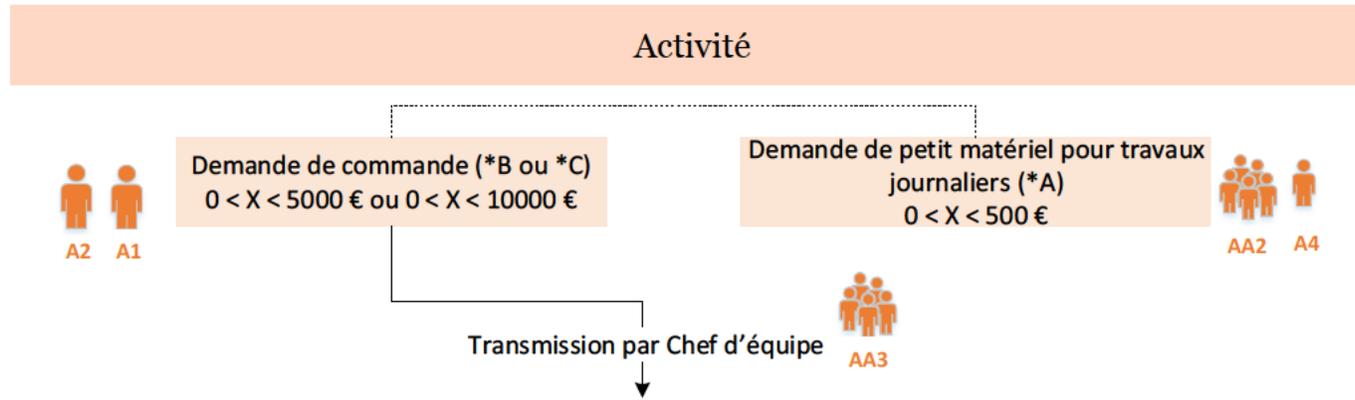
Cartographie des processus

1. Macro-processus d'un « Traitement de mandat »



Cartographie des processus

2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (1/7)*



1

Une demande de commande est effectuée par les responsables qui sont autorisés à signer des BDC dans le cadre des limites prédéfinies : Ainsi, les responsables de sites (AA2), de même que le chef d'atelier [REDACTED] (A4) et son adjoint, sont autorisés à commander du petit matériel nécessaire pour les travaux journaliers à effectuer sur leurs sites (p.ex. quincaillerie, outillage, etc.) dans la limite de 500€ (HTVA). Les responsables des sites sont autorisés à passer des commandes dans cette limite de 500€ par période de deux semaines.

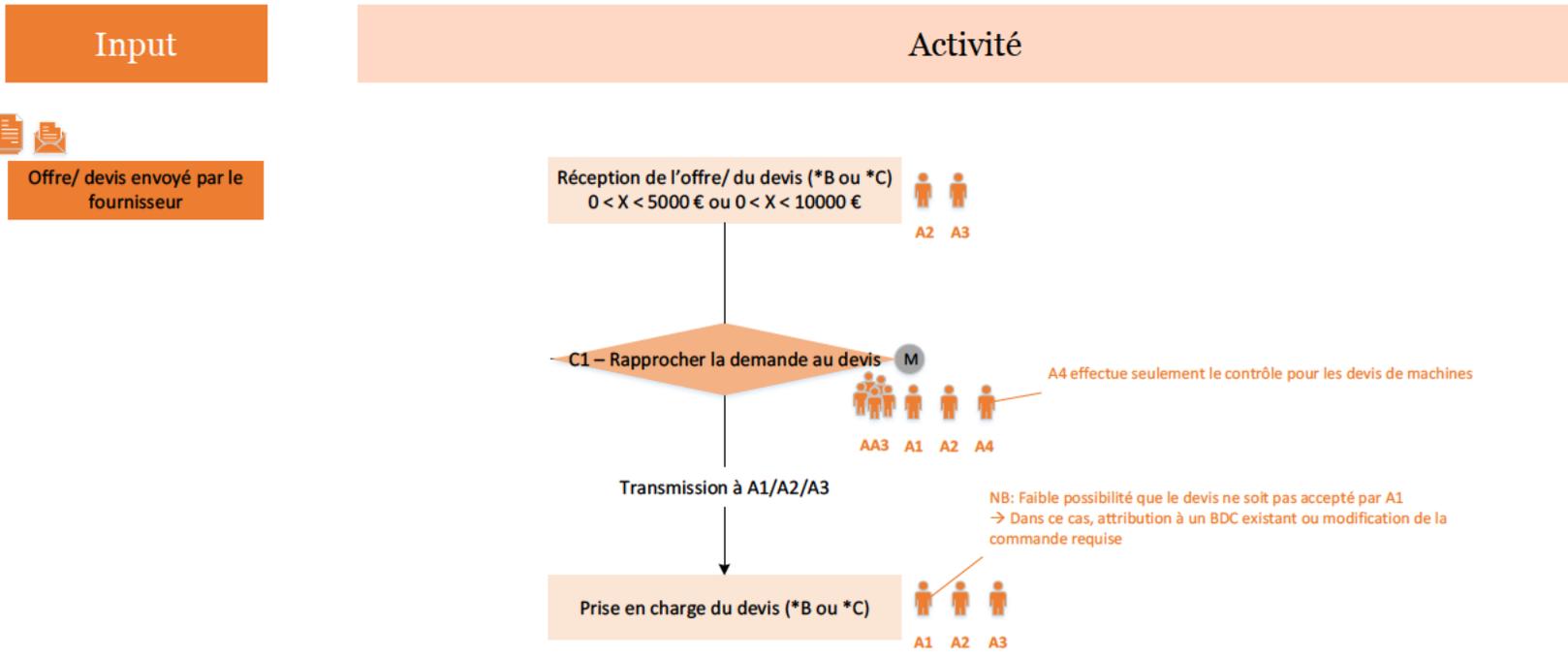
Pour toute commande dont le montant ne dépasse pas 5 000€ (HTVA), les Responsables d'articles budgétaires (A1) sont autorisés à passer des commandes pour des travaux, fournitures et services à imputer sur l'article budgétaire respectif. Les chefs d'équipes du Service Régies (AA3) transmettent les devis au Responsable du service des régies [REDACTED] (A3).

NB : Le processus de la prise en charge de la commande décrit par la suite est basé sur les explications des bonnes pratiques données par [REDACTED]

Il est considéré comme étant une bonne manière et exemplaire pour une application par tous les Responsables d'articles budgétaires.

Cartographie des processus

2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (2/7)



2 Tout devis supérieur à un montant de 500€ (HTVA) est envoyé par le fournisseur (par courrier ou courriel) et sera réceptionné par le responsable du service technique [redacted] (A2) ou, dans le cas de son absence, la secrétaire du service technique [redacted] (A3). Le responsable du service (AA3, A1, A2 ou A4) effectue un premier contrôle en rapprochant la demande au devis. [redacted] (ou son Adjoint) font le contrôle pour les devis des machines en consultant [redacted] (A2).

Après avoir transmis le devis à un responsable d'article budgétaire (A1/ A2) ou [redacted] (A3), le responsable respectif prend en charge le devis. [redacted]

[redacted] sont responsables de la validation des commandes.

Cartographie des processus

2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (3/7)



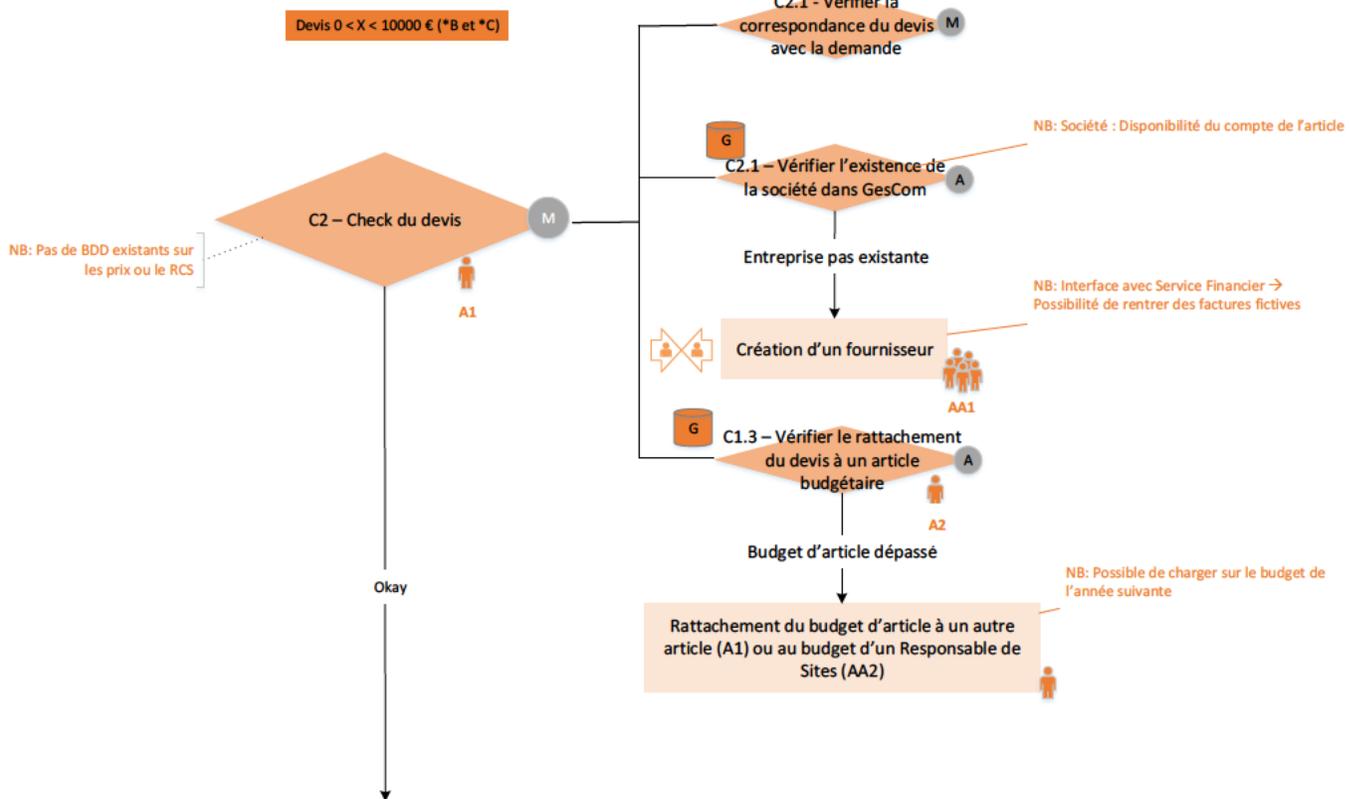
Activité

3

Sauf modification de la commande ou une reallocation du devis à un bon de commande existant par le responsable d'article budgétaire (A1), ce dernier peut directement identifier une série de contrôles concernant la nature du besoin du devis en question. Il vérifie matériellement la correspondance de la demande avec le devis. Ce matching est fait sur la base d'expérience et par rapport à des travaux et chantiers connus de mémoire (respectivement coordonnés par [REDACTED]).

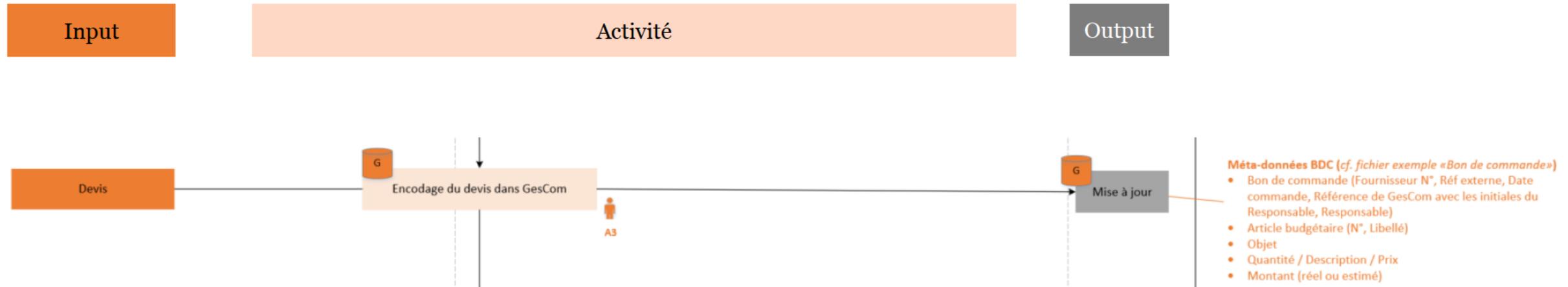
Le responsable vérifie ensuite l'existence de la société du fournisseur dans l'outil Gescom. Dans le cas échéant, une demande de création d'un nouveau fournisseur est transmise au SF (interface) (AA1) qui prend en charge la saisie des données bancaires du fournisseur.

[REDACTED] (A2) contrôle finalement le rattachement du devis à un article budgétaire dans Gescom : Un message d'alerte s'affiche en cas de dépassement du budget ce qui n'empêche toutefois pas l'exécution de l'action. Il y a trois options de traiter le devis: Rattacher le montant à un autre article, charger le montant sur le budget de l'article de l'année suivante, rattacher le montant au budget d'un responsable de sites.



Cartographie des processus

2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (4/7)

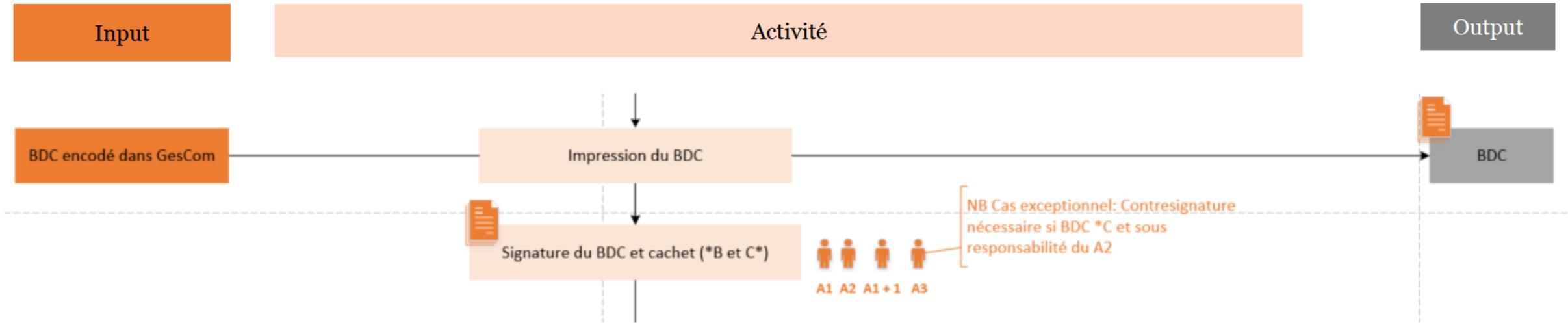


4

Une fois que les contrôles sont effectués, [REDACTED] (A3) encode le devis et met à jour le Gescom. La création du bon de commande comprend les méta-données suivantes : Bon de commande (Numéro Fournisseur, Référence externe, Date de commande, Référence Gescom avec les initiales du responsable, Nom du responsable), Article Budgétaire (Numéro et Libellé), Objet, Quantité, Description, Prix ainsi que le Montant (réel ou estimé).

Cartographie des processus

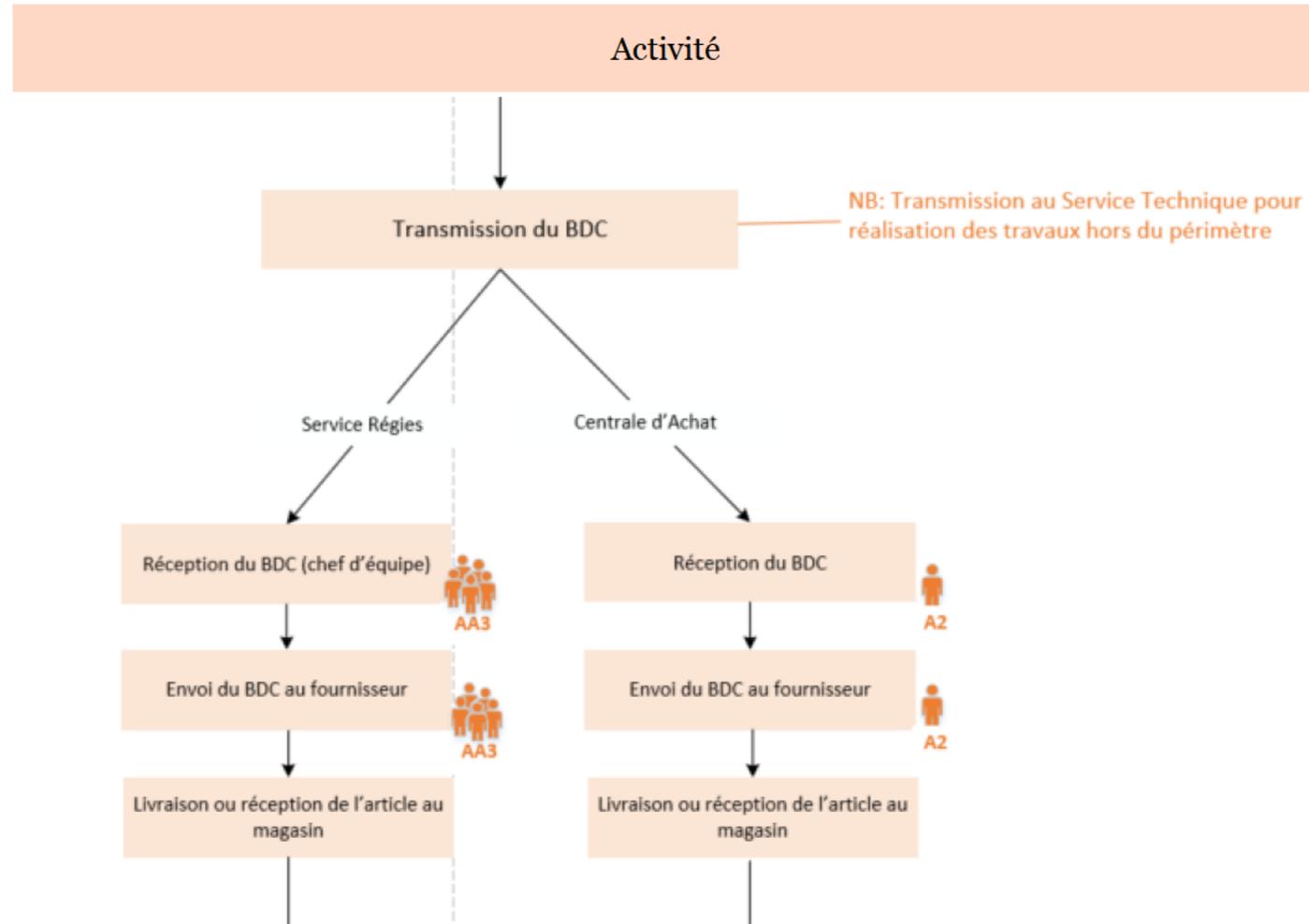
2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (5/7)



5 Le bon de commande encodé dans le Gescom est imprimé instantanément et soumis au responsable d'article (A1/A2) pour signature et pose de cachet. Tout montant entre 5 000 € et 10 000€ (HTVA) nécessite une contre-signature par le supérieur hiérarchique (A1+1) du responsable d'article budgétaire. Si ce bon de commande concerne un article budgétaire alloué à [redacted] (contre-signature), [redacted] (A3) a l'autorisation de signer ce bon de commande.

Cartographie des processus

2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (6/7)

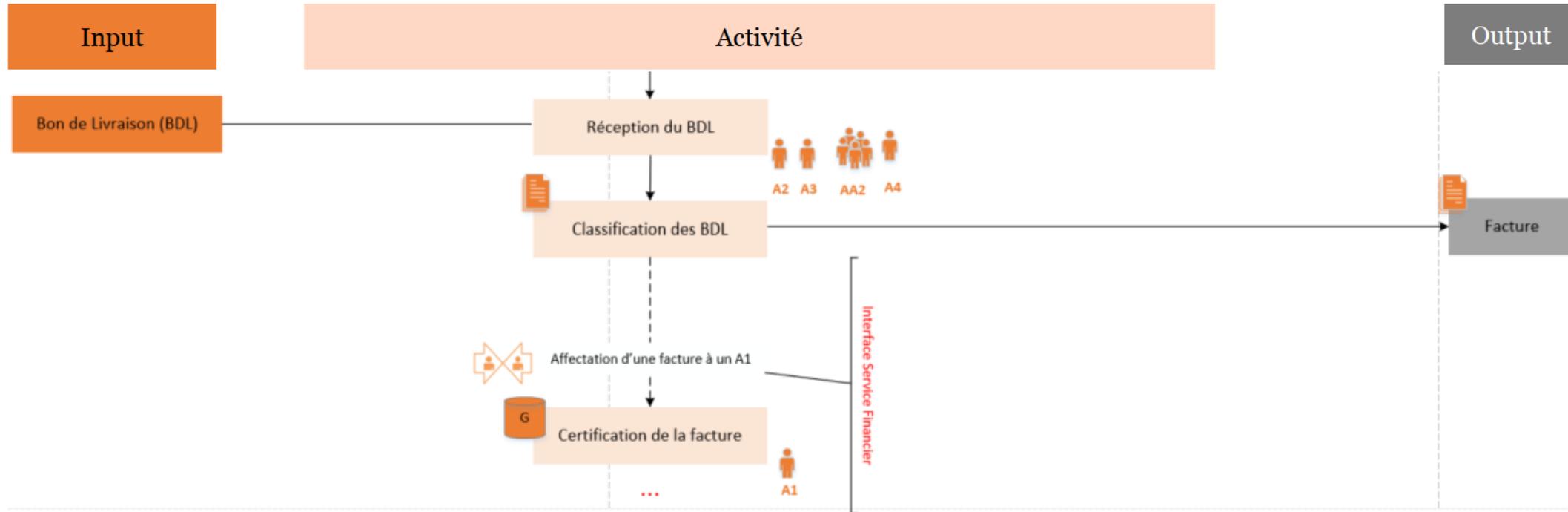


6) Après sa/ses signature(s), le bon de commande est transmis au service qui est responsable de le traiter par la suite. Si le bon de commande est attribué au service régies, le chef d'équipe (AA3) prend en charge le bon de commande, l'envoi au fournisseur et reçoit l'article.

Si le bon de commande est attribué à la centrale d'achat, [redacted] (A2) prend en charge le bon de commande, l'envoi au fournisseur et reçoit l'article. Pour toute commande de petit matériel pour des travaux journaliers (montant inférieur à 500 € HTVA), un responsables de site récupère l'article au magasin.

Cartographie des processus

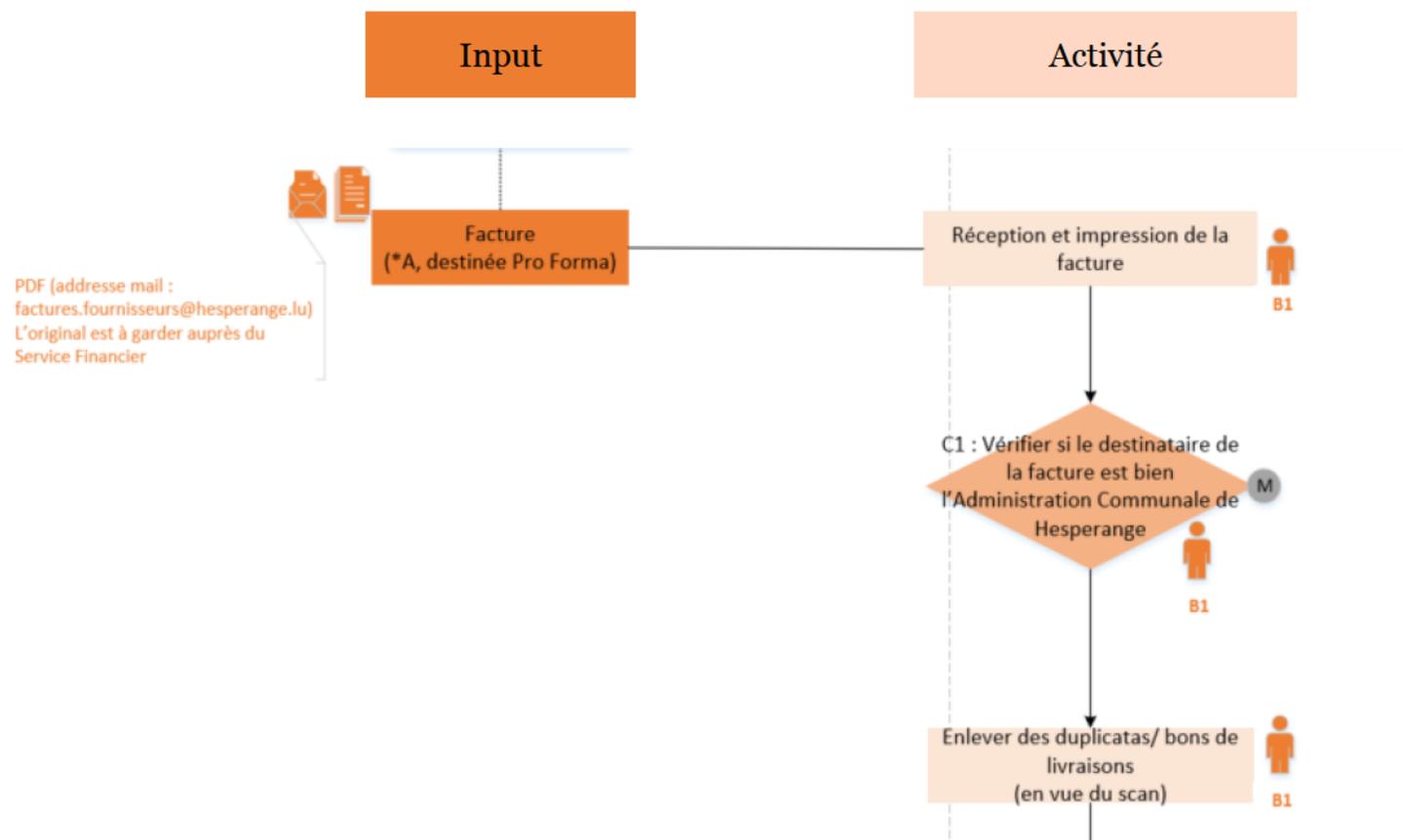
2. Prise en charge de la commande (dépenses ordinaires) (7/7)



7 Suite à la livraison ou réception d'un article au magasin, le bon de livraison (format papier) entrant est réceptionné par [redacted] (A2), [redacted] (A3), un Responsable de Sites (AA2) ou [redacted] (A4). Ces BDL sont classifiés ; une facture envoyée par le fournisseur sera réceptionnée par le SF (interface). Cette facture est attribué à un responsable d'article budgétaire ; il n'est désormais plus possible de changer l'allocation dans le Gescom.

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (1/7)



1

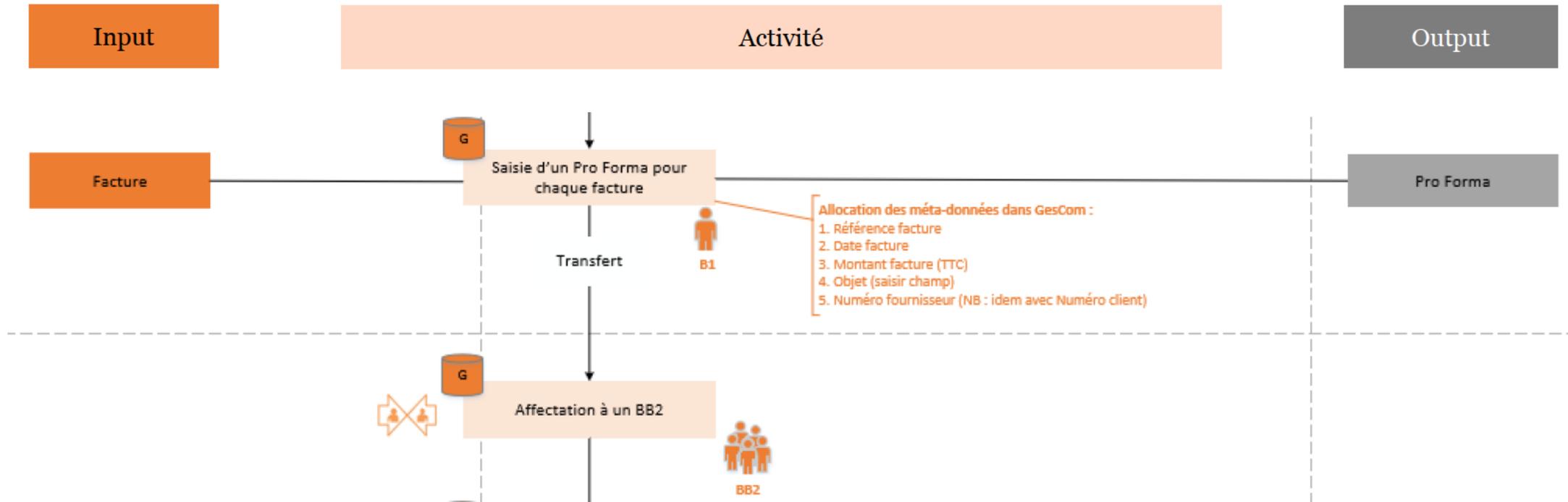
Toute facture fournisseur, destinée à un Pro Forma* entre par courrier ou courriel (adresse mail : factures.fournisseurs@hesperange.lu), sera réceptionnée et imprimée par un Responsable Financier [redacted] ou [redacted] B1).

[redacted] (B1) vérifie ensuite si le destinataire de la facture est bien l'Administration Communale de Hesperange et enlève manuellement des duplicatas vis-à-vis des BDL (en vue du scan).

NB : Le mandatement de factures fournisseurs s'effectue pour trois types de factures : Des factures destinées à un Pro Forma (A), des factures qui ne sont pas liées à un Pro Forma (B), ainsi que des avis de dépenses (C).

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (2/7)

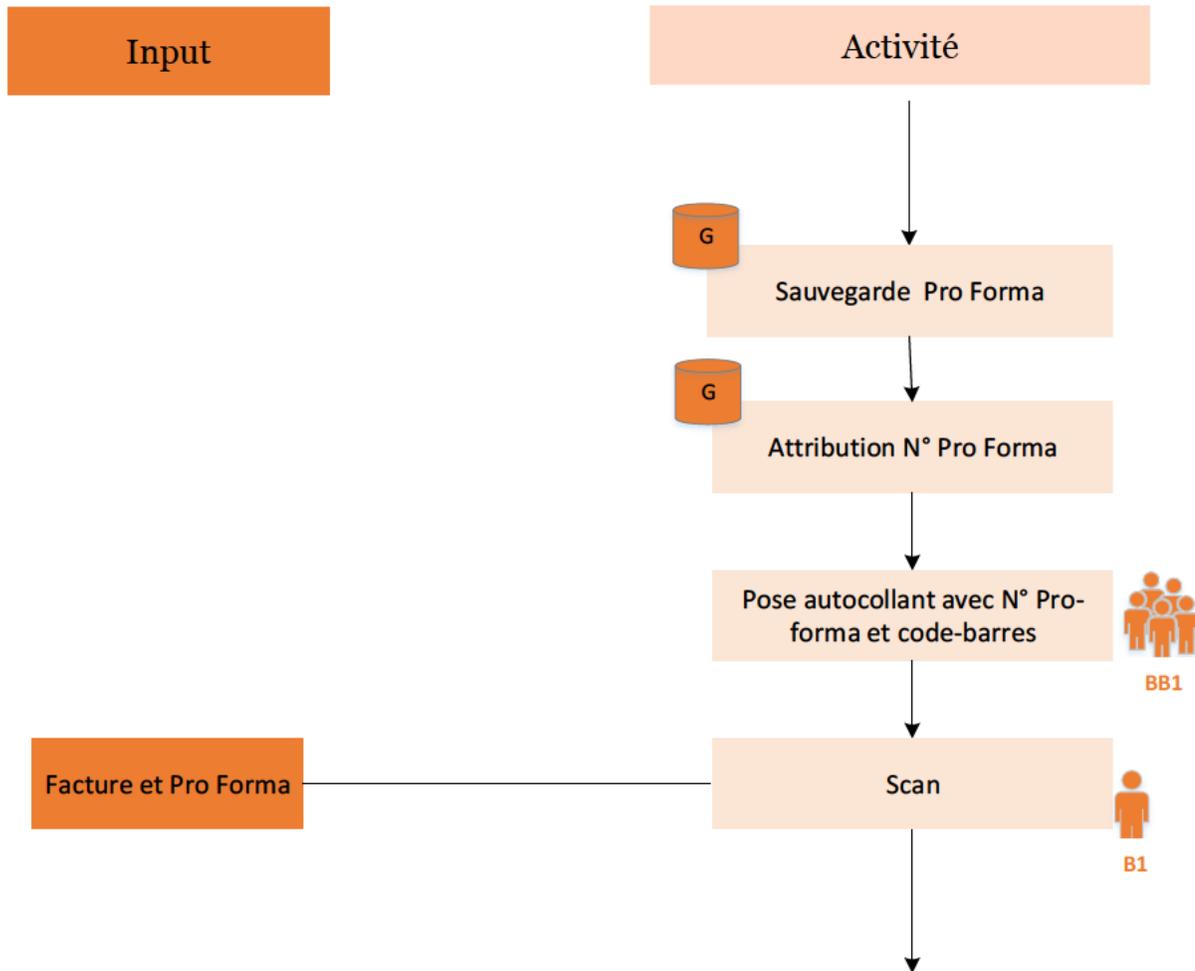


2 (B1) saisit un Pro Forma pour chaque facture en entrant les données suivantes dans GesCom : Référence facture, date facture, montant TTC, objet (facultatif, mais le champs est toujours saisi), numéro fournisseur, nom du fournisseur.

Une fois que le Pro Forma est saisi dans le système, il est ainsi automatiquement affecté à un responsable d'article budgétaire (BB2).

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (3/7)



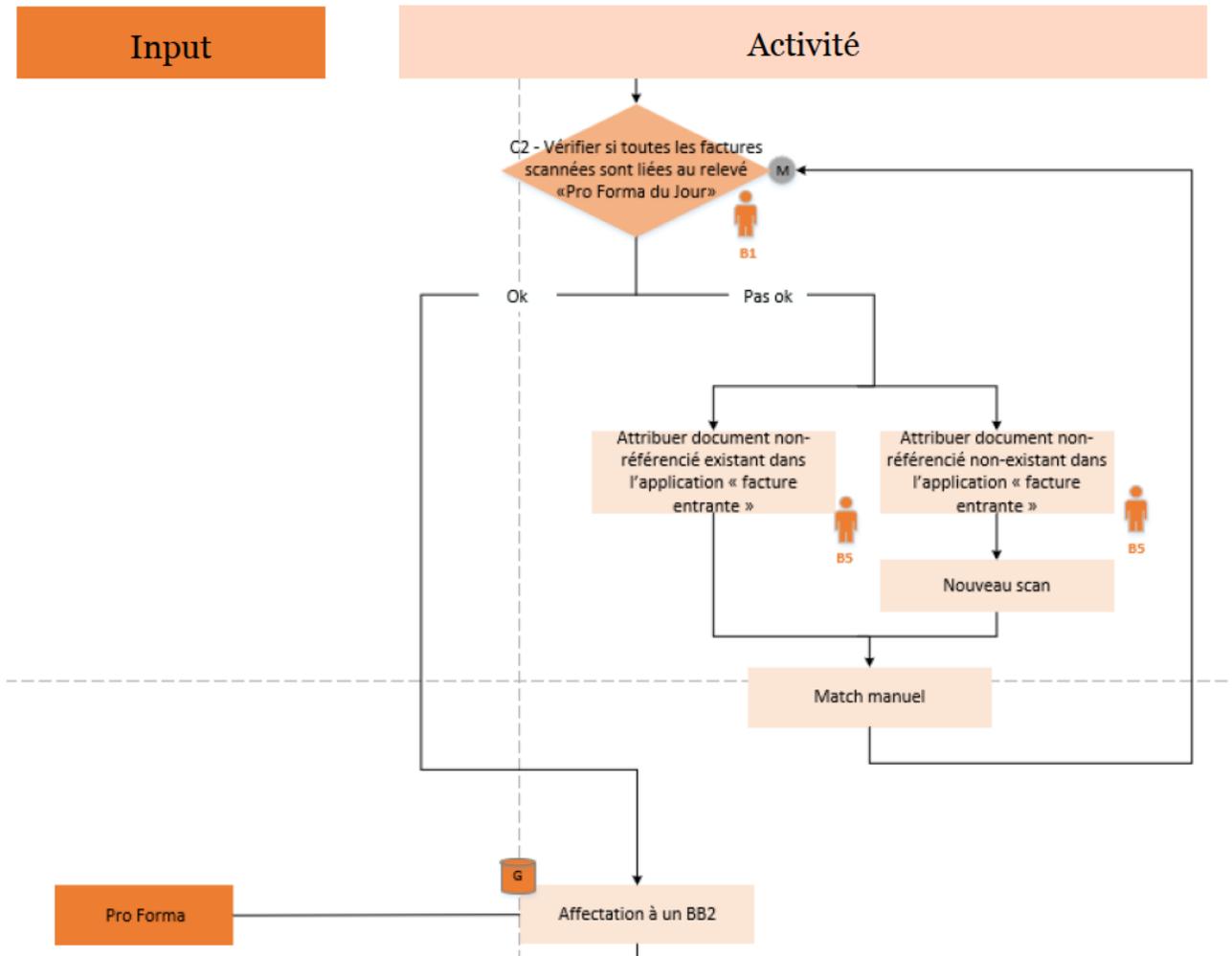
3

Après sauvegarde, un numéro Pro Forma unique est attribué dans Gescom et finalise la saisie. Un collaborateur du SF pose un autocollant, fourni par le service informatique, sur la facture. Cet autocollant comporte le numéro Pro Forma et un code-barre.

[REDACTED] (B1) scanne alors la facture (et le bon de commande correspondant, si disponible).

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (4/7)



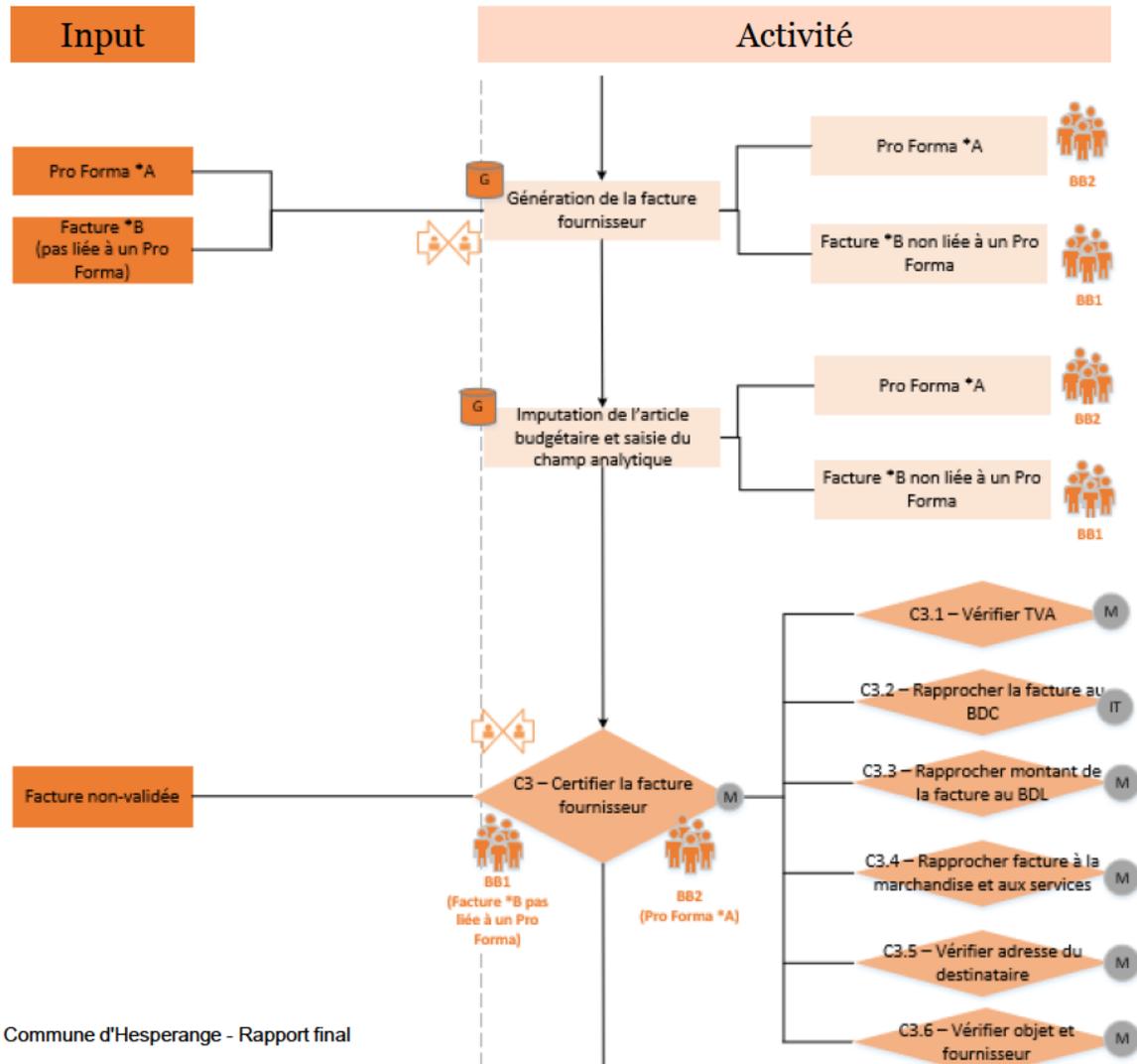
4

Sur la base de la facture scannée, [REDACTED] (B1) vérifie si toutes les factures scannées sont liées au Pro Forma, en faisant la référence au «Pro Forma du Jour». Si tel est le cas, le Pro Forma est attribué au responsable de cet article. Le code-barre fait le lien entre le scan et le numéro Pro Forma.

Dans le cas échéant, le responsable du SF [REDACTED] (B5) traite les documents non-référenciés dans l'application «Facture entrante» (une application dans le portail Gescom) : Les documents non-référenciés existants sont attribués manuellement; les documents non-existants sont scannés encore une fois, ce qui permet de réeffectuer le contrôle jusqu'à l'attribution définitive au «Pro Forma du jour».

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (5/7)



5

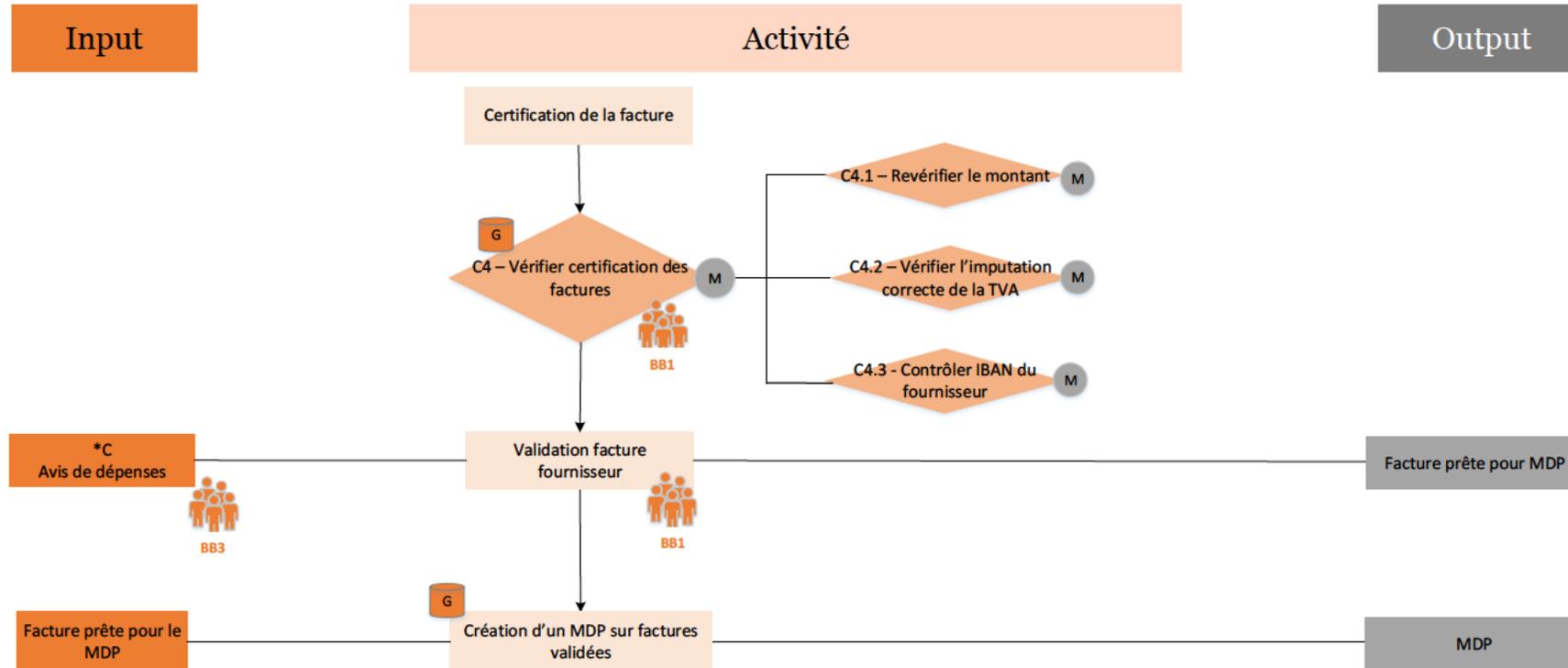
Le responsable d'article (BB2) traite le Pro Forma (A) qui lui a été affecté; le SF (BB1) prend en charge toutes les factures qui ne sont pas liées à un Pro Forma (B).

Ainsi, la génération de la facture fournisseur sur la base du Pro Forma permet l'imputation de l'article budgétaire dans Gescom et la saisie du champ analytique par les mêmes responsables (facture type A ou B).

Afin de certifier la facture préalablement non-validée, le responsable d'article (BB2) (facture type A) ou un responsable du SF (BB1) (facture type B) effectue les contrôles suivants : Il vérifie que la TVA luxembourgeoise correcte est appliquée sur le montant total ; il rapproche la facture réceptionnée ainsi que le montant respectif à la demande initiale respectivement au bon de commande ; il rapproche la correspondance de matériel reçu ou service fourni à la facture ; il vérifie l'exactitude de l'adresse de la Commune d'Hesperange et l'objet et le nom du fournisseur saisi dans Gescom dans l'onglet "Pro Forma".

Cartographie des processus

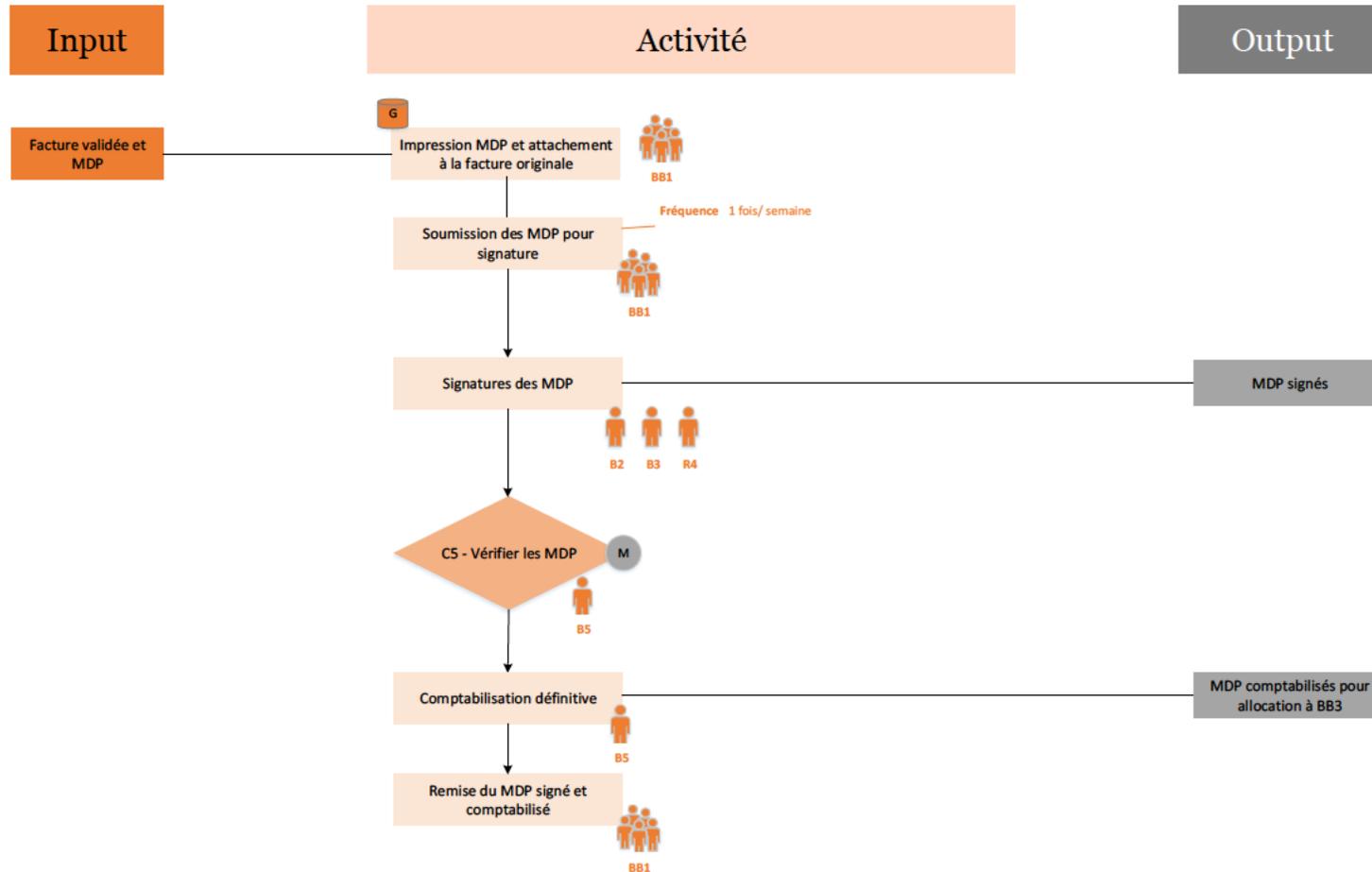
3. Mandatement de factures fournisseurs (6/7)



- 6 La facture est ainsi certifiée. Après que le responsable d'article accomplit le traitement du Pro Forma, le SF (BB1) valide la facture fournisseur sur base de la «Liste factures imputées» (menu Gescom) en effectuant les contrôles suivants : Revérification du montant sur la facture ; imputation correcte de la TVA (p.ex. afin de garantir que la TVA luxembourgeoise est correctement appliquée, respectivement qu'aucune TVA est appliquée pour les fournisseurs étrangers sans numéro TVA ; saisie des données bancaires du fournisseur. Sur base de la facture fournisseur validée dans l'onglet «Gestion facture fournisseur», un mandat de paiement est généré dans «Création de mandats sur factures validées».

Cartographie des processus

3. Mandatement de factures fournisseurs (7/7)

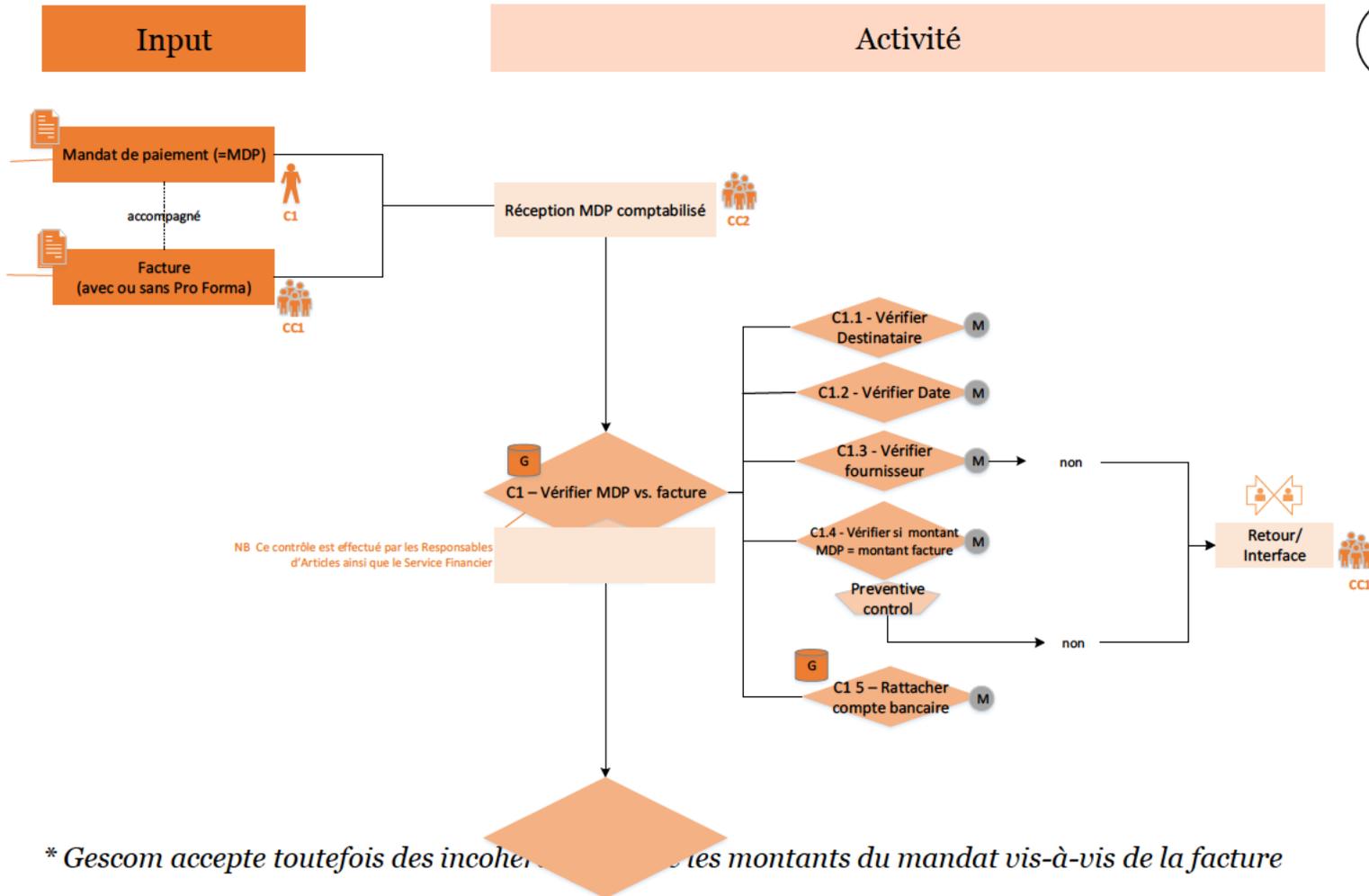


7 Ce mandat de paiement est imprimé et la facture originale y est attachée. L'ensemble des mandats de paiement imprimés durant une semaine est soumis au bourgmestre (B2), au secrétaire communal (B3) ainsi qu'à un échevin (B4) pour signature (avec l'information du nombre de mandats et le montant total des mandats imprimés). Suite à la signature du mandat de paiement, ces derniers sont retournés à [REDACTED] (B5) qui les vérifie et les comptabilise. Après la comptabilisation d'un mandat, celui-ci ne peut plus être modifié dans le système.

Finalement, tous les mandats signés et comptabilisés sont remis au Service Recette (BB1) pour poursuivre le paiement.

Cartographie des processus

4. Contrôle final et paiement (1/3)



1 Le mandat de paiement validé par le Secrétaire communal [redacted] ainsi que 2 membres du Collège échevinal (C1) par le biais de leur signature apposée sur la pièce en question, est accompagné de la facture générée (type A ou B) ; les deux pièces sont ainsi réceptionnées par la Recette Communale (CC2).

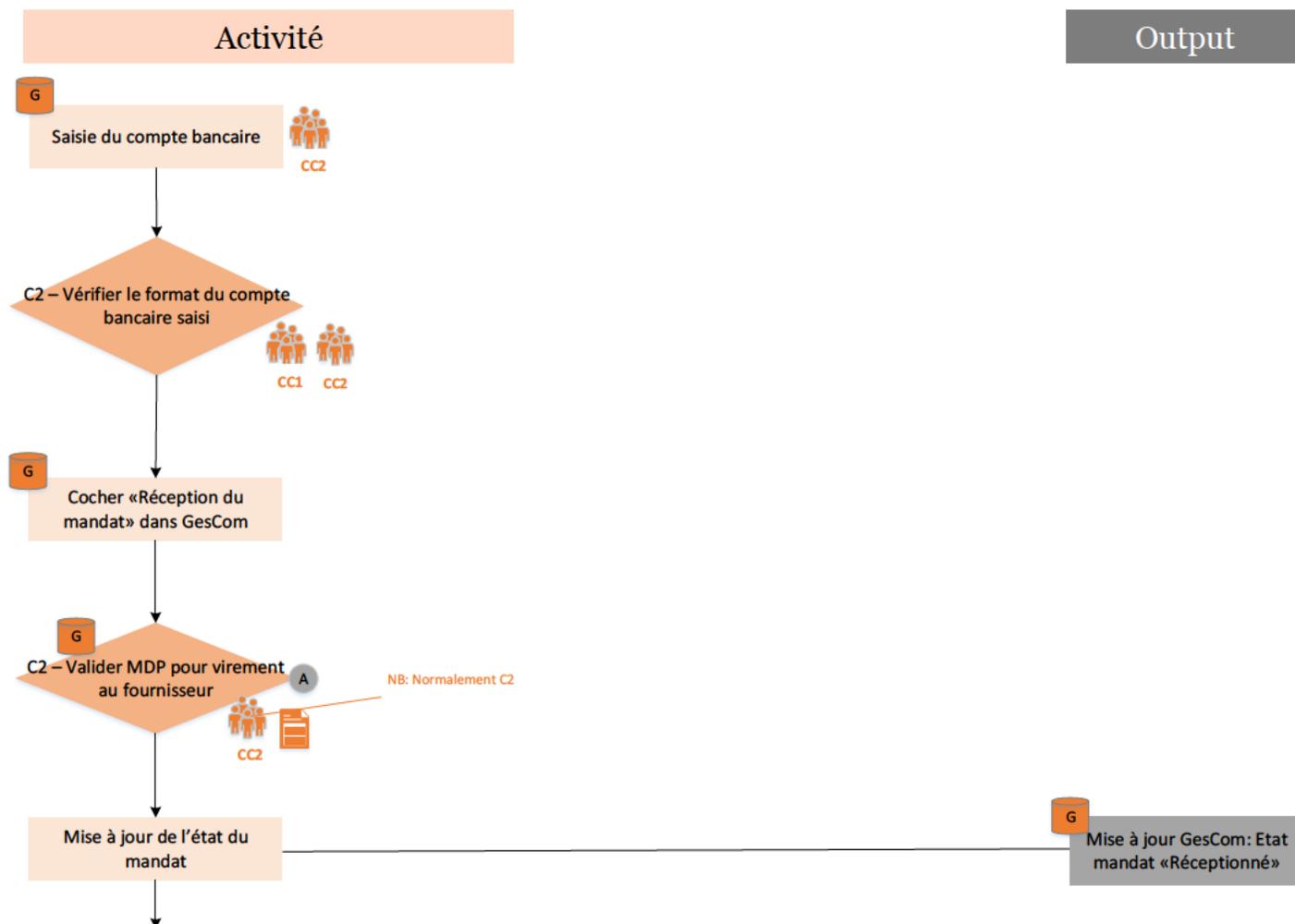
Un receveur communal [redacted] (CC2) revérifie l'adresse du destinataire, rapproche la date sur la facture par rapport à celle du mandat et vérifie l'existence juridique du fournisseur. Si le fournisseur ne peut pas être vérifié, le mandat retourne au SF (CC1) pour création du fournisseur.

D'autres contrôles concernent la vérification du montant du mandat* ainsi que l'exactitude du compte bancaire. [redacted] contrôle les fournisseurs existants de manière périodique et fait des contrôles systématiques pour de nouveaux fournisseurs.

* Gescom accepte toutefois des incohérences sur les montants du mandat vis-à-vis de la facture

Cartographie des processus

4. Contrôle final et paiement (2/3)



2

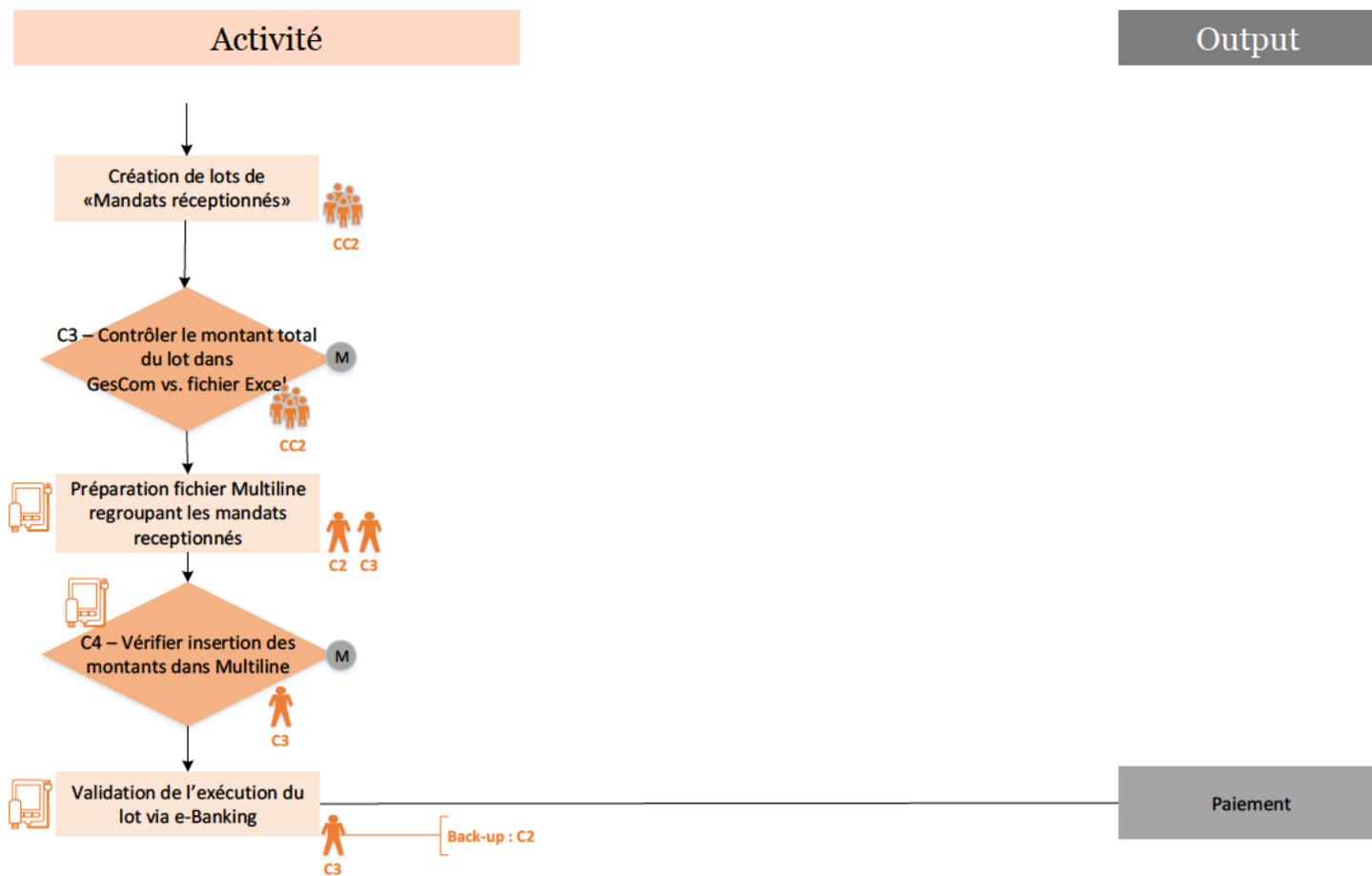
La saisie du compte bancaire effectuée par un Receveur Communal (CC2) dans Gescom est vérifiée par le SF (CC1). La vérification du compte bancaire se termine en cochant la «Réception du mandat» dans Gescom.*

Un Receveur Communal [REDACTED] (CC2) procède avec la validation du mandat de paiement pour préparer le paiement de la facture réceptionnée au fournisseur ; l'état du mandat est ainsi modifié en «Réceptionné» dans Gescom.

**NB : Deux options pour traiter les mandats extournés : Annuler le mandat (rectifier le même montant négatif) ou supprimer le mandat initial au niveau de la saisie*

Cartographie des processus

4. Contrôle final et paiement (3/3)



3

La Recette Communale (CC2) crée des lots de mandats réceptionnés qui seront ensuite revus par rapport au montant total affiché (Gescom vis-à-vis du fichier Excel).

██████████ (C2) ou ██████████ prépare ensuite le fichier Multiline qui regroupe les mandats réceptionnés.

Un dernier contrôle au niveau des erreurs de frappe par ██████████ dans le cas de son absence) (C3) permet d'exécuter le paiement.

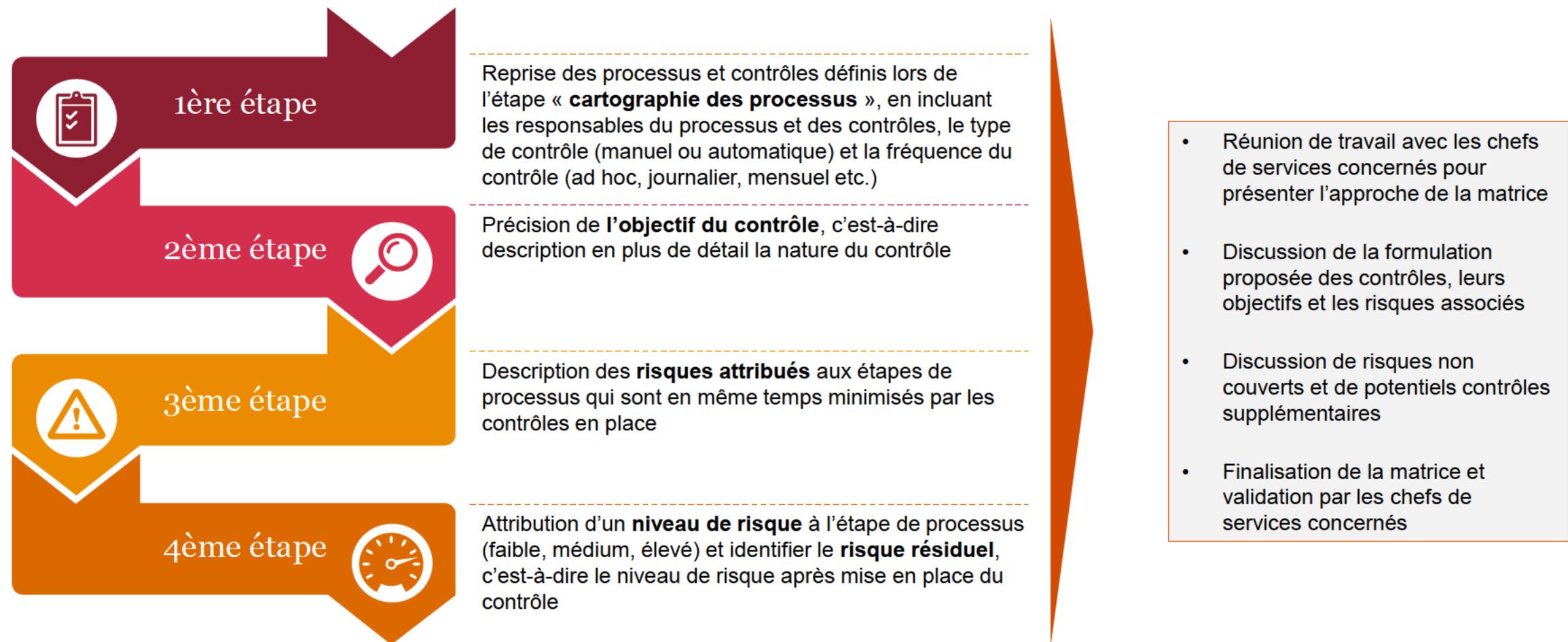
Annexe D

Matrice des risques et contrôles

Matrice des risques et contrôles et testing

Etapes pour l'élaboartion de la matrice de risques et contrôles

Méthodologie appliquée*:



Annexe E

Revue des mandats

Revue des mandats

Description de la procédure

En respectant le périmètre accordé avec les chefs de service concernés, la revue s'est focalisée sur les dépenses ordinaires et l'année 2019 comme les processus avant 2019 différaient des processus discutés lors de l'étape « cartographie des processus ».

Sélection de mandats

- Sélection de 50 mandats déjà réglés durant l'année 2019 concernant des mandats de dépenses ordinaires
- Choix des mandats pour avoir un nombre équilibré par mois (janvier à octobre 2019) et par écart (0 - 5 000, 5 001 - 10000, 10 001 - 20 000, 20 001 - 40 000, 40 001 - 60 000, 60 000 - 120 000)
- Choix d'un dossier avec un montant en-dessous de 5 000€ pour chaque mois à cause d'un niveau de contrôle plus bas en comparaison avec les autres écarts

Résultats des tests et pistes de mitigation

- Revue des documents entre le 9-11 décembre 2019 et revue des BDC associés pour 40 des 50 dossiers*
- Critères définis pour la revue :
 - Existence du dossier choisi
 - Destinataire est la Commune
 - Signatures présentes
 - Qualité de documents (traces d'effaceurs, ratures, document peu lisible etc.)
 - Objet de la facture non-exhaustif
 - Authenticité des documents (copie, facture suspicieuse)
 - Existence des fournisseurs (recherche en ligne)
 - Incohérence dans la saisie (différence entre facture et MDP)

Résultats des tests et pistes de mitigation

- Discussion des cas examinés avec la chef de la recette communale et identification d'autres pistes d'amélioration
- Documentation des constats et formulation de recommandation concernant les étapes de processus

* 10 dossiers revus représentaient des cas spéciaux, par exemple des paiements de dettes, des factures de la poste ou des paiements pour des associations qui ont déjà été votés et approuvés par le conseil communal. Pour ces dossiers, il n'y avait pas de BDC à revoir.

Revue des mandats

Dossiers choisis pour la revue qualitative (1/2) – Vue d'ensemble

Le tableau ci-dessous représente les dossiers choisis par mois et écarts. La majorité des dossiers du mois d'octobre et novembre 2019 n'a pas encore été réglée lors de la revue et pour cela, seulement 3 dossiers ont été choisis pour le mois d'octobre et aucun pour le mois de novembre.

| Mois Ecart | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Aout | Septem- bre | Octobre | Total par écart |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|----------|-------------------------------------|
| 0 - 5 000 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 5 001 – 10 000 | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 2 | 1 | 1 | 9 |
| 10 001 – 20 000 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | 1 | - | 9 |
| 20 001 – 40 000 | - | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 40 001 – 60 000 | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | 6 |
| 60 000 – 120 000 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | - | 7 |
| Total par mois | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 3 | Dossiers choisis: 50 |

Revue des mandats

Dossiers choisis pour la revue qualitative (2/2) – Liste détaillée

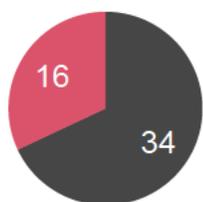
| Article | Budgét | Code Compta | Libellé Article Budgétaire | No Fact | Référence | Montant | Grandeur | Date Fact | Objet Facture |
|--------------------|--------|-------------|--|------------|---------------------------|-----------|-------------------------|-----------|--|
| 3/890/615241/99001 | 615241 | | FRAIS DE RECEPTIONS ET DE REPRESENTATION | 2019/01020 | 75-2018/0640 | 12,000.00 | entre 10.001 et 20.000 | 15-Jan-19 | service catering windsor du 21/12/18 ... compta 2018 |
| 3/890/615241/99001 | 615241 | | FRAIS DE RECEPTIONS ET DE REPRESENTATION | 2019/01021 | 75-2019/0077 | 12,748.00 | entre 10.001 et 20.000 | 15-Jan-19 | service catering windsor du 21/12/18 ... compta 2019 |
| 3/120/612200/99003 | 612200 | | MACHINES DE BUREAU, EQUIPEMENT INFORMATIQUE ET AUTRE MATERIEL - ENTRETIEN | 2019/00511 | 11436985 | 1,004.78 | entre 0 et 5.000 | 31-Jan-19 | MATERIEL INFORMATIQUE |
| 3/263/648220/99001 | 648220 | | PARTICIPATION AU DEFICIT DE L'OFFICE SOCIAL | 2019/00598 | Convention MIFA AC Hesper | 89,248.37 | entre 60.001 et 120.000 | 31-Jan-19 | Particip AC HESPER 30% Janvier 2019 |
| 3/520/612300/99002 | 612300 | | BIENS IMMOBILIERS | 2019/00607 | 6254 | 20,521.64 | entre 20.001 et 40.000 | 6-Feb-19 | STEP à Hesperange |
| 3/510/612110/99001 | 612110 | | PARTICIPATION AUX FRAIS DE L'OEKO-CENTER | 2019/00475 | 02-2019/02 | 61,074.00 | entre 60.001 et 120.000 | 8-Feb-19 | OEKO FEB 2019 |
| 3/120/615300/99001 | 615300 | | FRAIS POSTAUX | 2019/00766 | ***91941592*** | 8,828.47 | entre 5.001 et 10.000 | 15-Feb-19 | affranchissement |
| 3/630/612200/99001 | 612200 | | TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION DES BATIMENTS | 2019/02206 | 2019-009 | 29,250.00 | entre 20.001 et 40.000 | 21-Feb-19 | travaux de pavage , confection des trottoirs sur le camping bon accueil à Alzingen : acompte 1 Kundennummer 10008 |
| 3/120/602000/99002 | 602000 | | AUTRES MATIERES CONSOMMABLES - REFECTORIE | 2019/00725 | 45900223 | 306.26 | entre 0 et 5.000 | 26-Feb-19 | Café service technique |
| 3/223/612150/99001 | 612150 | | FRAIS DE SERVICES DE RESTAURATIONS | 2019/00385 | 20190050 | 13,057.35 | entre 10.001 et 20.000 | 28-Feb-19 | REPAS FEVRIER 2018 |
| 3/510/612110/99001 | 612110 | | PARTICIPATION AUX FRAIS DE L'OEKO-CENTER | 2019/01135 | 03-2019/04 | 61,074.00 | entre 60.001 et 120.000 | 5-Mar-19 | OEKO-CENTER HESPER : MARZ 2019 |
| 3/113/643400/99001 | 643400 | | JETONS DE PRESENCES AUX MEMBRES DES COMMISSIONS CONSULTATIVES ET LEGALES | 2019/01163 | Commission Voirie 2018 | 167.65 | entre 0 et 5.000 | 18-Mar-19 | Commission Voirie 2018 |
| 3/444/612140/99001 | 612140 | | FRAIS DE SERVICES DE TRANSPORTS - VDL | 2019/01692 | F2016303 | 44,922.42 | entre 40.001 et 60.000 | 19-Mar-19 | DESSERT DE PLATEUA HOWALD : Janvier et Février 2019 |
| 3/140/615100/99001 | 615100 | | FRAIS DE MARKETING ET PUBLICITE - AUTRES TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION DES | 2019/02654 | 2019002 | 19,000.00 | entre 10.001 et 20.000 | 26-Mar-19 | Support-Pack 20 : abonnement annuel CIPA à Howald |
| 3/734/612200/99001 | 612200 | | BATIMENTS | 2019/02117 | 20190282 | 7,907.54 | entre 5.001 et 10.000 | 27-Mar-19 | Divers travaux de toiture |
| 3/510/648211/99002 | 648211 | | PARTICIPATION AUX FRAIS DU SIDOR | 2019/02403 | 2019600628 | 25,463.04 | entre 20.001 et 40.000 | 31-Mar-19 | Incinération de déchets : mars 2019 |
| 3/625/608128/99001 | 608128 | | AUTRES FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE PETIT EQUIPEMENT - ESPACES VERTS | 2019/02509 | GZ-1910 000 783 | 6,301.02 | entre 5.001 et 10.000 | 9-Apr-19 | MATERIEL |
| 3/630/608128/99003 | 608128 | | AUTRES FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE PETIT EQUIPEMENT - COMPTEURS | 2019/02264 | F746894 | 16,147.19 | entre 10.001 et 20.000 | 9-Apr-19 | matériel compteurs pour stock |
| 3/120/648211/99001 | 648211 | | PARTICIPATION AUX FRAIS DU SIGI - FRAIS D'EXPLOITATIONS | 2019/02296 | 319 / AV2019001002 | 56,756.73 | entre 40.001 et 60.000 | 10-Apr-19 | AVANCESW COMMUNALES FRAIS D'EXPL |
| 3/120/603500/99001 | 603500 | | FOURNITURES DE BUREAU | 2019/02601 | 7730042169 | 353.34 | entre 0 et 5.000 | 12-Apr-19 | matériel |
| 3/263/648220/99001 | 648220 | | PARTICIPATION AU DEFICIT DE L'OFFICE SOCIAL | 2019/02384 | Participation OS HESPER | 89,248.37 | entre 60.001 et 120.000 | 17-Apr-19 | 30% en avril 2019 selon Convention |
| 3/734/612200/99001 | 612200 | | TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION DES TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION DES | 2019/04383 | 19004846 | 35,100.00 | entre 20.001 et 40.000 | 29-Apr-19 | CIPA : 1ER ACOMPTTE |
| 3/821/612200/99002 | 612200 | | INFRASTRUCTURES - TERRAINS DE SPORTS | 2019/03716 | 24090 | 11,328.60 | entre 10.001 et 20.000 | 27-May-19 | Spillplatz Op Leemen |
| 3/120/608121/99002 | 608121 | | FOURNITURES D'ENTRETIEN SUR MATERIEL ROULANT | 2019/03891 | 19050027 | 159.71 | entre 0 et 5.000 | 28-May-19 | matériel |
| 3/630/608128/99003 | 608128 | | AUTRES FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE PETIT EQUIPEMENT - COMPTEURS | 2019/03713 | F756787 | 6,859.13 | entre 5.001 et 10.000 | 31-May-19 | |
| 3/860/615241/99002 | 615241 | | FRAIS DE RECEPTIONS ET DE REPRESENTATION - VOLET CULTUREL | 2019/03933 | 20190009 | 26,632.50 | entre 20.001 et 40.000 | 31-May-19 | Exposition Urbain Contemporary Art sur Cubes |
| 3/444/612140/99001 | 612140 | | FRAIS DE SERVICES DE TRANSPORTS - VDL | 2019/03659 | F2053786 | 44,922.42 | entre 40.001 et 60.000 | 31-May-19 | DESSERT DE PLATEUA HOWALD : Mars et Avril 2019 |
| 3/120/608128/99002 | 608128 | | AUTRES FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE PETIT EQUIPEMENT - RESPONSABLE DE SITE | 2019/04007 | 91902166 | 277.69 | entre 0 et 5.000 | 11-Jun-19 | CENTRE NIC BRAUN : MATERIEL |
| 3/734/612200/99001 | 612200 | | TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION DES TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION SUR MATERIEL ROULANT | 2019/04386 | 19006255 | 30,516.38 | entre 20.001 et 40.000 | 12-Jun-19 | remplacement régulation déféctueux à Howald - CIPA |
| 3/320/612200/99002 | 612200 | | FOURNITURES D'ENTRETIEN SUR MATERIEL ROULANT | 2019/04175 | CD550000463 | 65,000.00 | entre 60.001 et 120.000 | 14-Jun-19 | Wartung Bronto Skylift |
| 3/930/608121/99001 | 608121 | | FOURNITURES D'ENTRETIEN SUR MATERIEL ROULANT | 2019/04304 | 0050100037 | 11,064.36 | entre 10.001 et 20.000 | 27-Jun-19 | MAN - Lw8538 |
| 3/624/608128/99002 | 608128 | | AUTRES FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE PETIT EQUIPEMENT - RESPONSABLE DE SITE | 2019/04776 | 12502 | 7,299.86 | entre 5.001 et 10.000 | 28-Jun-19 | Poller |
| 3/180/658200/99001 | 658200 | | DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT | 2019/04574 | 3/180/658200/99001-0001 | 52,631.58 | entre 40.001 et 60.000 | 30-Jun-19 | BGLL-CC1 30.06.2019 120 01(RBT ECHEANCE CRED. R0032650 A01) |
| 3/180/658200/99001 | 658200 | | DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT | 2019/05085 | 3/180/658200/99001-0002 | 78,741.99 | entre 60.001 et 120.000 | 1-Jul-19 | BGLL-CC1 01.07.2019 12147(PMT D'ECHEANCE RBT CREDIT NO 30-032650-97-1) |
| 3/860/615241/99002 | 615241 | | FRAIS DE RECEPTIONS ET DE REPRESENTATION - VOLET CULTUREL | 2019/04965 | facture | 30,000.00 | entre 20.001 et 40.000 | 4-Jul-19 | volet culturel |
| 3/112/643800/99001 | 643800 | | JETONS DE PRESENCE ELECTIONS | 2019/04798 | Indemnité Elect EU 2019 | 195.50 | entre 0 et 5.000 | 5-Jul-19 | Indemnité Elect EU 2019 |
| 3/444/612140/99001 | 612140 | | FRAIS DE SERVICES DE TRANSPORTS - VDL | 2019/05677 | F2082745 | 44,922.42 | entre 40.001 et 60.000 | 25-Jul-19 | DESSERT DE PLATEUA HOWALD : Juin et Juillet 2019 |
| 3/624/608128/99006 | 608128 | | BdC | 2019/00721 | | 5,891.54 | entre 5.001 et 10.000 | 1-Aug-19 | bouteilles contrat de service : décompte annuel en anexe période considérée 01/09/19 - 31/08/20 |
| 3/120/611200/99001 | 611200 | | MACHINES DE BUREAU, EQUIPEMENT INFORMATIQUE ET AUTRE MATERIEL - LOCATION | 2019/06334 | 912019/4292 | 40,636.95 | entre 40.001 et 60.000 | 2-Aug-19 | BUEROROLLEN |
| 3/120/603500/99001 | 603500 | | FOURNITURES DE BUREAU | 2019/06402 | 20190627 | 146.25 | entre 0 et 5.000 | 13-Aug-19 | |
| 3/520/612300/99002 | 612300 | | BIENS IMMOBILIERS | 2019/06638 | 6866 | 31,792.76 | entre 20.001 et 40.000 | 21-Aug-19 | CONTROLE PREVENTIF STEP HESPER |
| 3/520/612200/99001 | 612200 | | BdC | 2019/00788 | | 6,437.78 | entre 5.001 et 10.000 | 27-Aug-19 | recherche problèmes |
| 3/120/603500/99001 | 603500 | | BdC | 2019/00870 | | 8,841.94 | entre 5.001 et 10.000 | 11-Sep-19 | Bureau Franck |
| 3/910/606353/99001 | 606353 | | IMPRIMES DESTINES A LA REVENTE OU A LA PARTICIPATION AUX FRAIS DE L'OEKO-CENTER | 2019/07306 | 12027798 | 25,111.15 | entre 20.001 et 40.000 | 13-Sep-19 | matériel scolaire |
| 3/510/612110/99001 | 612110 | | PARTICIPATION AUX FRAIS DE L'OEKO-CENTER | 2019/07536 | 09-2019/002 | 61,074.00 | entre 60.001 et 120.000 | 23-Sep-19 | OEKO CENTER 09 2019 |
| 3/510/612140/99001 | 612140 | | FRAIS DE SERVICES DE COLLECTE DE DECHETS | 2019/07556 | 067247 | 815.94 | entre 0 et 5.000 | 24-Sep-19 | gros de maganis mairie |
| 3/223/612150/99001 | 612150 | | FRAIS DE SERVICES DE RESTAURATIONS | 2019/08062 | 20190317 | 12,666.03 | entre 10.001 et 20.000 | 30-Sep-19 | REPAS : SEPTEMBRE 2019 |
| 3/120/603600/99001 | 603600 | | CARBURANTS POUR VEHICULES | 2019/07418 | L19.SLEM.0025353 | 66.13 | entre 0 et 5.000 | 1-Oct-19 | LOCATION BATTERIE |
| 3/520/612200/99001 | 612200 | | BdC | 2019/01055 | | 8,949.26 | entre 5.001 et 10.000 | 10-Oct-19 | remplacement pompe |
| 3/625/608128/99001 | 608128 | | BdC | 2019/01128 | | 22,588.00 | entre 20.001 et 40.000 | 22-Oct-19 | Pflanzen-Sammelbestellung Oktober 2019 |

Revue des mandats

Résultats des tests

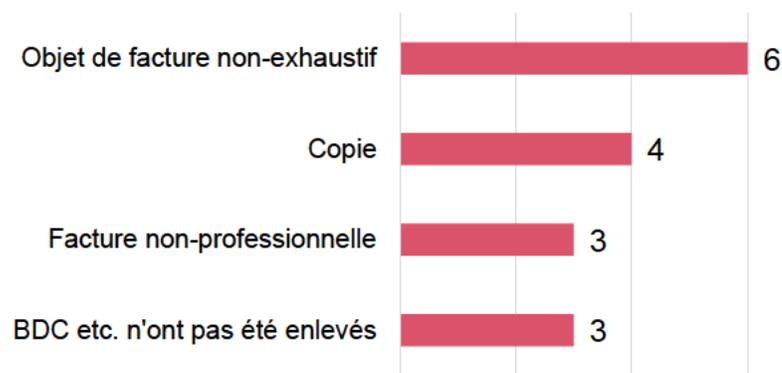
Sélection aléatoire de 50 dossiers*

Constats auprès de 16 des 50 dossiers (32%)



■ Documents conformes
■ Documents avec constats

Constats



Détails sur les anomalies identifiées

Référence Facture

Description du cas

2019/06977, 2019/02403,
2019/04574, 2019/03933

Copie : facture présenté n'est pas un original

2019/02601, 2019/06334,
2019/00511, 2019/02296,
2019/02117, 2019/00721

Objet de facture non-exhaustif : l'objet de facture saisi par les collaborateurs du SF ne permet pas de comprendre la nature de la facture, par ex. l'objet était seulement «matériel» ou aucun objet a été saisi

2019/03713, 2019/03716,
2019/04383

BDC etc. n'ont pas été enlevés : parmi les documents se trouvent également des BDC ou des photos des chantiers ; ces documents devraient être archivés par les responsables d'articles budgétaires

2019/02384, 2019/04175,
2019/07306

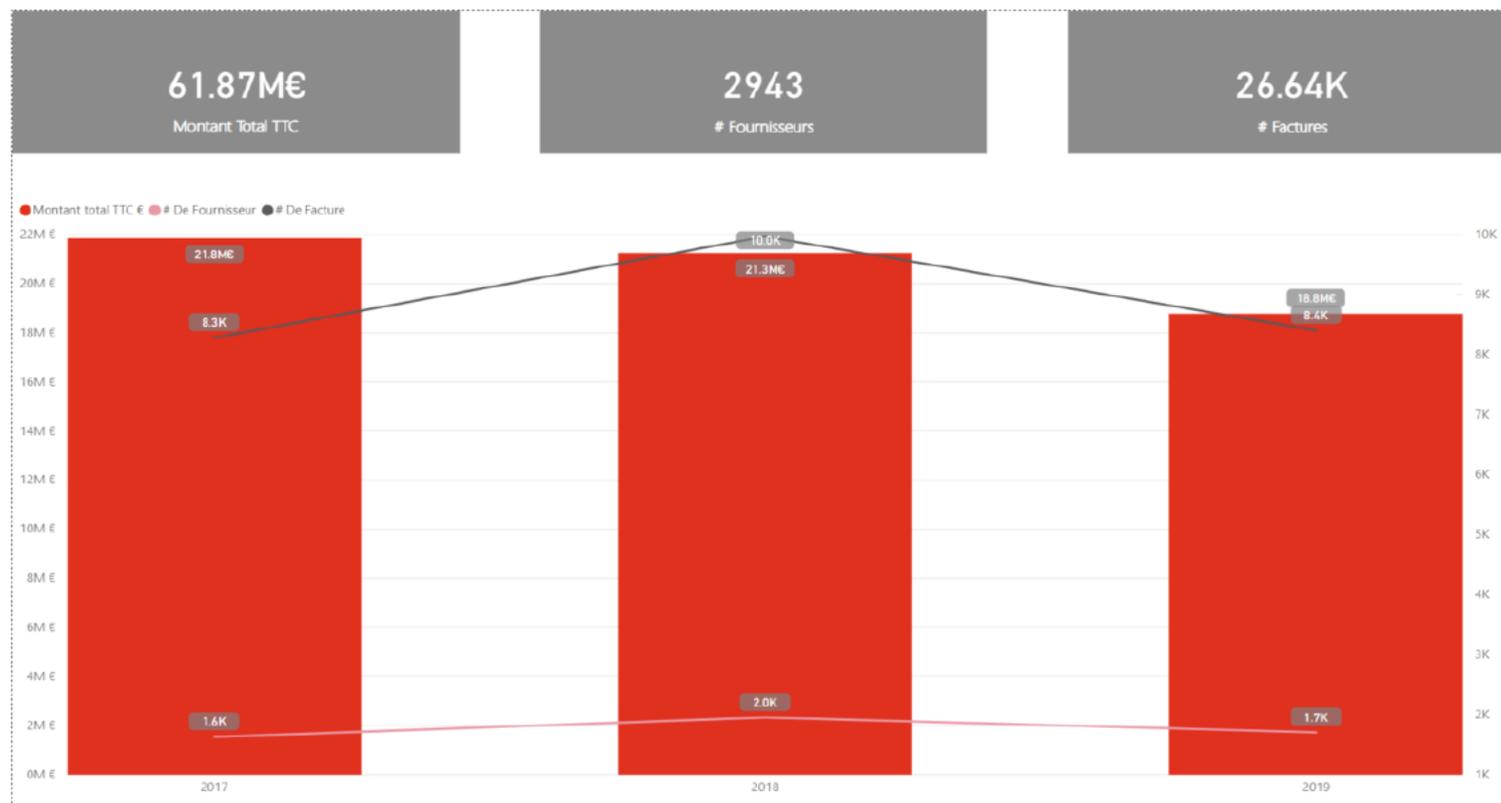
Facture non-professionnelle : Facture de [REDACTED] (2019/02384, 2019/04175) et du [REDACTED] (2019/07306) sans signature des responsables respectifs; il s'agit seulement d'un document en word et qui représente donc un risque de falsification

Annexe F

Revue quantitative

Revue quantitative – Vue d’ensemble 2017 - 2019

Le graphique représente une vue d’ensemble des paiements effectués* du 01/01/2017 au 30/11/2019 concernant le périmètre du projet.



| Année | Montant Total TTC | Total Fournisseurs | Total Factures |
|-------|-------------------|--------------------|----------------|
| 2019 | 18,8 M€ | 1704 | 8402 |
| 2018 | 21,3 M€ | 1950 | 9966 |
| 2017 | 21,8 M€ | 1628 | 8279 |

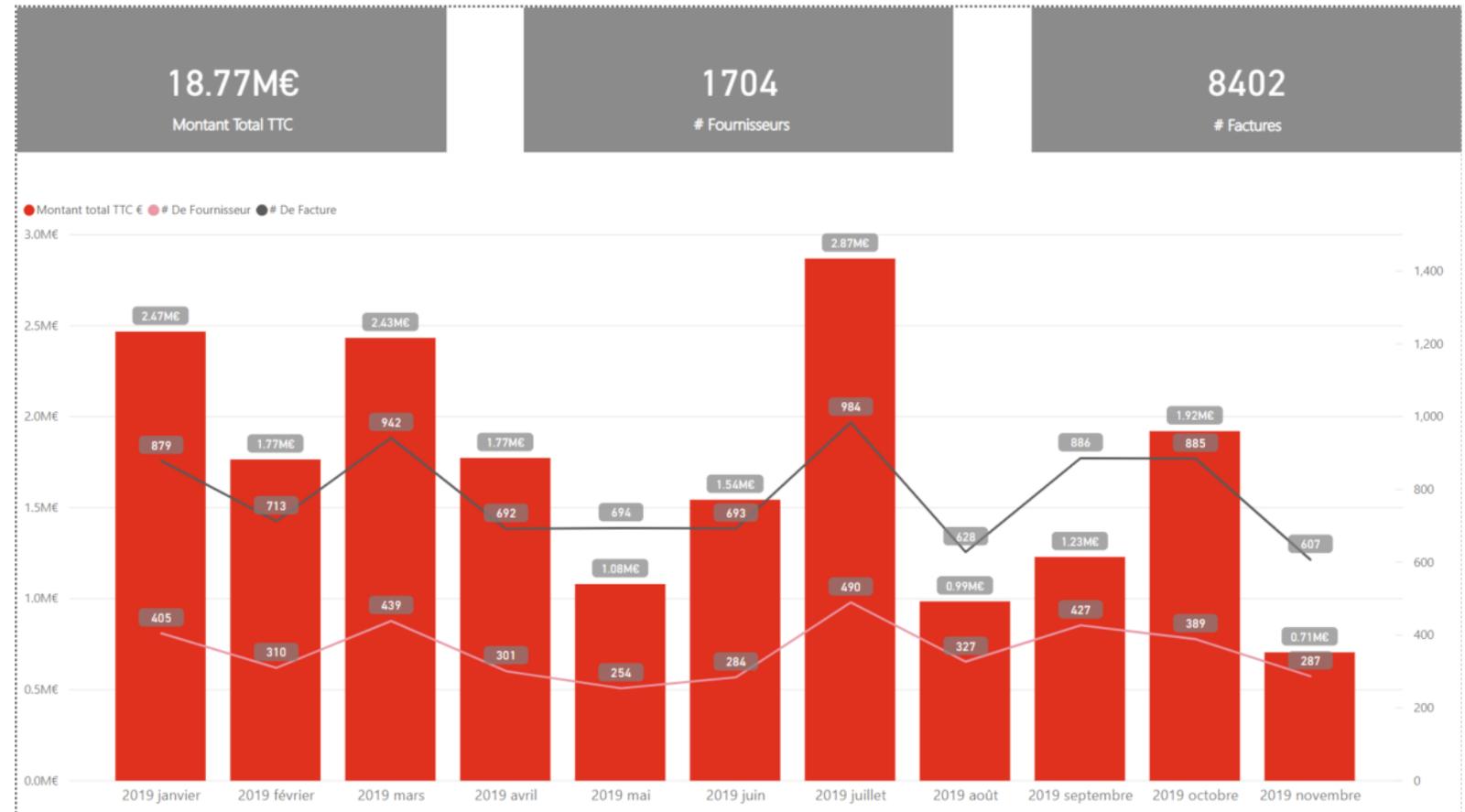
*Les données mises à disposition incluaient également des paiements reçus par la Commune, p. ex. des remboursements, qui n'ont pas été pris en compte.

- Au cours de la période revue, la Commune a versé environ **62 millions** d’euros ;
- Les paiements ont concerné près de **3k fournisseurs** et environ **27k factures** ;
- Le nombre **total de fournisseurs** a augmenté d’environ 20 % entre 2017 et 2018 ; le nombre de **factures** a augmenté d’environ 22 % dans la même période bien que les montants totaux payés soient similaires ;
- Le nombre de **factures payées** était plus haut en **2018** en comparaison avec les deux autres années ;
- La valeur de **18,77 millions** (montant total TTC) d’euros en 2019 représente la somme des paiements jusqu’au **30/11/2019** ;
- Il est possible que les chiffres de **2019** s’approcheront au montant de l’année précédente jusqu’au 31/12/2019 ; le nombre total de factures payées resterait probablement quand même en-dessous du montant de 2018.

Revue quantitative – Année 2019

Le graphique représente une vue détaillée des paiements effectués en 2019 jusqu'au 30/11/2019.

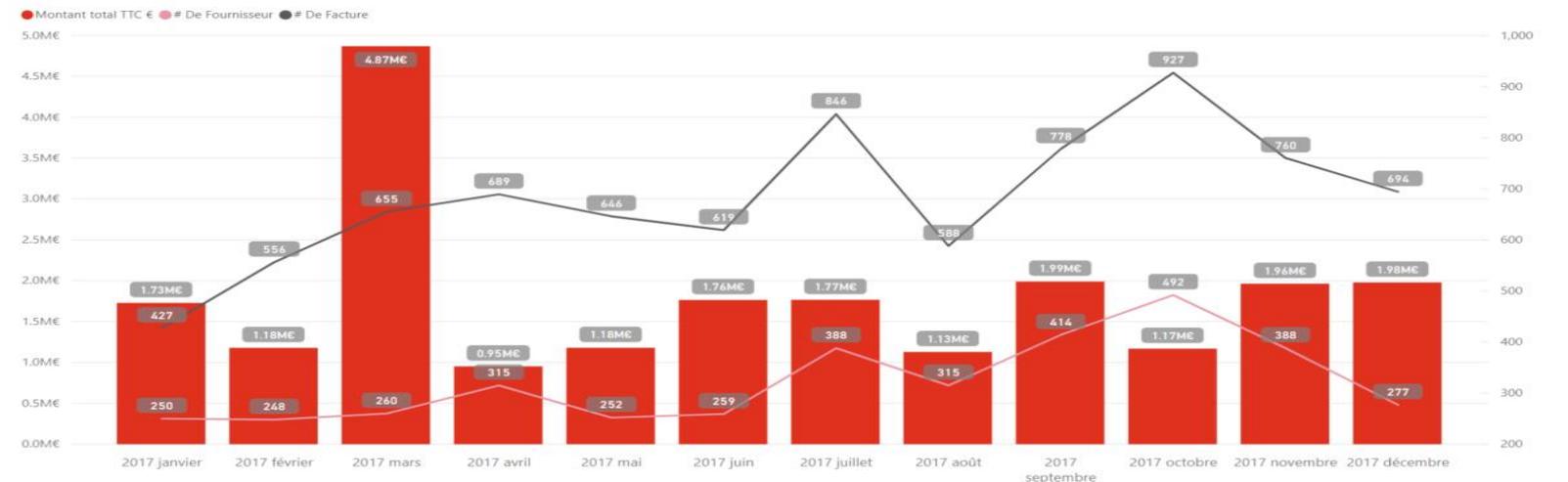
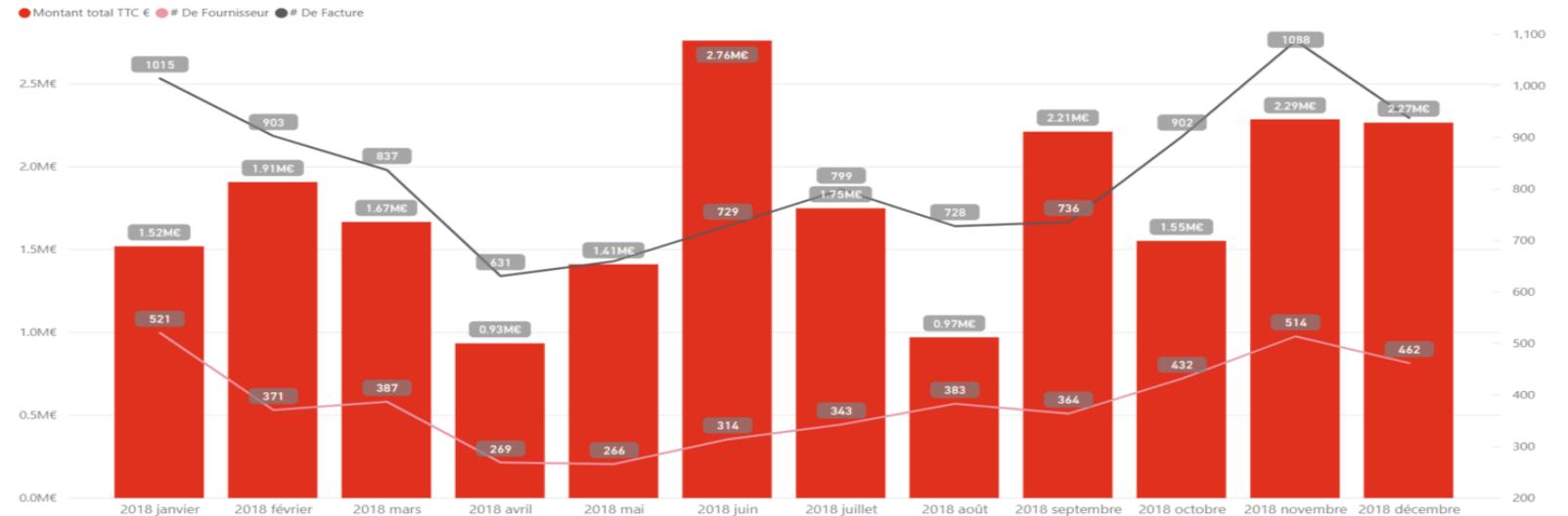
- Les montants de paiements effectués **varient largement** entre les différents mois ;
- Le nombre de **factures et de fournisseurs** liés aux paiements évolue **de la même manière** que le montant total par mois ;
- En 2019, le mois de **juillet** a connu le plus grand pic de l'année avec 2,87 millions d'euros payés, 984 factures et 490 fournisseurs ;
- Les mois de **janvier et mars** représentent également des hausses par rapport aux autres mois ; à l'inverse, au mois de novembre, le montant des paiements effectués était le plus bas ;
- En **avril, mai et juin**, le nombre de factures payées était presque le même, mais avec un montant payé beaucoup plus élevé en avril.



Revue quantitative – Année 2018 et 2017

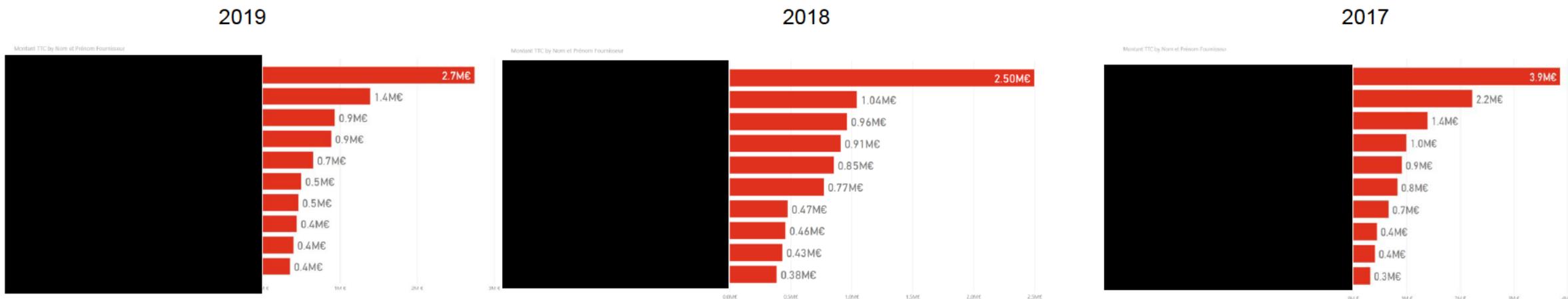
Les graphiques ci-après représentent une vue détaillée des paiements effectués en 2018 et 2017.

- Comme en 2019, les montants de paiements effectués en 2018 et 2017 **varient également largement** entre les différents mois ; l'évolution des paiements est différente pour chacune des 3 années analysées ;
- En **2018**, le mois de **juin** a connu le plus grand pic de l'année avec 2,76 millions d'euros payés, 729 factures et 314 fournisseurs ;
- Les mois de **septembre, novembre et décembre 2018** représentent également des hausses par rapport aux autres mois bien que le nombre total de factures et de fournisseurs différent ; en avril 2018, le montant des paiements était le plus bas ;
- En comparaison, en **2017** le mois de mars représente le plus grand montant de **paiements** avec 4,87 millions d'euros quant à une moyenne de 1,5 millions d'euros pour les autres mois ;
- Le **nombre total de factures** en 2017 était au plus haut en octobre bien que les paiements effectués était plus bas en comparaison avec autres mois.



Revue quantitative – Analyse des fournisseurs/bénéficiaires

Les graphiques ci-après représentent les « top-10 » fournisseurs ou bénéficiaires en 2019, 2018 et 2017.

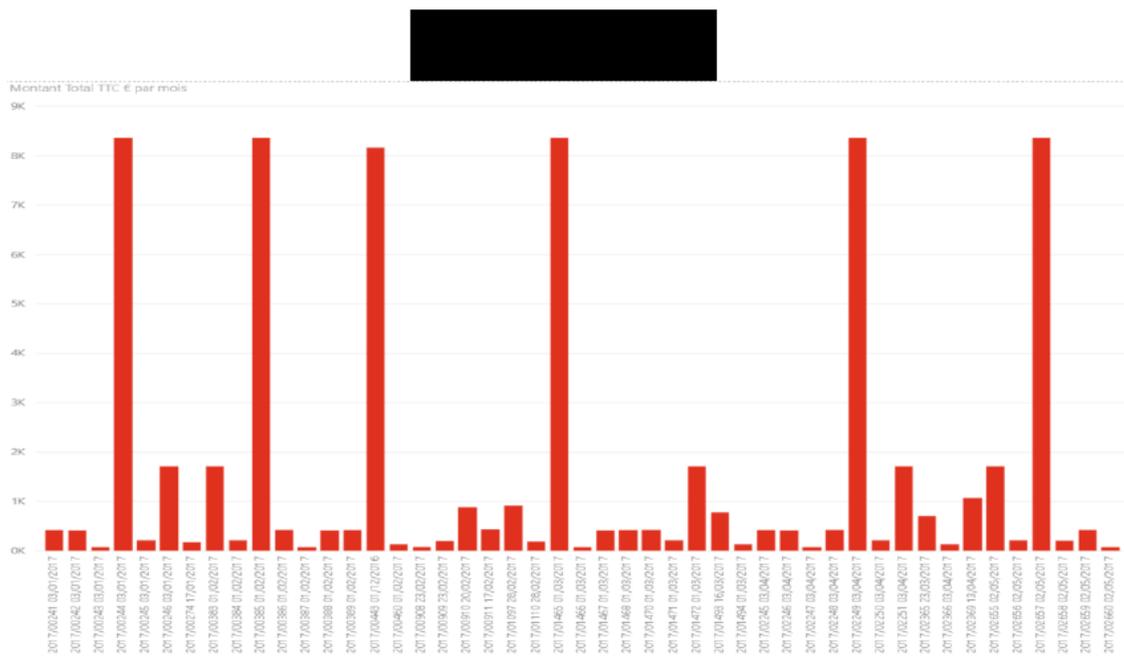


- Chaque année on retrouve dans le « top-10 » les 6 fournisseurs/bénéficiaires suivants : [Redacted] ;
- Le montant payé pour [Redacted] resté constant contrairement au montant payé p. ex. au [Redacted] qui a augmenté de 0.4 millions d'euros en 2017 à 0.5 millions d'euros en 2019 ;
- Les paiements pour des banques, p. ex. [Redacted] sont probablement liés aux paiements de dettes ;
- La Trésorerie de l'Etat a reçu 3.9 millions d'euros en 2017 et seulement 0.4 millions d'euros en 2019.

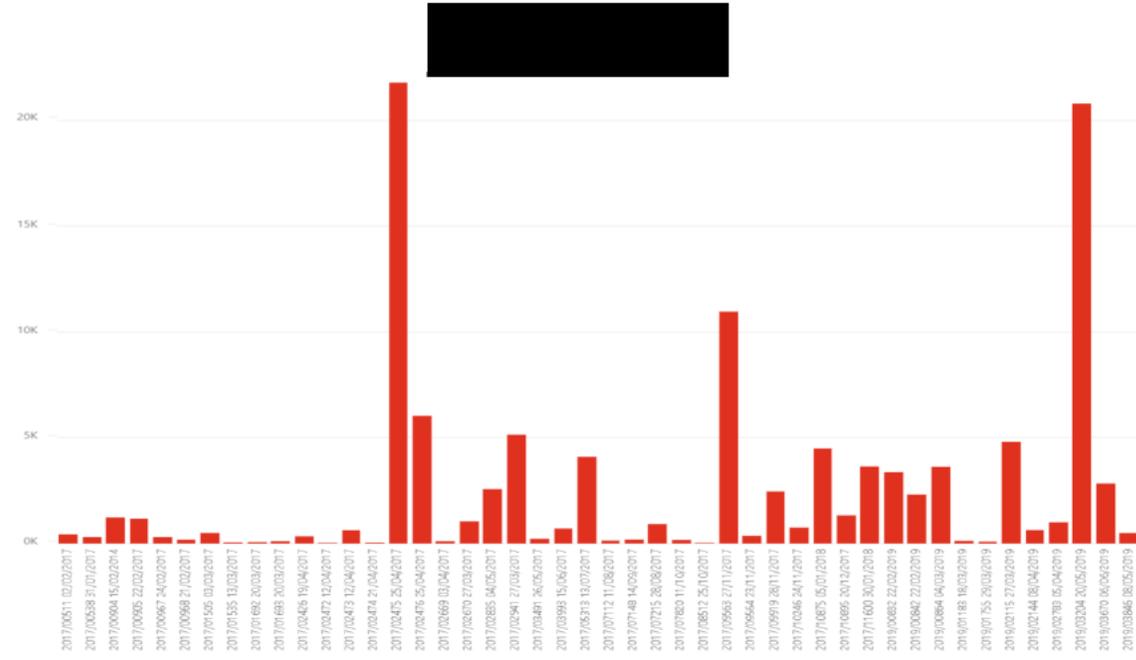
Une telle analyse permet d'identifier des anomalies dans les transactions régulières. Une revue plus détaillée qui comprend tous les fournisseurs peut identifier des hausses en paiements irrégulières ou des fournisseurs qui apparaissent seulement une ou deux fois. Également, une comparaison entre les noms des fournisseurs pourraient identifier des cas avec des noms très similaires ce qui représente potentiellement soit un doublon soit la création d'un fournisseur fictif en utilisant les informations d'un fournisseur existant. D'autres tests plus détaillés et ciblés peuvent être mis en place pour prévenir et détecter des cas de fraude (comme détaillé sur les slides 64 et 65).

Revue quantitative – Exemple d’une analyse de paiements

Les graphiques ci-après représentent des exemples concernant une analyse plus détaillée des paiements liés à certains fournisseurs.



- Le graphique représente les paiements effectués entre le 03/01/2017 et le 02/05/2017 ;
- Ce fournisseur offre des solutions digitales pour l'impression ;
- Il paraît qu'il y a des paiements réguliers d'environ 8 000 € et d'environ 1 800 € et des paiements irréguliers plus petits ;
- Une revue plus détaillée pourrait démontrer si cette évolution est plausible ou s'il y a la possibilité d'abuser de la fréquence des paiements par la fabrication de factures fictives.

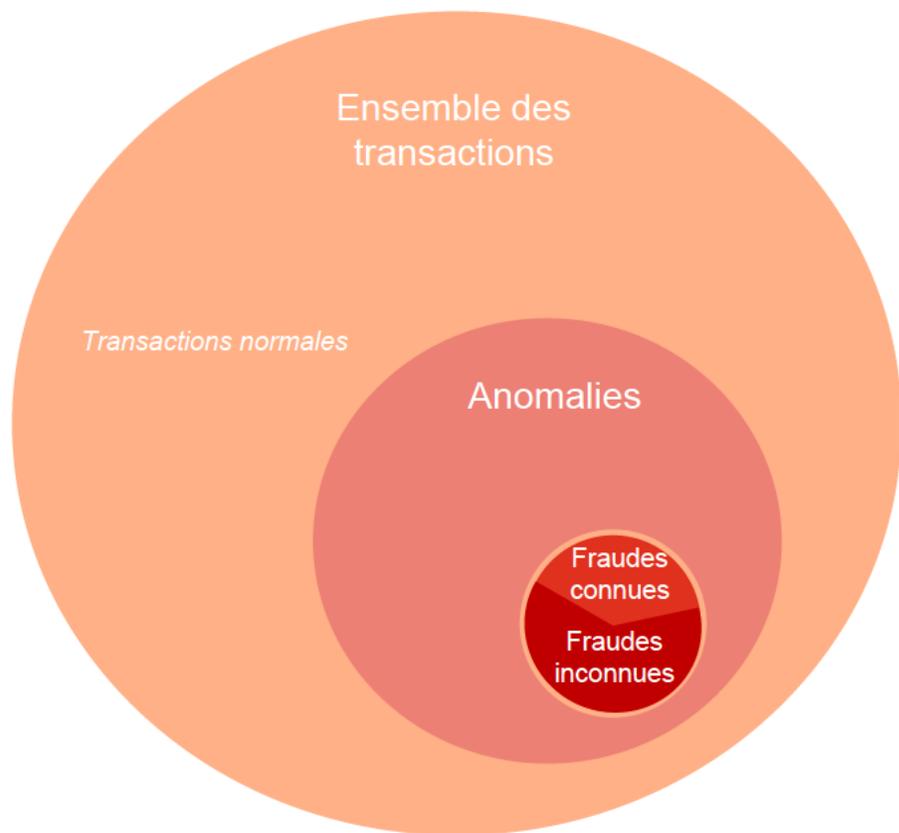


Revue quantitative – Tests potentiels

Présentation de 2 approches pour la détection de fraude



Objectif
Augmenter le nombre de fraudes détectées



Etablissements de règles déterministes permettant de détecter les nouveaux comportements frauduleux.

| | Comportement de fraude connu | Comportement de fraude inconnu |
|---------------------|---|---|
| Fraude détectée | Fraude connue détectée (VRAI POSITIF) | Fraude inconnue détectée (FAUX POSITIF) |
| Fraude non détectée | Fraude connue non-détectée (FAUX NEGATIF) | Fraude inconnue non détectée (VRAI NEGATIF) |



Recherche de fraude connues

Les comportements de fraude sont connus et peuvent être modélisés/identifiés à l'aide de méthodes déterministes.

Cette approche permet de détecter des fraudes déjà identifiées dans le passé. Une connaissance des processus et du business est nécessaire.



Approche exploratoire & recherche d'anomalies

Des méthodes d'intelligence artificielle permettent de mettre en évidence des comportement qui diffèrent de la « norme ».

Aucune connaissance du business n'est nécessaire. Cette méthode permet de détecter à la fois les comportements inconnus et connus

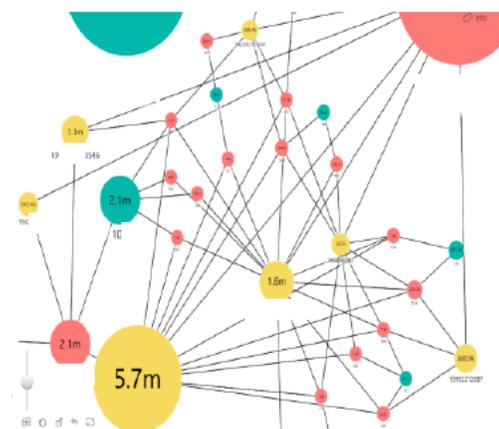
Revue quantitative – Tests potentiels

Exemples d'analyse possible

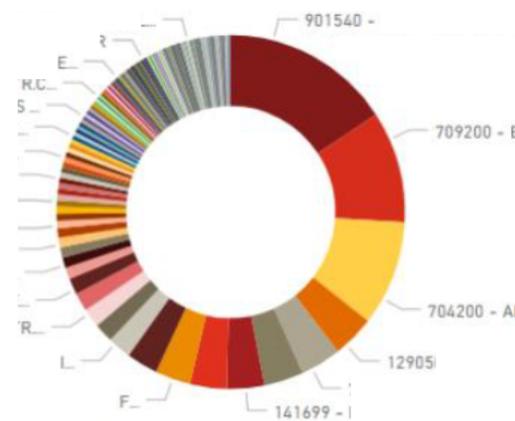
Volume et montant de transactions par bénéficiaire pour un collaborateur donné



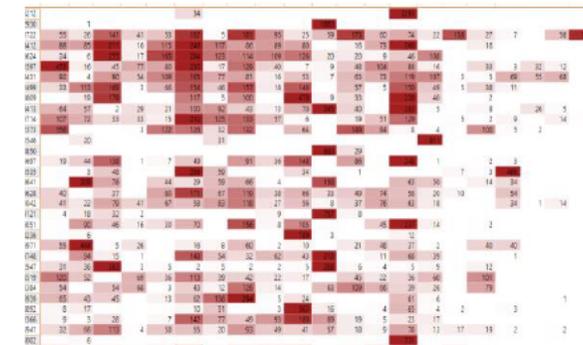
Analyse des liens entre bénéficiaires et employés



Répartition des fournisseurs



Échelonnement des paiements



Annexe G

Observations et recommandations

Observations et Recommandations

Faisabilité

Faisabilité de nos recommandations

- Les recommandations ont été définies sur la base de notre expérience des processus de contrôle et des projets de prévention de la fraude.
- La faisabilité d'implémenter ces recommandations à la Commune n'a pas été testée.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant la « Prise en charge de la commande »

Recommandation 1 Introduire des contrôles de plausibilité

Anomalies liées : 1/1, 1/5, 1/6

Observation

Certains responsables d'articles peuvent faire des demandes de commandes en dessous de 5 000 € qu'ils vérifient et signent eux-mêmes. Bien que certaines commandes (p. ex. celles concernant le maintien des bâtiments) soient personnellement revues par [REDACTED], le « principe des quatre yeux » manque.

Toute demande de commande entre 0 et 500 € de petits matériaux peut être effectuée par les Responsables des Sites [REDACTED] dans une limite de deux semaines. Leur budget de 500 € étant déjà restreint, il peut être bloqué par [REDACTED] lors d'un abus de commandes effectuées, p. ex. dans un but personnel. A tout moment, le Chef d'atelier [REDACTED] (et son Adjoint) peuvent également commander du matériel à un montant au-dessous de 500 €.

Par ailleurs, le rapprochement des BDC aux travaux/ chantiers connus (commandes du type MVTP) se fait sur la base d'un jugement personnel. Le listing des chantiers actuels n'est pas à jour, un suivi des commandes en temps réel n'est pas possible.

Risque: Abus de commandes effectuées pour des buts personnels ; falsification des BDC ; commandes de matériel redondantes.

Recommandation

La Commune pourrait :

- augmenter la vigilance vis-à-vis de la passation de commandes (< 500€) pour des travaux et chantiers connus en mettant en place un tracking record ;
- mettre à jour le listing des chantiers et travaux dans la Commune ;
- établir un suivi des travaux en mettant à jour les programmes de fiches de travail qui reprennent l'ensemble des chantiers (procédure en cours) ; et
- mettre en place des contrôles de plausibilité pour toute commande en dessous de 5 000 €.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant la « Prise en charge de la commande »

Recommandation 2 Donner une délégation de signature à la Secrétaire du Service Technique ([REDACTED])

Anomalies liées : 1/3

Observation

La secrétaire du Service Technique [REDACTED] effectue un nombre important de tâches et contrôles dans le processus, p.ex. la prise en charge d'une offre, du devis jusqu'à un montant de 10 000 €, l'encodage du devis dans Gescom ou la signature des BDC. Dans des cas exceptionnels (p.ex. absence de [REDACTED] traitement urgent), [REDACTED] signe les BDC de différents montants en lieu et place de [REDACTED]. Par ailleurs, des BDC d'un montant entre 5 000 et 10 000€ qui nécessitent une contre-signature par un supérieur hiérarchique du responsable d'article, peuvent être signés par [REDACTED] sans délégation de signature officielle (et seront contresignés par [REDACTED]).

Risque: Saisie des données erronées ; incertitude sur la responsabilité en cas d'erreurs ; signature de BDC non-justifiés ou erronés.

Recommandation

La Commune pourrait :

- revoir le niveau de responsabilité officielle de la Secrétaire du Service Technique ;
- augmenter le niveau de vigilance vis-à-vis des droits attribués à [REDACTED] ; et
- rendre la délégation de signature de [REDACTED] possible par décision du Collège échevinal (documentée par une note de service signée).



Observations et Recommandations

Recommandations concernant la « Prise en charge de la commande »

Recommandation 3 Rappel de la procédure aux responsables d'articles budgétaires

Anomalies liées : 1/2, 1/8, 2/4, 2/5

Observation

Lors des entretiens avec les chefs de services concernés, il a été constaté que les responsables d'articles budgétaires traitent les mandats de différentes manières. Certains responsables d'articles ne saisissent pas systématiquement les BDC dans le menu relatif de Gescom. L'absence de procédures définies et communiquées aux responsables d'articles implique aussi un traitement hétérogène de la certification de facture, p.ex. reflété par une consultation de la facture sans obligation de consulter le scan.

Risque: manque d'uniformité dans le traitement des mandats ; divergence des procédures définies ; contournements des contrôles.

Recommandation

La Commune pourrait :

- utiliser les cartographie de processus comme exemple de bonne pratique à appliquer par tous les responsables d'articles budgétaires et organiser des formations pour discuter la mise en place ; formaliser toute divergence nécessaire du processus défini ;
- rappeler que tous les Responsables des Sites doivent dorénavant seulement utiliser des BDC officiels avec l'en-tête de la Commune et un numéro d'identification (en format Word) ;
- rappeler que tous les responsables d'articles budgétaires doivent dorénavant saisir les BDC dans le système ; et
- rappeler que tous les responsables d'articles budgétaires doivent archiver les BDC retournés par les magasins et les BDL reçus au lieu de les attacher aux documents qui sont ensuite revus par la Recette Communale.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant la « Prise en charge de la commande »

Recommandation 4

Mettre en pratique des spécificités de la Note de service du 04/11/2019

Anomalies liées : 1/9

Observation

La Note de service du 04/11/2019 a défini une nouvelle procédure de passation de commandes. Lors de l'entretien avec [REDACTED], il a été constaté que la mise en place de cette note de service n'a pas encore été définie pour les supérieurs hiérarchiques [REDACTED] concernant tout montant entre 5 000 et 10 000 €. Une pratique établie par [REDACTED] concerne sa contre-signature d'une signature mise par sa secrétaire [REDACTED].

Risque: La nouvelle procédure n'est pas suivie uniformément ; les responsables des services donnent des délégations de signatures à des collaborateurs sans droit officiellement donné par la Commune.

Recommandation

La Commune pourrait veiller à ce que le Collège échevinal précise les droits de contre-signatures pour les supérieurs hiérarchiques [REDACTED] pour tout montant entre 5 000 et 10 000 € dans une nouvelle note de service lors d'une prochaine séance.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant la « Prise en charge de la commande »

Recommandation 5 Rappeler la procédure aux fournisseurs

Anomalies liées : 1/7

Observation

Il a été constaté que un BDC pourrait être réutilisé car les magasins acceptent le même BDC plusieurs fois. Également, il a été constaté que certains fournisseurs ne renvoient pas le BDC à la Commune.

Risque: reprise des mêmes BDC à des fins frauduleuses ; contrôle limité lors de la certification de la facture à cause de l'absence du BDC.

Recommandation

La Commune pourrait informer ces fournisseurs par courrier que :

- ils sont censés d'informer la Commune en cas d'un BDC déjà reçu sans le prendre en compte ; et
- renvoyer le BDC à la Commune.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant le « Mandatement des factures fournisseurs »

Recommandation 6 Mettre à jour les droits d'accès à Gescom de manière régulière

Anomalies liées : 2/1

Observation

Il nous a été communiqué que 44 personnes ont accès au système Gescom ce qui représente un nombre important de personnes autorisées à faire des modifications. Lors des entretiens avec les chefs de services concernés, il a été constaté qu'il n'y a pas encore de procédure de mise à jour régulière des droits d'accès en place. La vérification des droits d'accès en vue des responsabilités des employés ne faisait pas partie du périmètre de cette mission.

Risque: une personne a le droit de faire des saisies ou changements dans le système qui ne correspondent pas à sa fonction ou son niveau de responsabilité ; une personne non-autorisée fait des changements dans le système avec des intentions frauduleuses.

Facteur atténuant : il nous a été communiqué qu'une revue des droits d'accès a été effectuée à la fin novembre 2019.

Recommandation

La Commune pourrait :

- introduire une recertification/ revue obligatoire annuelle des droits d'accès et droits utilisateurs dans Gescom ; et
- établir une procédure pour retirer certains droits (p.ex. de modification, de visibilité) dans Gescom en cas de transfert interne ou retraite.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant le « Mandatement des factures fournisseurs »

Recommandation 7 Préciser l'objet de la facture

Anomalies liées : 2/7

Observation

La revue des mandats sur base du fichier Excel « mandats 2019 sans salaires situation au 30 novembre 2019 » ainsi que la revue aléatoire de dossiers de mandats a montré que les objets de factures ne sont pas toujours décrits de manière explicative, exhaustive ou compréhensible. Parmi les dossiers revus, il y avait des factures saisies avec l'objet « matériel », « maintenance », « frais divers », « repas » ou des erreurs de frappes pour des objets pareils. De plus, des factures pour des services ou produits similaires n'ont pas été saisi avec le même objet.

Risque: perte de temps pour revoir les factures ou pour rapidement trouver une facture dans le système ; vue d'ensemble limitée concernant des factures similaires ; des prix anormaux pour des services/produits ne peuvent pas être identifiés parce que les objets utilisés diffèrent et rendent une analyse impossible.

Recommandation

La Commune pourrait :

- rappeler aux employés du SF de saisir un objet de manière ambitionnée et aux responsables d'articles budgétaires de changer ou préciser les objets, si nécessaire ; alternativement, la Commune pourrait décider que la complétion de l'objet de la facture se fera par les responsables d'articles budgétaires ; et
- établir certaines règles et bonnes pratiques pour rendre les objets saisis plus compréhensibles, exhaustifs et complets et pour avoir le même objet pour le même type de facture pour rendre une analyse des factures similaires possible.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant le « Contrôle final et paiement »

Recommandation 8 Réduire certains contrôles redondants

Anomalies liées : -

Observation

L'exécution des paiements par la Recette Communale est souvent retardée. Lors de la phase des cartographies des processus, il a été constaté que certains contrôles se font à plusieurs reprises, p. ex. la vérification du destinataire de la facture ou la TVA appliquée sur le montant de la facture vis-à-vis du MDP.

Risque: retards de paiement à cause des contrôles redondants ; temps limité pour exécuter des contrôles supplémentaires.

Recommandation

La Commune pourrait :

- revoir les contrôles nécessaires au niveau des saisies dans Gescom et des contrôles manuels ; et
- substituer des contrôles permanents par des contrôles aléatoires.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 9 Introduire de contrôles aléatoires

Anomalies liées : 1/1, 1/2, 1/5, 1/8, 2/2, 2/3, 2/4, 2/6, 2/7, 3/2, 3/6

Observation

La revue qualitative et les discussions avec les chefs de services concernés ont révélé qu'il n'y a aucun contrôle aléatoire à posteriori sur l'ensemble des documents établis et reçus (devis, BDC, BDL, facture, MDP) pour comparer le paiement effectué avec la demande initiale. Également, il n'y a pas de contrôle de deuxième ligne pour vérifier que la livraison correspond aux détails de la facture.

Bien que la probabilité de découvrir des cas de fraude soit minimale, le simple fait de mettre des contrôles aléatoires en place permettrait de contrôler la conformité aux procédures et pourrait surtout décourager une tentative de contournement de procédures ou de fraude.

Risque: Saisie des données erronées ; traitement de factures non-justifiées ; exploitation d'un manque de contrôles.

Recommandation

La Commune pourrait :

- définir un responsable pour procéder à des contrôles aléatoires et non-périodiques ;
- définir le scope et les contrôles à effectuer ; et
- définir une procédure pour la communication et rectification des constats.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 10 **Elaborer un manuel de procédures**

Anomalies liées : 1/7, 1/8, 1/9, 1/10, 3/2, 3/3, 3/4, 3/6

Observation

Il a été constaté qu'il n'existe pas de manuel de procédure précisant les différents étapes et contrôles ou les responsabilités lors du traitement d'un mandat.

Risque: traitement hétérogène par les différents collaborateurs ; absence de certains contrôles si les employés ne connaissent pas tous les contrôles nécessaires.

Recommandation

La Commune pourrait :

- utiliser les cartographies des processus et les descriptions comme base de départ pour élaborer un manuel de procédures ;
- engager les employés dans la finalisation du manuel de procédures ;
- partager le manuel de procédures avec tous les employés et organiser des sessions ou formations pour assurer sa bonne application ; et
- actualiser le processus d'input/ activités et contrôles/ output de manière régulière.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 11 Créer une base de données regroupant les fournisseurs

Anomalies liées : 3/5

Observation

Il a été constaté que la Commune ne possède pas de base de données qui regrouperait les fournisseurs. Une revue des fournisseurs existants est effectuée de façon intermittente et sur base d'une bonne pratique établie par la Responsable de la Recette Communale, [REDACTED] (basée sur son explication de faire confiance à une bonne mémoire) ; tandis que le contrôle des nouveaux fournisseurs se fait de manière systématique.

La création d'une base de données permettrait de sauvegarder les documents concernant la vérification de l'existence et la légitimité des fournisseurs introduite par la note de service du 25 novembre 2019. En plus, une base de données pourrait avoir une notification automatique pour mettre à jour les documents.

Risque: manque de documentation concernant la saisie du numéro du registre de commerce et la forme juridique rend un contrôle à posteriori plus difficile ; les informations ne sont plus à jour car il n'y a pas de procédure d'actualisation des documents.

Recommandation

La Commune pourrait:

- introduire une base de données pour sauvegarder une copie de l'extrait du registre de commerce pour chaque nouveau fournisseur ;
- établir une procédure pour vérifier également les fournisseurs déjà existant, p. ex. sauvegarder un extrait du registre de commerce pour les top-100 fournisseurs des trois dernières années ou sauvegarder un tel extrait pour chaque nouvelle demande ;
- définir une règle pour vérifier et actualiser les documents ; et
- discuter si d'autres documents ou information devraient être ajoutés, p. ex. un RIB, un Google Search concernant des articles négatifs (risque réputationnel), des informations sur les interlocuteurs clés etc.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 12 Créer une base de données concernant les achats

Anomalies liées : 1/1, 1/5, 2/2

Observation

Il a été constaté que la Commune ne possède pas de base de données concernant les achats ce qui permettrait d'élaborer des rapports de suivi automatique, des « dashboards » ou des analyses quantitatives pour détecter des anomalies. Une telle base de données permettrait également de calculer un prix moyen pour des produits ou service et comparer chaque nouvelle commande avec ce prix moyen pour identifier des prix exagérés liés à des collusions entre un employé et un fournisseur ou la tentative d'un fraude externe.

Risque: des anomalies dans les paiements ne sont pas détectées ; des prix exagérés par rapport au prix moyen de marché ne sont pas identifiés.

Recommandation

La Commune pourrait:

- créer une base de données concernant les achats effectués ; et
- utiliser cette base de données pour détecter des anomalies dans les transactions et les prix, p. ex. des petits virements réguliers à un certain fournisseur, des incohérences au niveau des dates, p. ex. des noms de fournisseurs très similaires (potentiellement des fournisseurs fictifs) ou des prix exagérés par rapport à la norme.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 13

Introduire de tests quantitatifs

Anomalies liées : 2/2, 3/4

Observation

Au cours des discussions avec les chefs de services concernés, il a été constaté que le SF fait régulièrement des rapports et analyses pour l'attention du bourgmestre, les responsables d'articles budgétaires etc. Cependant, ces rapports et analyses ne comprennent pas de tests quantitatifs ciblés pour détecter des anomalies, p. ex. concernant des transactions irrégulières.

Risque: Ne pas détecter des anomalies qui pourraient être relativement facilement détectées dans les données de remboursement.

Recommandation

La Commune pourrait :

- établir des tests sur les paiements les plus élevés, les paiements réguliers à des fournisseurs spécifiques, la fréquence et le montant de paiements en relation avec des conventions etc. ; et
- vérifier la saisie dans Gescom et les documents archivés y relatifs.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 14 Etablir un programme de formation

Anomalies liées : -

Observation

Au cours des discussions avec les chefs de services concernés, il a été constaté qu'il n'y avait pas de programme de formation régulière pour les employés concernant le contenu et les changements du statut des fonctionnaires communaux ou la sensibilisation à l'égard des tentatives de fraude.

Risque: faible sensibilisation aux risques associés aux demandes de paiements, aux sujets comme la sécurité de données, la corruption, la fraude externe et interne, la vigilance concernant des tentatives de phishing/hacking/social engineering etc.

Recommandation

La Commune pourrait :

- encourager la participation à des cours externes, p. ex. l'INAP offre un cours intitulé « Phénomène de la corruption - lutte contre la corruption » ;
- développer des cours de formation en interne, le cas échéant ;
- créer un plan de formation qui, par exemple, comprendrait une formation sur les risques de fraude et les contrôles possibles ;
- déterminer à quelle fréquence ces formations doivent être mises à jour ; et
- veiller à ce que les connaissances que les employés reçoivent pendant la formation soient également transmises à d'autres employés et documentées pour un accès futur.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 15 Renforcer la gouvernance de la Commune

Anomalies liées : -

Observation

Les entrevues avec les chefs de services concernés et le bourgmestre ont révélé l'absence d'une fonction au sein de la Commune qui serait en charge des contrôles internes ou des questions de conformité (p. ex. « Compliance Officer »), d'un comité avec des représentants des différents services pour discuter de modifications possibles pour prévenir la fraude, d'un Code de Conduite de la Commune, précisant les règles professionnelles et éthiques ainsi qu'un processus de « lanceur d'alertes » pour signaler une fraude potentielle.

Risque: Les employés qui ont des doutes concernant des sujets de conformité n'ont pas d'interlocuteur spécialement formé ; certaines idées d'améliorer les processus ou de partager les bonnes pratiques établies ne sont pas mises en œuvre car il n'y a pas d'action concertée ; les valeurs de la Commune ne sont pas communiquées d'une manière appropriée ; les employés ayant des soupçons fondés peuvent s'abstenir de les signaler si aucun processus particulier et anonyme n'a été mis en place ; des cas de fraudes peuvent ne pas être identifiés.

Recommandation

La Commune pourrait :

- identifier un responsable pour les questions de conformité et le former conformément ;
- créer un comité rassemblant des représentants des 3 services concernés qui se réunit régulièrement pour discuter et mettre en œuvre des changements de processus ;
- établir un Code de Conduite et publier le document pour montrer au public une des réactions directes aux cas de fraude ; et
- élaborer et mettre en œuvre un processus de signalement anonyme des fraudes potentielles, et former et sensibiliser les collaborateurs à ce processus.



Observations et Recommandations

Recommandations générales et organisationnelles

Recommandation 16 Introduire un système d'audit continu

Anomalies liées : -

Observation

Lors des entretiens avec les chefs de services, il a été constaté qu'il n'y avait pas de système d'audit continu ou de personne en charge pour ce processus.

Risque: aucune revue régulière des contrôles mis en place avec formulation de constats et de pistes d'amélioration.

Recommandation

La Commune pourrait :

- discuter l'option de créer une fonction de « contrôleur interne » et/ou d' « auditeur interne » ;
- identifier une personne appropriée et la former ; et
- établir un système d'audit avec un univers d'audit, un plan d'audit et des audits réguliers.



Observations et Recommandations

Recommandations concernant le SIGI

Recommandation 17 Procéder à des changements dans Gescom par SIGI

Anomalies liées : 1/10, 2/4, 2/5, 2/6, 3/1, 3/4, 3/7

Observation

Lors des entretiens avec les chefs de services, plusieurs pistes d'améliorations ont été identifiées qui sont liées au fonctionnement du système Gescom. Ces changements peuvent seulement être mis en place par le SIGI.

Risque: erreurs de saisie qui pourraient être facilement évitées par un contrôle automatique ; contournement de contrôles car cela est possible dans le système.

Recommandation

La Commune pourrait contacter le SIGI pour discuter et ensuite mettre en place les changements nécessaires, notamment :

- introduire un champ de commentaire obligatoire pour les cas où un responsable d'article souhaite ignorer le message d'erreur concernant le dépassement du budget d'un article lors de la saisie d'une commande ;
- supprimer l'option d'ignorer le message d'erreur en cas d'une incohérence des montants sur le MDP/la facture et en cas d'allocation à un responsable d'article qui n'est pas en charge de l'article en question et exiger une correction dans les deux cas ; bloquer la continuation de la saisie sans correction ;
- introduire l'option de créer un rapport qui détaille quelle personne n'a pas ouvert un ou plusieurs scans de facture lors de la certification de la facture ;
- introduire l'affichage d'un message d'erreur si les informations d'une facture saisie correspondent à une facture déjà saisie, p. ex. même montant, date, fournisseur etc. pour éviter des doublons ;
- établir l'option de consulter à tout moment l'historique de tous les changements effectués concernant une saisie, c'est-à-dire le nom de la personne qui a fait le changement, la date et les changements effectués ; inclure les changements effectués concernant les données bancaires dans cet historique ; et
- encourager un dialogue avec les autres communes luxembourgeoises concernant la gestion et comptabilisation de commandes effectuées en « année x » et payées en « année x+1 ».



Observations et Recommandations

Recommandations concernant le SIGI

Recommandation 18 Introduire de nouveaux contrôles liés aux changements dans Gescom

Anomalies liées : 1/10, 2/4, 2/5, 2/6, 3/1, 3/4, 3/7

Observation

Une fois les changements dans Gescom selon la recommandation 17 ont été mis en place, ils permettront à la Commune un contrôle et suivi des mandats plus efficace.

Risque: fonctionnalités du système ne sont pas utilisées pour renforcer l'environnement de contrôle au sein de la Commune.

Recommandation

La Commune pourrait :

- contrôler régulièrement les champs de commentaire obligatoires et en parler aux responsables d'article si la documentation n'est pas satisfaite ;
- consulter régulièrement le rapport qui détaille quelle personne n'a pas ouvert un ou plusieurs scans de facture lors de la certification de la facture et rappeler le respect de cette procédure aux personnes concernées, le cas échéant ;
- établir un contrôle régulier de l'historique des changements effectués dans le système pour identifier de potentielles manipulations par une personne non-autorisée, p. ex. le changement suspicieux des données bancaires ; et
- formaliser la gestion et comptabilisation de commandes effectuées en « année x » et payées en « année x+1 » par une décision du Conseil échevinal.

Villmols Merci.

www.pwc.lu

© 2019 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. All rights reserved.

In this document, “PwC” or “PwC Luxembourg” refers to PricewaterhouseCoopers, Société coopérative which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity. PwC IL cannot be held liable in any way for the acts or omissions of its member firms.