

NOTE DE PRÉSENTATION DE L'AVANCEMENT DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE Interne

19 novembre 2021

Introduction - Rappel des objectifs et du contexte 2021

En 2021, la priorité a été donnée, dans un contexte sanitaire que l'on connaît, durant l'année de déploiement de son nouveau PPI, et devant l'enjeu de relancer l'activité, a stabilisé la nouvelle organisation et son fonctionnement, documenter les procédures principales, et redéfinir les interfaces entre les collaborateurs et services.

L'EPORA a donc mis en œuvre sa nouvelle organisation et rétablit progressivement son fonctionnement. Cette démarche a conduit à redéfinir certaines tâches et fonctions des collaborateurs ainsi que leur rôle et responsabilité dans la mise en œuvre du système d'information, voire dans la réalisation des différents cycles d'activité de l'Établissement. Elle constituait donc un préalable à la démarche de contrôle interne qui se définira à partir de cette nouvelle organisation et ce nouveau fonctionnement.

Pour autant, l'EPORA a mis en place un plan d'actions visant maîtriser des risques comptables et budgétaires, en s'inspirant de la démarche OPRA, et à maintenir un contrôle durant cette phase de redéfinition de son fonctionnement. La présente note en présentera les principaux points d'avancement.

De plus, l'EPORA s'est engagé lors de son conseil d'administration du 29-11-2020, à produire une première matrice des risques majeurs de l'établissement. LE résultat de ces travaux sera présenté dans une deuxième partie de la note.

Enfin, si la période ne se prêtait pas à la réalisation d'audit interne et même si l'EPORA n'a pas documenté dans les formes requises son plan de contrôle interne, un certain nombre d'actions de contrôles internes ont été réalisés et livrés en 2021 au-delà des actions programmées dans la matrice OPRA. De plus, l'EPORA a fait l'objet de nombreux audits en 2020-2021 extérieurs engagés par la Chambre Régionale des Comptes, la Direction du Budget, les Services Fiscaux. La dernière partie de ce document les résumera.

1- CIC-CIB- Rendu-compte des actions programmées en 2021

Pour l'année 2021, l'EPORA avait opté pour maintenir un plan d'actions spécialement dédié au Contrôle Interne Comptable et budgétaire en recourant à la matrice OPRA, à la suite de la circulaire du 28 juillet 2020 évoquant cet outil. Cette circulaire précisait qu'il concernait les établissements de taille restreinte sans préciser ce que cela signifiait. La circulaire du 3 août 2021 précise que cet outil ne concerne en réalité que les établissements présentant l'une de ses caractéristiques :

- Ses effectifs sont inférieurs à 20 ETPT ;
- Le montant cumulé des dépenses (hors dépenses de personnel et hors dépenses d'intervention) est inférieur ou égal à 500 000 euros par an ;
- le nombre de factures annuel traitées est inférieur ou égal à 1 000.

En l'occurrence l'EPORA ne présente aucune de ces caractéristiques et n'est donc a priori pas concerné par ce dispositif. Ce dispositif, qui avait vocation à assurer la continuité du CIC-CIB durant le changement d'organisation doit donc effectivement être abandonné au profit d'une cartographie des risques et d'un plan d'actions adapté.

Les actions conduites en 2021, dans le contexte ci-avant rappelé, sont les suivantes :

Processus	Risque détecté	Action	Acteur(s) concerné(s)	Echéance	Réalisation 2021
Cycle charges / dettes	Justification insuffisante des charges Evaluation des charges	Elaborer un référentiel des pièces justificatives en dépenses et en recettes Contrôle a posteriori de la cohérence des charges à payer afin de s'assurer de la fiabilité des processus.	DAF / Agence comptable	2021 / 2022	- Référentiel pour les dépenses préparé par l'agence comptable mais remis en cause par les évolutions législatives (le travail est à refaire) - Le contrôle de la réception de Charges à payer a été effectué sur les CAPAC, pas d'anomalies significatives identifiées
Cycle produits / créances	Carence dans la mise en œuvre du recouvrement S'assurer de l'exhaustivité de la facturation.	Formaliser le processus de recouvrement Formaliser le processus de refacturation et ses contrôles à travers une procédure	DAF / Agence comptable	2021 / 2022	- Rédaction du plan de la procédure facturation prévu sur le 4T2021
Organisation comptable	Manque d'optimisation de l'organisation comptable (attribution des tâches, suppléance, respect des délégations, documentation, sécurité physique passive, archivage (notamment archivage dématérialisé), délai de traitement, piste d'audit, habilitations informatiques)	Réaliser le diagnostic organisationnel comptable	DAF / Agence comptable	2021/2022/2023	- Travail effectué sur le processus dépenses à travers la mise à jour de la procédure. Il conviendra de formaliser la diagnostic organisationnel.
Prévisions et suivi budgétaire	Qualité et uniformité des prévisions et du suivi	Uniformiser le processus de prévision entre les DT et définir un référentiel. Améliorer la qualité du processus par la formation, la rédaction de procédure et la mise en place dans le cadre de la nouvelle	DAF	2021 / 2022 / 2023	- Un référentiel et de bonnes pratiques budgétaires a été défini dans des slides en début d'année de 2021. - Rédaction de la procédure budgétaire en cours, elle sera terminée en 2021

2- Matrice des risques majeurs

2.1- Risques inhérents et process analysés

Un travail d'analyse et de recensement des risques majeurs de l'établissement a été réalisé à partir d'une des processus macroscopiques regroupé en trois familles :

- Les processus Stratégique ;
- Les processus de production ;
- Les processus support.

Les processus analysés sont :

Gouvernance
Pilotage des engagements (instances et PPI)
Pilotage budgétaire et comptable
Production
développement et Conventionnement
Acquisition
Cession
Travaux
Gestion patrimoniale
Support
Achat et gestion fournisseurs
Moyens généraux
Ressources humaines
Système d'information
Communication
Paie et perception

Les risques inhérents analysés dans ces processus sont ceux communément admis dans la méthodologie de contrôle interne dont l'intitulé peut parfois varier :

Risques Financiers	L'établissement se trouve en situation de ne plus pouvoir financer tout ou partie de son activité
Perte d'image	L'établissement n'est plus perçu comme souhaité, voire son image est dégradée.
Positionnement de l'offre	L'offre de l'établissement ne rencontre pas le besoin ou ne satisfait pas les missions qui lui sont confiées
Défaillance SI	Le système d'information est défaillant et ne joue plus le rôle qui lui est confié au sein de la structure
Risque de rupture des approvisionnements	L'EPOA éprouve des difficultés à s'approvisionner afin d'alimenter sa chaîne de production
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	L'établissement est en situation de ne pas respecter le règlement ou la loi et encourt des condamnations judiciaires pouvant avoir diverses répercussions
Risque social	Risque de grève ou de conflits sociaux
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	Les salariés, fournisseurs, bénéficiaires, et autres sont exposés à des risques sécuritaires
Risque concurrentiel	L'établissement n'est plus en mesure de porter les politiques publiques qui lui sont confiées en raison d'une offre concurrente qui ne sert pas les mêmes objectifs
Risque d'arrêt de production	L'établissement doit cesser ses activités en tout ou partie.
Risque fraude, malveillance,	Des acteurs malveillants tentent de frauder ou spolier l'établissement ou ses partenaires ;

2.2- Analyse de l'intensité-fréquence des risques

L'analyse des risques a consisté à évaluer macroscopiquement l'existence d'aléas dans les processus métiers susceptibles de générer un risque inhérent, d'en évaluer l'intensité/fréquence, pour en déterminer un niveau d'impact pour l'établissement. Il s'est agi de répondre à la question : est-ce qu'un dysfonctionnement du processus métier considéré est de nature à produire un risque de cette nature ?

La cotation de l'intensité/fréquence du risque s'est faite sur une échelle à trois niveaux : très impactant (rouge), moyennement impactant (orange), peu impactant (vert)

Ce travail a conduit à identifier les niveaux de risques suivants :

Niveaux de risques	Risque Financier	Perte d'image	Positionnement de l'offre	Défaillance SI	Risque de rupture des approvisionnements	Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	Risque social	Risque sécuritaire (sécurité des employés ou réputation de nos activités)	Risque concurrentiel	Risque d'arrêt de production	Risque fraude, malveillance	Notation Totale Risques
Gouvernance												
Pilotage des engagements (instances et PPI)	1	2	2	0	0	0	1	0	0	1	1	8
Pilotage budgétaire et comptable	2	1	1	2	0	2	0	0	0	1	2	11
Production												
développement et Conventionnement	2	2	2	2	2	2	0	0	1	1	1	15
Acquisition	2	1	1	1	2	1	0	1	0	2	2	13
Cession	1	1	1	2	0	1	0	0	0	0	1	7
Travaux	1	2	0	0	0	2	0	1	0	0	2	8
Gestion patrimoniale	2	1	0	1	0	2	0	2	0	0	1	9
Support												
Achat et gestion fournisseurs	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	2	7
Moyens généraux	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	5
Ressources humaines	2	1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	13
Système d'information	2	0	1	2	0	1	0	1	0	2	2	11
Communication	0	2	0	1	0	0	2	0	1	0	0	6
Paiement et perception	2	1	0	2	1	1	2	0	0	1	2	12
Total	19	14	8	14	8	15	7	8	3	12	17	

Les processus pouvant potentiellement générer le plus de risques inhérents sont, par ordre d'importance :

- Le développement et conventionnement ;
- Les acquisitions ;
- Les ressources humaines ;
- Le paiement et les perceptions ;

Les risques inhérents les plus représentés sont, par ordre d'importance :

- Les risques financiers ;
- Les risques de fraudes et de malveillance ;
- Les risques légaux et réglementaires ;
- Les risques de défaillance du système d'information.

2.3- Analyse de vulnérabilité et conclusion sur le niveau de risque finaux

Cette analyse a ensuite été complétée par une analyse de la maîtrise du risque par l'établissement. Notamment, il s'est agi d'apprécier si l'établissement par son organisation, sa documentation ou ses contrôles en cours (suivi d'indicateurs) peut maîtriser les risques identifiés.

Au terme de ce travail d'identification et de discrimination des différents risques, il en résulte l'évaluation relatée ci-après. Les risques sont globalement fortement atténués par la présence de dispositifs de maîtrise tenant à l'existence de documentation, de procédures, d'indicateurs de suivi ou encore de mesures organisationnelles ;

De cette analyse, un seul risque ressort comme majeur survenant dans le processus cession et provenant d'un risque de défaut d'alimentation de l'inventaire foncier informatisé dual, qu'il conviendra de remédier le rapidement.

Les processus pouvant générer le plus de risques inhérents compte tenu des mesures de maîtrise des risques existantes sont, dans l'ordre d'importance :

- Le développement et conventionnement ;
- Les ressources humaines et le système d'information ;
- La gestion patrimoniale ;
- Les acquisitions et les paiements et perception.

Les risques inhérents les plus représentés après prise en compte de l'analyse de vulnérabilité sont, par ordre d'importance :

- Le risque financier ;
- Le risque de fraude ou actes de malveillance ;
- La défaillance SI ;
- Les risques d'image et les risques légaux

	Risques Financier	Perte d'image	Positionnement de l'offre	Défaillance SI	Risque de rupture des approvisionnements	Risque légal // fiscal. Conformité règlement loi	Risque social	Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	Risque concurrentiel	Risque d'arrêt de production	Risque fraude, malveillance,	Notation Totale Risques
Gouvernance												
Pilotage des engagements (instances et PPI)	1	2	2	0	0	0	1	0	0	1	1	8
Pilotage budgétaire et comptable	3	2	2	3	0	2	0	0	0	1	2	15
Production												
développement et Conventionnement	3	3	2	3	3	3	0	0	1	3	3	24
Acquisition	3	1	1	3	2	1	0	1	0	2	2	16
Cession	2	2	2	3	0	1	0	0	0	0	2	12
Travaux	3	3	0	0	0	3	0	1	0	0	2	12
Gestion patrimoniale	3	2	0	3	0	3	0	3	0	0	3	17
Support												
Achat et gestion fournisseurs	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	3	8
Moyens généraux	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	5
Ressources humaines	3	2	0	1	0	3	2	2	2	2	1	18
Système d'information	3	0	3	3	0	2	0	1	0	3	3	18
Communication	0	3	0	1	0	0	3	0	1	0	0	8
Paie et perception	3	1	0	3	1	2	2	0	0	1	3	16
Total	29	21	12	23	9	21	9	9	4	15	25	

Au final, le niveau de criticité des risques au sein de l'EPORA peut être représenté en synthèse comme suit :

Niveau de criticité des risques

Intensité fréquence	Vulnérabilité		
	Bien maîtrisé (0)	Moyennement maîtrisé (1)	Peu Maîtrisé (2)
Peu impactant (0)	85(verts)		
Moyennement impactant (1)			25(jaunes)
Très impactant (2)		33(oranges)	0(rouge)

Etapes à venir

La maîtrise des risques de l'établissement reposera pour les mois à venir sur plusieurs actions à conduire pour aboutir à une cartographie complète :

Un partage de l'analyse des risques avec les services et une recherche des causalités sur les risques les plus représentés

L'analyse livrée dans le présent rapport a été volontairement conduite à un niveau de direction générale en associant la Direction des Affaires Financières et l'Agence Comptable. Elle doit être partagée en interne, notamment pour veiller à la pertinence des cotations mise en place.

Une fois l'évaluation du risque inhérent confirmée, un travail d'analyse des causes sera entrepris avec les services. A partir de celui-ci, un plan d'actions sera défini.

Un travail spécifique sera réalisé sur les risques inhérents au CIC-CIB selon les référentiels fournis par la tutelle.

L'objectif est de disposer d'une cartographie des risques de l'établissement finalisée pour la fin 2022-début 2023, intégrant la cartographie des risques au titre du CIC et CIB.

Une mise à jour annuel de l'évaluation des risques :

L'analyse des risques livrée à l'occasion de cette note d'avancement est dépendante du contexte dans lequel évolue l'établissement et des actions qu'il a engagées et mises en place. Elle doit donc être régulièrement actualisée. De même, la survenue de nouveaux risques, non identifiés à ce stade, n'est pas à écarter et devra conduire à une réévaluation de leur intensité et fréquence au vu des événements constatés.

L'analyse des risques jointes sera donc actualisée en conséquence tous les ans.

La mise en place d'un système de suivi des événements de dysfonctionnement (Bottom up) :

Pour collecter les événements produisant des risques majeurs pour l'établissement, un système de déclaration et de capitalisation des dysfonctionnements sera défini dans le courant de l'année 2022 et mis en place au plus tard en 2023. Il s'agira de pouvoir évaluer les impacts de la survenue d'aléas de fonctionnement identifiés au sein de l'établissement et la nécessité d'inscrire des actions correctives dans le programme des projets internes de l'établissement.

*

*

*