



ANALYTICS & CHANGE

by Muller & Associés

Analyse de la gestion financière

Rapport final

21 mars 2023

bigi

Points d'attention / Disclaimer

- ◆ Ce rapport est émis à la date indiquée à la première page. Il est adressé au Comité de pilotage du SIGI uniquement pour son bénéfice. Il ne doit être transmis à aucune autre personne, ne doit pas être invoqué par une autre personne, ne doit pas être vérifié ou, à toute autre fin, ne doit pas être cité ou mentionné dans un document public ou déposé auprès d'une agence, d'une autorité, d'un organisme ou d'une autre personne gouvernementale, professionnelle, publique ou réglementaire, sans notre consentement écrit préalable. Le présent avis est strictement limité aux points qu'ils couvre.
- ◆ La mission n'avait pas comme objet de réaliser un audit selon les normes internationales d'audit, ni un examen limité, mais de réaliser une analyse sur la transparence et la performance de la gestion financière. Nous avons réalisé une revue comptable de certains postes et rubriques du bilan et du compte de profits et pertes tels que soumis et préparés par le S.I.G.I.. Les comptes annuels n'ont fait l'objet ni d'une révision, ni d'un examen limité suivant les normes internationales de révision. Nous ne donnons, par conséquent, aucune assurance sur ces derniers au sens des normes de révision précitées. Nous ne pouvons donc pas donner une attestation sur les comptes annuels présentés par le S.I.G.I..
- ◆ Tout au long du projet, nous avons pu constater un manque de formalisme général et une certaine difficulté pour accéder à des informations exhaustives. Des documents ont pu être mis à notre disposition après la date butoir du 28 février 2023. Nous n'avons pas été en mesure de les prendre en compte au niveau de nos analyses qui devaient être finalisées (ainsi que ce rapport) pour le 14 mars 2023. Nous devons nous baser sur les éléments mis à notre disposition au moment de rédiger ce rapport et ne serions être tenus responsables en cas d'informations manquantes ou erronées de la part du S.I.G.I..
- ◆ D'un point de vue comptable, une revue approfondie n'est actuellement pas réalisable étant donné que les principes comptables appliqués par le S.I.G.I. ne sont pas formalisés. La revue des postes du bilan nous a confortés dans notre réflexion sur le fait qu'aucune documentation n'est en place et que les principes comptables LuxGaap ne sont pas appliqués.
- ◆ Nous nous sommes efforcés d'analyser au mieux les données comptables mises à dispositions par le S.I.G.I.. Malheureusement, les changements de mode de comptabilisation au fil du temps et les erreurs d'allocation font que nous ne pouvons garantir la complétude des analyses que nous avons menées (certains frais liés à des dépenses analysées pourraient encore se retrouver dans des comptes et avoir échappé à notre comptage).

Eléments de contexte important pour le lecteur

- ◆ Le S.I.G.I. est le Syndicat Intercommunal de Gestion Informatique. Il a été créé en 1982.
- ◆ Ses attributions sont rappelées dans l'encadré ci-joint telles qu'elles sont définies au niveau de ses statuts.
- ◆ Le S.I.G.I. est financé par ses « clients » essentiellement les communes membres mais aussi des offices sociaux par exemple :
 - ▼ Le budget ordinaire du S.I.G.I. a été de l'ordre de 20M€ en 2022. Des chiffres plus précis sont fournis dans ce rapport.
 - ▼ Les dépenses ordinaires du S.I.G.I. sont largement financées par les cotisations des communes et leurs participations au datacentre
 - ▼ Les dépenses extraordinaires (projets spéciaux) sont financés par des apports en capital.
- ◆ L'organisation du S.I.G.I. est la suivante :
 - ▼ Un Comité composé des représentants des communes membres.
 - ▼ Un Bureau composé d'un Président, d'un 1^{er} Vice-Président, d'un 2^{ème} Vice-Président et 4 autres personnes, tous désignés parmi les membres du Comité.
 - ▼ De commissions consultatives sur des sujets précis
 - ▼ Un Directeur

Statuts du S.I.G.I - Art. 2. Objet du syndicat

(1) Le syndicat a pour objet de permettre aux communes membres, par le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC), d'assurer de manière optimale l'exécution des tâches qui leur incombent.

(2) Le syndicat a pour mission la fourniture de biens et services en vue:

- a. de promouvoir et d'organiser de façon rationnelle et coordonnée l'automatisation des tâches des communes membres, notamment en ce qui concerne la collecte, la circulation et le traitement des données;
- b. de suppléer ou d'assister les communes dans l'exécution des travaux courants d'informatique;
- c. de gérer les équipements électroniques et électromécaniques dont il peut se doter pour accomplir sa mission;
- d. de la conception, la réalisation, l'exploitation et l'entretien de systèmes informatiques généralement quelconques pouvant être utilisés dans l'accomplissement des tâches des communes;
- e. de la création et la gestion de banques d'informations, ainsi que leur protection quant à leur accès et leur contenu;
- f. de l'élaboration de propositions pour la mise en œuvre de nouvelles technologies (TIC) dans les procédés de traitement de l'information;
- g. de l'information régulière de ses membres sur les possibilités d'utilisation des technologies (TIC) au sein de l'administration;
- h. de l'instruction et du perfectionnement du personnel des membres

Définitions

- ◆ Datacentre : Ce poste correspond aux infrastructures techniques nécessaires au bon fonctionnement des solutions du S.I.G.I. telles que la location des infrastructures et du matériel techniques, la location de lignes. Ce poste comprend aussi les redevances de licences (en grande partie Microsoft).
- ◆ Timesheet : Relevé des heures prestées par les consultants externes
- ◆ DSK: outil de pointage des heures travaillées
- ◆ TBO: outil de suivi des contrats des consultants externes et du nombre de jours consommés / encore disponibles
- ◆ Certification PSDC : Prestataires de Services de Dématérialisation ou de Conservation
- ◆ ETP : Equivalent Temps Plein



La mission visait à analyser :

1. La transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et plan pluriannuel de financement
 - c) Evolution de la nature des frais (présenté avec le chapitre 2.)
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
 - e) Potentiels conflits d'intérêt (présenté avec le chapitre 3.)
2. La performance financière
 - Calcul des taux de croissance annuel entre 2008 et 2021 au niveau des cotisations, dépenses et recettes ordinaires et extraordinaires (y compris calcul de ratios)
3. La robustesse du système de contrôle
 - Mécanismes et dispositifs de contrôle en place et prévention de la fraude

Pour mener à bien cette mission, nous nous sommes appuyés sur les expertises de 3 sociétés.



- ◆ Pour ce projet, nous avons combiné trois expertises :
 - ▼ La capacité analytique, la connaissance du secteur communal et les compétences en gestion du cabinet Analytics & Change – Muller & Associés
 - ▼ Les compétences financières et comptables de la Fiduciaire Muller & Associés
 - ▼ Les compétences en gestion de la propriété intellectuelle de Neomark Sàrl – Laidebeur & Partners
- ◆ Pour les analyses financières et comptables :
 - ▼ Nous avons dû reconstituer plusieurs bases et les analyser grâce à un outil de Business Intelligence :
 - Une base de données des dépenses (comptabilité générale)
 - Une base de données pour les dépenses fournisseurs (incluant les comptes à amortir – comptabilité générale)
 - Une répartition des comptes par nature (comptabilité camérale)
 - ▼ Cet exercice a permis d’apporter un nouvel éclairage sur les dépenses du S.I.G.I.. Mais, en raison de problèmes liées à la qualité des données comptables, nous ne pouvons garantir l’exhaustivité des résultats présentés.
- ◆ Nous avons aussi procédé à une analyse des classeurs des délibérations du Bureau (autorisations des dépenses, devis et/ou contrats) et des pièces comptables (mandats & factures) des dernières années.
- ◆ Nous avons bien entendu questionné les représentants du S.I.G.I. (Président, membres de la Direction (en dehors du directeur qui n’était pas disponible), et membre du personnel, pour obtenir des explications sur les constats réalisés, et analysé les documents remis avant le 28 février 2023.



1. Une gestion financière non transparente

- ♦ Le SIGI ne dispose pas d'un **manuel des procédures comptables**. Cela implique 2 choses :
 - ▼ **Il est difficile de retracer les dépenses d'année en année** étant donné que des dépenses de même nature sont comptabilisées dans différents comptes : p.ex. suivant les années, les frais de route sont comptabilisés avec les jetons de présence ou dans des comptes de frais de déplacement ou de représentation
 - ▼ **Il est impossible d'uniquement se baser sur les comptes pour analyser les dépenses** puisque
 - Différentes natures de frais peuvent être regroupées dans un même compte (Exemple: Frais SEPA dans les frais de représentation, frais d'annonce d'emploi dans le marketing)
 - Il manque des types de catégorie pour mieux distinguer les frais (Exemple: les voyages officiels sont dans la même catégorie que les séminaires internes pour préparer le budget)
- ♦ Le SIGI ne dispose pas d'une **comptabilité analytique** (certes non obligatoire mais prévue dans ses statuts) qui permettrait de
 - ▼ Suivre facilement les coûts par projet ou service
 - ▼ Faire des analyses de gestion financière plus fines
- ♦ Les processus de gestion financière et les contrôles associés ne sont pas suffisamment documentés et nous avons pu constater que cela a mené à des dérives au niveau de la validation de certaines dépenses.

Des dépenses annexes vraiment nécessaires ? (1/2)



♦ Méthodologie :

- ▼ Une analyse sur base d'un échantillon de 2021 (hors factures des consultants)
- ▼ Sur la base des premiers constats et grâce à une nouvelle lettre de mission nous avons mené une analyse plus détaillée sur la période 2008 -2021

♦ Conclusions clés :

- ▼ Des **cartes de crédit** ont été utilisées pour des dépenses non prévues par le contrat d'utilisation de ces cartes
 - Le contrat a été validé par le bureau en 2017 pour le paiement de produits informatiques (p.ex. licences), réservations d'hôtels et voyages professionnels
 - Ces dépenses non prévues par le contrat (p.ex. restaurants) n'ont à aucun moment été validées par le Bureau.
 - Les mandats de paiement ont bien été validés mais, sur base d'un échantillon analysé, on constate que :
 - 86% des mandats (y compris pour les dépenses non autorisées) ont été signés par le même membre du Bureau en plus du Président et de la Secrétaire
 - Les personnes ont signé les mandats sur la base d'informations insuffisantes (absence des relevés dans 75% des cas).
 - Les dépenses de restaurants ainsi payées ont été comptabilisées avec les autres dépenses engagées via ces cartes de crédit dans le compte « Redevances pour licences informatiques et progiciels informatiques »
- ▼ **Des dépenses récurrentes de restaurants** qui n'ont pas été autorisées par le Bureau
 - En moyenne une à deux fois par semaine selon les années pour des montants variant entre 7.500€ et 10.700€ par an
 - Une majorité est libellée dans la comptabilité sous « repas de direction » sans pourtant pouvoir identifier dans la plupart des cas qui a participé à ces repas.

Des dépenses annexes vraiment nécessaires ? (2/2)



Conclusions clés (suite) :

- ▼ Les **frais de bâtiment** s'élèvent à 994,5K€ en 2021.
 - Ils ont été multipliés par 4 entre 2019 et 2021 pour un nombre de personnes sensiblement identique. Nous avons estimé un ratio brut de 29m2 par personne présente.
 - Les charges sont deux fois plus importantes que prévues et l'ancien siège dont le S.I.G.I. est propriétaire n'a pas été loué.
- ▼ Une **voiture de direction** a bien été utilisée par le Directeur. Celle-ci n'ayant pas été réservée suivant la procédure en place, nous ne pouvons vérifier si cette voiture a été utilisée à des fins privées.
- ▼ Le volume de **dépenses engagées par des personnes** et qui donnent lieu à un remboursement a considérablement diminué au cours des dernières années (passant de 40.208,70€ en 2012 à 1.685,40€ en 2021).
- ▼ Les **autres dépenses sans lien direct** avec les attributions du S.I.G.I. peuvent s'expliquer par le lien qu'elles ont avec le personnel ou des événements marketing (exemple: cadeaux, équipement de sport, gadgets promotionnels).
- ▼ La comptabilisation des **frais de marketing & de communication** ne permet pas de clairement distinguer entre les dépenses liées à la promotion du S.I.G.I. et celles liées à des services de communication prestés pour les communes.
 - Des dépenses moyennes de 174k€ par an avec un pic à 492k€ en 2012
 - Des frais récurrents de consultants externes (25%) mais plus importants de 2016 à 2019 (70%) (Marketing – Externes)
 - Une augmentation des frais pour le SIGIday de 300% par rapport à 2008 pour atteindre 29k€ en 2019
 - Des dépenses liées au projet Macommune / Canal TV pour un montant total de plus de 1M€ de 2010 à 2013

Une gestion fournisseur à revoir



♦ Méthodologie :

- ▼ Base de données créée sur la base des grands-livres de 2008 à 2021,
- ▼ Extractions du TBO (outil de suivi des contrats), analyse des contrats et factures fournisseurs, entretiens avec les représentants du S.I.G.I.

♦ Conclusions clés

- ▼ Les **coûts** des fournisseurs ont plus que doublé depuis 2008 pour dépasser 10M€ par an depuis 2020 .
- ▼ En 2021, 65% des coûts de fournisseurs sont liés à des honoraires de **consultants** et 13% aux licences **Microsoft**
- ▼ Certains fournisseurs réalisent des chiffres d'affaires dépassant 1M€ par an sur plusieurs années.
- ▼ Au niveau de la **sélection** des consultants, les critères sont clairement définis et suivis pour les accords-cadres, mais peu ou pas formalisés pour les procédures négociées. Même si la volonté du S.I.G.I. est de plus passer par des accords-cadres, les procédures négociées restent majoritaires en 2021 (62%).
- ▼ Pour les **procédures négociées**, l'analyse a aussi mis en évidence des reconductions de contrats sans remise en concurrence, des factures payées supérieures aux contrats accordés (et en notre possession) et des cas où les seuils autorisés pour une procédure négociée ont été dépassés.
- ▼ Au niveau de la **gestion des fournisseurs**, nous avons constaté des relations sur le long terme entre des consultants externes et le S.I.G.I. (montée en compétences sur les produits du S.I.G.I mais aussi prise en charge de rôles internes et proximité avec la Direction).
- ▼ Enfin, le S.I.G.I. inclut des externes au niveau de ses **formations** dont certaines sont données par des sociétés externes (ex: formation soft skills ou cours de luxembourgeois en 2019).

Un processus budgétaire et PPF (Plan Pluriannuel de Financement) peu formalisé et perfectible



- ◆ Méthodologie : Analyse des PPF, des présentations budgétaires, des documents fournis et des entretiens réalisés avec des représentants du S.I.G.I.
- ◆ Le processus budgétaire:
 - ▼ Nous avons été informés que l'exercice fait au niveau du plan pluriannuel de financement n'est pas pris en compte dans la préparation du budget.
 - ▼ Le processus budgétaire n'est que **peu documenté** tant au niveau du processus lui-même qu'au niveau des différentes étapes (p.ex. documentation détaillée des hypothèses, absence de compte rendu des réunions, calculs utilisés)
 - ▼ Les méthodes de calcul ne sont **pas documentées** ce qui empêche toute vérification détaillée et ne permet pas d'éventuellement les remettre en question ou à jour :
 - Des règles historiques dont l'origine ne peut pas être expliquée (p.ex. Composition des cotisations : 30% charge fixes / 70 % services selon les statuts 2005, modifié par le comité en 2011 en 40% frais de logiciel / 60 % frais d'exploitation).
 - Un calcul sur base de tableurs Excel (« moulinette ») qui présente un risque potentiel d'erreurs de calculs ou de manipulation d'autant plus que les règles et formules ne sont pas formalisées
 - ▼ En 2021, les principes de la comptabilité sont conformes aux normes comptables, mais nous avons noté des **anomalies liées à l'historique** (notamment au niveau des amortissements). Là aussi, nous pouvons regretter **l'absence de principes écrits** sur les traitements comptables.



2. Performance financière et évolution de la nature de frais

- ◆ L'analyse de la performance financière de 2012 à 2021 a montré que :
 - ▼ Les dépenses ordinaires s'élèvent à 17,27M€ en 2021. Elles ont augmenté de 3,8% par an.
 - ▼ Les dépenses extraordinaires s'élèvent à 4,34M€ en 2021 et ont augmenté de 20% par an. L'augmentation des dépenses est essentiellement due au développement des logiciels du S.I.G.I.
 - ▼ L'augmentation de ces dépenses a un impact direct sur les cotisations et participations des communes membres.
 - Les cotisations ont augmenté en moyenne de **5,1% par année** entre 2012 et 2021. Les cotisations en 2021 (11,9 M€) sont **56%** plus élevées que celles en 2012 (7,6 M€). Ce taux de croissance est supérieur au taux d'inflation moyen au Luxembourg.
 - Rapporté aux nombres d'utilisateurs actifs, le coût des cotisations s'élève à **4405€** par utilisateur en 2021.
- ◆ L'analyse générale des dépenses ordinaires a montré qu'en 2021, environ 80% des dépenses du S.I.G.I. sont des frais de production (versus 20% de frais généraux) soit 13,6M€ sur 17,3M€ de frais.
 - ▼ Au niveau des frais de production, les frais de personnel ont augmenté de 4,5%/an de 2012 à 2021 pour s'élever à **10,67M€** en 2021. Les consultants externes représentent **54,3%** de ces frais de personnel soit **5,8M€**.
 - ▼ Au niveau des frais généraux (3,6M€ en 2021), **57,5%** des dépenses sont des frais de personnel (2M€ en 2021). Les frais de bâtiment sont passés de 209K€ à 943K€ de 2012 à 2021 occupant ainsi la deuxième place des frais généraux devant les frais de marketing et communication.



3. Des contrôles peu robustes

- ◆ Méthodologie : Echanges avec divers membres de la Direction, analyse de la documentation mise à disposition, des délibérations du Bureau, des factures validées et payées, des justificatifs fournis.
- ◆ Conclusions au niveau de la gestion des risques et de la prévention des fraudes
 - ▼ Au niveau des **conflits d'intérêts** :
 - Les mesures de prévention contre les conflits d'intérêts se limitent à une obligation de déclaration
 - Sur la base des entretiens menés et des analyses sur les bénéficiaires effectifs, nous n'avons pas pu identifier de risques avérés au niveau des membres de la Direction et de leurs familles.
 - Par contre, les rôles internes pris en charge par certains consultants externes représentent selon nous un risque potentiel de conflits d'intérêt.
 - ▼ En dehors du **code de conduite** défini par le cadre légal pour la fonction publique, nous n'avons pas pu identifier de code de conduite / déontologie / charte d'éthique, ni de processus formalisé à ce sujet.
 - ▼ La **gestion des risques** est limitée à la gestion de la sécurité de l'information (SGSI) dans le contexte de la certification PSDC. Nous n'avons pas pu identifier un dispositif global de gestion des risques.
 - ▼ Les organes et principes de **gouvernance** sont bien en place mais les modes de fonctionnement sont insuffisamment définis et documentés.
 - ▼ Les moyens de **pilotage** des activités au plus juste font défaut (comptabilité analytique, contrôle de gestion, qualité des données, etc.)
 - ▼ Des outils ne sont pas toujours intégrés (outils de suivi des contrats de consultant – TBO avec timesheet et outil de présence) et les nombreux tableaux Excel utilisés ne sont pas documentés (calcul des cotisations et participations des communes membres)
- ◆ Au niveau de l'engagement et de la validation des dépenses :
 - ▼ Le **manque de formalisme** (tant au niveau des processus que des contrôles) augmente le risque d'erreurs et autorise la mise en place de traitements non conformes au fil du temps.
 - ▼ Nous avons pu mettre en évidence les **problèmes** suivants :
 - Des dépenses non accordées par le Bureau
 - Des factures validées sans pièce justificative (ex: les relevés de carte de crédit) ou avec des montants supérieurs aux montants accordés (absence de lien évident entre la facture et la délibération).
 - Factures de consultants validées sur la base de timesheets non validés ou indiquant des erreurs.

Principales recommandations et prochaines étapes



- ◆ Nous recommandons en tout premier lieu de revoir le processus de validation des dépenses, factures et mandats (y compris pour les cartes de crédit) et de former le personnel du S.I.G.I. Ceci permettra d'établir :
 - ▼ Les tâches et responsabilités
 - ▼ Les règles et éventuellement les exceptions
 - ▼ Les contrôles à réaliser (pourquoi, comment et leur matérialisation)
 - ▼ Les traitements en cas de non-conformité
- ◆ Les principes de comptabilisation doivent être mis à plat et documentés dans un manuel de procédures comptables, afin d'être plus en ligne avec le Vade Mecum de la comptabilité générale du Secteur Communal.
- ◆ Une comptabilité analytique doit être mise en place comme cela est d'ailleurs prévu par les statuts du S.I.G.I. (article 7.2.1. (6) des statuts du 7 juin 2005) pour mieux suivre les dépenses. Des tableaux de bord sur les dépenses par nature et les indicateurs clés devraient être mis à la disposition de la Direction et des responsables pour pouvoir mieux piloter le coût des activités et supporter la prise de décision.
- ◆ Au niveau de la gestion des fournisseurs, le S.I.G.I doit continuer ses efforts pour davantage remettre en concurrence et diversifier ses fournisseurs. D'autre part, sur un plan purement administratif, l'outil de suivi des contrats des consultants externes devrait être amélioré.
- ◆ Nous recommandons également au S.I.G.I d'entamer une démarche de prévention des risques de fraude (définition, sensibilisation et formations, formalisation de règles).

Points importants pour la lecture du rapport

- ▄ Le rapport est structuré suivant le cahier des charges que nous avons reçu en début de projet.
- ▄ Chaque chapitre est structuré comme suit :
 - ▾ Une synthèse (bleu clair)
 - ▾ Les analyses détaillées (bleu foncé)
 - ▾ Les conclusions et recommandations (gris)

Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF
 - c) Evolution de la nature des frais
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Analyse des dépenses : Synthèse (1/2)

- ◆ Il n'est pas aisé d'analyser en détail les dépenses du S.I.G.I sur la base de la comptabilité en raison des fonctionnements suivants (les trois premiers points sont contraires aux principes du Vade Mecum de la comptabilité générale du Secteur Communal) :
 - ▼ Différentes natures de frais peuvent être regroupées dans un même compte (Exemple: Frais SEPA dans les frais de représentation, frais d'annonce d'emploi dans le marketing)
 - ▼ Une même nature de frais peut être comptabilisée dans différents comptes au fil du temps (Exemple: les frais de route comptabilisés avec les jetons de présence ou séparément dans des comptes de frais de déplacement ou de représentation)
 - ▼ Il manque des types de catégorie pour mieux distinguer les frais (Exemple: les voyages officiels sont dans la même catégorie que les séminaires internes pour préparer le budget)
 - ▼ Il est difficile de faire le lien entre l'autorisation d'une dépense par le Bureau et la facture liée à cette dépense.
- ◆ Pour mener nos analyses, nous avons dû reconstituer une base de données comptables et travailler avec un outil de Business Intelligence. Cet exercice a permis d'apporter un nouvel éclairage sur les dépenses du S.I.G.I.. En raison des problèmes liées aux données évoqués précédemment, nous ne pouvons néanmoins garantir l'exhaustivité des résultats présentés.
- ◆ L'analyse de l'échantillon de dépenses nous a permis de valider la réalité des dépenses et d'identifier des pistes pour la suite des travaux.

Analyse des dépenses : Synthèse (2/2)

- ◆ L'analyse des données comptables de 2008 à 2021 nous a permis d'identifier les points suivants :
 - ▼ Une forte augmentation des dépenses liées aux bâtiments (multipliées par 4 entre 2019 et 2021) pour un nombre de personnel relativement stable
 - ▼ Un tiers des frais de représentation se rapporte à des dépenses récurrentes de restaurants. Ces dépenses n'ont pas été accordées par le Bureau.
 - ▼ Il n'est pas possible de différencier les types de voyage (ex: voyage de team building vs voyage officiel) sur la base de la comptabilité.
 - ▼ Une voiture de direction a bien été utilisée par le Directeur. Celle-ci n'ayant pas été réservée suivant la procédure en place, nous ne pouvons vérifier si cette voiture a été utilisée à des fins privées.
 - ▼ Des dépenses sans lien apparent avec les attributions du S.I.G.I. (p.ex.: cadeaux, produits promotionnels, babyfoot, matériel de sport) mais qui peuvent se rattacher à des dépenses de personnel ou de marketing.
 - ▼ Nous avons pu constater que le volume de dépenses engagées par des personnes et qui donnent lieu à un remboursement (en dehors d'un processus d'achat centralisé) a considérablement diminué au cours des dernières années (passant de 40.208,70€ en 2012 à 1.685,40€ en 2021).
 - ▼ Une classification des dépenses marketing qui ne permet pas de distinguer les frais engagés pour faire la promotion du S.I.G.I. (par ex: SIGIday) des frais pour la communication des communes et qui englobe les frais d'annonce de recrutement.
- ◆ Au niveau de l'utilisation des cartes de crédit fournies par le fournisseur Abakus – IT solutions, nous avons pu constater que :
 - ▼ Les cartes ont été utilisées pour des dépenses non prévues par l'accord donné par le Bureau en 2017
 - ▼ Ces dépenses n'ont à aucun moment été validées par le Bureau
 - ▼ Le mandat de paiement a bien été validé mais :
 - Seuls deux membres du Bureau différents ont signés les mandats en plus du Président et de la Secrétaire
 - Les personnes ont signé les mandats sur la base d'informations insuffisantes (absence des relevés dans 75% des cas).
 - ▼ Les dépenses de restaurants ainsi payées ont été comptabilisées avec les autres dépenses engagées via ces cartes de crédit dans le compte « Redevances pour licences informatiques et progiciels informatiques »

Analyse des dépenses : Recommandations

- ◆ Nous recommandons en tout premier lieu de revoir le processus de validation des dépenses, factures et mandats et de former le personnel du S.I.G.I. (Ce point sera revu au niveau de la robustesse des contrôles) :
 - ▼ Principes d’approbation des dépenses par le Bureau que ce soit avant l’engagement de la dépense ou après
 - ▼ Lien entre les délibérations du Bureau et les factures pour vérifier l’approbation par le Bureau
 - ▼ Justificatifs à joindre aux factures pour qu’elles puissent être validées et payées
 - ▼ Limitation des achats par des personnes en dehors des processus centralisés
- ◆ Le processus de paiement par cartes de crédit doit impérativement être revu et formalisé pour garantir que les achats réalisés par ce biais soient bien en ligne avec les principes validés par le Bureau.
- ◆ Les principes de comptabilisation doivent être mis à plat et documentés dans un manuel de procédures comptables, afin d’être plus en ligne avec le Vade Mecum de la comptabilité générale du Secteur Communal.
- ◆ Une comptabilité analytique doit être mise en place comme cela est d’ailleurs prévu par les statuts du S.I.G.I. (article 7.2.1. (6) des statuts du 7 juin 2005) pour mieux suivre les dépenses.

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 1a)

L'Expert vérifiera sur un échantillon représentatif des dépenses de l'année 2021 selon les critères suivants :

- Le lien et la réalité de la dépense avec les attributions du syndicat ;*
- L'opportunité de la dépense dans une approche purement factuelle sans porter un jugement qui est réservé au Comité du S.I.G.I.*

- ◆ Analyse d'un échantillon des dépenses :
 - ▼ 106 factures sélectionnées
 - ▼ Analyse des factures et des pièces justificatives (documents remis par S.I.G.I. et revue des classeurs d'amortissement de 2021)
 - ▼ Recherche des contrats liés
 - ▼ Identification du lien des dépenses avec les attributions du S.I.G.I. :
 - Direct : Développement de logiciels et services aux communes
 - Indirect : Frais de fonctionnement, frais de Marketing & Communication
 - Sans lien direct
- ◆ Sur la base des points identifiés grâce à l'échantillon et suite à la nouvelle lettre de mission
 - ▼ Revue de tous les classeurs de délibération et des classeurs de factures de l'année 2021 pour identifier la récurrence des points identifiés au niveau de l'échantillon.
 - ▼ Analyse des grands-livres 2008 à 2021 : Création d'une base de données et analyse grâce à un outil de Business Intelligence (BI)
 - ▼ Analyse d'un échantillon de pièces sur les années antérieures

Echantillon de dépenses

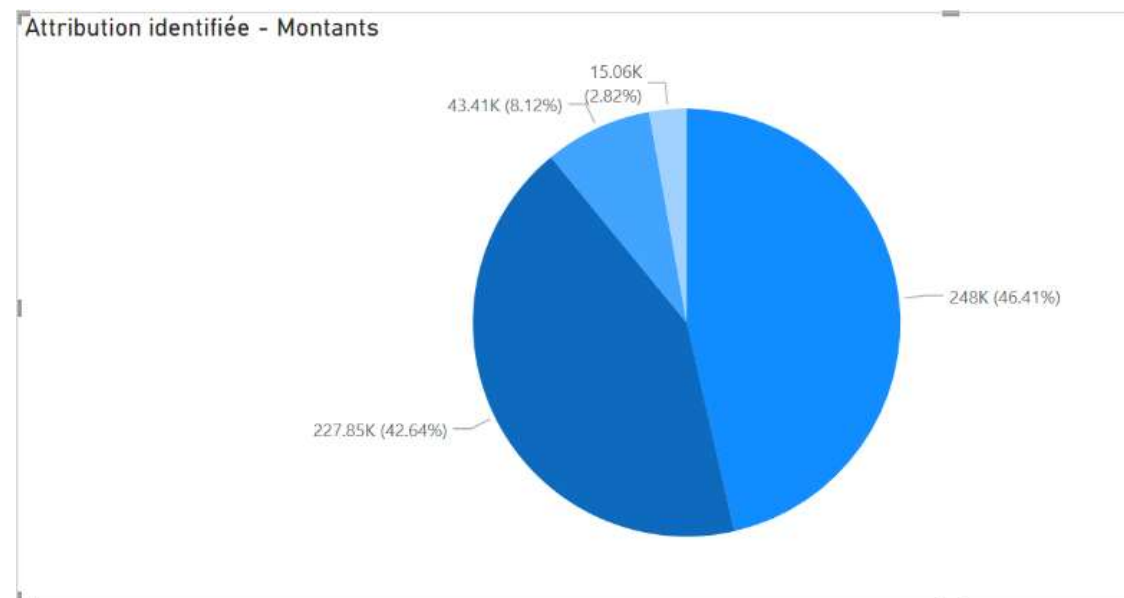
Nous avons constitué un échantillon de factures et avons demandé les pièces justificatives au S.I.G.I. afin de mener notre analyse.

Composition de l'échantillon :

- ▼ L'échantillon porte sur les dépenses et les nouveaux amortissements en 2021
- ▼ Les factures des TOP 20 fournisseurs sont exclues (car elles seront analysées au niveau de la comptabilité fournisseurs)
- ▼ Tous les comptes sont regardés à l'exception de quelques comptes (eau, électricité, subventions, ...)
- ▼ Au total, 106 factures :
 - 84 factures de charges / 27% des montants retenus
 - 12 factures d'amortissement / 10% des montants retenus

Analyses menées :

- ▼ Nous avons analysé, pour chaque dépense, les contrats / autorisations, les devis, les factures et leurs justificatifs.
- ▼ Nous avons vérifié que la dépense correspondait bien à l'objet indiqué au niveau de la comptabilité et que les montants indiqués sur la facture étaient bien les mêmes que ceux comptabilisés.
- ▼ Nous avons questionné le S.I.G.I. pour obtenir des informations supplémentaires afin de mieux comprendre la réalité et l'opportunité des dépenses (participants aux formations, utilisation du matériel acheté, ...)



Lien avec attribution

- Lien direct
- Lien indirect - Frais de fonctionnement
- Lien indirect - Frais de Marketing & Communication
- Pas de lien

L'analyse de l'échantillon a permis d'identifier des frais de bâtiment importants et quelques dépenses sans lien direct avec les attributions du S.I.G.I..

- ◆ Des frais importants de travaux au 6 rue de l'étang
 - ▼ Il s'agit de l'ancien siège du S.I.G.I.
 - ▼ Ce bâtiment est vide mais le S.I.G.I. en est propriétaire.
 - ▼ Il s'agit de frais liés à une fuite d'eau.

- ◆ Des articles pour une salle de sport et un baby foot
 - ▼ Il s'agit d'achats mis à la disposition du personnel du S.I.G.I.
 - ▼ Ces frais sont enregistrés comme des frais de représentation.

- ◆ Des repas réguliers au restaurant
 - ▼ Pour certains repas, le libellé « repas de direction » est indiqué au niveau de la comptabilité. La facture reprend un nombre de repas sur le mois sans plus de précisions. Aucun autre justificatif n'est joint à la facture.
 - ▼ Le repas de fin d'année correspond à la fête de Noël pour les membres du personnel.
 - ▼ Ces frais sont enregistrés comme des frais de représentation.

| | | |
|---|-------------------|----------|
| REFECTION DE LA TOITURE 1 PARTIES ENVIRON 310 m2 - 6 rue de l'étang | LTF Lux | 22393,18 |
| REFECTION DE LA TOITURE PARTIE HAUTE .°2 ENVIRON 295 2 6 rue de l'étang | LTF Lux | 34632,65 |
| Peinture 6 rue de l'étang - Acompte pour travaux | Your Home Concept | 15000,00 |
| Parquet 6 rue de l'étang | Parquet Bambé | 9998,70 |

| | | | |
|--------------------|-------------------------------|---------|-------------------------|
| Articles de sports | SPORT-THIEME | 1067,51 | Punch bag, exercice mat |
| Articles de sports | SPORT-THIEME | 808,61 | Punchbag, speedball... |
| Articles de sports | SPORT-THIEME | 444,16 | Bodyweight gym |
| Baby Foot | Loisirs Lux Diffusion S.A. | 1760,68 | Baby Foot |

| | | | |
|---|------------------------------------|---------|---|
| Repas Wasabi | Gambucci | 192,80 | Note de restaurant pour 4 |
| Repas de direction du mois de novembre 2021 | Gusto Ristorante Pizzeria | 1129,85 | 27 repas avec boissons comprises - 10/11; 11/11; 17/11; 25/11 |
| Repas de direction du mois d'août 2021 | Gusto Ristorante Pizzeria | 669,71 | Facture mensuelle: 04/08; 06/08; 11/08; 12/08; 13/08 |
| Repas de fin d'année | Lespaces (Les Espaces Réunions) | 6418,21 | |

Les dépenses de marketing & communication montrent un recours à des consultants externes pour des missions de communication externe et interne

- ◆ Des frais de marketing et de communication qui sont liés à :
 - ▼ De la communication externe (SIGIday, vidéo pour les 40 ans du S.I.G.I., ...)
 - ▼ Des travaux de consultants en communication pouvant porter à la fois sur des réalisations de documents pour la communication externe (bilan d'activités) que sur des éléments internes (trombinoscope)
 - ▼ Un appareil photo

| | | | |
|--|-------------------------|----------|--|
| Nikon Z 85 1.8 S | FOTO TRADE | 593,16 | Appareil photo - Réalisation de film pour la communication du |
| Achat licence mailpoet | HENGEL | 149,00 | Licence de blogger - Envoi de newsletters (en wordpress) à destination des communes |
| Arbizzoni Anna 02/2021 | BIVER S.A. | 1278,00 | Création de différents supports de communication |
| Da Costa Flavio juillet 2021 37.57 h x 51.25 euro | F. Communications | 1925,46 | Consultant en communication : graphisme et photos en cas de besoins (fiches de produits, |
| Transfert depuis 3/120/613481/99001 Da Costa Flavio mars 2021 87.33 h x 51.25 euro | F. Communications | 4475,66 | Consultant en communication : graphisme et photos en cas de besoins (fiches de produits, bilan d'activité, prise de photo trombinoscope) |
| Da Costa Flavio janvier 2021 50.12 h x 51.25 euro | F. Communications | 2568,65 | Consultant en communication : graphisme et photos en cas de besoins (fiches de produits, bilan d'activité, prise de photo |
| SIGIMEDIA (Service récurrent mensuel) Période janvier 2021 - décembre 2021 | Niche Guardian s.à r.l. | 5121,00 | Plateforme vidéo et de streaming |
| Sigiday 2021 - solde | STEFFEN TRAITEUR sàrl | 13933,45 | Prestation du 16 septembre - Présentation des produits du |
| Préproduction et début de la production - Acompte 50% | PULSA PICTURES | 7540,00 | Vidéo pour les 40 ans du SIGI |

Les informations fournies par le S.I.G.I. ont permis de confirmer la réalité des dépenses au niveau de l'échantillon de factures.

- Toutes les dépenses sont justifiées par une facture de fournisseurs.
- Pour toutes les factures, la date d'entrée au secrétariat est indiquée. C'est la seule indication du S.I.G.I. qui est apposée sur ces documents.
- Les factures de fournisseurs sont des factures établies par des sociétés enregistrées. La description du produit ou service est indiquée avec en principe une référence au devis ou à un bon de livraison.
- Pour les factures de consultants :
 - ▼ Certains fournisseurs indiquent bien la référence du contrat initial d'autres pas. Nous avons donc demandé les contrats manquants.
 - ▼ Les consultants fournissent en principe un relevé des heures prestées issus d'un système du S.I.G.I. et portant le cachet du syndicat et/ou une signature. Le détail des prestations fournies n'est pas indiqué. Nous reviendrons sur ce point au niveau du dernier chapitre de ce rapport.
- Les factures de restaurants mensuelles indiquent la date des repas mais aucun justificatif n'est joint à la facture. Les dépenses de restaurant individuelles sont justifiées par la note du restaurant et le reçu de paiement, sans indication de la raison de la dépense ni des participants. Nous reviendrons sur ces points par après.
- Les factures de travaux ou liées à des interventions sont rarement accompagnées des bons d'intervention.
- Plusieurs réunions ont eu lieu pour passer en revue les pièces fournies et recueillir les explications du S.I.G.I. sur les dépenses de l'échantillon. Dans tous les cas, nous avons pu confirmer avec le S.I.G.I. la réalité de la dépense.

Conclusions sur l'analyse de l'échantillon

- ◆ L'analyse de l'échantillon et des documents (délibération, devis et factures) a montré qu'en dehors de quelques erreurs
 - ▼ Les objets enregistrés au niveau de la comptabilisation des factures correspondent bien aux dépenses engagées.
 - ▼ Sur la base des pièces disponibles (factures et/ou devis des fournisseurs) et des échanges avec le S.I.G.I., la réalité des dépenses ne semble pas pouvoir être mise en doute.
 - ▼ Les dépenses sont en principe autorisées par le Bureau.
 - ▼ Les consultants interviennent sur la base de contrats.
- ◆ Cette analyse nous a permis d'identifier les pistes suivantes qui ont été creusées par après (cf. pages suivantes) :
 - ▼ Des dépenses élevées liées aux bâtiments (occupé ou vide)
 - ▼ Des notes de restaurants fréquentes
 - ▼ Des frais liés à des cartes de crédit
 - ▼ Quelques factures payées sans aucune autorisation du Bureau
 - ▼ Des dépenses sans lien apparent avec les attributions du S.I.G.I.
 - ▼ Des frais de marketing pouvant être liés à des actions de communication internes ou externes et avec l'aide de consultants
 - ▼ Des natures de frais variées au sein d'un même compte

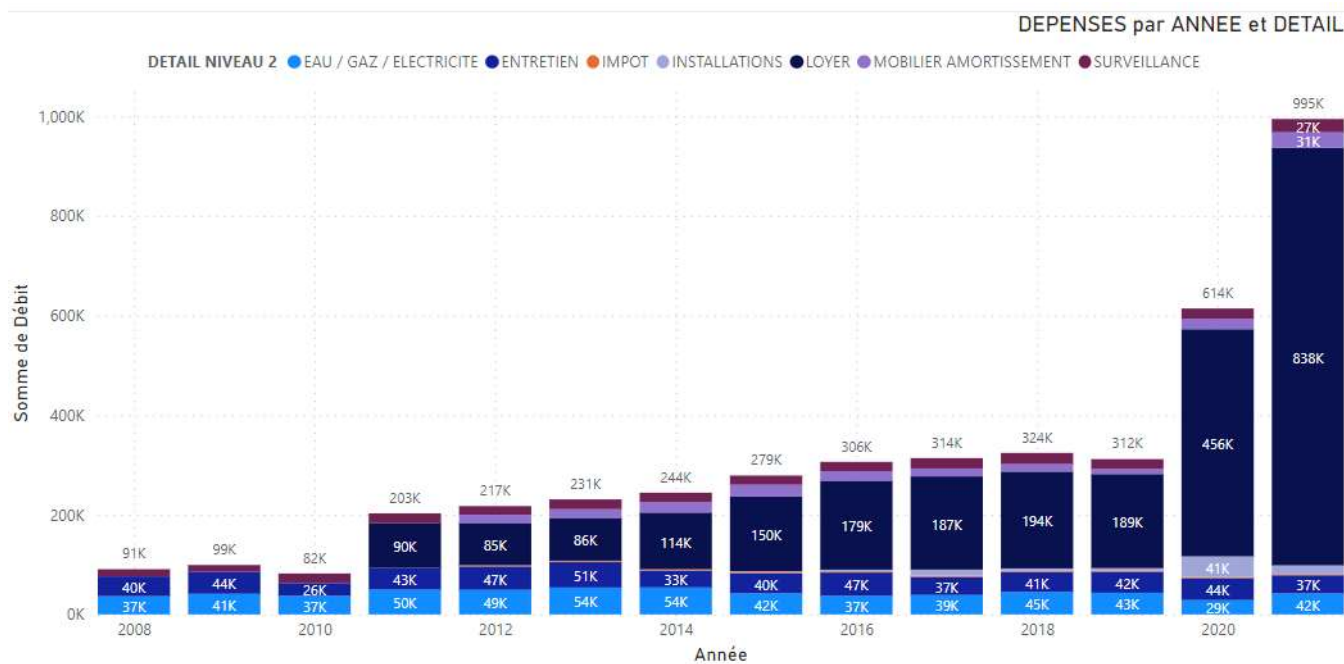
Analyse approfondie des éléments identifiés

Les dépenses liées aux bâtiments ont été multipliées par 4 entre 2019 et 2021 pour un nombre de personnes sensiblement identique (+/- 130 dont +/- 46% d'externes)

- Sur l'ensemble de la période, les dépenses liées aux bâtiments ont considérablement augmenté (x 10 de 2008 à 2021).
- Cela est dû au déménagement dans des bureaux loués, suite à un échec de trouver un accord sur la construction d'un nouveau siège.
- Le bâtiment dont le S.I.G.I. est propriétaire n'a jusqu'à présent pas pu être loué, privant le S.I.G.I. de recettes de loyers. De plus le S.I.G.I. doit supporter les coûts d'entretien et de réparation de ce bâtiment.
- Les coûts d'entretien du nouveau bâtiment sont sous-estimés ici puisque les frais de nettoyage sous-traités à une société externe sont comptabilisés dans le compte « Frais de personnel – Autre personnel temporaire » (réservé au personnel ayant un contrat de travail avec l'entité selon le vade mecum).
- Le nouveau bâtiment dispose de **160 bureaux** pour +/- 70 personnes internes. Nous ne sommes pas en mesure d'estimer le nombre d'externes présents de façon régulière. Sur base de l'hypothèse de +/- 60 externes et un taux de présence total de 80% (congés, maladies) on peut estimer la présence en moyenne à $(70+60)*80\% = 104$ personnes. La surface brute étant de 3030 m2, cela nous donne un ratio brut de 29,13 m2 par personne et un taux d'occupation de 65%.

21/03/2023

Dépenses liées aux bâtiments



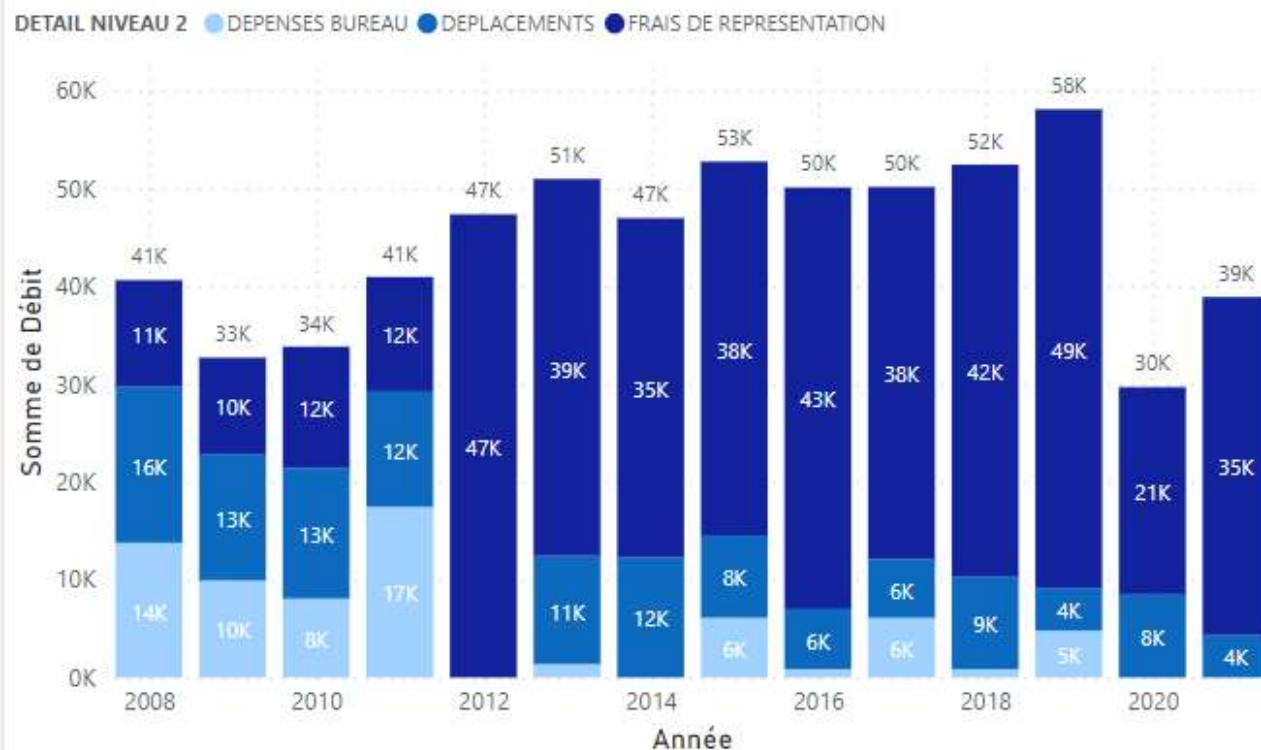
Les frais de représentation regroupent des frais de nature différentes.

- Il est important de noter qu'il y a eu un changement de plan comptable en 2012, ce qui explique les différences de numérotation et comptes entre les périodes 2008-11 et 2012-21.
- Nous avons regroupé ici les comptes liés aux frais de représentation et créé 3 sous-catégories :
 - Les frais de représentation (comptes: 623310, 623340, 615242000)
 - Les déplacements de la direction et du personnel (comptes: 623330, 625130, 625200, 625230, 625110, 625120, 615211400, 615212400)
 - Les menues dépenses imprévues du Bureau (comptes: 623200, 615244000)
- Nous avons constaté que des frais d'autres natures sont inclus dans ces comptes. Il peut s'agir de frais SEPA, de gestion des cartes de crédit ou de certains frais liés à des événements de communication. Nous nous sommes efforcés de les exclure. Néanmoins, il reste encore des frais liés à des fournitures consommables (eau, café) dans les chiffres présentés.
- Nous constatons que cet ensemble de frais liés augmentent de 2,6% par an en moyenne jusqu'à 2020 (COVID).

21/03/2023

DEPENSES par ANNEE et DETAIL

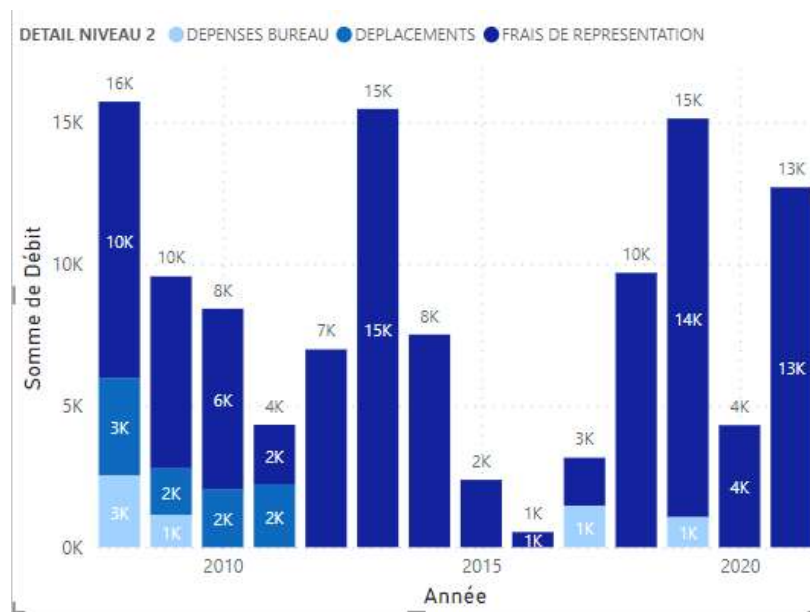
Frais de représentation



Sur la base des analyses que nous avons menées, on peut considérer que les notes de restaurants représentent un tiers des frais de représentation en 2021.

Au sein des comptes liés aux frais de représentation, il est difficile de réaliser des statistiques précises en raison des différents intitulés utilisés au fil du temps (ex: diner ou repas ou frais de représentation). Nous avons pu néanmoins réaliser des sondages par mots clés. Nous retrouvons ce type de dépenses dans les 3 sous-catégories de frais de représentation.

Dépenses « repas »



Détail de l'année 2021

| Objet | Débit |
|--|---------|
| Repas de fin d'année | 6418,21 |
| Repas de direction du mois de novembre 2021 | 1129,85 |
| Repas de direction du mois d'août 2021 | 669,71 |
| Repas de direction du mois de septembre 2021 | 631,43 |
| Repas de direction | 558,50 |
| Repas de direction du mois d'octobre 2021 | 374,14 |
| Repas de direction du mois de juillet 2021 | 370,08 |
| Repas de direction du mois de décembre 2021 | 210,88 |
| Repas Wasabi 02.11.2021 | 203,82 |
| Repas Terra Promessa 25.10.21 | 260,00 |
| Repas Wasabi 05.02.2021 | 174,00 |
| Repas Wasabi 19.11.2021 | 192,80 |
| Repas de direction du mois de juin 2021 (2) | 123,45 |
| Repas Altro 18.11.2021 | 150,00 |
| Repas Zopp & Ziessen 19.10.21 | 104,30 |
| Repas Wasabi 08.06.2021 | 118,90 |
| Repas Wasabi 16.11.2021 | 97,90 |
| Repas Wasabi 22.06.2021 | 89,90 |
| Repas de direction du mois de juin 2021 | 84,50 |
| Repas Rosie's 02.06.2021 | 88,80 |
| Repas Wasabi 20.01.2021 | 87,00 |
| Repas Wasabi 06.01.2021 | 87,00 |
| Repas Wasabi 03.02.2021 | 87,00 |
| Repas Wasabi 10.02.2021 | 87,00 |
| Repas Wasabi 06.07.2021 | 82,60 |
| Repas Wasabi 17.12.2021 | 80,60 |
| Repas Bodega 10.12.2021 | 80,00 |
| Repas Wasabi 28.09.2021 | 59,90 |

Le système en place ne permet pas d'immédiatement identifier si une dépense a été autorisée par le Bureau. Néanmoins, nous avons pu établir que les dépenses de restaurants récurrentes ne sont pas autorisées par le Bureau au S.I.G.I. et que 84% des mandats liés ont été signés par les mêmes personnes.

- ◆ Afin de savoir si une dépense a bien été autorisée par le Bureau, il faut consulter les délibérations qui sont classées par date de délibération dans un classeur ou stockées sur le réseau de l'administration.
- ◆ Les factures payées que nous avons consultées ne porte aucune indication qui permettrait de confirmer que la dépense a bien été autorisée par le Bureau. Pour savoir si une dépense a été autorisée, il faut rechercher parmi toutes les délibérations pour essayer de trouver celle qui correspond à la facture, sachant que l'autorisation a pu être donnée plusieurs mois avant l'arrivée de la facture.
- ◆ Nous avons consulté tous les classeurs de délibérations des années 2018 et 2021. Nous n'avons trouvé aucune autorisation pour les dépenses de restaurants récurrentes. Les repas de fin d'année et les dépenses de restaurants liés à des événements (internes ou externes) sont quant à elles bien autorisées par le Bureau.
- ◆ **Sur la base des analyses que nous avons menées et des déclarations faites par le S.I.G.I., nous pouvons affirmer que ces dépenses de restaurants récurrentes n'ont pas été autorisées par le Bureau (ni à priori ni à posteriori).**
- ◆ Les factures ont bien été payées suite à l'établissement d'un mandat de paiement dûment signé. Pour rappel, les mandats de paiements doivent être signés par le Président, le Secrétaire et un membre du Bureau pour que le receveur puisse procéder au paiement. Nous avons analysé les mandats de paiement pour les frais de représentations des années 2019 et 2021 et avons constaté que:
 - ▼ Il manque 2 mandats dans les classeurs qui ont été revus (mandat 22 en 2021 et mandat 4 en 2019)
 - ▼ 83 % des mandats sont signés par la même personne du Bureau (84% pour les mandats comportant une note de restaurant)

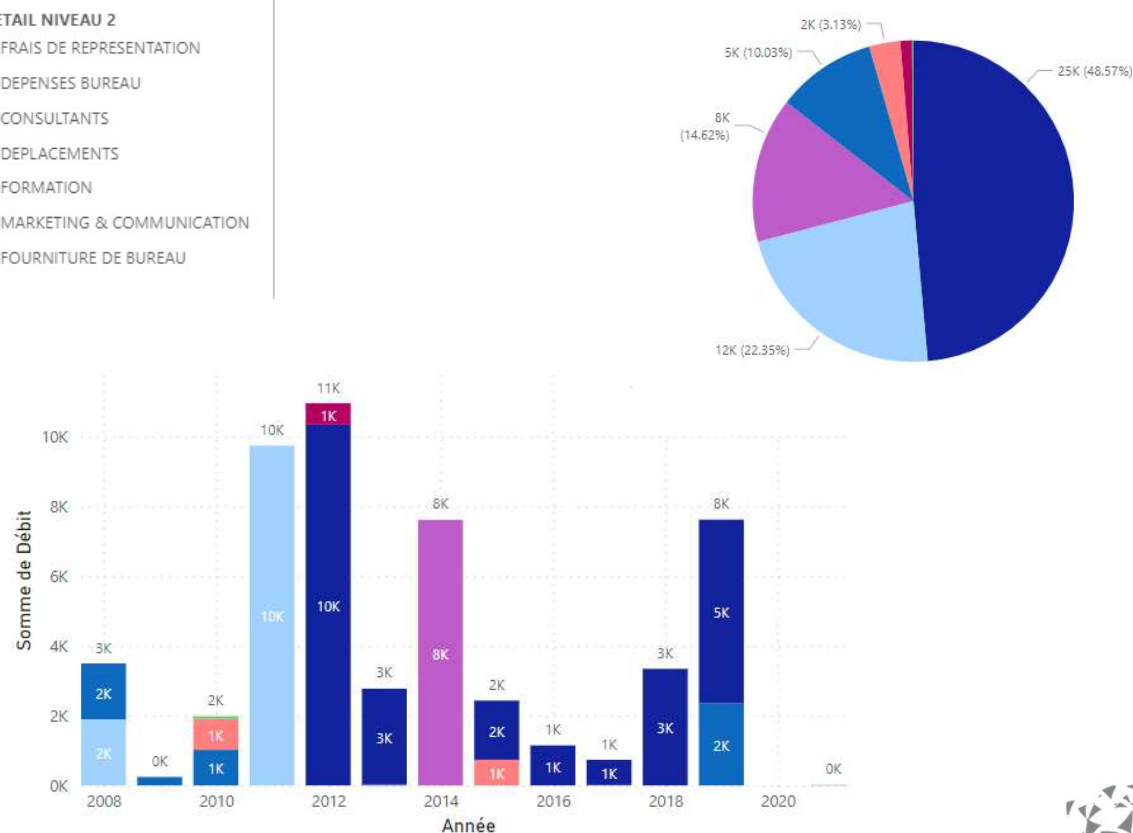
En ce qui concerne les dépenses liées aux voyages, il est difficile sur la base de la comptabilité d'évaluer si elles sont en lien direct ou non avec les attributions du S.I.G.I..

- Les frais de déplacement liés à des voyages sont difficiles à identifier. Ils peuvent se retrouver dans différents comptes (cf. schémas ci-contre).
- Ces frais sont très irréguliers et quasiment nuls en 2009, 2020 (COVID) et 2021.
- Nous avons pu identifier plusieurs voyages à l'étranger sans que nous puissions, sur la base de la comptabilité, faire une distinction entre les types de déplacement (réunions internes ou représentation du S.I.G.I. par exemple).
- Les frais les plus importants se rapportent à des voyages à Grindelwald (nous avons pu identifier près de 34K€ de dépenses en 2008, 2011, 2012 et 2014). Ces frais sont répartis dans différents comptes (principalement frais de représentation et dépenses du Bureau)
- Les frais qualifiés de « consultants » dans les graphiques ci-joints se rapportent à 3 dépenses en 2014 en lien avec la société ATOS Luxembourg PSF (Nous n'avons pas reçu d'explication de la part du S.I.G.I. sur ces dépenses).

Dépenses « voyage » ou « hôtel »



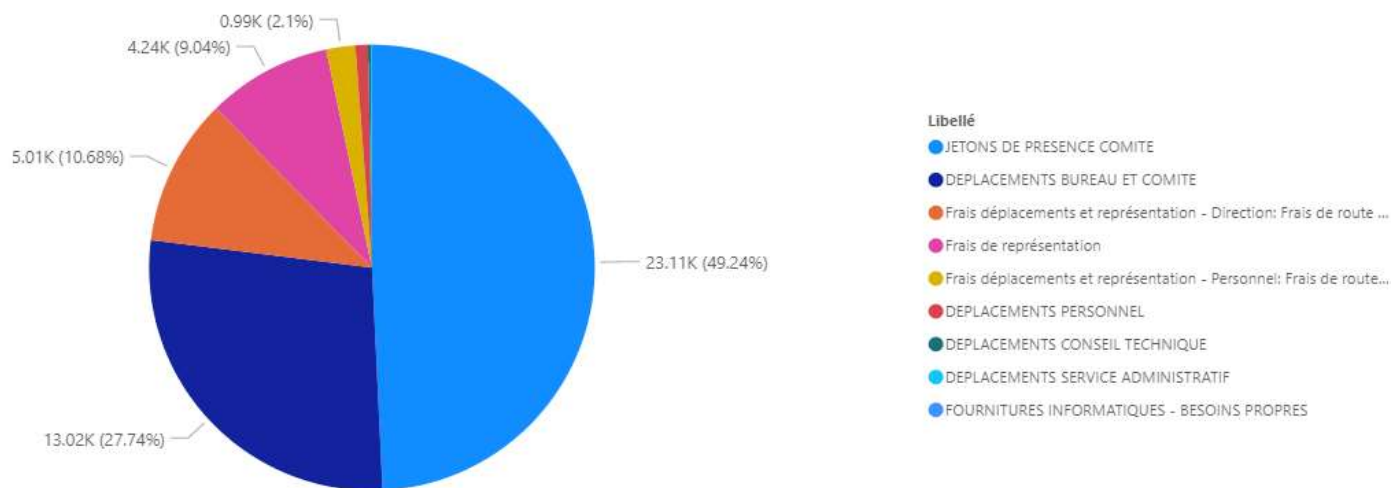
DEPENSES par ANNEE et DETAIL



Le S.I.G.I. prend en charge des frais de route qui ont été comptabilisés différemment au cours du temps. Des voitures sont aussi mises à disposition du personnel dont une voiture de direction. Le S.I.G.I n'a pas été en mesure de nous fournir le détail de l'utilisation de celle-ci.

Comptes utilisés pour la comptabilisation des frais de route

- ◆ Nous avons essayé de retracer les frais de route remboursés en analysant les comptes liés aux déplacements et en recherchant « frais de route » dans l'objet de la dépense.
- ◆ Le schéma ci-contre montre les différents comptes utilisés pour la comptabilisation des frais de route sur la période analysée.
- ◆ Les frais de route sont comptabilisés pour chaque membre du Bureau et du Comité sur la base de leurs déplacements au S.I.G.I. ou dans le cadre de représentations.

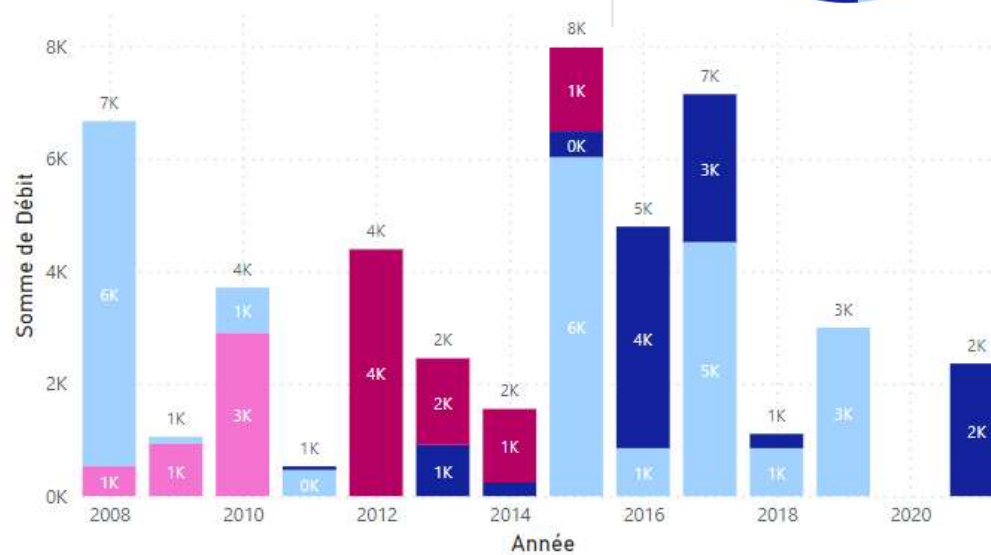
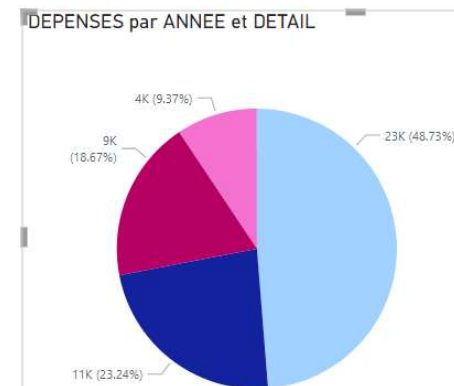
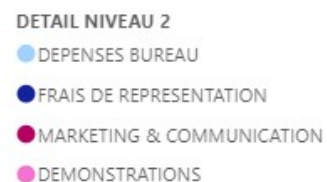


- ◆ D'autre part, il existe également un flotte de voitures à disposition du personnel et des externes pour des déplacements en lien avec leur activité.
 - ▼ Au début de l'étude, il nous a été dit que toutes les voitures du S.I.G.I. étaient partagées et disponibles à la réception.
 - ▼ Il s'avère que le S.I.G.I. dispose également d'une voiture de direction essentiellement utilisée par le Directeur.
 - ▼ La procédure en place prévoit que les voitures doivent être réservées par e-mail et que chaque trajet est enregistré dans le calendrier de chaque voiture. Néanmoins, le S.I.G.I. n'a pas été en mesure de nous fournir les réservations de la voiture de direction. Sans registre des déplacements de ce véhicule, nous ne pouvons pas évaluer s'il a été utilisé également à des fins privées par le Directeur.

Les dépenses sans lien apparent avec les attributions du S.I.G.I. correspondent à des cadeaux au personnel et à diverses dépenses liées aux frais de représentation ou de marketing.

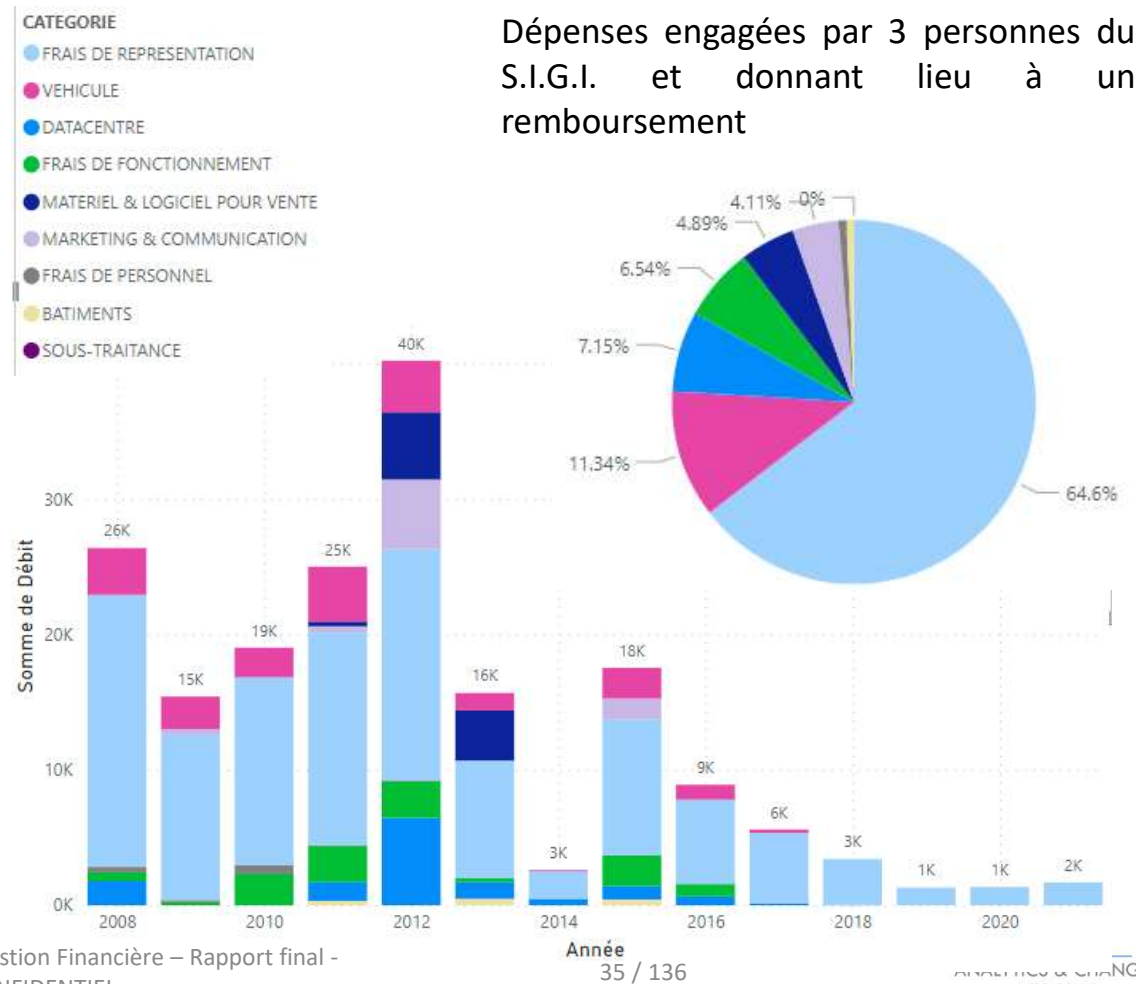
- ◆ Nous avons identifié des dépenses qui ne semblent pas avoir de lien avec les attributions du S.I.G.I..
- ◆ Les dépenses engagées par le bureau (1^{er} poste) sont essentiellement des cadeaux de départ ou de remerciement pour le personnel. Les montants varient de 117€ à 4522€ (Laptop et Iphone).
- ◆ Au niveau des frais de représentation, on trouve : des maillots de cyclistes (3942,10€), des articles de sport (équipement de la salle de sport au S.I.G.I.), un cadeau de départ en retraite et des bouteilles de vin ou crémant.
- ◆ Les frais marketing et de démonstration se rapportent aussi à des maillots de cyclistes et du crémant.

Frais sans lien avec les attributions du S.I.G.I.



Des dépenses ont été engagées directement par des personnes donnant lieu à un remboursement. Cette pratique a considérablement diminué ces dernières années.

- ◆ Dans le passé, diverses dépenses ont été engagées essentiellement par trois personnes du S.I.G.I. (membres de la Direction et Président) qui se sont fait ensuite rembourser.
- ◆ Il s'agit en grande partie de frais de représentation (64,6%), c'est-à-dire des restaurants et des frais de déplacement.
- ◆ Les frais de véhicules sont des frais de carburants et quelques frais d'entretien.
- ◆ Les frais de matériel & logiciel pour vente et de datacentre sont des frais de matériel informatique directement liés à l'activité du S.I.G.I.. Les frais de fonctionnement (6,5%) sont essentiellement constitués de petits matériels tels que des disques durs, des téléphones, des accessoires et quelques fournitures de bureau et aussi un appareil photo. Ici nous tenons à préciser que le S.I.G.I. ne dispose pas de l'historique des inventaires de matériel pour retracer l'utilisation de ces achats.
- ◆ Au niveau des frais de marketing & communication, on retrouve des frais de matériel pour des événements mais aussi quelques déplacements.
- ◆ Dans les frais de bâtiment, on trouve la réparation d'un téléphone, l'achat de peintures pour le garage et une plante.
- ◆ On peut constater que cette pratique a considérablement diminué au cours des dernières années :
 - ▼ Le maximum était en 2012: 40.208,70€
 - ▼ Le minimum en 2019: 1.302,36€
- ◆ En 2021, ces dépenses sont de 1.685,60€ et il s'agit de restaurants (1.649,40€) et de frais de parking (36,20€).



Conclusions sur les frais liés aux bâtiments, à la représentation et autres dépenses

- ◆ Cet exercice nous a montré à quel point il est difficile d'analyser les dépenses sur la base de la comptabilité du S.I.G.I.:
 - ▼ Différentes natures de frais peuvent être regroupées dans un même compte (Exemple: Frais SEPA dans les frais de représentation, frais d'annonce d'emploi dans le marketing)
 - ▼ Une même nature de frais peut être comptabilisée dans différents comptes au fil du temps (Exemple: les frais de route)
 - ▼ Il manque des types de catégorie pour mieux distinguer les frais (Exemple: les voyages officiels sont dans la même catégorie que les séminaires internes pour préparer le budget)
 - ▼ Il est difficile de faire le lien entre les dépenses autorisée par le Bureau et les factures.
- ◆ Au niveau des dépenses, nous pouvons constater que :
 - ▼ Les frais de bâtiment ont considérablement augmenté sur la période analysée. Cela est dû au nouveau siège loué par le S.I.G.I.. Nous avons été informés que des réflexions et analyses sont en cours pour trouver une solution.
 - ▼ Un tiers des frais de représentation se rapporte à des dépenses récurrentes de restaurants. Ces dépenses n'ont pas été accordées par le Bureau.
 - ▼ Il n'est pas possible de différencier les types de voyage (ex: voyage de team building vs voyage officiel) sur la base de la comptabilité.
 - ▼ Une voiture de direction a bien été utilisée par le Directeur. Celle-ci n'ayant pas été réservée suivant la procédure en place, nous ne pouvons vérifier si cette voiture a été utilisée à des fins privées.
 - ▼ Les dépenses sans lien apparent avec les attributions du S.I.G.I. se rapportent essentiellement à des cadeaux pour le personnel, des frais de représentation ou de marketing.
 - ▼ Nous avons pu constater que le volume de dépenses engagées par des personnes et qui donnent lieu à un remboursement (en dehors d'un processus d'achat centralisé) a considérablement diminué au cours des dernières années.

Recommandations sur frais liés aux bâtiments, à la représentation et autres dépenses

- ◆ Nous reviendrons plus en détail sur la question de l'autorisation des dépenses et des contrôles au niveau du dernier chapitre de ce rapport. Néanmoins, il est clair que les règles d'approbation (dépenses qui doivent être accordées par le Bureau en amont, en aval et les dépenses qui font exception, si il y en a) devraient être formalisées et que le respect de ces règles doit être contrôlé.
- ◆ Nous recommandons que les comptes soient revus dans leur entièreté et qu'un guide comptable soit établi pour faciliter l'allocation des dépenses au bon compte.
- ◆ Nous recommandons tout particulièrement l'utilisation de deux comptes distincts pour les frais de représentation comme indiqué dans le vade mecum de la comptabilité générale du secteur communal:
 - ▼ Les frais de réception – compte 615241 : les frais en relation avec des réunions, des spectacles, des fêtes, des manifestations,
 - ▼ Les frais de représentation – compte 615242 : les frais en relation avec la participation aux foires et expositions ayant pour but la promotion de l'entité
- ◆ Nous encourageons le S.I.G.I. à continuer ses réflexions au niveau des bâtiments (fermeture de l'antenne au Nord et réflexion au niveau du siège).
- ◆ Nous pensons qu'il vaut mieux éviter que des dépenses (voyage, matériel, frais de carburant ou d'entretien etc.) soient engagées directement par des personnes qui doivent ensuite être remboursées et recommandons de passer par un processus d'achat centralisé.

La comptabilisation des frais de marketing & de communication ne permet pas de clairement distinguer entre les dépenses liées à la promotion du S.I.G.I. et celles liées à des services de communication prestés pour les communes.

- ❖ De 2008 à 2021, les frais de marketing et de communication s'élevaient à 174K€/an en moyenne.
- ❖ Nous avons constaté que ce type de frais a augmenté sur la période avec un pic en 2012 :
 - ▼ Frais de communication « macommune » : 241K€
 - ▼ Frais liés à la fête des 30 ans du S.I.G.I. : 70K€
- ❖ Nous pouvons identifier différentes natures de dépenses:
 - ▼ Des prestations de conseil
 - ▼ Des frais de communication (SIGImedia / SIGIview)
 - ▼ Des frais d'annonces dans les journaux (Saint-Paul, IP,...)
 - ▼ Des frais liés à des événements (Matériel, traiteur, ...)
- ❖ Au cours de l'analyse nous avons constaté que des frais d'annonce pour le recrutement ont été comptabilisés dans ce poste. Nous recommandons de les inclure dans les frais de recrutement du personnel.

21/03/2023

DEPENSES par ANNEE et DETAIL



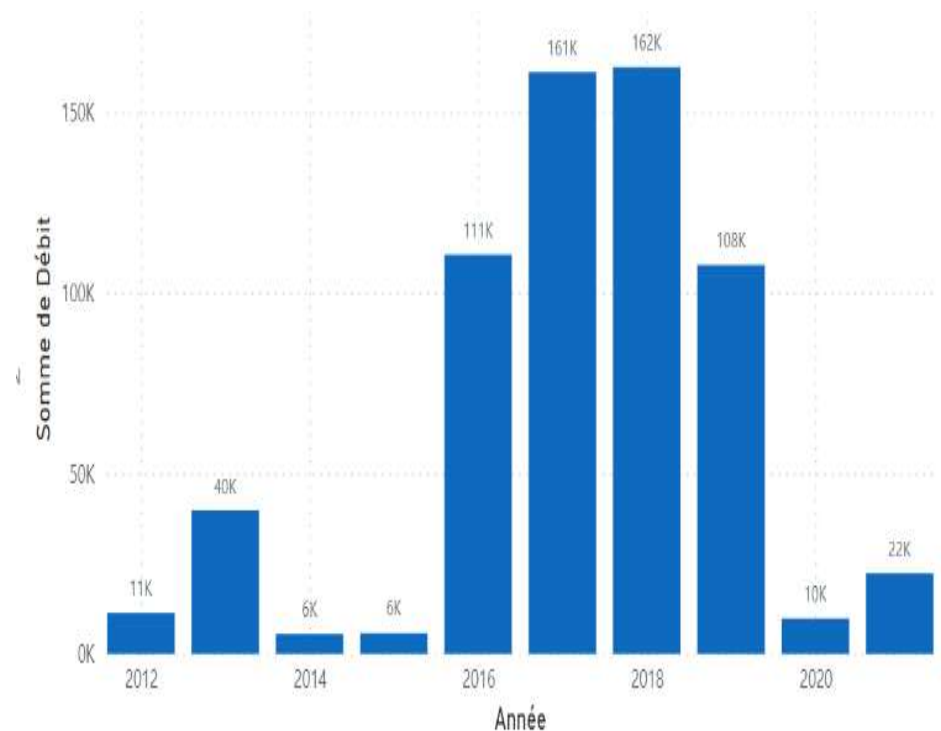
Frais de marketing et communication



Le recours à des consultants externes représente 25% du total des dépenses de marketing & communication, mais 70% pour les années 2017 et 2018.

- Le total des prestations de consultants que nous avons pu identifier représentent environ 25% des dépenses de communication et marketing sur la période mais 70% des dépenses en 2017 et 2018.
- Nous pensons que les frais de consultants peuvent être sous-estimés à partir de 2019 car des frais de consultant en marketing semblent aussi avoir été comptabilisés dans le compte « Honoraires de consultance externe et d'expertise ».
- La tarif journalier des consultants en marketing varie entre 410 et 550€ par jour (depuis 2018)
- Au niveau de la comptabilité, il n'est pas possible d'identifier la nature des prestations de conseil réalisées car seul le nombre d'heures prestées par les consultants est indiqué (et non pas la nature des travaux).
- Sur la base des timesheets remis par un consultant actif depuis 2019, il est possible d'identifier les activités suivantes :
 - Préparation d'événements
 - Réalisation de travaux de communication: Bilan et rapports d'activité du S.I.G.I., diverses annonces et affiches
 - La publication d'annonces pour le recrutement
 - Diverses vidéos et reportages photos sur le S.I.G.I. et aussi les photos du personnel (ex: Trombinoscope).
 - Des travaux de conception (visuels, carte de visite, invitations, etc.)

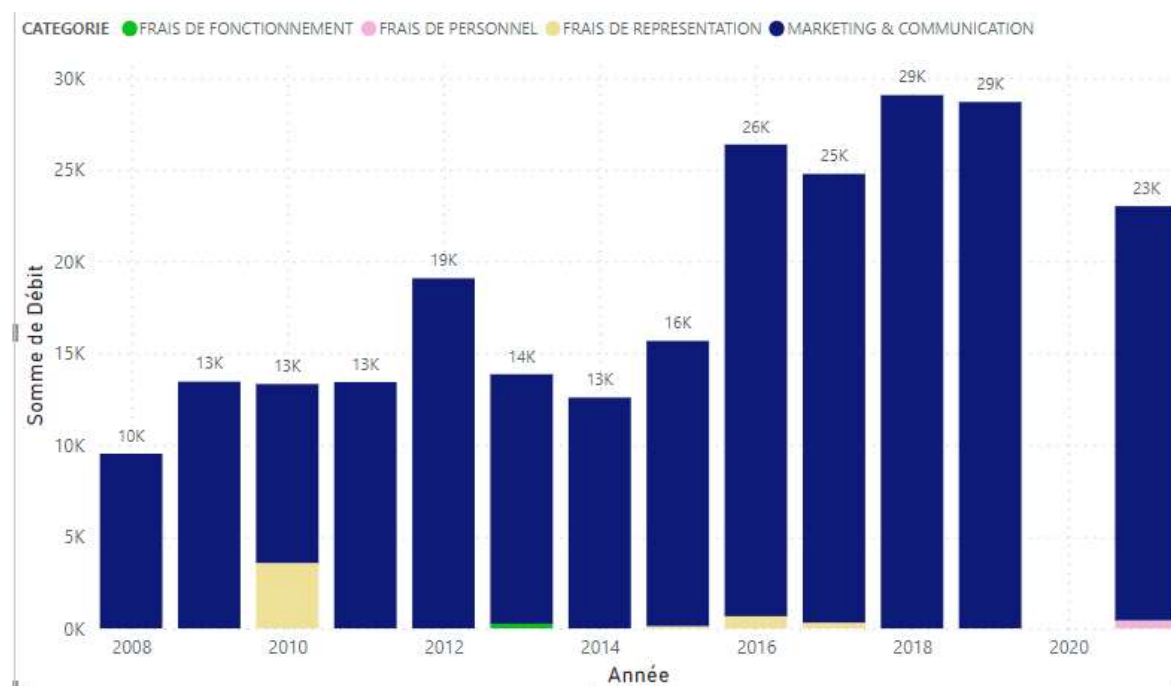
Prestations de conseil



L'analyse des dépenses sur l'exemple du SIGIDAY montre une forte croissance à partir de 2016 pour atteindre 29 k€ par an avant 2020.

- A titre d'exemple, nous avons identifié les dépenses liées au SIGIDAY. Ces dépenses se trouvent dans 4 comptes, même si la quasi-totalité est regroupée dans les dépenses de marketing & communication.
- Ces dépenses ont presque été multipliées par trois entre 2008 et 2019. Elles s'élèvent à 18,7K€/an en moyenne (pas de SIGIDAY en 2020).
- Il s'agit essentiellement de dépenses d'installations pour l'événement, de communication et de traiteur.
- D'autres dépenses ont également été identifiées:
 - ▾ Des parapluies pour un total de 3250€ en 2009
 - ▾ Des montres cadeaux pour un total de 2910€ en 2010

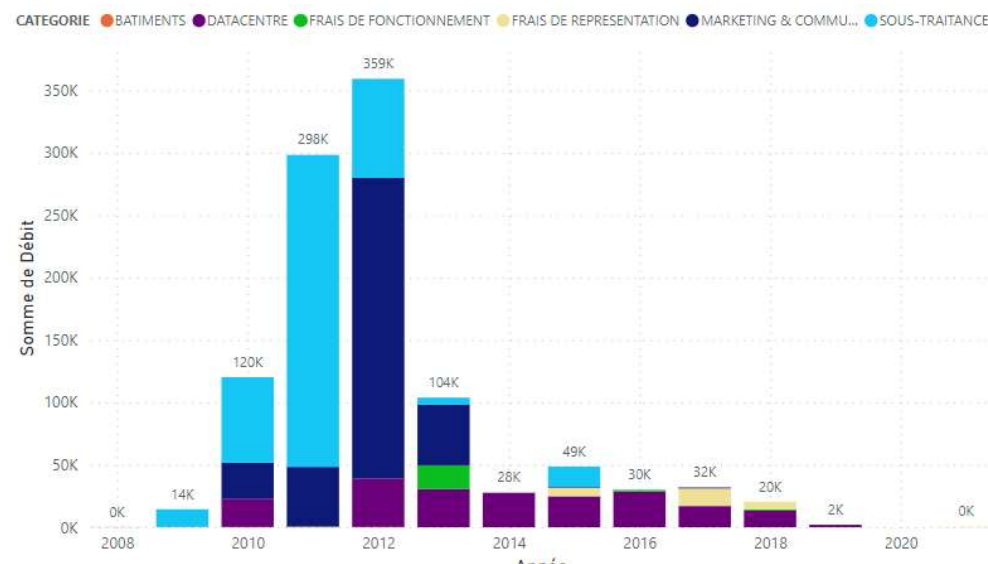
Dépenses SIGIDAY du 2008 à 2021



Les dépenses liées au projet de communication pour les communes MACOMMUNE / TV s'élèvent à un peu plus de 1 M€

- Une autre dépense importante est liée à l'action « MACOMMUNE » et la diffusion TV (canal d'information).
- Sur la période étudiée, les frais s'élèvent à 1.057K€ essentiellement engagés sur la période 2010 à 2013.
- Ces frais sont aussi répartis sur plusieurs comptes essentiellement de sous-traitance et de marketing et communication.

Dépenses MACOMMUNE / TV de 2008 à 2021



Conclusions et recommandations sur les frais de marketing et de communication

- ◆ Les frais de marketing et de communication dans leur ensemble (qu'ils soient comptabilisés ou pas en tant que frais de communication) ont augmenté sur la période analysée pour diminuer au cours des dernières années, très probablement en raison du COVID.
- ◆ Au niveau de ces frais, il convient de distinguer les frais engagés pour faire la promotion du S.I.G.I. (par ex: SIGIday) des frais pour la communication des communes (Macommune / TV). La comptabilisation des dépenses ne permet pas de clairement distinguer la nature des dépenses ni de regrouper les dépenses liées à un projet spécifique.
- ◆ Nous n'avons pas pu intégrer au niveau de ce rapport plus d'informations sur la gestion des projets marketing & communication (budgétisation, suivi des dépenses et des résultats obtenus).
- ◆ Les dépenses ayant été en principe prévues au niveau du budget et accordées par le Bureau, nos recommandations portent d'avantage sur l'établissement et le suivi des dépenses :
 - ▼ Pour bien suivre les frais de marketing et communication, nous recommandons de redéfinir les types de frais qui doivent faire partie de cette catégorie selon le plan comptable proposé par le vade mecum de la comptabilité générale du secteur communal et notamment :
 - 61511 – Frais d'annonce (hors annonce de recrutement)
 - 61513 – Foires et expositions
 - 61515 – Catalogues et imprimés et publications
 - 61518 – Autres achats de services publicitaires
 - ▼ Cette vue comptable pourrait ensuite être complétée par une vue analytique qui permettrait de suivre les coûts des différentes actions marketing et de communication de manière à mieux les contrôler (ex: coût par événement).
 - ▼ Ces deux dispositifs devraient permettre d'avoir une meilleure vue sur les efforts et dépenses que le S.I.G.I. souhaite mettre en œuvre au niveau de sa communication.
 - ▼ Si le S.I.G.I. confirme son besoin pour des actions de communication, nous recommandons d'analyser dans quelle mesure il serait opportun d'envisager le recrutement d'une personne en interne pour limiter le recours à des consultants externes potentiellement plus coûteux.

Les cartes de crédits

L'analyse des dépenses a révélé l'existence de cartes de crédits mises à disposition via une société de service informatique pour permettre certaines dépenses.

Justifications apportées par S.I.G.I. :

- Historiquement, le S.I.G.I. n'était pas autorisé à avoir des cartes de crédit.
- Le S.I.G.I. a eu besoin de cartes de crédit pour acheter des logiciels et service en ligne (LinkedIn, Slack).
- Dans le passé, le Directeur a utilisé une carte personnelle et s'est fait rembourser les dépenses ainsi avancées.
- En 2017, un contrat a été mis en place avec la société Abakus – IT solutions pour mettre à disposition des cartes de crédit. Abakus – IT solutions facture des frais de gestion pour ce service.
- Récemment, une nouvelle solution a été trouvée avec la banque Raiffeisen et une carte de crédit est gérée par le receveur. Les autres cartes de crédit restent en fonctionnement jusqu'à leur date d'expiration.

Le contrat de service de mise à disposition de cartes de crédit par la société ABAKUS (un fournisseur du S.I.G.I. en services informatiques) a été validé par le Bureau précédent en 2017. Les tarifs ont été revus en 2019 (cf. accord ci-joint)

- Frais fixes pour la gestion en 2021 : **5.885€**
compte 615242000 – Frais de représentation
- Frais variables et achats en 2021 : **26.450€**
compte 641300000 - Redevances pour licences informatiques et progiciels informatiques

La nature des frais pouvant être engagés avec ces cartes est clairement définie dans l'accord de 2017 (cf. accord ci-joint)

Extrait de l'accord pour le contrat Abakus (2019)

| Poste | Montant |
|---|--|
| Abonnement carte de crédit « virtuelle » MasterCard | 10 € / an |
| Abonnement carte de crédit « physique » VISA | 55 € / an |
| Frais administratifs fixes | 485 € / mois |
| Budget Services en ligne | AWS : 4800 € / an Slack : 4800 € / an Achats de licences : 2500 € / an |
| Budget carte de crédit « physique » | En fonction des besoins, plafond habituel : 5000 € / mois |
| Budget carte de crédit « virtuelle » | En fonction des besoins, plafond habituel : 2500 € / mois |
| Frais de gestion administrative | 3% du montant mensuel |
| Frais de financement ligne de crédit | 1% du montant mensuel |
| Montant des achats effectués et frais de livraison | En fonction des achats, facturés mensuellement |

L'accord définit clairement l'utilisation des cartes (2017)

La première carte sera dédiée aux achats de services en ligne de web services, les services Slack et de licences de logiciels.

La seconde carte sera consacrée aux produits suivants :

- Produits informatiques (abonnements, espaces disques, logiciels et petit matériel ne nécessitant pas d'offre formelle)
- Réservations d'hôtels
- Voyages professionnels

L'analyse des relevés de cartes montre cependant que ces cartes ont été utilisées pour des dépenses autres que celles prévues dans l'accord (p.ex. restaurants).

- L'analyse des relevés des cartes de crédit a montré qu'en dehors d'achats de licences sur internet des factures de restaurants sont également payées.
- Il est difficile d'estimer le total de ces dépenses qui ne sont pas en lien avec les attribution du S.I.G.I.. Sur la base des documents en notre possession, nous avons estimé ces dépenses de restaurants à 4200€ pour l'année 2021.
- La totalité des dépenses est cependant comptabilisée dans le compte « Redevances pour licences informatiques et progiciels informatiques ».

0%
Taux débiteur / Sollzinssatz / Debit rate / Debetrente
16,8%/a.n

ABAKUS IT-SOLUTIONS LUXEM BOURG SARL
DUARREFSTROSS 31A
L-9944 BEILER

22-10-2021

| Date opération Transaktions- Dat. verrichting | Date comptable Buchungsd. Booking date | Nature de l'opération Art der Transaktion Kind of transaction | Localité Ort Place | Pays Land Country | Devise Währung Currency | Montant devises Devisenbetrag Currency amount beleg devizen | Montant en Betrag in Amount in Betrag in |
|---|--|---|---|-------------------------|-------------------------------|--|---|
| Ancien solde / Alter Saldo / Old balance / Vorig saldo: | | | | | | | 892,06- |
| | 05.10 | OP27812713 PAIEMENT SOLDE CARTE 4937 3644 8283 8000 | DECOMPTE VISA GEORGES FREDERICK EINDHOVEN | DE | ABAKUS IT-SOLUT | | 892,06+ |
| 01.10 | 04.10 | SKETCH | | NLD | USD | 115,83 | 102,19- |
| 02.10 | 04.10 | AWS EMEA | aws.amazon.co | LUX | EUR | 0,34 | 0,34- |
| 02.10 | 04.10 | Google GSUITE_sigi.lu | Dublin | IRL | EUR | 5,20 | 5,20- |
| 03.10 | 04.10 | OVH 4823958 | 59ROUBATX | FR | EUR | 517,07 | 517,07- |
| 14.10 | 15.10 | EL GATO | LEUDELANGE | LUX | EUR | 334,00 | 334,00- |
| 14.10 | 15.10 | Naga | Mondercange | LUX | EUR | 928,50 | 928,50- |

Relevé global de carte(s) au 24/04/2021

Mouvements de la carte VISA BUSINESS N° 4940 3627 0599 1965 - GEORGES FREDERICK JOEL L
Date d'expiration : 31/01/2024

| Date de transaction | Date de traitement | Description de l'opération | Localité | Montant en devise (Cours de change) | Montant en EUR |
|-----------------------------|--------------------|----------------------------|----------|--|-------------------|
| 23/03/2021 | 24/04/2021 | Restaurant Wasabi | Moutfort | | - 87,00 |
| 24/03/2021 | 24/04/2021 | Restaurant Wasabi | Moutfort | | - 87,00 |
| 31/03/2021 | 24/04/2021 | Restaurant Wasabi | Moutfort | | - 87,00 |
| 17/04/2021 | 24/04/2021 | SLACK TOASACU7K | DUBLIN | 1.158,52 USD (0,848194) | - 982,65 |
| 21/04/2021 | 24/04/2021 | Restaurant Wasabi | Moutfort | | - 87,00 |
| Total des mouvements | | | | | - 1.330,65 |

Selon les informations à notre disposition, ces dépenses n'ont pas été autorisées par le Bureau.

- Le principe de gestion des cartes nous a été expliqué comme suit (principe non formalisé)
 - Les cartes de crédit sont gardées dans un coffre-fort.
 - Les personnes souhaitant utiliser les cartes de crédit doivent faire une demande à l'administration.
 - La dépense est validée par le Bureau
 - Les justificatifs / factures sont remis à l'administration
- Nous avons cependant détecté des cas où ce processus ne semble pas avoir été respecté :
 - Comme pour les autres dépenses, nous avons tenté de retrouver les autorisations au niveau des délibérations du Bureau, mais sans succès.
 - Ensuite, il nous a été confirmé que les dépenses de restaurants payées via les cartes de crédit n'ont pas été autorisées par le Bureau.
 - Les mandats de paiement de ces dépenses ont bien été validés suivant la règle (3 signatures : le Président, 1 membre du Bureau et le Secrétaire).
- L'explication donnée est qu'il s'agirait de repas livrés au S.I.G.I. lors de réunions de travail. Mais, même dans ce cas, ces dépenses auraient dû être autorisées à posteriori.
- L'analyse a montré qu'il y avait aussi des repas qui ont eu lieu en dehors des bureaux. Exemple pour les factures du 14/10 - Karting :
 - Les frais de karting ont bien été accordés par le Bureau le 21 septembre 2021
 - Les frais de restaurant n'étaient pas inclus dans l'offre présentée au Bureau.
 - Dans le cadre de cet évènement de Karting, deux factures ont été réglées par carte de crédit :
 - Restaurant Naga – 928,50€ (Reçu carte visa à 20:26 – Pas de facture détaillée – Pas d'indication sur les participants)
 - El Gato – 334€ (Reçu carte visa à 23:00 – Pas de facture détaillée – Pas d'indication sur les participants)

Soirée personnel interne – Teambuilding Karting 14.10.2021
Offre Karting Bureau 453 du 21.09.2021

*** Recu revendeur ***
EL GATO
5 rue Leon Laval
L-3372 LEUDELANGE

Date : 14.10.2021
Heure : 23:00:35 Hr
Recu no : 6937
Trace no : 019086

Paiement
Sans contact
V PAY

Recu client ***
EL GATO
5 rue Leon Laval
L-3372 LEUDELANGE

Date : 14.10.2021
Heure : 23:00:13 Hr
Recu no : 6936
Trace no : 019085

Paiement
VISA

No *****8000 8000
No VU : 803829453
Param. reference 010000c
002
Numero de licence 814491
Terminal ID 44003552
Info Pos 00 053 00
Temps AS 14.10 23:00 Hr

Donnees EMV 0030000000/F
C00111440302/2800000000
/0201900002303900000000
0FC006C74F281087/40

AS-Proc-Code = 00 055 00
Capt.-Ref. = 0813
AZD59: 023454

Montant EUR 334,06

Paiement effectué
Conserv. le recu

*** Recu du Client ***
Veritas
VISA contactless
XXXXXXXXXXXX

14.10.2021 23:26:03
Tr-ID: 26105747
MID: 00000000000000
Tr. Auth: 000000000000
Exp. Ref-Id: 26105747
CASH AUTH: 00000000
Acq-Id: 009300022

Total-EFF EUR: 928,50
SIN Payment Services

Montant EUR 23,96
Paiement effectué
Conserv. le recu

15 RUE DE LEINPICH
3932 MONDORANGE

Nous avons mené une analyse sur toutes les factures liées aux cartes de crédit « Abakus » de 2018 à 2022.

- Nous avons analysé tous les mandats liés aux cartes de crédit mises à disposition par la société Abakus IT-Solutions de 2018 à 2022. Pour rappel, tous ces éléments se trouvent dans le compte 3/120/641000/99001 – Redevance pour licences et progiciels informatique.
- Les éléments analysés sont les suivants :

1 Le mandat et les signatures

2 Les validations des factures (« certifié exact »)

| # | Fournisseur / Objet Facture | N° | Date | Montant Devisé | Montant TTC |
|---|--|-----------|------------------------|----------------|-------------|
| 1 | ABAKUS IT-Solutions 31-A, Duerstrosche L-2644 Belair | (N° 1336) | 07.02.2022 20220008 | | 391,00 |

3 La facture fournie par Abakus avec un achat carte de crédit

| Description | Quantité | PU | Taxe | Montant |
|--|--------------|----------|------------------|------------|
| Achat carte de crédit SIGI | 1,000 UHM(0) | 1.578,22 | VP-PA-17 (17.0%) | 1.878,22 € |
| VISA credit card - frais ligne crédit (1%) | 1,000 UHM(0) | 15,79 | VP-PA-17 (17.0%) | 18,70 € |
| VISA credit card - frais ges. adm. (2%) | 1,000 UHM(0) | 47,38 | VP-PA-17 (17.0%) | 47,38 € |

Sous-total: 1.642,39 €
Taxes sur 1.642,39 €: 276,20 €
Total: 1.918,59 €

4 Les relevés de carte et justificatifs joints à la facture

| Date | Description | Montant |
|-------|----------------------------------|------------|
| 05.01 | PAIEMENT SOLDE DE COMPTE VISA DE | 2.403,26 € |
| 15.01 | EXTRAITS DE COMPTE VISA | 131,28 € |
| 03.01 | GEORGES FREDEBECQ | 5,20 € |
| 03.01 | AMZ ENEA | 66,38 € |
| 03.01 | SHROUWALX | 299,00 € |
| 15.01 | SHROUWALX | 531,35 € |

En dehors du Président et de la Secrétaire, seuls deux autres membres du Bureau ont signé les mandats. Seulement 25% des mandats sont accompagnés des relevés de cartes.

- 1 En dehors du président et de la Secrétaire, les mandats sont tous signés par deux membres du Bureau. 86% des mandats sont signés par le même membre.
- 2 Toutes les factures sont validées.
- 3 Tous les mandats sont accompagnés d'une facture Abakus.
- 4 Seulement 25% des mandats sont accompagnés des relevés des cartes. Sans les relevés des cartes, il ne nous est pas possible de savoir ce qui a été acheté. Nous avons pu constater que parmi les relevés fournis au moins deux comportaient des notes de restaurants.
 - Il nous a été confirmé que les personnes qui ont signé les mandats disposaient des mêmes informations que nous.
 - Le S.I.G.I. n'a pas été en mesure de nous expliquer pourquoi des relevés manquaient.
 - Nous recommandons que les relevés des cartes de crédit soient systématiquement joints aux mandats.

| | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Nb de mandats incluant des cartes Abakus | Nb de mandats dont les factures sont accompagnées des décomptes VISA | Nb de mandats incluant des cartes Abakus | Nb de mandats dont les factures sont accompagnées des décomptes VISA | Nb de mandats incluant des cartes Abakus | Nb de mandats dont les factures sont accompagnées des décomptes VISA | Nb de mandats incluant des cartes Abakus | Nb de mandats dont les factures sont accompagnées des décomptes VISA | Nb de mandats incluant des cartes Abakus | Nb de mandats dont les factures sont accompagnées des décomptes VISA |
| Signature du Bureau : Membre 1 | 8 | 0 | 9 | 0 | 10 | 1 | 11 | 8 | 11 | 8 |
| Signature du Bureau : Membre 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 |

Conclusions et recommandations sur les cartes de crédit

- ♦ Le mécanisme mis en place pour les cartes de crédits a bien été accordé par le Bureau
 - ▼ Comme l'indique le contrat, l'utilisation des cartes se limitait à l'achat de produits informatiques, de réservation d'hôtels et de voyages professionnels.
 - ▼ Il est étonnant que le S.I.G.I. se soit tourné vers un fournisseur de service informatique pour mettre en place un tel système de carte de crédit. Il nous a été reporté que l'idée a émergé au cours d'une réunion avec ce fournisseur qui a ensuite fait une offre de service. Celle-ci n'aurait pas été mise en concurrence.
 - ▼ Les coûts administratifs de la solution ABAKUS sont élevés pour une carte de crédit et il est évident que la nouvelle solution (carte de crédit gérée par le receveur et obtenue auprès d'un établissement bancaire) nous semble plus appropriée.
- ♦ Nous avons pu constater que les cartes ont été utilisées pour des dépenses non prévues par l'accord
 - ▼ Les dépenses auraient dû être limitées aux dépenses prévues au niveau du contrat.
 - ▼ Les dépenses de restaurants n'auraient pas dû être engagées par ce biais, ni comptabilisées avec les achats de licences.
- ♦ De plus, ces dépenses n'ont pas été validées par le Bureau (ni avant l'engagement de la dépense ni avant le paiement de la facture), ce qui est contraire au principe de fonctionnement du S.I.G.I.
- ♦ Le mandat de paiement a bien été validé mais :
 - ▼ Seuls deux membres du Bureau différents ont signé les mandats en plus du Président et de la Secrétaire
 - ▼ Les personnes ont signé les mandats sur la base d'informations insuffisantes (absence des relevés dans 75% des cas).
- ♦ Nous recommandons de formaliser la procédure de paiement via carte de crédit:
 - ▼ Personnes et dépenses autorisées,
 - ▼ Processus d'autorisation par le Bureau que ce soit avant ou après la dépense,
 - ▼ Processus de validation des factures : Remise des preuves de paiement et des relevés des cartes
 - ▼ Processus de comptabilisation : Affectation des dépenses au bon compte.
- ♦ Nous reviendrons sur le processus de validation des dépenses au niveau du dernier chapitre de ce rapport.

Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF**
 - c) Evolution de la nature des frais
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Processus d'établissement du PPF, du budget et principes comptables : Synthèse et recommandations

- ♦ Au niveau du PPF et du budget, nous avons pu constater que le niveau de formalisme pouvait être augmenté pour notamment rendre encore plus visibles les réflexions menées à ce niveau, les décisions prises, le détail de certaines dépenses et surtout les principes, règles et outils de calcul des cotisations et participations des communes.
- ♦ En 2021, les principes de la comptabilité sont conformes aux normes comptables, mais nous avons noté des anomalies liées à l'historique (notamment au niveau des amortissements). Là aussi, nous pouvons regretter l'absence de principes écrits sur les traitements comptables.
- ♦ Nous recommandons fortement au S.I.G.I. de formaliser les éléments suivants :
 - ▼ Les étapes et les responsabilités de tous les intervenants au niveau du budget
 - ▼ Les demandes d'informations complémentaires et les décisions prises lors des réunions budgétaires
 - ▼ Les règles de calcul des cotisations et participations des communes ainsi que le mode de fonctionnement de l'Excel qui permet d'effectuer ces calculs
 - ▼ Les procédures comptables
 - ▼ Les accords avec des parties externes (Ex: Ministère de l'Intérieur) au niveau de la comptabilité

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 1b)

L'Expert analysera le processus de l'établissement du budget, les hypothèses sous-jacentes utilisées, la qualité de la documentation pour la prise de décision, les demandes d'information du Comité et la rigueur du suivi budgétaire.

Rappel de la demande (Ad 1d)

L'Expert comparera les frais réalisés avec ceux du plan pluriannuel financier disponible pour la même période, analysera les écarts et documentera les causes éventuelles.

- ◆ Nous avons regroupé le sujet du processus budgétaire et du plan pluriannuel de financement (PPF) pour les raisons suivantes :
 - ▼ Le PPF sert en principe de base à l'établissement du budget. Il permet de prendre en compte les évolutions externes comme les évolutions internes prévues par l'établissement.
 - ▼ L'exercice sur les trois années du PPF doit se faire avant ou en parallèle avec le processus d'établissement budgétaire.
 - ▼ La comparaison avec les frais réalisés se fait davantage au niveau du budget même si le PPF doit être mis à jour régulièrement en fonction de l'évolution des hypothèses et ajustements budgétaires réalisés en cours d'année.
- ◆ Nos analyses se basent sur le cadre légal en place (Loi du 30 juillet 2013 portant modification de certaines dispositions du Titre 4 – De la comptabilité communale de la loi communale modifiée du 13 décembre 1988 et règlement grand-ducal associé) et sur le Vademecum pour l'établissement des plans pluriannuels de financement.
- ◆ Pour mener nos analyses, nous nous sommes basés sur
 - ▼ Plusieurs entretiens avec les deux principales personnes qui interviennent dans le processus budgétaire.
 - ▼ Des extraits de présentation sur les budgets rectifiés ou initiaux de 2021, 2022 et 2023.
 - ▼ Divers documents remis par le S.I.G.I. en lien avec la préparation du budget et le PPF

Le plan pluriannuel de financement (PPF)

La comparaison des PPF des années précédentes avec les comptes de 2021 (réalisé) montre quelques écarts importants

- ▶ Au niveau de l'ordinaire :
 - ▶ Il est important de rappeler ici que le budget ordinaire doit être équilibré
 - ▶ Les estimations pour 2021 ont été supérieures au réalisé (de 4 à 11%). Nous avons constaté que les estimations au niveau du PPF pour les années avant 2020 étaient plus précises.
- ▶ Au niveau de l'extraordinaire :
 - ▶ Les estimations des recettes sont très proches du réalisé au niveau du compte.
 - ▶ Les dépenses ordinaires varient davantage. Cela est dû aux reports (cf. page suivante).
- ▶ En 2021, le S.I.G.I. dispose d'un solde reporté positif de 2.168.846,35€.

| | Estimation 2021 - PPF 2018 | Estimation 2021 - PPF 2019 | Estimation 2021 - PPF 2020 | Budget 2021 | Compte 2021 |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|
| BUDGET ORDINAIRE | | | | | |
| Recettes ordinaires | 19.201.048,76 | 18.953.247,38 | 18.038.618,14 | 18.248.815,19 | 17.267.712,75 |
| Dépenses ordinaires | 19.201.048,76 | 18.953.247,38 | 18.038.618,14 | 18.248.815,19 | 17.267.712,75 |
| Résultat ordinaire | - | - | - | - | |
| BUDGET EXTRAORDINAIRE | | | | | |
| Recettes extraordinaires | 3.471.895,00 | 3.448.123,45 | 3.484.859,45 | 3.510.768,93 | 3.567.794,57 |
| Dépenses extraordinaires | 3.357.018,00 | 3.409.411,00 | 3.327.936,83 | 5.878.283,54 | 4.667.012,76 |
| Somme des soldes à reporter | 1.496.087,26 | 1.933.093,91 | 1.247.762,28 | 900.550,00 | 2.168.846,35 |

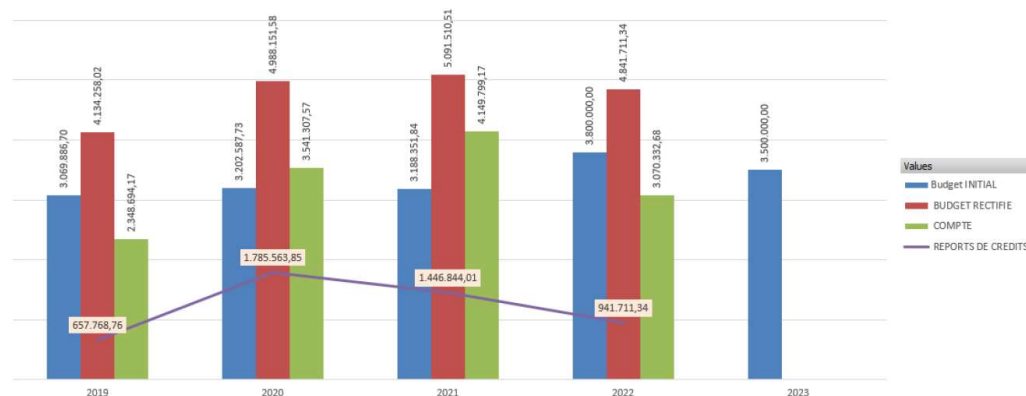
Dans le cadre de l'établissement du budget rectifié, nous avons constaté des reports de crédits importants au niveau du chapitre extraordinaire.

- ◆ Nous avons constaté une forte augmentation des budgets rectifiés extraordinaires qui sont bien supérieurs aux montants définitifs établis lors de la clôture des comptes.
- ◆ Chaque année, le budget rectifié extraordinaire intègre les reports de crédits de l'année précédente en plus des éventuelles modifications décidées dans le cadre de l'exercice budgétaire.
- ◆ Le graphique ci-contre nous a été fourni par le S.I.G.I. pour illustrer les reports de crédits à partir de 2019 et les différences entre budget initial, rectifié et le compte. On peut ainsi constater que ces reports de crédits sont en baisse depuis 2020.

Explication avec un exemple

4/120/212000/99001 Frais de développement des logiciels.

| EXERCICE | BUDGET INITIAL | BUDGET RECTIFIÉ | | COMPTE | | Solde à reporter sur 2022 |
|----------|----------------|-----------------|---|--------------|---|---------------------------|
| 2021 | | 5.091.510,51 | - | 4.149.799,17 | = | 941.711,34 |
| 2022 | 3.800.000,00 | 4.841.711,34 | | | | |



Source: S.I.G.I

Le processus budgétaire

Le processus budgétaire est orchestré par une personne de l'équipe administrative. Nous avons pu constater qu'il est assez peu formalisé.

- Le processus budgétaire n'est pas formalisé en tant que processus interne. Un document a été élaboré par la personne en charge du budget dans le cadre de notre étude pour éclaircir le mode de fonctionnement.
- Un exercice de « backtiming » permet de fixer le calendrier pour l'établissement du budget et montre les grandes étapes du processus.
- Les pages suivantes décrivent quelques étapes clés du processus budgétaire avec quelques illustrations.
- Il est important de noter que les décisions qui sont prises en réunion pour déterminer le budget de l'année suivante ne sont pas formalisées dans des comptes-rendus.

| Date | Intervenants | Sujet |
|----------------------------|--|---|
| jeudi 22 septembre 2022 | Direction + Angélique | Présentation d'un document de budget par Angélique, avec les données communiquées par les responsables des lignes budgétaires |
| mardi 27 septembre 2022 | Direction + Angélique | Finalisation du budget avec les chiffres communiqués par la direction |
| mercredi 28 septembre 2022 | Angélique | Finalisation du budget, des commentaires budgétaires, de la liasse budgétaire, du décompte communes |
| vendredi 30 septembre 2022 | Direction + Angélique | Validation des documents budget en Direction avant transmission au Bureau |
| mardi 4 octobre 2022 | Direction + Membres du Bureau + Angélique | Présentation du budget |
| mardi 4 octobre 2022 | Direction + Yves Wengler | Elaboration du commentaire du président sur le budget 2023 |
| mardi 18 octobre 2022 | Direction + Membres du Bureau + Angélique | Présentation des grandes lignes du budget et validation des documents pour le Comité du 8 novembre |
| mercredi 19 octobre 2022 | Administration | Transmission des documents budget aux membres du Comité |
| mardi 25 octobre 2022 | Direction + Comité + Angélique | Vote du budget rectifié 2022 et budget initial 2023 |
| mercredi 26 octobre 2022 | Administration + Angélique | Transmission aux communes des montants à prévoir dans leur budget |
| mercredi 26 octobre 2022 | Administration + Angélique | Transmission du budget au Ministère de l'intérieur |

Source: S.I.G.I

Les travaux préparatoires reposent sur la consolidation de données fournies par les responsables de lignes budgétaires

- ◆ En amont un travail préparatoire est assuré par la personne en charge du suivi budgétaire
 - ▼ Un fichier permet de suivre qui est responsable de quel budget.
 - ▼ Chaque responsable de budget organise son suivi au cours de l'année comme il le souhaite. Il n'existe pas de formalisme particulier à suivre.
 - ▼ Pour préparer les travaux, la personne en charge renseigne un fichier avec les éléments budgétaires dont elle dispose et le fait parvenir aux différents responsables.
 - ▼ Le point est fait avec chaque responsable de budget sur l'année en cours afin d'obtenir une proposition de budget rectifié et une proposition de budget pour l'année suivante.
 - ▼ Nous avons compris que, dans de nombreux cas, les responsables repartent du budget qu'ils avaient obtenu l'année précédente. Si un dépassement de plus de 10% par rapport au budget de l'année précédente est envisagé, le responsable de la ligne budgétaire est invité à expliquer les raisons du dépassement.
 - ▼ Au cours de ces réunions, un tableau Excel est mis à jour avec les demandes budgétaires de chaque responsable.
 - ▼ Le plan pluriannuel financier n'est pas utilisé dans ce processus.
 - ▼ La personne en charge du budget réalise aussi un pré-calcul des amortissements sur la base d'informations communiquées par le receveur. Ces informations seront affinées par la Direction et le responsable du datacenter.
 - ▼ Tous ces éléments sont consolidés et validés par chaque responsable de budget avant d'être présentés à la Direction du S.I.G.I..

La présentation du budget inclut les données chiffrées et des hypothèses. Nous n'avons pas eu accès à des données plus détaillées sur les raisonnements sous-jacents.

- Le budget ainsi préparé est présenté à la Direction du S.I.G.I. qui effectue des modifications sur la base d'éléments à sa disposition (projets, coûts, éléments stratégiques).
- Les actions sont ensuite prises en interne pour prendre en compte et appliquer ces modifications (communication, création d'articles budgétaires, extournes,).
- Sur cette base, la liasse budgétaire est établie et des décomptes pour les communes sont réalisés (cf. slides inclus dans cette section sur le calcul des cotisations).
- Les documents de présentation du budget sont finalisés. La présentation du budget comprend:
 - Des faits marquants expliquant les principales hausses ou baisses
 - Un tableau récapitulatif compte N-1, budget initial N, rectifié N et budget N+1.

Dépenses ordinaires (par nature)

Faits marquants

- Frais de personnel** en progression: plus 364.000 euros
 - Hausses mécaniques (circulaire budgétaire, automatismes)
 - Adaptation des profils aux besoins des postes & engagements sur postes ouverts
- Consultants externes** en maintenance: légère baisse de 2,8 millions à 2,6 millions euros
 - Stabilisation et mise en maintenance des solutions GESCOM

PROJET

Dépenses du Personnel

En milliers d'euros

PROJET

7

| | Compte 2019 | BUDGET Initial 2020 + reports | Rectifié 2020 | Budget 2021 |
|--|-------------|-------------------------------|---------------|-------------|
| Frais de personnel | 6.668 | 7.004 | 7.004 | 7.368 |
| Consultance | 5.677 | 7.828 | 7.821 | 5.788 |
| Consultance externe et expertise - budget ordinaire | 3.329 | 2.832 | 2.832 | 2.600 |
| Consultance externe et expertise - budget extraordinaire | 2.349 | 4.995 | 4.988 | 3.188 |
| Pourcentage Personnel interne | 54,0% | 47,2% | 47,2% | 56,0% |
| Pourcentage Personnel externe | 46,0% | 52,8% | 52,8% | 44,0% |

Source: S.I.G.I

La présentation de certaines dépenses est trop agrégée pour permettre un suivi budgétaire détaillé.

La dernière ligne du budget ordinaire regroupe un ensemble de dépenses hétérogènes :

- ▼ Les frais de représentation
- ▼ Les frais du comité et du bureau
- ▼ Les produits d'entretiens
- ▼ Les fournitures de bureau
- ▼ Le matériel technique et informatique destiné à la vente
- ▼ Les honoraires d'avocats
- ▼ Etc.

Cette ligne n'est pas présentée en détail au niveau du document de présentation budgétaire en notre possession.

Nous recommandons d'inclure un suivi détaillé de ces dépenses.

Dépenses ordinaires

Récapitulatif

□ Dépenses ordinaires 2023: € 21.068.831,38

| | Compte 2021 | Budget initial 2022 | Budget rectifié 2022 | Budget initial 2023 | Variation Initial 2022 VS Initial 2023 |
|---|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|--|
| Dépenses ordinaires | 17.268 | 20.505 | 20.505 | 21.069 | 564 |
| Frais de personnel | 7.020 | 7.297 | 8.375 | 8.289 | 992 |
| Consultance pour support et maintenance des logiciels | 2.578 | 4.341 | 3.238 | 3.650 | -691 |
| Datacentre, matériel, licences, lignes | 2.445 | 2.703 | 2.726 | 2.812 | 109 |
| Bâtiments | 938 | 1.008 | 1.131 | 1.167 | 159 |
| Audit | | | 215 | 305 | 305 |
| Relation clients et Communication | 91 | 300 | 200 | 260 | -40 |
| Amortissements | 3.568 | 4.038 | 3.775 | 3.817 | -221 |
| Matériel, logiciel pour vente, autres | 627 | 818 | 845 | 769 | -49 |

PROJET

19

En milliers d'euros

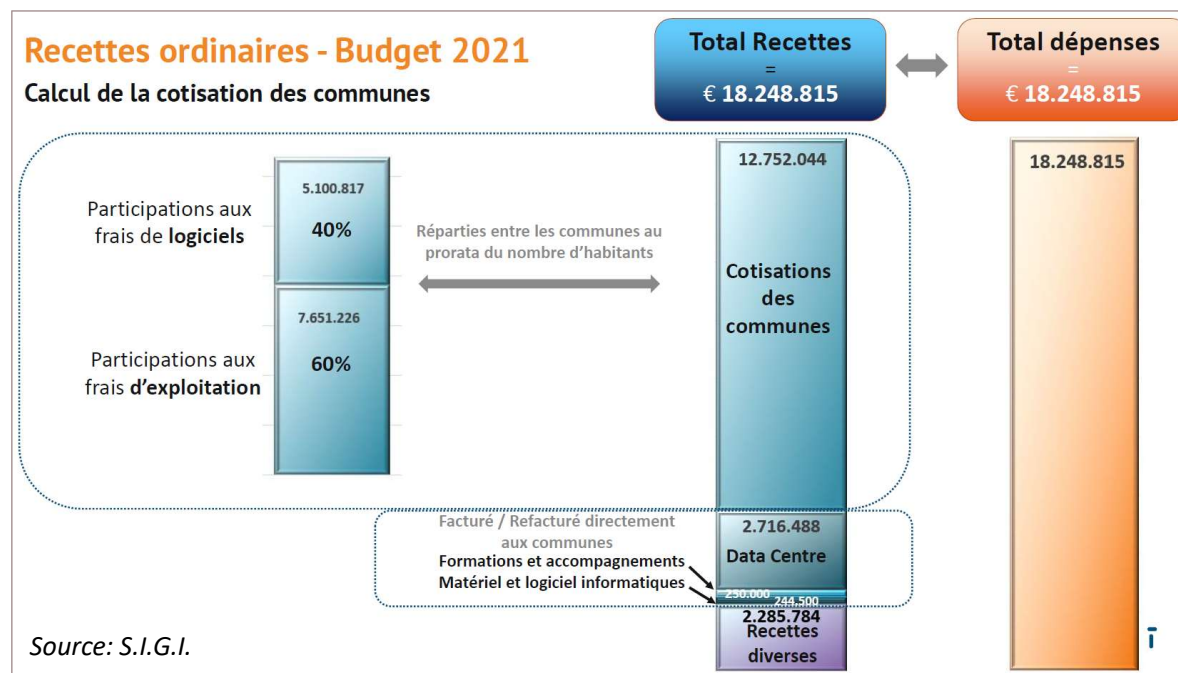
Source: S.I.G.I

Les pourcentages appliqués pour le calcul des cotisations reposent sur une méthode non documentée et que nous n'avons donc pas pu évaluer.

- Le budget ordinaire du S.I.G.I. est très largement financé par les communes (85% si l'on ajoute les cotisations et les frais de datacentre refacturés aux communes).
- Les coûts des cotisations sont calculés sur la base de frais d'exploitation et de logiciels.

- Au niveau des statuts du 7 juin 2005, la quote-part pour ce calcul en pourcentage du résultat brut d'exploitation¹ était de :
 - 30% pour les charges fixes d'exploitation
 - 70% pour l'utilisation des services du syndicat
- Le Comité du Syndicat a décidé de modifier cette clé de répartition en 2011 comme suit :
 - 40% pour la location logicielle
 - 60% pour les frais d'exploitation

- Nous avons demandé plus d'informations sur les modes de calcul des pourcentages de manière à recalculer cette proportion sur la base des données plus récentes en notre possession mais n'avons rien obtenu de la part du S.I.G.I..

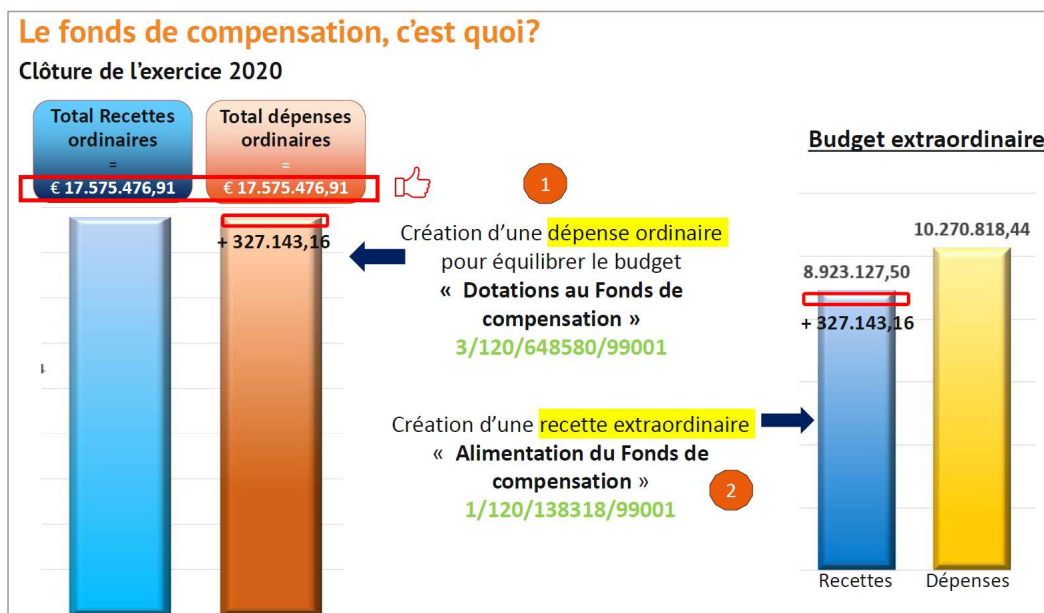


¹ Statut du 7 juin 2005 – 7.2.2 (3): Le résultat brut d'exploitation est la différence entre les charges d'exploitation, amortissements compris moins les recettes hors cotisations.

Le calcul des cotisations et des participations au datacentre est réalisé dans un tableau Excel qu'il conviendrait de documenter.

- ◆ Les cotisations et les participations aux frais pour le datacentre par commune sont calculées grâce à un tableau Excel.
- ◆ Ce tableau est utilisé par la personne en charge du budget qui est la seule à savoir comment il fonctionne.
- ◆ Cette personne dispose de contrôles intégrés au tableau Excel qui permettent d'identifier certaines erreurs.
- ◆ Les règles et méthodes de calcul intégrées dans ce tableau Excel ne sont pas documentées.
- ◆ Nous recommandons de le faire et de mettre à plat les principes de cette "moulinette" pour plus de transparence et pour en permettre le contrôle.

Au niveau de la clôture des comptes annuels, le fonds de compensation est un mécanisme pour équilibrer le budget ordinaire lorsque l'excédent est relativement faible.



- Si les recettes ordinaires dépassent les dépenses ordinaires de façon importante (en principe plus de 500k€), il est proposé au Comité de rembourser l'excédent aux communes, au prorata du nombre d'habitants.
- Ces remboursements se font manuellement (102 virements). Le calcul du remboursement, la communication aux communes et les contrôles en place pour ce processus n'ont pas pu être analysés (la personne en charge est malade depuis le début de l'année et nous n'avons pas pu nous entretenir avec elle).
- Si cet excédent est jugé peu important (en général moins de 500 k€), il est proposé de créer un « fonds de compensation » (voté par le Comité). Ce fonds de compensation sera utilisé l'année suivante pour financer une partie des dépenses. Le type de dépenses financées par le fonds de compensation, également approuvé par le Comité, devra être clairement identifié dans l'article budgétaire. Il a été récemment utilisé pour financer la consultance aux niveaux des dépenses ordinaires.

Le fonctionnement du fonds de compensation a évolué au fil du temps. Il semble correct d'un point de vue comptable.

Source: S.I.G.I.

| | 2020 | | 2021 | | |
|---|-----------------|------------|----------------|-----------------|--------|
| | Budget rectifié | COMPTE | Budget initial | Budget rectifié | COMPTE |
| Recettes ordinaires | | | | | |
| 2/120/744611/99009 | | | | | |
| Participations au Fonds de compensation | | 327.143,19 | | | |
| 2/120/748800/99001 | | | | | |
| Reprise de l'utilisation du Fonds de compensation | | | 327.143,16 | 327.143,16 | |
| Dépenses ordinaires | | | | | |
| 3/120/613481/99002 | | | | | |
| Honoraires de consultance externe et d'expertise - Utilisation du F | | | 327.143,16 | 327.254,40 | |
| 3/120/615100/99003 | | | | | |
| Utilisation du Fonds de compensation (cet article a été remplacé) | | | | | |
| 3/120/648580/99001 | | | | | |
| Dotations au Fonds de compensation | | 327.143,16 | | | |
| Recettes extraordinaires | | | | | |
| 1/120/138318/99001 | | | | | |
| Fonds de compensation - Alimentation | | 327.143,16 | | | |
| Dépenses extraordinaires | | | | | |
| 4/120/138318/99001 | | | | | |
| Autres fonds de réserve - Reprise du Fonds de compensation | | | 327.143,16 | 327.143,16 | |

Au niveau des années 2019 et 2020, les comptes montrent bien le fonctionnement du fonds de compensation tel qu'expliqué précédemment.

Source: S.I.G.I.

| | 2016 | | | 2017 | | |
|---|----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------|------------|
| | Budget initial | Budget rectifié | COMPTE | Budget initial | Budget rectifié | COMPTE |
| Recettes ordinaires | | | | | | |
| 2/120/744611/99009 | | | | | | |
| Participations au Fonds de compensation | | | 98.847,56 | | | 25.493,10 |
| 2/120/748800/99001 | | | | | | |
| Reprise de l'utilisation du Fonds de compensation | 456.160,51 | 456.160,51 | 0,00 | 509.284,81 | 335.485,18 | 333.600,52 |
| Dépenses ordinaires | | | | | | |
| 3/120/613481/99002 | | | | | | |
| Honoraires de consultance externe et d'expertise - Utilisation du F | 456.160,51 | 456.160,51 | 455.703,03 | 509.284,81 | 335.485,18 | 333.600,52 |
| 3/120/615100/99003 | | | | | | |
| Utilisation du Fonds de compensation (cet article a été remplacé) | | | | | | |
| 3/120/648580/99001 | | | | | | |
| Dotations au Fonds de compensation | | 273.104,68 | 98.847,56 | | | 25.493,20 |
| Recettes extraordinaires | | | | | | |
| 1/120/138318/99001 | | | | | | |
| Fonds de compensation - Alimentation | | 273.104,68 | 98.847,56 | | | 25.493,20 |
| Dépenses extraordinaires | | | | | | |
| 4/120/138318/99001 | | | | | | |
| Autres fonds de réserve - Reprise du Fonds de compensation | 456.160,51 | 456.160,51 | 455.703,03 | 509.284,81 | 335.485,18 | 333.600,52 |

Les années antérieures semblent avoir un autre mode de fonctionnement (budget initial et rectifié différents du montant mis en compte l'année d'avant).

- Le mécanisme du fonds de compensation semble correct d'après ce que nous avons pu retracer au niveau des différents comptes.
- Nous avons constaté que le mécanisme du fonds de compensation est différent à partir de 2018. Avant cette date, une partie du fonds était utilisée chaque année et il restait donc toujours un solde dans le bilan du fonds de compensation.

Conclusions et recommandations sur le PPF et le processus d'établissement budgétaire

- ◆ Les processus d'établissement du PPF et du budget sont en place.
 - ▼ Le processus budgétaire n'est que peu documenté tant au niveau du processus lui-même qu'au niveau des différentes étapes (p.ex. documentation détaillée des hypothèses, absence de compte rendu des réunions, calculs utilisés)
 - ▼ Les méthodes de calcul ne sont pas documentées ce qui empêche toute vérification détaillée et ne permet pas d'éventuellement les remettre en question ou à jour :
 - Des règles historiques dont l'origine ne peut pas être expliquée (p.ex. Composition des cotisations : 30% charge fixes / 70 % services selon les statuts 2005, modifié par le comité en 2011 en 40% frais de logiciel / 60 % frais d'exploitation).
 - Un calcul sur base de tableurs Excel (« moulinette ») qui présente un risque potentiel d'erreurs de calculs ou de manipulation d'autant plus que les règles et formules ne sont pas formalisées
 - ▼ Le mécanisme du fonds de compensation semble correct d'un point de vue comptable.
- ◆ Nous recommandons de continuer à formaliser le processus budgétaire :
 - ▼ Les étapes et les responsabilités
 - ▼ Les hypothèses budgétaires détaillées pour chaque exercice
 - ▼ Les demandes d'informations complémentaires
 - ▼ Les décisions prises lors des réunions budgétaires
- ◆ Nous recommandons de mettre à plat les règles de calcul des cotisations et participations ainsi que le mode de fonctionnement des tableaux Excel utilisés dans le cadre du processus budgétaire et financier. Le S.I.G.I. devrait être en mesure à tout moment d'expliquer le choix des pourcentages appliqués et vérifier le bon fonctionnement des outils de calcul.

L'analyse des principes de la comptabilité

Certaines anomalies ont été détectées au niveau des amortissements

- ▄ Notre analyse est reprise dans le document en annexe (1) : Gestion comptable (document Word comptable)
- ▄ Certaines anomalies au niveau des amortissements ont été identifiées mais ne peuvent plus être expliquées par le personnel en place actuellement.
 - ▼ Certaines subventions d'investissements en capital n'ont pas été amorties
 - ▼ Il existe des postes regroupés (traitement Gescom) avec une valeur résiduelle au 31/12/21 qui selon le tableau d'amortissement devraient être complètement amortis
 - ▼ Nous retrouvons des amortissements de consultants ayant développé des logiciels dans le compte 212130001 – Logiciels achetés au lieu du compte 212130001 – Logiciels achetés
 - ▼ Nous constatons que le travail de développement réalisé par le personnel interne n'est pas affecté en immobilisations (logiciels créés)
 - ▼ Certains matériaux sont dépréciés sur 3 ans et d'autres sur 5 ans. En comptabilité commerciale, ce type de matériel s'amortit sur 3 années.

Conclusions et recommandations par rapport au respect des principes de la comptabilité

- ◆ Le S.I.G.I. ne dispose pas d'un manuel de procédures comptables qui permettrait de définir et de documenter le traitement comptable des différentes transactions et spécificités du S.I.G.I..
- ◆ En 2021, les principes de la comptabilité sont conformes aux normes comptables, mais nous avons constaté une différence des méthodes utilisées avant et après 2018 et la comptabilité de 2021 comporte encore des éléments historiques représentant des anomalies notamment au niveau des amortissements.
- ◆ Nous recommandons les actions suivantes :
 - ▼ La mise en place d'un manuel de procédures comptables qui permet de définir et de documenter le traitement comptable des différentes transactions et spécificités du S.I.G.I. et d'assurer le principe de comparabilité des chiffres et la continuité des exercices.
 - ▼ La documentation des accords entre le S.I.G.I. et les parties externes (ex: Ministère de l'Intérieur) afin que la comptabilité puisse être tenue en fonction de ces accords.
 - ▼ Le renforcement des compétences des personnes impliquées dans la comptabilité et les finances du S.I.G.I. notamment via des formations en matière de comptabilité en partie double
 - ▼ L'assistance d'un expert-comptable dans la finalisation du bilan de fin d'année (comptabilité en partie double).
 - ▼ La nomination d'un réviseur d'entreprises pour effectuer un audit des états financiers du S.I.G.I..

Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF
 - c) Evolution de la nature des frais**
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Evolution de la nature de frais : Synthèse

- ◆ Pour réaliser ces analyses nous avons dû créer une répartition des comptes qui n'existe pas au S.I.G.I.. Les données sont issues de la comptabilité camérale et ne portent que sur la période 2012-2021 puisque les années précédentes n'étaient pas directement accessibles.
- ◆ Le S.I.G.I. ne semble pas disposer, à l'heure actuelle, d'une vue claire sur la répartition des frais de production versus les frais généraux, ni sur le nombre d'ETP (internes et externes).
- ◆ Notre analyse a montré que :
 - ▼ Le ratio entre frais de production et frais généraux est stable à +/- 80/20 sur la période 2012 – 2021
 - ▼ Que ce soit pour les frais généraux ou les frais de production, les frais de personnel représentent le plus grand poste de dépenses :
 - Les frais de personnel augmentent plus vite que les frais de consultants (respectivement +7,3% par an et 2,8% par an).
 - La proportion de salariés aurait doublé au S.I.G.I. sur la période analysée (passant de 31% à 62%).
 - ▼ Sur la période de 2012 à 2021, les frais généraux ont augmenté de 10,4 %.
 - L'augmentation des frais généraux est liée principalement aux frais de personnel (+87%) et aux frais de bâtiments (+350%). Le déménagement dans le nouveau bâtiment a été une opération très coûteuse sans contrepartie au niveau des recettes jusqu'à aujourd'hui. Nous savons qu'une étude de faisabilité a été décidée pour évaluer le coût lié à un retour au 6 rue de l'étang.
 - Les frais de marketing et de communication (454k€ en 2012) se sont stabilisés autour de +/- 200 k€ par an avant de diminuer depuis 2020. Nous avons fait des recommandations au chapitre sur les dépenses pour garder ces dépenses sous contrôle.
 - Les frais de représentation sont restés +/- stables avec une moyenne autour de 60k€ / an
 - ▼ Sur la même période les frais de production ont augmenté de 48,9 %
 - Les frais de personnels ont progressé de 45,6% sur la période.
 - Au niveau des frais de personnel, les frais de consultants externes restent majoritaires (54,3%) même si l'écart se réduit avec les frais de personnel interne.
 - Les frais de datacentre (infrastructure) ont augmenté de 92 % sur la période analysée.

Evolution de la nature de frais : Recommandations

- ◆ Nous recommandons au S.I.G.I. de compléter le suivi des dépenses qui est fait au niveau budgétaire par une comptabilité analytique.
- ◆ Le nombre d'ETP devrait être connu et suivi tant pour les internes que pour les externes.
- ◆ Le temps passé par le personnel interne sur des tâches liées à des services aux clients ou aux logiciels du S.I.G.I. devraient être mesuré séparément.
- ◆ Des tableaux de bord sur les dépenses par nature et les indicateurs clés devraient être mis à la disposition de la Direction et des responsables pour pouvoir mieux piloter le coût des activités et supporter la prise de décision.

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 2c)

L'Expert présentera l'évolution de la nature des frais entre 2008 et 2022 concernant les dépenses liées aux attributions du S.I.G.I. (support et développement informatique des communes) versus les frais généraux incluant les frais de représentation/marketing.

- ◆ Définitions :
 - ▼ Les frais de production sont les dépenses liées aux attributions du S.I.G.I. (support et développement informatique des communes). Il s'agit des rémunération du personnel du S.I.G.I. impliqué dans ces missions, des consultants externes , des frais de logiciels et d'infrastructure,...
 - ▼ Les frais généraux sont les autres dépenses qui permettent au S.I.G.I. de fonctionner en tant qu'organisation. Il s'agit des frais de personnel administratif, des frais de bâtiment, des frais de marketing et communication, des frais de représentation, de fourniture et matériel, ...
- ◆ Nous avons reçu une répartition des frais par nature pour la comptabilité camérale qui est utilisée par la personne en charge de préparer le budget. Celle-ci est basée sur les comptes de 2022 et n'est pas disponible pour les années antérieures (sachant que d'autres comptes ont pu être utilisés).
- ◆ Nous sommes partis de cette base et nous avons reconstitué les années précédentes mais aussi affiné la répartition des comptes pour mieux répondre à la demande.
- ◆ Les chiffres présentés couvrent la période 2012 à 2021 car la comptabilité camérale n'est pas directement disponible pour les années précédentes (l'obtention des données aurait nécessité une intervention informatique).
- ◆ En ce qui concerne la répartition des frais du personnel, nous avons exploité les informations mises à notre disposition pour répartir les personnes employées selon leur rôle (administration vs production).

La qualité des données disponibles actuellement ne permet pas de faire une analyse détaillée au plus juste.

- ◆ Le S.I.G.I. ne dispose pas d'une comptabilité analytique détaillée incluant l'historique :
 - ▼ Une répartition par nature est utilisée dans le cadre du budget. Elle n'est pas suffisante pour suivre les coûts par nature car elle agrège les comptes à un niveau très élevé (par exemple la nature « Matériel, logiciel pour vente, autres,.. ». englobe : des frais liés aux organes politiques, des assurances, des produits d'entretien, des honoraires d'avocat...)
 - ▼ La notion de frais généraux n'est pas toujours comprise par les personnes impliquées dans l'obtention des données. Par exemple, les frais de téléphone ou de véhicules sont considérés comme devant faire partie des frais de production et non pas des frais généraux puisqu'ils sont utilisés pour être en contact avec les clients.
- ◆ Comme déjà abordé au niveau de l'analyse des dépenses, la structuration des comptes est aussi à revoir pour mener une analyse plus pertinente des postes (ex: frais de nettoyage sous-traités comptabilisés dans les frais de personnel).
- ◆ Il a été très difficile d'obtenir des chiffres sur le nombre de personnes internes, le nombre d'ETP et la répartition entre personnel administratif et personnel lié à la production. Sur la base des listes nominatives reçues, nous sommes partis de l'hypothèse suivante :
 - ▼ 30% du personnel est affecté aux frais généraux
 - ▼ 70% du personnel est affecté à des frais de production

Les données de personnel disponibles ne permettent actuellement ni de définir clairement un nombre d'ETP par an, ni d'assurer avec certitude le pourcentage du temps passé sur des tâches dites de production ou de support.

▣ Le nombre de personnes internes :

- ▾ Sur la période 2008 à 2021, la composition du personnel nous est parvenue sous différents formats selon les années (tableaux Excel, extraits de documents de présentation du S.I.G.I., etc.). Des erreurs ont pu être identifiées dans ces documents (par ex: un externe indiqué dans la liste du personnel interne et une personne non indiquée mais salariée pendant plusieurs années au S.I.G.I.).
- ▾ Le nombre d'ETP nous a ensuite été fourni sur la base des relevés communiqués par le S.I.G.I. au Ministère de l'intérieur. Nous avons constaté des écarts importants entre ces deux premières sources d'information. Le S.I.G.I. nous a expliqué que les chiffres pour le Ministère correspondraient à des projections et ne représentent donc pas forcément la réalité. Ces chiffres n'ont donc pas pu être utilisés pour l'analyse financière.
- ▾ Ensuite, nous avons reçu une liste du personnel qui serait issus de l'outil salaire (Apsal), mais qui indique uniquement le nombre de personnes et leur ancienneté.
- ▾ Finalement, nous avons reçu un fichier Excel qui pourrait contenir le nombre d'ETP mais qui nous a été envoyé après la date limite d'envoi des documents. Comme nous n'avons pas pu vérifier la source et ni obtenir les explications sur ces chiffres, nous n'avons pas pu les utiliser dans notre étude.

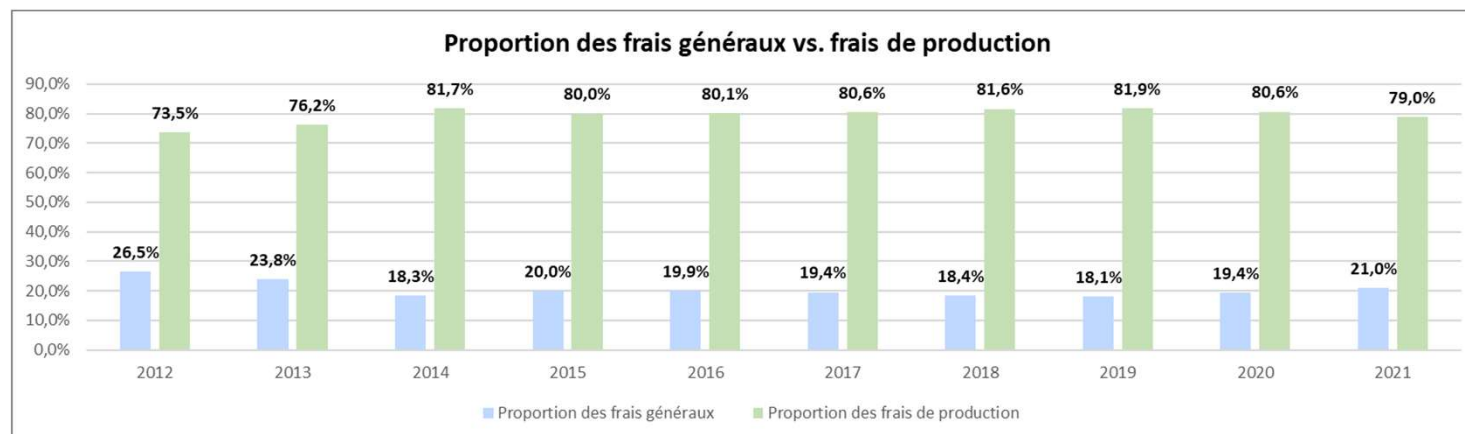
▣ Le temps passé par fonction:

- ▾ L'administration et les fonctions de support du S.I.G.I sont englobées dans l'organisation interne en centre de compétences.
- ▾ Des personnes sont amenées à travailler à la fois sur des tâches internes et sur des services à rendre aux communes sans que le suivi de leur temps de travail permette de faire une distinction (p.ex. le service communication travaille pour des projets internes et liées aux communes).
- ▾ Ne disposant pas d'informations suffisantes pour faire ce tri, nous avons, dans l'analyse qui suit, pris en compte toutes les personnes de l'administration et du marketing dans les frais généraux.

Le ratio entre frais de production et frais généraux reste stable sur la période autour de 80/20.

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Variation moyenne | Variation 2021/2012 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|---------------------|
| Frais généraux | 3.293.592 | 2.900.474 | 2.397.371 | 2.696.731 | 2.914.548 | 2.922.670 | 2.883.260 | 3.054.233 | 3.347.359 | 3.634.574 | 1,6% | 10,4% |
| Frais de production | 9.155.394 | 9.304.401 | 10.712.618 | 10.775.689 | 11.716.564 | 12.107.210 | 12.787.345 | 13.793.511 | 13.900.975 | 13.633.139 | 4,6% | 48,9% |
| Total Frais | 12.448.986 | 12.204.875 | 13.109.989 | 13.472.421 | 14.631.113 | 15.029.880 | 15.670.605 | 16.847.743 | 17.248.334 | 17.267.713 | | |

- On peut retenir que les frais généraux représentent environ 20% des dépenses contre 80% pour les frais de production.
- Les frais de production ont augmenté plus rapidement que les frais généraux sur la période analysée (4,6% en moyenne par an).



Les frais de personnel représentent plus de la moitié de frais généraux. Les frais de bâtiment sont en 2^e position, les frais de marketing rétrogradent en 3^{ème} position.

- Plus de la moitié des dépenses sont des frais de personnel. Ces frais passent de 1,1M€ à 2,1M€ sur la période soit une augmentation de 87%.
- Comme nous l'avons déjà vu, les frais de bâtiment ont considérablement augmenté et constituent le deuxième poste de dépenses en 2021 (près de 30% si on ajoute les amortissements). Les frais de bâtiment (hors amortissement ont été multipliés par 3,5 sur la période).
- Les dépenses de marketing qui représentaient 20% des dépenses en 2012, ne représentent plus que 2,5% en 2021.

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Répartition en 2021 | Répartition en 2012 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| Total - Frais généraux | 2.241.642 | 2.696.751 | 2.201.768 | 2.462.373 | 2.652.422 | 2.785.009 | 2.883.260 | 3.054.233 | 3.347.359 | 3.634.574 | | |
| Frais de personnel | 1.115.084 | 1.235.302 | 1.370.722 | 1.544.617 | 1.635.537 | 1.725.265 | 1.826.732 | 2.024.513 | 2.166.420 | 2.088.518 | 57,5% | 49,7% |
| Bâtiments | 209.615 | 756.080 | 246.623 | 258.108 | 285.903 | 287.426 | 307.566 | 293.512 | 579.321 | 943.179 | 26,0% | 9,4% |
| Amortissements - Bâtiment | 161.566 | 161.899 | 169.007 | 173.626 | 179.107 | 186.361 | 175.150 | 166.098 | 135.925 | 135.373 | 3,7% | 7,2% |
| Frais de marketing | 454.765 | 213.274 | 81.036 | 129.654 | 202.266 | 216.488 | 230.668 | 216.477 | 120.743 | 91.432 | 2,5% | 20,3% |
| Jetons de présence et indemnités au bureau | 73.999 | 76.879 | 74.247 | 86.280 | 80.560 | 68.160 | 76.590 | 73.217 | 78.477 | 81.371 | 2,2% | 3,3% |
| Sous-traitance | 0 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 65.000 | 65.000 | 65.000 | 65.000 | 75.000 | 65.000 | 1,8% | 0,0% |
| Frais de représentation | 57.621 | 50.972 | 47.010 | 57.003 | 55.292 | 66.432 | 61.870 | 69.212 | 35.814 | 62.114 | 1,7% | 2,6% |
| Fournitures de bureau | 37.653 | 17.887 | 23.190 | 30.446 | 40.403 | 26.070 | 28.238 | 19.766 | 35.679 | 31.142 | 0,9% | 1,7% |
| Autres charges externes | 4.421 | 1 | 0 | 3.008 | 209 | 1.189 | 0 | 1.038 | 0 | 29.213 | 0,8% | 0,2% |
| Frais de télécommunication | 47.189 | 30.954 | 32.757 | 34.644 | 33.909 | 44.003 | 30.270 | 33.326 | 44.254 | 29.173 | 0,8% | 2,1% |
| Assurance | 13.124 | 18.532 | 20.702 | 18.083 | 8.198 | 34.882 | 20.952 | 20.872 | 21.804 | 24.227 | 0,7% | 0,6% |
| Honoraires d'avocats | 26.500 | 25.539 | 26.352 | 14.081 | 13.541 | 13.650 | 23.774 | 43.997 | 28.522 | 26.258 | 0,7% | 1,2% |
| Véhicules | 19.651 | 17.494 | 19.265 | 17.029 | 17.392 | 22.602 | 18.482 | 17.768 | 16.200 | 16.828 | 0,5% | 0,9% |
| Amortissements - Véhicules | 18.016 | 29.513 | 28.452 | 33.377 | 32.699 | 24.952 | 15.407 | 6.864 | 6.542 | 8.075 | 0,2% | 0,8% |
| Impôts | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 2.334 | 0,1% | 0,1% |
| Frais bancaires | 104 | 91 | 69 | 83 | 71 | 192 | 227 | 238 | 322 | 336 | 0,0% | 0,0% |

Frais de représentation: La différence entre les chiffres indiqués ici et les chiffres en page 31 s'expliquent par le fait que des dépenses d'autres natures (ex: SEPA) ont été retirées dans l'analyse détaillée pour mieux évaluer les frais de représentation.

Les frais de production ont augmenté de 48,9 % sur la période. L'augmentation est surtout due aux frais de personnel (interne +87%, externes +23%) et au datacentre (+92%).

- Les frais de personnel (internes) constituent le premier poste de dépenses en 2021. Ils ont augmenté de 87% sur la période analysée soit 7,3% par an en moyenne.
- Globalement, les frais de consultants externes (voir encadré) ont aussi augmenté sur la période (+22,7%) mais moins rapidement que les frais de personnel interne. Les frais liés aux externes restent plus importants que ceux liés aux internes mais l'écart diminue (Frais liés aux externes : 64,5% des frais de personnel en 2012 / 54,3% en 2021).
- Au sein des frais de consultants externes, la partie amortissable liée aux développements a augmenté de 158% sur la période, dépassant les frais non amortissables (Honoraires de consultants) en 2020. Cela traduit bien l'évolution du S.I.G.I. qui investit dans une nouvelle solution et réduit son effort de maintenance. Néanmoins, les frais de maintenance s'élèvent encore à 2.578K€. Nous ne disposons pas du détail des prestations.
- Il est encore intéressant de noter que les frais de datacentre ont augmenté de 92% sur la période analysée et que la part de ces frais est passée de 13,2 à presque 18% au niveau des frais de production.

Les frais de production liés aux consultants externes sont répartis en 2 postes :

- Honoraires de consultants externes : Prestations de maintenance sur les logiciels existants, infrastructure, support aux utilisateurs, ...
- Amortissements – Logiciel créés : Prestations de consultants pour le développement des nouveaux logiciels et étant amorties.

Le datacentre englobe les locations d'infrastructures, de lignes et des frais de licences pour la production du S.I.G.I..

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Répartition en 2021 | Répartition en 2012 |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Total - Frais de production | 9.413.845 | 9.304.401 | 10.712.618 | 10.775.689 | 11.716.564 | 12.107.210 | 12.787.345 | 13.793.511 | 13.900.975 | 13.633.139 | | |
| Frais de personnel | 2.601.862 | 2.882.372 | 3.198.351 | 3.604.107 | 3.816.254 | 4.025.619 | 4.262.376 | 4.723.863 | 5.054.981 | 4.873.210 | 35,7% | 27,6% |
| Amortissements - Logiciels créés | 1.245.798 | 1.323.448 | 1.796.439 | 1.996.963 | 2.327.660 | 2.560.434 | 2.770.345 | 2.922.959 | 3.015.349 | 3.215.174 | 23,6% | 13,2% |
| Honoraires de consultance externe et d'expertise | 3.477.030 | 2.977.123 | 3.489.652 | 2.944.782 | 3.228.827 | 3.049.082 | 2.899.938 | 3.336.828 | 2.797.569 | 2.578.482 | 18,9% | 36,9% |
| Datacentre, matériel, licences, lignes | 1.272.100 | 1.604.386 | 1.742.699 | 1.742.615 | 1.889.194 | 2.102.866 | 2.478.266 | 2.365.824 | 2.477.053 | 2.445.376 | 17,9% | 13,5% |
| Matériel et logiciel pour vente | 258.451 | 277.677 | 302.393 | 325.904 | 330.906 | 258.288 | 243.565 | 297.005 | 366.578 | 311.724 | 2,3% | 2,7% |
| Amortissements - Hardware | 266.828 | 200.054 | 140.813 | 122.764 | 94.056 | 50.131 | 54.354 | 70.466 | 106.136 | 122.257 | 0,9% | 2,8% |
| Amortissements - Logiciels achetés | 33.324 | 39.343 | 42.270 | 38.556 | 29.667 | 60.791 | 78.501 | 76.564 | 83.309 | 86.915 | 0,6% | 0,4% |
| Matériel et logiciel pour vente | 258.451 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 2,7% |

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Variation moyenne | Variation 2021/2012 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Dépenses consultance externe | 4.722.828 | 4.300.571 | 5.286.092 | 4.941.744 | 5.556.487 | 5.609.516 | 5.670.283 | 6.259.787 | 5.812.918 | 5.793.656 | 2,8% | 22,7% |
| Frais de personnel (Frais de production) | 2.601.862 | 2.882.372 | 3.198.351 | 3.604.107 | 3.816.254 | 4.025.619 | 4.262.376 | 4.723.863 | 5.054.981 | 4.873.210 | 7,3% | 87,3% |
| Total - Frais de personnel - Production | 7.324.691 | 7.182.943 | 8.484.443 | 8.545.851 | 9.372.741 | 9.635.134 | 9.932.659 | 10.983.650 | 10.867.899 | 10.666.865 | 4,5% | 45,6% |
| Proportion des dépenses pour consultance externe | 64,5% | 59,9% | 62,3% | 57,8% | 59,3% | 58,2% | 57,1% | 57,0% | 53,5% | 54,3% | | |
| Proportion des dépenses de personnel | 35,5% | 40,1% | 37,7% | 42,2% | 40,7% | 41,8% | 42,9% | 43,0% | 46,5% | 45,7% | | |

L'analyse détaillée des coûts de bâtiment montre des coûts supérieurs à la prévision et des charges quasiment doublées.

- La décision a été prise en 2018 de déménager.

Présentation du contrat de bail du nouveau bâtiment au comité du S.I.G.I. Séance du 17 avril 2018

| | | Montants en 2021 |
|---|--|------------------|
| Loyer IEE : | 657 000 € HTVA / an | 677.235€ |
| Recettes bâtiment SIGI estimées / à ne plus payer : | 453 380 € HTVA / an | 0€ |
| 6 mois gratuits en 2019 : | 328 500 € HTVA | |
| DELTA ANNUEL à partir de d'Octobre 2019 | 657 000 – 453 380 = 203 620 € HT | |
| Avances des charges communes TTC (prix annuel) | < 2,00 € TTC / m ² / mois | |
| Consommations (Gaz, Electr, Eau, Taxes, Assurances) | < 72 750 € HTVA / an | 142.711€ |
| Durée du contrat de bail : | 7 ans + 3 ans = 10 ans (24 mois de préavis) | |

- Les coûts en 2021 sont les suivants :

▼ Loyer :

- 180.600€/trimestre début 2021 soit 722.400€/an
- Payé: 677.235€ (1 mois gratuit et indexation au 4^{ème} trimestre)

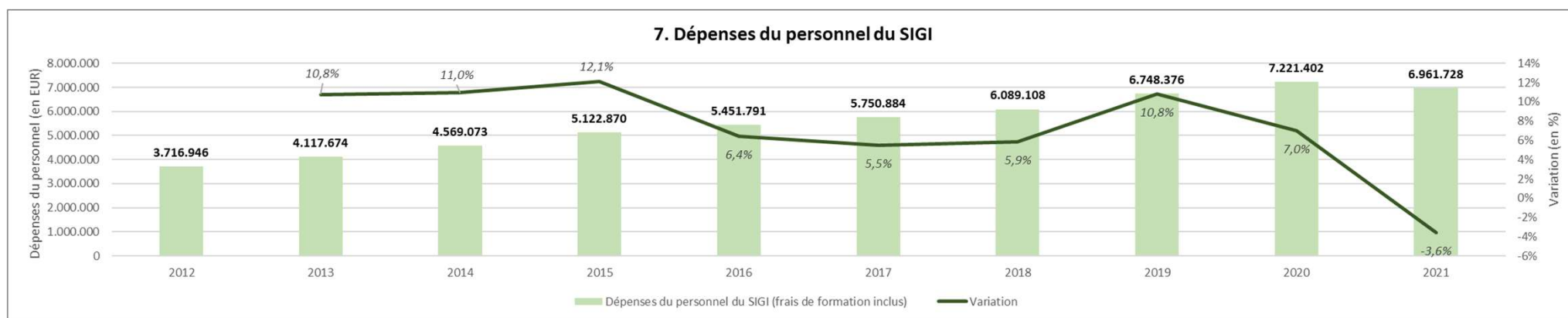
▼ Charges : 142.711€ soit quasiment le double de ce qui avait été prévu.

- D'autre part, le S.I.G.I. n'a pas trouvé de locataire pour l'ancien siège. Il n'y a donc pas eu de recette de loyer pour compenser en partie la hausse des coûts.

- Il faut aussi rappeler qu'en 2021, le S.I.G.I. a continué de payer un loyer de 18.000€/an au Parc Hosingen (S.I.G.I. Nord)

Sur la période analysée, les dépenses de personnel ont enregistré une hausse plus forte que l'ensemble des dépenses ordinaires

- Les dépenses présentées ci-dessous sont issues de la comptabilité.
- Comme déjà évoqué, nous n'avons pas pu obtenir d'informations fiables et vérifiées sur le nombre d'ETP du S.I.G.I. sur la période analysée et nous ne pouvons pas, par conséquent, présenter de ratio par ETP.
- Les dépenses de personnel ont constamment augmenté de 2012 à 2020 pour légèrement diminuer en 2021.
- Globalement, les dépenses de personnel ont augmenté de 7,3% par an sur la période analysée. Les dépenses de personnel ont enregistré une hausse plus forte que l'ensemble des dépenses ordinaires (3,8% / an en moyenne sur la période).



Sur base des informations à notre disposition, le pourcentage des salariés au sein du S.I.G.I. aurait doublé de 2008 à 2021.

- Les informations présentées ici se basent sur des listes de personnes fournies par le S.I.G.I. en début de projet.
- Nous avons pu relever quelques incohérences au niveau de ces listes (une personne externe inclut dans la liste et une personne salariée manquante). Par conséquent, les résultats présentés sont à considérer comme une approximation.
- Sur la base de ces données, la proportion de salariés aurait doublé au S.I.G.I. sur la période analysée (passant de 31% à 62%).

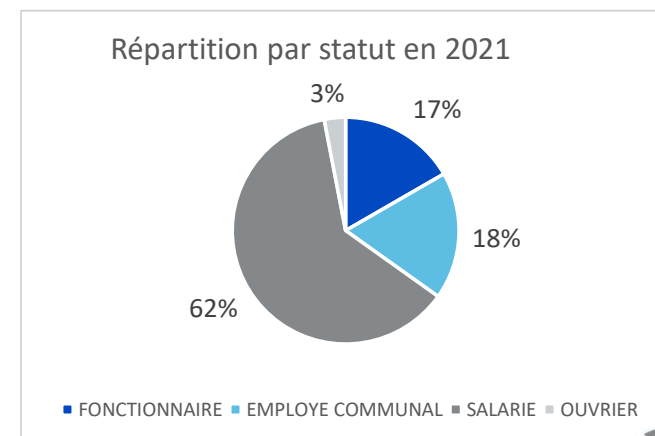
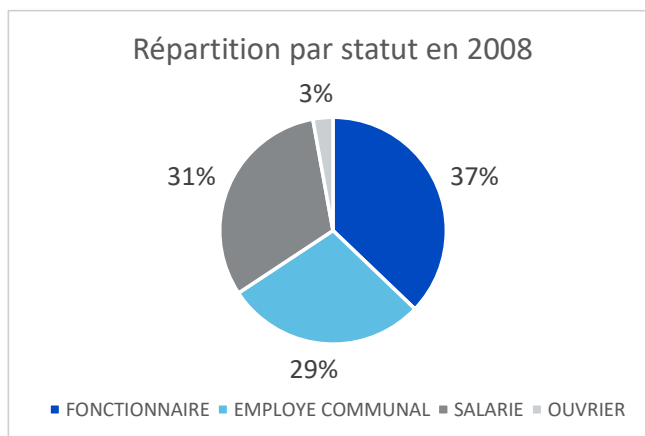
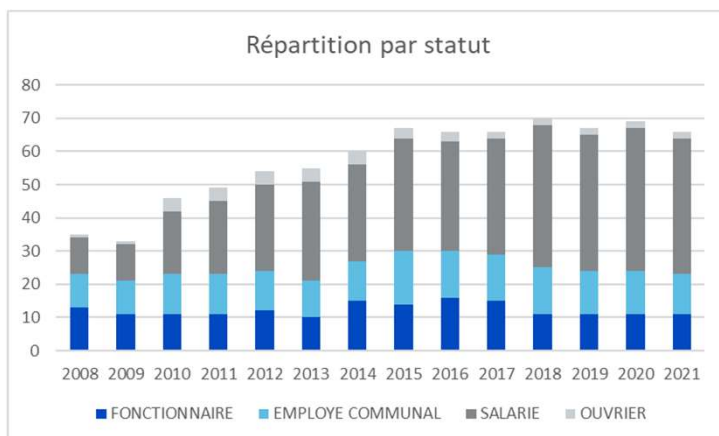


Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF
 - c) Evolution de la nature des frais
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 1e)

L'Expert analysera la comptabilité des fournisseurs afin de vérifier le nombre de fois que les mêmes fournisseurs ont été retenus sur base de quels critères et pour quels types de marchés. La règle de Pareto sera utile à appliquer : 20% des fournisseurs qui génèrent environ 80% de la masse d'achat dépensée pour les exercices 2019, 2020 et 2021

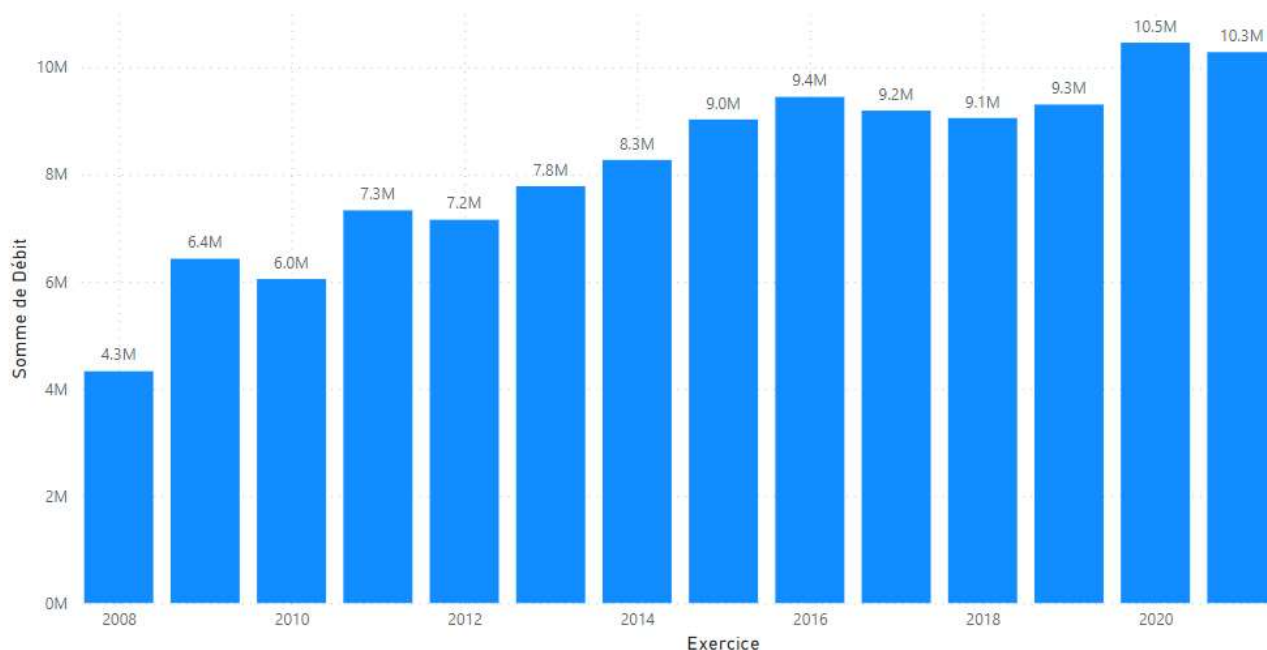
- ◆ Nous avons dans un premier temps analysé les principaux fournisseurs de 2019 à 2021.
 - ▼ Les principaux fournisseurs ont été identifiés sur la base des grands-livres.
 - ▼ Nous avons également utilisé une extraction du TBO (outil du S.I.G.I. pour le suivi des consultants, type de contrats, date et jours accordés vs réalisés).
- ◆ Nous avons analysé les contrats signés par fournisseur (type de contrats, concordance entre contrat et suivi dans le TBO).
- ◆ Nous avons mené des entretiens avec les personnes en charge des offres et contrats.
- ◆ Suite à la nouvelle lettre de mission, nous avons constitué une base de données de tous les fournisseurs sur la base des grands-livres de 2008 à 2021 et nous avons revu la part des principaux fournisseurs ainsi que l'évolution de cette part dans le temps.

La comptabilité fournisseurs : Synthèse et recommandations

- ◆ Les coûts de fournisseurs (hors loyers) ont plus que doublé sur la période 2008 – 2021 et dépassent les 10M€ en 2020 et 2021. 65% des coûts fournisseurs sont liés à des consultants externes. Certains fournisseurs réalisent des chiffres d'affaires dépassant 1M€ par an sur plusieurs années.
- ◆ Au niveau du processus de sélection :
 - ▼ Ce processus est bien défini, suivi et documenté au niveau des accords cadres.
 - ▼ Pour les procédures négociées, le processus de sélection et de remise en concurrence n'est pas formalisé et il est plus difficile d'établir sur quels critères la sélection a été faite.
 - ▼ Malgré la volonté actuelle du S.I.G.I. de privilégier des accords-cadres, les procédures négociées ont encore été très nombreuses en 2021 (62% des consultants ont été sélectionnés sur la base d'une procédure négociée).
- ◆ Sur base des informations à notre disposition, nous pouvons constater :
 - ▼ Un cas de recours à des consultants pour des tâches ne nécessitant pas de compétences / expertises spécifiques
 - ▼ Des cas de dépassements de seuils pour certaines procédures négociées
 - ▼ Des facturations fournisseurs potentiellement plus élevées que les contrats accordés
 - ▼ Des consultants actifs au S.I.G.I. depuis plus de 10 ans, parfois à travers différents fournisseurs
 - ▼ Des rôles clés tant au niveau de la production qu'au niveau de l'organisation interne assurés par des consultants externes
- ◆ Nous pensons que le S.I.G.I. doit continuer ses efforts pour davantage remettre en concurrence et diversifier ses fournisseurs.
- ◆ D'autre part, sur un plan purement administratif, l'outil de suivi des contrats des consultants externes devrait être amélioré.
- ◆ Enfin, le processus de formation des externes doit être revu. Nous avons été informés que des réflexions sont en cours.

Principaux fournisseurs et sélection

Les coûts des fournisseurs ont plus que doublé depuis 2008 pour dépasser 10M€ par an depuis 2020.



- ◆ Pour cette analyse, nous avons exclu les loyers (car déjà abordés) et les frais bancaires.
- ◆ Les frais de fournisseurs sur la période s'élèvent à 114 M€ soit 8,15M€ par an en moyenne. Ces montants englobent aussi bien les charges que les dépenses amortissables.
- ◆ Les dépenses auprès de fournisseurs ont plus que doublé sur la période analysée.
- ◆ Les 30 principaux fournisseurs représentent 75% des dépenses (voir tableau ci-joint).

| Nom Fournisseur | Montant |
|--|----------------------|
| EDDA (ancien C-Services) | 11,700,428.19 |
| POST Telecom S.A. | 11,682,884.44 |
| ATOS Luxembourg PSF | 9,587,961.28 |
| AUSY Luxembourg PSF S.A. | 6,730,467.37 |
| Microsoft Ireland Operations Ltd | 5,907,554.79 |
| Proximus Luxembourg S.A. (ancien telindus) | 4,657,441.36 |
| OnePoint PSF (ancien Vision IT Group) | 3,725,099.30 |
| A-SYST S.A. | 2,270,663.87 |
| Conostix SA | 2,257,449.65 |
| ABAKUS it-solutions | 2,207,304.85 |
| ORACLE LUXEMBOURG sàrl | 2,181,472.20 |
| AMC Luxembourg S.A. | 2,174,614.61 |
| Positive Thinking Company S.à.r.l. (ancien Adneom) | 2,074,793.39 |
| CRC.LU S.à R.L. | 1,700,353.94 |
| Dimension Data Luxembourg S.A. | 1,580,703.50 |
| CENTRE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DE L'ETAT | 1,535,076.30 |
| EBRC | 1,412,454.55 |
| GenixWorks | 1,372,801.50 |
| InTech S.A. | 1,217,693.75 |
| CGI Luxembourg | 1,138,457.25 |
| SOGETI Luxembourg SA | 1,119,599.98 |
| CONSUDANA GCV | 1,109,613.13 |
| Professional Business Solutions | 1,074,880.00 |
| POST Courier | 961,316.01 |
| COMPAREX | 930,215.53 |
| ITEMIS AG | 922,187.07 |
| TRILOGY | 857,138.08 |
| TeamTrade | 761,640.30 |
| Smart-it sari | 682,515.76 |
| MCD TEAM LUXEMBOURG | 673,290.00 |
| Total | 86,208,071.95 |

21/03/2023

S.I.G.I. - Analyse de la Gestion Financière – Rapport final -
CONFIDENTIEL

85 / 136

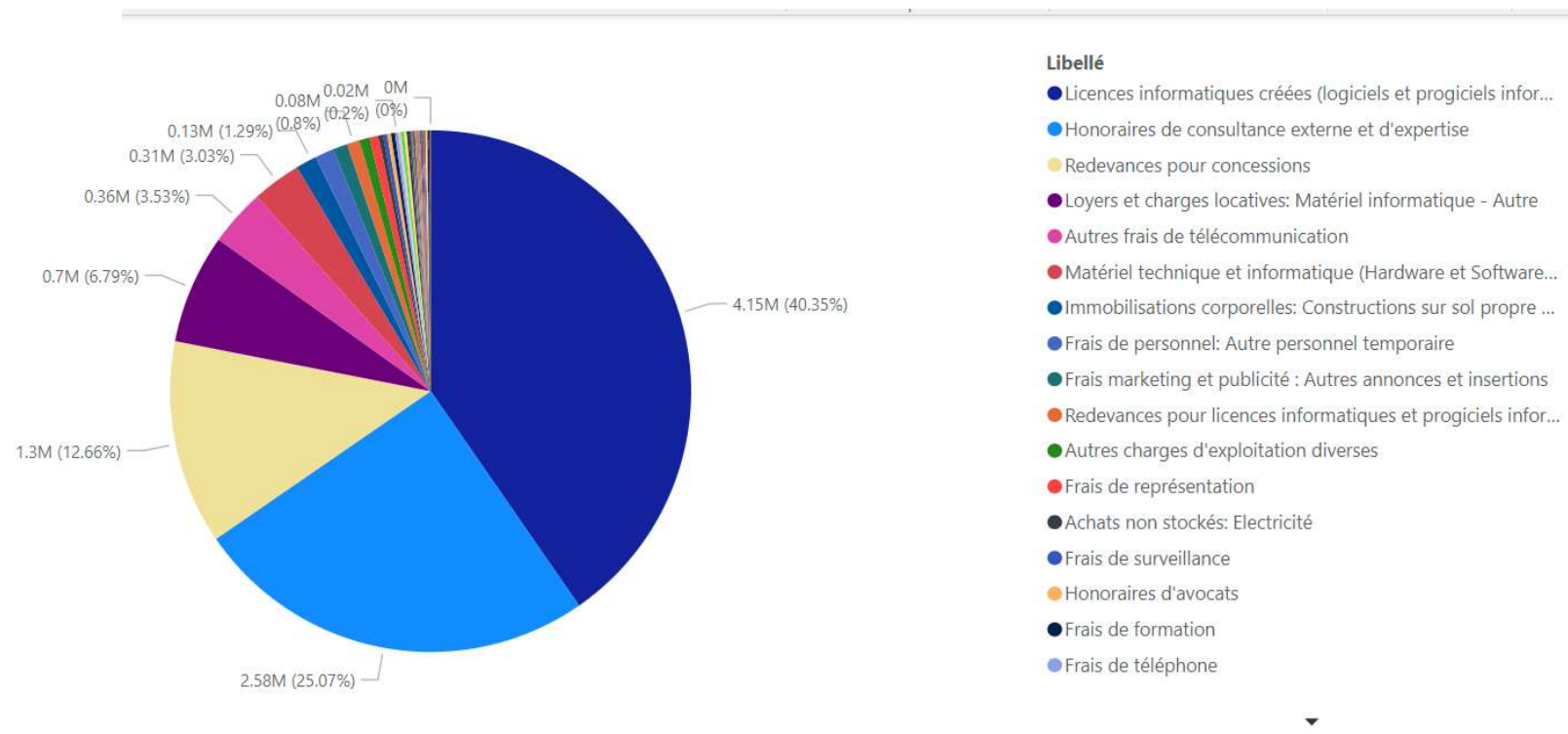
86,208,071.95



ANALYTICS & CHANGE
by Muller & Associés

65% des coûts de fournisseurs sont liés à des honoraires de consultants suivis des licences Microsoft avec 13% (chiffres pour 2021).

- Le détail des frais liés aux fournisseurs est basé sur les libellés des comptes.
- Le schéma ci-joint montre la répartition des dépenses en 2021.
 - 65% des dépenses sont liées à des consultants externes (4,15M€ pour la partie amortissable et 2,58M€ pour le reste).
 - Le 3^{ème} poste (Redevances pour concessions) se rapporte aux licences Microsoft.



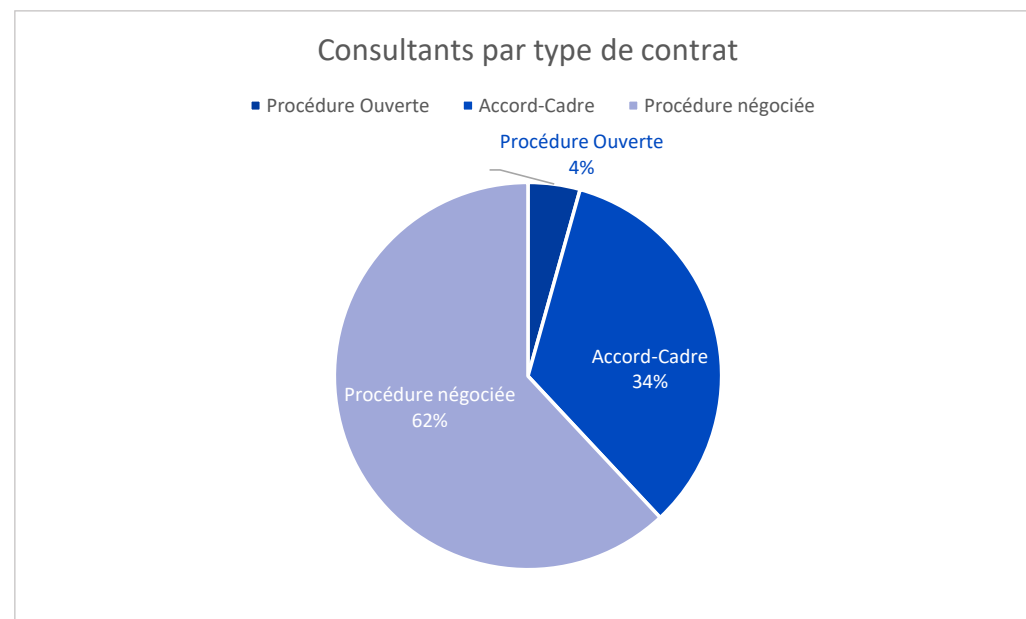
L'analyse de l'évolution des principaux fournisseurs sur la période montre des relations sur le long terme et met en évidence la montée en puissance de certains fournisseurs.

- La répartition des fournisseurs a évolué sur la période.
- Des fournisseurs sont apparus tels qu'EDDA, Microsoft, Abakus IT-solutions, Positive Thinking Company
- Certains ont été très présents a un moment donné telles qu'Atos, OnePoint, ...
- D'autres restent des partenaires constants: Post Telecom, Proximus.
- Parmi ces sociétés, 2 sont des TPEs (essentiellement 1 consultant): CRC.LU Sàrl et Genixworks.
- Les cellules en jaune mettent en évidence les montants annuels supérieurs à 500K€.
- Point d'attention: Ces données sont basées sur les factures. Il se peut que des fournisseurs n'apparaissent pas car ils sont intervenus en tant que sous-traitants d'autres sociétés.

| Nom Fournisseur | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Total |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| EDDA (ancien C-Services) | | 26,173.50 | | | | 569,201.88 | 1,109,857.31 | 1,100,706.82 | 1,154,511.51 | 1,281,432.65 | 1,314,013.07 | 1,722,271.64 | 2,077,379.81 | 1,344,880.00 | 11,700,428.19 |
| POST Telecom S.A. | 451,969.28 | 493,927.67 | 538,789.71 | 786,956.96 | 772,500.58 | 908,085.93 | 895,736.04 | 871,766.88 | 895,100.45 | 1,005,790.77 | 990,390.09 | 997,360.15 | 995,768.11 | 1,078,741.82 | 11,682,884.44 |
| ATOS Luxembourg PSF | 132.95 | 1,005,068.69 | 1,337,948.56 | 1,524,060.37 | 1,318,686.17 | 1,063,112.69 | 702,182.19 | 689,907.41 | 652,413.20 | 454,129.20 | 395,331.78 | 314,972.93 | 130,015.14 | | 9,587,961.28 |
| AUSY Luxembourg PSF S.A. | 78,300.00 | 277,869.43 | 88,610.15 | 481,660.40 | 461,230.86 | 596,825.80 | 589,306.10 | 781,575.00 | 741,521.20 | 858,869.66 | 704,095.14 | 446,921.37 | 306,819.40 | 316,842.86 | 6,730,467.37 |
| Microsoft Ireland Operations Ltd | | | | | | | | 391,391.32 | 555,545.35 | 608,495.33 | 914,191.37 | 986,079.65 | 1,150,215.55 | 1,301,636.22 | 5,907,554.79 |
| Proximus Luxembourg S.A. (ancien telindus) | 231,697.30 | 269,587.17 | 236,995.37 | 199,646.42 | 237,027.73 | 340,254.48 | 394,323.31 | 357,163.37 | 428,343.29 | 460,157.61 | 409,840.90 | 375,092.77 | 370,275.54 | 347,036.10 | 4,657,441.36 |
| OnePoint PSF (ancien Vision IT Group) | 928,810.40 | 849,287.33 | 376,130.10 | 214,664.50 | 157,997.52 | 162,965.00 | 121,623.00 | 106,398.00 | 99,225.00 | 194,840.00 | 200,420.33 | 161,860.00 | 116,278.12 | 34,600.00 | 3,725,099.30 |
| A-SYST S.A. | | 48,746.50 | 158,287.69 | 223,187.56 | 539,249.01 | 151,925.89 | 108,593.20 | 218,764.00 | 255,193.02 | 191,357.00 | 117,504.00 | 121,040.00 | 127,024.00 | 9,792.00 | 2,270,663.87 |
| Conostix SA | 35,802.00 | 67,289.29 | 119,709.40 | 141,305.41 | 120,055.45 | 102,485.58 | 82,413.58 | 244,952.00 | 220,602.80 | 261,517.00 | 258,371.05 | 339,343.32 | 247,432.37 | 16,170.40 | 2,257,449.65 |
| ABAKUS it-solutions | | | | | 67,892.50 | 33,855.00 | 15,593.00 | | 1,189.88 | 6,784.65 | 99,917.58 | 359,515.49 | 604,392.26 | 1,018,164.49 | 2,207,304.85 |
| ORACLE LUXEMBOURG sàrl | 437,866.92 | 610,998.65 | 357,995.84 | 236,873.58 | 150,097.54 | 157,471.83 | 231,107.82 | -939.96 | | | | | | | 2,181,472.20 |
| AMC Luxembourg S.A. | | | 1,650.00 | | 258,310.00 | 452,748.48 | 421,188.00 | 368,779.57 | 165,040.33 | 195,844.85 | 189,192.15 | 121,861.23 | | | 2,174,614.61 |
| Positive Thinking Company S.à.r.l. (ancien Adneom) | | | | | | | 238,601.25 | 375,960.00 | 320,930.76 | 19,900.00 | | 26,477.50 | 437,457.93 | 655,465.95 | 2,074,793.39 |
| CRC.LU S.à R.L. | 80,095.00 | 175,676.54 | 250,066.52 | 175,738.00 | 162,963.75 | 127,262.50 | 95,516.25 | 103,066.00 | 98,787.00 | 93,977.00 | 133,283.00 | 135,072.38 | 68,850.00 | | 1,700,353.94 |
| Dimension Data Luxembourg S.A. | 109,892.07 | 275,292.28 | 256,221.85 | 257,664.00 | 32,831.00 | 154,121.32 | 140,813.08 | 160,501.65 | 128,366.25 | 54,700.00 | 10,300.00 | | | | 1,580,703.50 |
| CENTRE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DE L'ETAT | | | | | | | 148,895.41 | 258,281.55 | 258,281.55 | 284,625.96 | 310,970.36 | 142,609.25 | 131,412.22 | | 1,535,076.30 |
| EBRC | 280,447.11 | 143,444.92 | 137,873.06 | 153,827.97 | 151,600.34 | 108,063.88 | 38,765.58 | 62,171.83 | 15,995.68 | 68,584.62 | 123,796.96 | 69,855.52 | 58,027.08 | | 1,412,454.55 |
| GenixWorks | 97,998.00 | 184,461.00 | 125,996.00 | 8,924.50 | 124,611.50 | 32,201.00 | | | 85,299.50 | 129,545.00 | 139,815.00 | 143,325.00 | 155,675.00 | 144,950.00 | 1,372,801.50 |
| InTech S.A. | | 6,169.50 | 170,490.00 | 126,924.00 | 131,784.00 | 130,496.00 | 130,524.00 | 118,902.00 | 115,326.00 | 69,835.00 | | 207,736.75 | 9,338.50 | 168.00 | 1,217,693.75 |
| CGI Luxembourg | | | | | | 41,212.50 | 103,575.00 | 2,700.00 | 127,725.00 | 101,975.00 | 257,515.00 | 253,760.00 | 147,217.50 | 102,777.25 | 1,138,457.25 |
| Total | 2,733,011.03 | 4,434,012.47 | 4,156,764.25 | 4,531,433.67 | 4,686,837.95 | 5,132,289.76 | 5,568,614.12 | 6,212,047.42 | 6,319,397.77 | 6,342,361.30 | 6,568,947.78 | 6,925,154.95 | 7,133,578.53 | 6,371,225.09 | 77,115,676.09 |

Les critères de sélection des consultants externes pour les accords-cadres sont clairement formalisés et suivis. Le nombre de procédures négociées reste cependant majoritaire et, dans ce cas, le processus de sélection est moins formalisé.

- Le S.I.G.I. a essentiellement recours à deux types de procédures:
 - La sélection de fournisseurs via un accord cadre
 - Des procédures négociées
- Dans le contexte des accords-cadres :
 - Les critères de sélection des fournisseurs sont clairement formalisés.
 - Les réponses des fournisseurs et les compétences des consultants sont évaluées et les décisions sont justifiées.
 - Les remises en concurrence sont régulièrement effectuées.
- Pour les procédures négociées :
 - Le mode de sélection est plus difficile à suivre. Nous n'avons eu accès qu'aux offres des fournisseurs. Ces offres sont validées par le Bureau. Nous ne savons pas sur la base de quels critères les fournisseurs ont été sélectionnés.
 - Nous constatons que des consultants ont été reconduits via des procédures négociées pour des montants dépassant le seuil de 60K€. Il faudrait entrer dans le détail pour vérifier s'ils ont été reconduits pour les mêmes prestations.



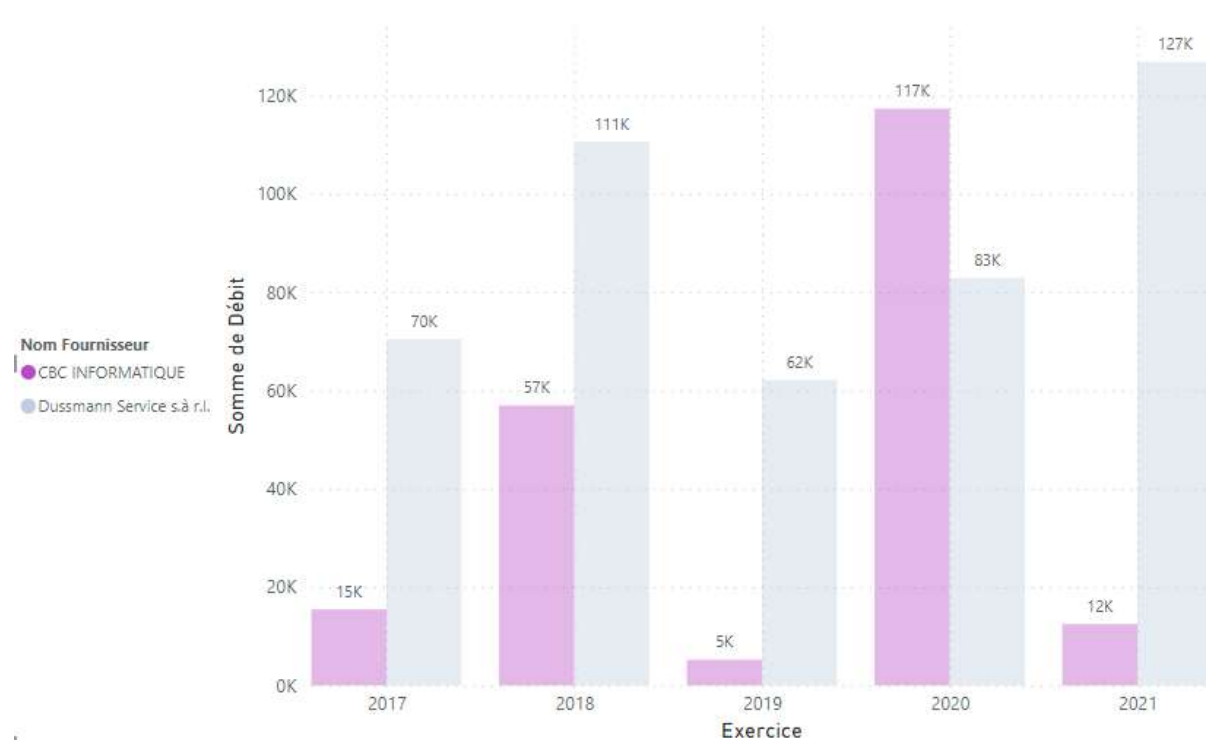
L'analyse des contrats des consultants externes permet d'indiquer le total du nombre de sélections d'un consultant par société (accords-cadres et procédures négociées confondus)

- ◆ Nous avons exploité les données qui nous ont été fournies dans un "extract" de l'outil TBO qui sert à suivre les contrats des consultants externes. Un contrat est émis pour chaque consultant sur une période donnée.
- ◆ Cela nous permet de voir le nombre de fois qu'un consultant d'un fournisseur a été choisi pour intervenir au S.I.G.I..
- ◆ Les données sont disponibles à partir de 2013 (partiellement pour la première année).
- ◆ Le tableau ci-joint indique, par société, le nombre de fois qu'un de leurs consultants a été sélectionné (sociétés avec un minimum de 10 sélections).
- ◆ Cela confirme la position forte d'EDDA en tant que premier fournisseur de consultants externes au S.I.G.I. sur la période analysée.

| Sociétés | Nb de contrats |
|--|----------------|
| EDDA (ancien C-Services) | 111 |
| Abakus it-solutions | 66 |
| Positive Thinking Company S.à.r.l. (ancien Adneom) | 41 |
| AUSY Luxembourg PSF S.A. | 39 |
| ATOS Luxembourg PSF | 23 |
| Conostix SA | 22 |
| CGI Luxembourg | 19 |
| EXCELLIUM | 18 |
| MCD TEAM LUXEMBOURG | 17 |
| Smart-it sarl | 15 |
| Professional Business Solutions | 14 |
| ITEMIS AG | 14 |
| AMC Luxembourg S.A. | 12 |
| A-SYST S.A. | 11 |
| Proximus Luxembourg S.A. (ancien telindus) | 11 |
| itrust consulting s.à r.l. | 11 |
| Strumenta SRL | 11 |
| RIME-IT | 10 |
| OnePoint PSF (ancien Vision IT Group) | 10 |

En ce qui concerne les autres fournisseurs (hors consultants externes), le recours à la procédure négociée est presque systématique. Nous n'avons pas connaissance d'un processus formalisé de sélection et de remise en concurrence pour ces marchés.

- Le S.I.G.I. a aussi recours à d'autres fournisseurs tels que:
 - Dussmann pour des prestations de nettoyage mais aussi des mises à disposition de personnel pour des événements ou pour remplacer le personnel au niveau de la réception du S.I.G.I.
 - CBC informatique pour l'achat de matériel informatique et téléphonique.
- Pour ces fournisseurs, le S.I.G.I. a aussi recours à des procédures négociées, même si les prestations dépassent le seuil prévu par les marchés publics.
- Nous n'avons pas reçu d'éléments montrant qu'il y a eu une mise en concurrence systématique pour ces fournisseurs.



Conclusions et recommandations par rapport à la sélection des fournisseurs

- ♣ Les fournisseurs représentent 60% des dépenses du S.I.G.I (10,3M€ sur 17,3M€ en 2021).
- ♣ Les consultants externes :
 - ▼ 65% des dépenses du S.I.G.I. se rapportent à de la consultance externe.
 - ▼ En 2021, 62% des consultants étaient sélectionnés sur la base de procédures négociées pour lesquelles le processus de sélection est moins documenté.
 - ▼ Nous avons pu constater que certains fournisseurs sont souvent sélectionnés et que leurs chiffres d'affaires peut dépasser 1M€ / an.
- ♣ Les procédures négociées sont aussi largement utilisées pour d'autres types de fournisseurs (prestations de nettoyage et fourniture de matériel informatique).
- ♣ Nous avons été informés que le S.I.G.I. souhaite :
 - ▼ Développer l'utilisation de contrats cadres
 - ▼ Systématiser le recours à des remises en concurrence
 - ▼ Plus diversifier les fournisseurs en privilégiant des fournisseurs peu présents au S.I.G.I. (pour des niveaux de compétences et des prix comparables).
- ♣ Nous pensons que cela est effectivement la bonne voie à poursuivre.

Constats liées à la gestion des fournisseurs

Le suivi des contrats des consultants est assuré par un outil qui doit être adapté.

- ♣ Le suivi du nombre de jours restants sur les contrats en cours se fait grâce à l'outil TBO. Cet outil agrège des données de différents systèmes (DSK, Gescom, TICO).
- ♣ Le suivi du nombre de jours restants permet d'enclencher une reconduction du contrat (remise en concurrence ou nouvelle procédure négociée).
- ♣ La gestion du restant sur les contrats n'est pas aisée avec TBO:
 - ▼ Nécessité d'encoder une date de fin fictive (01/01/2040)
 - ▼ Erreurs au niveau des informations saisies (notamment dates de fin)
 - ▼ Nécessité de travailler aussi avec Excel pour assurer le suivi
- ♣ S'agissant d'un outil développé en interne, la question sur la validation des procédés se pose, permettant d'exclure toute erreur éventuelle de calcul.
- ♣ La vision évoquée par le S.I.G.I. est de refondre le contrôle de gestion dans un seul outil spécifiquement développé pour les besoins du syndicat.

| Marché Subsequent | Lot | Contrat | Actif | date Debut Contrat | date Fin Contrat | Jours | Consommé TICO | Restant selon : ---> | dernier jour rempli dans TICO | journalier |
|--|---|----------------------------|-------|--------------------|------------------|-------|---------------|-------------------------|-------------------------------|------------|
| AC/Support22-25/454/Lot31/3-22/1359/468 | AC 22/25 Lot 31 Support aux Utilisateurs | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 07/04/2022 | 01/01/2040 | 210 | 151 | 59 | 23/12/2022 | 355,00€ |
| AC/Support22-25/454/Lot33/F2/1-22/1359/464 | AC 22/25 Lot 33 Spécialiste Métier dans le domaine communal | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 21/02/2022 | 01/01/2040 | 210 | 184 | 26 | 16/12/2022 | 375,00€ |
| AC/Support22-25/454/Lot33/11-22/1359/485 | AC 22/25 Lot 33 Spécialiste Métier dans le domaine communal | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 30/01/2023 | 01/01/2040 | 210 | | 210 | 16/12/2022 | 400,00€ |
| AC/Support22-25/454/Lot14/1-22/1359/463 | AC 22/25 Lot 14 Spécialiste Oracle Apex | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 01/03/2022 | 01/01/2040 | 210 | 191 | 19 | 16/12/2022 | 570,00€ |
| AC/Support22-25/454/Lot14/11-22/1359/485 | AC 22/25 Lot 14 Spécialiste Oracle Apex | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 09/01/2023 | 01/01/2040 | 210 | | 210 | 16/12/2022 | 570,00€ |
| AC/Support22-25/454/Lot14/10-22/1359/484 | AC 22/25 Lot 14 Spécialiste Oracle Apex | Support SIGINOVA 2022/2025 | TRUE | 08/12/2022 | 01/01/2040 | 210 | 12 | 198 | 23/12/2022 | 570,00€ |

Source: S.I.G.I.
21/03/2023

Sur la base des contrats à notre disposition, nous avons pu constater un recours à un consultant externe pour des tâches d'encodage qui lui ont permis de monter en compétence sur les produits du S.I.G.I. et d'être ainsi sélectionné par la suite dans le contexte d'accords cadres.

- ◆ Dans l'exemple ci-dessous, un consultant intervient au S.I.G.I. depuis 2018. Ce « consultant » est sélectionné au départ pour saisir des informations dans le logiciel « Gestion des cimetières » au niveau des communes.
- ◆ Son intervention est renouvelée en grande partie via des procédures négociées / offres du prestataire jusqu'en 2022 (sauf 1 accord cadre en 2019), date à partir de laquelle, le consultant intervient dans le contexte d'un contrat cadre. Le consultant est sélectionné sur la base des compétences acquises au S.I.G.I..

| Document | Intitulé | Accord bureau | Mission / Compétences | Critères de sélection | nb de jours | Taux | Budget |
|--|--|---------------|--|--|-------------|------|--------|
| Offre du prestataire | Application cimetière pour SIGI | 20/03/2018 | « Se rendre à la commune d'Echternach, pour environ 100 jours, alimenter le logiciel « Gestion des cimetières... » "Les profils proposés ont des capacités d'intégration facile dans un contexte communal (sympathique avec le personnel) mais ne parle malheureusement pas le luxembourgeois. Elles sont en outre capable de comprendre rapidement les tâches qui leurs seront demandées." (2 profils proposés) | Non disponible | 100 | 375 | 37500 |
| Offre du prestataire | Projet administratif - Application cimetière pour SIGI | 18/09/2018 | "ressource compétente pour les services de support aux activités de déploiement, de formation et de mise en œuvre des applications communales" | Le consultant "a donné grande satisfaction et est donc proposé pour la prolongation" | 100 | 375 | 37500 |
| Accord Cadre 2017-20 | Lot 21 Support aux utilisateurs | 22/01/2019 | Cf. Accord cadre | Le consultant "dispose d'une compétence suffisante et d'une expérience acceptable dans le domaine "support aux utilisateurs" et une connaissance approfondie de la gestion des cimetières. | 210 | 383 | 80430 |
| Offre du prestataire | Projet administratif - Application cimetière pour SIGI | 05/11/2019 | "Se rendre aux communes, alimenter les logiciels de gestion avec les informations mis à disposition..." | Non disponible | 159 | 375 | 59625 |
| Offre du prestataire | Projet administratif - Application cimetière pour SIGI | 29/09/2020 | "Se rendre aux communes, alimenter les logiciels de gestion avec les informations mis à disposition..." | Non disponible | 100 | 375 | 37500 |
| Procédure négociée sans publication d'avis | SIGI Application Cimetière | 23/03/2021 | Non précisée | Non disponible | 160 | 376 | 60160 |

Source: S.I.G.I.

Dans ce cas précis, nous avons constaté une facturation bien supérieure au montant prévu dans le contrat mis à notre disposition et une absence de timesheets pour justifier la facturation. La personne a ensuite été embauchée via un contrat de travail salarié.

❖ Pour ce consultant, au moment de rédiger ce rapport, nous n'avions reçu qu'un seul contrat :

- ▼ Date de l'accord: 25/05/2011
- ▼ Montant : 48K€
- ▼ Mission :

Cette mission comporte notamment

- la mise au point des processus, définitions et tableaux standard,
- des entretiens avec les responsables des communes clientes afin de personnaliser l'approche,
- la collecte de toutes les hypothèses requises pour chaque commune cliente,
- la supervision des saisies, calculs et traitements dans les systèmes du SIGI,
- la vérification et l'interprétation des chiffres et résultats de chaque commune.

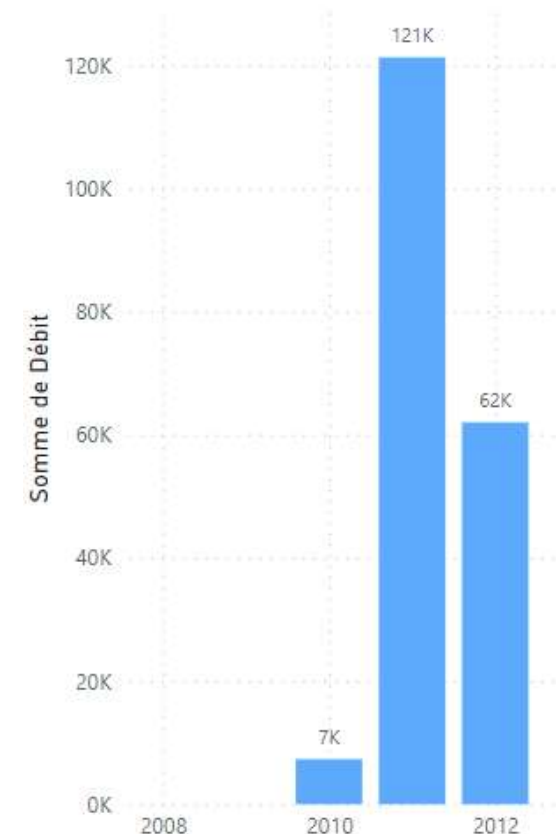
❖ La comptabilité montre les factures suivantes :

- ▼ Période : Avril 2010 à mai 2012
- ▼ Montant total : 190,5K€

❖ Ce consultant n'a pas eu à remplir de timesheet pour justifier les factures.

❖ Cette personne a rejoint le S.I.G.I. en tant que salarié au niveau de l'équipe administrative / Direction.

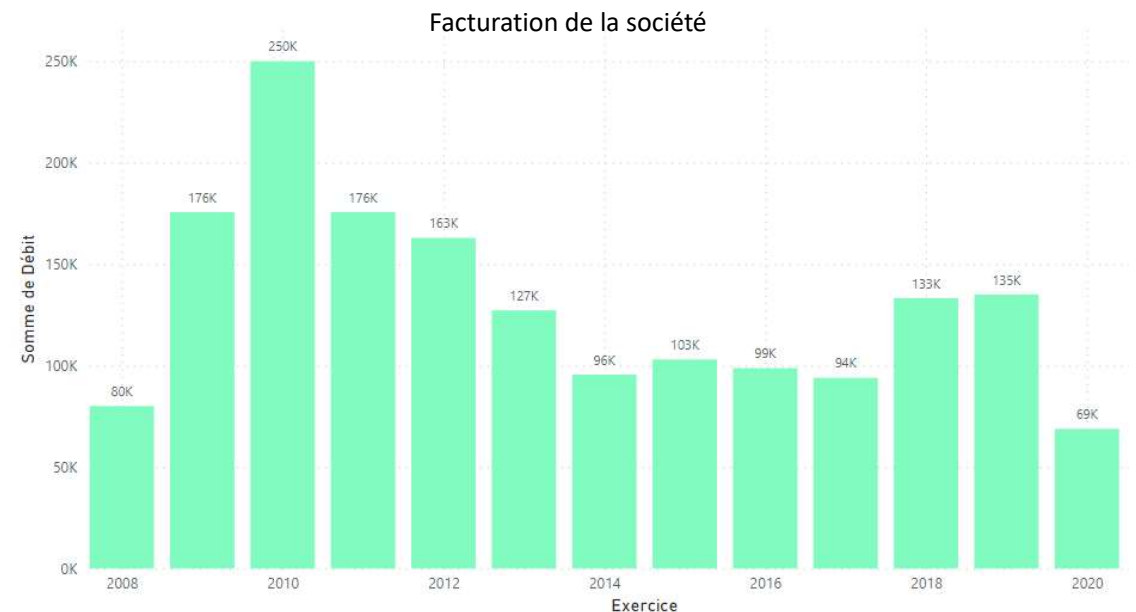
Montant facturé par ce consultant



Selon les informations à notre disposition, ce consultant a été actif à travers sa propre société de 2008 à 2020 via plusieurs contrats accordés pour un montant total estimé à 912k€ tandis que la facturation s'élève à 1,7M€.

- ◆ Ce consultant a été actif en tant qu'externe en continu au S.I.G.I. de 2008 à 2020 (Nous ne disposons pas de données pour les années précédentes).
- ◆ Il est intervenu au travers de sa société et a également fait intervenir ponctuellement deux autres consultants au cours de la période.
- ◆ Sur la base des contrats en notre possession, nous avons pu retracer des autorisations pour un montant estimé à 912K€.
- ◆ Les factures de cette société s'élèvent à 1,7M€.
- ◆ D'après les offres soumises, ce consultant aurait été actif sur les sujets suivants :

- ▼ Qualité
- ▼ Assistance à la direction
- ▼ Projets spéciaux
- ▼ Contrôle de gestion
- ▼ CRM
- ▼ Relation avec les clients
- ▼ Cahiers des charges et appels d'offres
- ▼ Recrutement et formation



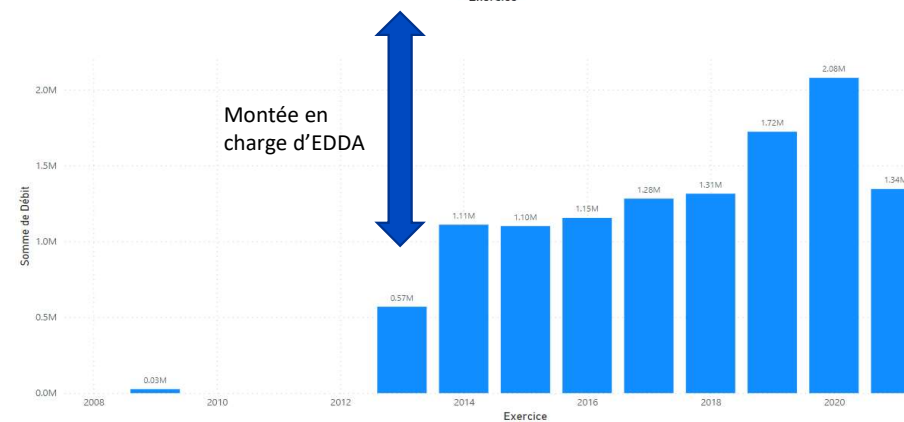
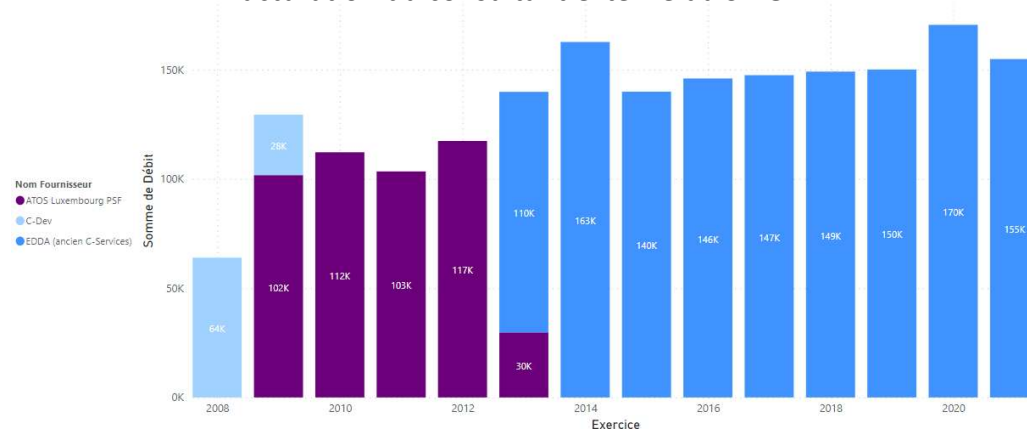
Analyse des contrats

| Accord | Nb jours | Tarif | Total | Début | Description |
|------------|----------|---------------------|---------------------|---------------|--|
| 18/11/2010 | | | 580 | 52200 | 01/12/2010 Direction de l'équipe de Communication Desk, best practice pour le contrôle qualité |
| 17/12/2013 | 120 | 700€/J + 1000€/MOIS | | 96000 | 01/01/2014 Assistance à la direction, qualité, projets spéciaux |
| 10/02/2015 | 110 | | 800 | 88000 | 01/01/2015 Assistance à la direction, formation, projets spéciaux (nouveau bâtiment) |
| 27/01/2016 | 110 | | 800 | 88000 | 01/01/2016 Contrôle de gestion, CRM, Relation avec les Clients |
| 18/10/2016 | 150 | | 800 | 120000 | 15/11/2016 Contrôle de gestion, CRM, Relation avec les Clients, NEW GESCOM |
| 14/11/2017 | 110 | | 800 | 88000 | 01/01/2018 CDG, NEW GESCOM, ... |
| 18/09/2018 | 110 | | 800 | 88000 | 01/10/2018 CDG, appels d'offres, new Gescom, recrutement, formation |
| 02/10/2018 | 140 | | 420 | 58800 | 01/11/2018 Analyste coordinateur |
| 05/03/2019 | 160 | | 800 | 128000 | 06/03/2019 CDG, appels d'offres, recrutement, formation, ... |
| 04/06/2019 | | 7000€/J | | 105000 | 01/07/2019 Période: 1/7 au 31/7/19 - Comparaison Prince2 et vécu au SIGI |
| | | | TOTAL ESTIME | 912000 | |

Certains consultants sont actifs depuis plus de 10 ans, à travers différentes sociétés et ont des rôles clés. La dépendance envers ces profils met ces personnes en position de force vis-à-vis du S.I.G.I. et de leur employeur.

- ◆ Ce consultant est actif depuis 2008 au S.I.G.I..
- ◆ En 2008, cette personne était le seul consultant au S.I.G.I. facturé via la société C-Dev.
- ◆ A partir de septembre 2009, ce consultant est facturé via la société ATOS au S.I.G.I. jusqu'en 2013. A partir de cette date, ce consultant sera facturé via la société C-Services et qui deviendra EDDA en 2021. En 2013, ce n'est pas le seul consultant déjà présent au S.I.G.I. qui est facturé par la société C-Services mais c'est le seul qui soit resté.
- ◆ A partir de 2013, EDDA monte en puissance au niveau du S.I.G.I. pour devenir le premier fournisseur du S.I.G.I. sur la période analysée. Cette société employait 30 personnes en 2015 (premiers chiffres disponibles) et 60 en 2021.
- ◆ On peut penser que ce consultant qui a acquis une excellente connaissance de Gescom a joué un rôle important dans l'implantation de la société EDDA (ancien C-Services) au S.I.G.I..
- ◆ Cette personne est entre temps devenu responsable d'une activité, backup d'une autre et participe à des réunions avec la Direction. Il joue aussi un rôle dans le contrôle des timesheets des consultants externes. Au cours des trois dernières années, la facturation d'EDDA pour ce consultant s'élève à plus de 150K€/an (170.487,50€ en 2020)
- ◆ Le S.I.G.I. a essayé à plusieurs reprises d'internaliser ce consultant mais celui-ci a toujours refusé puisque sa rémunération auprès d'EDDA est plus intéressante que celle que le S.I.G.I. peut lui proposer.

Facturation du consultant externe au S.I.G.I.



Facturation de la société EDDA au S.I.G.I.

Les consultants externes bénéficient de formations financées par le S.I.G.I., même si le temps de participation des consultants à ces formations n'est apparemment pas refacturé au S.I.G.I..

- ▄ Les externes participent à des formations organisées par le S.I.G.I.. Certaines formations ont été réalisées par des formateurs internes.
- ▄ Nous avons obtenu un relevé des formations pour l'année 2019. Celui-ci indique que :
 - ▾ 54 externes ont été formés
 - ▾ Le montant de ces formations s'élèverait à 19.923,56€
 - ▾ Les sujets de formation comprennent :
 - Des formations « Soft skills » : Dynamiser les groupes de travail, psychologie positive, gestion des conflits et diplomatie, organiser, animer une réunion et gestion du temps et des priorités
 - Conduire un projet agile avec scrum
 - Cours de luxembourgeois
 -
- ▄ Une note interne indique que les coûts de ces formations sont bien pris en charge par le S.I.G.I., par contre le temps de présence du consultant ne doit pas être facturé. Nous n'avons pas été en mesure de vérifier si ce principe est bien appliqué systématiquement.

Conclusions et recommandations par rapport à la gestion des fournisseurs

- ◆ L'outil de suivi des contrats des consultants (dates de début et de fin, nombres de jours disponibles, consommé, ...) doit être amélioré pour faciliter cette tâche et éviter des erreurs.
- ◆ Nous avons pu constater que le S.I.G.I. emploie sur des périodes longues des consultants qui montent en compétence au niveau des solutions du S.I.G.I. et sont ainsi reconduits d'année en année ou qui occupent des places clés soit au niveau de la production soit au niveau de l'administration.
- ◆ Nous pensons que le S.I.G.I. doit veiller à conserver son indépendance vis-à-vis des sociétés externes. Cela passe à la fois par :
 - ▼ Des remises en concurrence plus régulières,
 - ▼ Plus de diversité au niveau des fournisseurs
 - ▼ Le fait d'identifier des activités critiques (de production et de gestion administrative) qui ne peuvent pas être occupées par des externes ou alors de façon très ponctuelle et surtout limitée dans le temps
- ◆ Le principe de formation des externes doit être revu. Nous avons été informé que des réflexions sont en cours sur ce sujet.

Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF
 - c) Evolution de la nature des frais
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Performance financière : Synthèse

◆ Ici, il est important de rappeler quelques principes de base :

- ▼ Le budget ordinaire du S.I.G.I. (recettes vs dépenses ordinaires) doit être équilibré chaque année.
- ▼ Comme nous l'avons vu au niveau du budget, ce sont essentiellement les cotisations et les participations des communes qui permettent d'atteindre cet équilibre.
- ▼ Le budget extraordinaire se compose de :
 - Recettes : Principalement des apports en capital liés à des projets spécifiques
 - Dépenses : Essentiellement les frais de développement de SIGINOVA qui sont amortis donc financés par des dépenses ordinaires pendant la durée d'amortissement.

◆ Voici les principaux points qui ressortent de l'analyse financière :

- ▼ Les cotisations
 - Le taux de croissance des cotisations est de 5% par an sur la période 2012 à 2021, ce qui est supérieur à la croissance moyenne des prix au Luxembourg sur la même période.
 - La cotisation par habitant a augmenté en moyenne de 3% et est passé de 18 € à 23 € (+30%) entre 2012 et 2021.
 - La cotisation par utilisateur est en baisse en raison d'une augmentation constante du nombre d'utilisateurs et s'élève à 4.405 € / utilisateur en 2021.
- ▼ Les dépenses
 - Les dépenses ordinaires ont évolué en moyenne de 3,8% par an ce qui correspond à 38,7% entre 2012 et 2021.
 - Les dépenses extraordinaires ont augmenté de 272% entre 2012 et 2021. Cette hausse est liée à l'augmentation des frais de développement des logiciels.
 - Les dépenses du personnel ont augmenté de 87,3% entre 2012 et 2021. Nous ne disposons actuellement pas d'informations fiables pour rapporter ces coûts au nombre d'ETP.
- ▼ Les recettes
 - Les recettes ordinaires ont augmenté de 3,5% en moyenne sur la période (+35%)
 - Les augmentations des recettes ordinaires suivent en grande partie l'évolution des dépenses ordinaires puisque le bilan ordinaire est équilibré.
 - Les recettes extraordinaires se composent principalement des apports en capital. Aucun apport n'a été fait depuis 2018.

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 2a)

L'Expert calculera le taux de croissance annuel composé entre les années 2008 et 2022 s'appliquant à des ratios calculés sur la base des recettes et dépenses ordinaires et extraordinaires, le nombre d'utilisateurs et d'habitants ainsi que le nombre d'ETP.

- ❖ La comptabilité camérale du S.I.G.I. n'est pas directement disponible pour les années antérieures à 2012 en raison d'un changement de système. L'analyse a été menée pour les années 2012 à 2021.
- ❖ Il convient de noter que nous avons dû « redresser » certains comptes afin de pouvoir analyser les dépenses et recettes de manière correcte. Les comptes suivants n'ont pas été considérés lors des analyses, car il s'agit d'écritures comptables qui ne représentent pas de réelles dépenses/recettes :
 - ❖ Compte 3/120/648580/99001 - Dotations au Fonds de compensation (Dépenses ordinaires)
 - ❖ Compte 1/120/138318/99001 - Autres fonds de réserve - Reprise du Fonds de compensation (Dépenses et recettes extraordinaires)
 - ❖ Compte 2/120/748800/99001 - Reprise de l'utilisation du Fonds de compensation (Recettes ordinaires)
 - ❖ Les comptes concernant les corrections de valeurs (Dépenses et recettes extraordinaires)
 - ❖ Les comptes concernant les sorties d'inventaire/d'actif (Dépenses et recettes extraordinaires)
- ❖ Comme déjà évoqué, nous n'avons pas obtenu le nombre d'ETP exact employés par le S.I.G.I..
- ❖ Pour les ratios basés sur le nombre d'habitants nous avons réalisé deux calculs :
 - ❖ Le nombre d'habitants utilisé par le S.I.G.I. pour le calcul des cotisations (tels que prévus au niveau des règlements officiels)
 - ❖ Le nombre d'habitants selon les statistiques publiées par le Statec.

Les cotisations

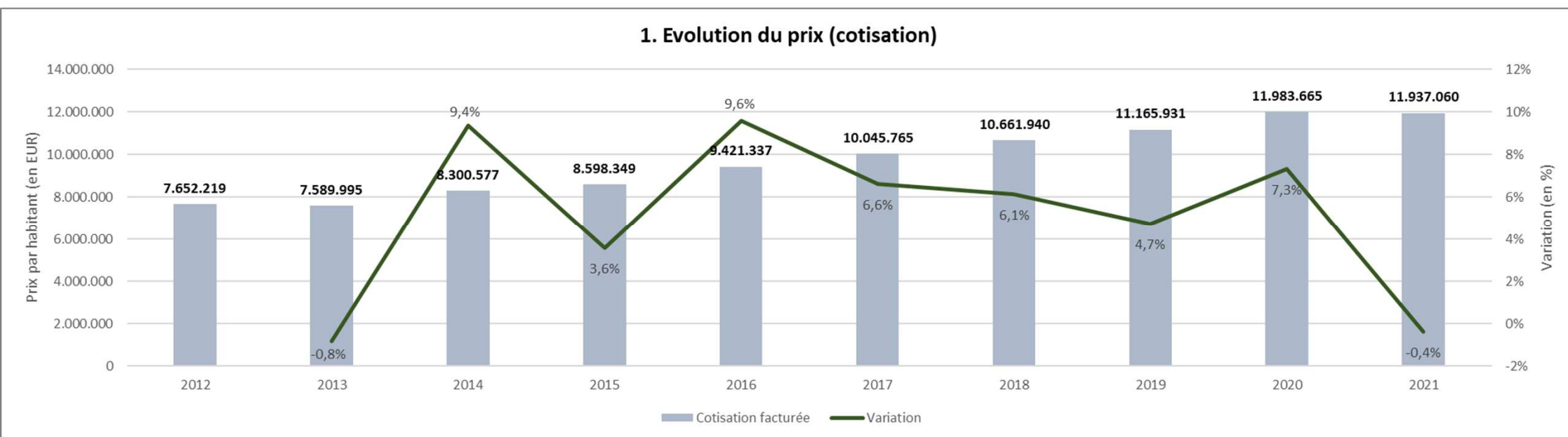
Le taux de croissance des cotisations est de 5% par an sur la période 2012 à 2021, ce qui est supérieur à la croissance moyenne des prix au Luxembourg sur la même période.

- La cotisation facturée se compose de deux comptes :
 - « 744611/99001 – Participations aux frais d'exploitation » (60% de la cotisation)
 - « 744611/99002 – Participations aux frais de logiciels » (40% de la cotisation).
- Les cotisations ont augmenté en moyenne de **5,1% par année** entre 2012 et 2021. Les cotisations en 2021 (11.937.060 €) sont **56%** plus élevées que celles en 2012 (7.652.219 €).
- A titre de comparaison, le taux d'inflation moyen au Luxembourg (augmentation générale des prix) entre 2012 et 2021 était de 1,4% avec une variation de 14,9% entre 2012 et 2021. **Les cotisations facturées par le S.I.G.I. ont donc augmenté plus que proportionnellement à la croissance moyenne des prix au Luxembourg.**

| | | Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Moyenne | Variation 2021/2012 |
|------------|--|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|---------------------|
| Cotisation | Cotisation facturée | | 7.652.219 | 7.589.995 | 8.300.577 | 8.598.349 | 9.421.337 | 10.045.765 | 10.661.940 | 11.165.931 | 11.983.665 | 11.937.060 | | |
| | Variation | | | -0,8% | 9,4% | 3,6% | 9,6% | 6,6% | 6,1% | 4,7% | 7,3% | -0,4% | 5,1% | 56,0% |
| | Participations aux frais d'exploitation (60% de la cotisation) | | 4.591.331 | 4.553.998 | 4.980.346 | 5.159.010 | 5.652.803 | 6.027.459 | 6.397.164 | 6.699.559 | 7.190.199 | 7.162.236 | | |
| | Variation | | | -0,8% | 9,4% | 3,6% | 9,6% | 6,6% | 6,1% | 4,7% | 7,3% | -0,4% | | |
| | Participations aux frais des logiciels (40% de la cotisation) | | 3.060.887 | 3.035.997 | 3.320.231 | 3.439.340 | 3.768.535 | 4.018.306 | 4.264.776 | 4.466.373 | 4.793.466 | 4.774.824 | | |
| | Variation | | | -0,8% | 9,4% | 3,6% | 9,6% | 6,6% | 6,1% | 4,7% | 7,3% | -0,4% | | |
| | Prix par habitant (population SIGI) | | 18,03 | 17,88 | 19,56 | 20,26 | 19,85 | 21,16 | 22,46 | 23,52 | 25,25 | 25,15 | | |
| | Variation | | | -0,8% | 9,4% | 3,6% | -2,0% | 6,6% | 6,1% | 4,7% | 7,3% | -0,4% | 3,8% | 39,5% |
| | Prix par habitant (population réelle) | | 18,01 | 17,51 | 18,76 | 19,04 | 20,44 | 21,09 | 21,95 | 22,57 | 23,78 | 23,40 | | |
| | Variation | | | -2,7% | 7,1% | 1,5% | 7,3% | 3,2% | 4,1% | 2,8% | 5,4% | -1,6% | 3,0% | 29,9% |
| | Prix par utilisateur | | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | 4.983 | 4.851 | 4.701 | 4.786 | 4.405 | | |
| | Variation | | | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | -2,7% | -3,1% | 1,8% | -8,0% | -3,0% | -11,6% |
| | Inflation annuelle | | 2,7% | 1,7% | 0,6% | 0,5% | 0,3% | 1,7% | 1,5% | 1,7% | 0,8% | 2,5% | 1,4% | |
| | | | 1,03 | 1,04 | 1,05 | 1,06 | 1,06 | 1,08 | 1,09 | 1,11 | 1,12 | 1,15 | | 14,9% |

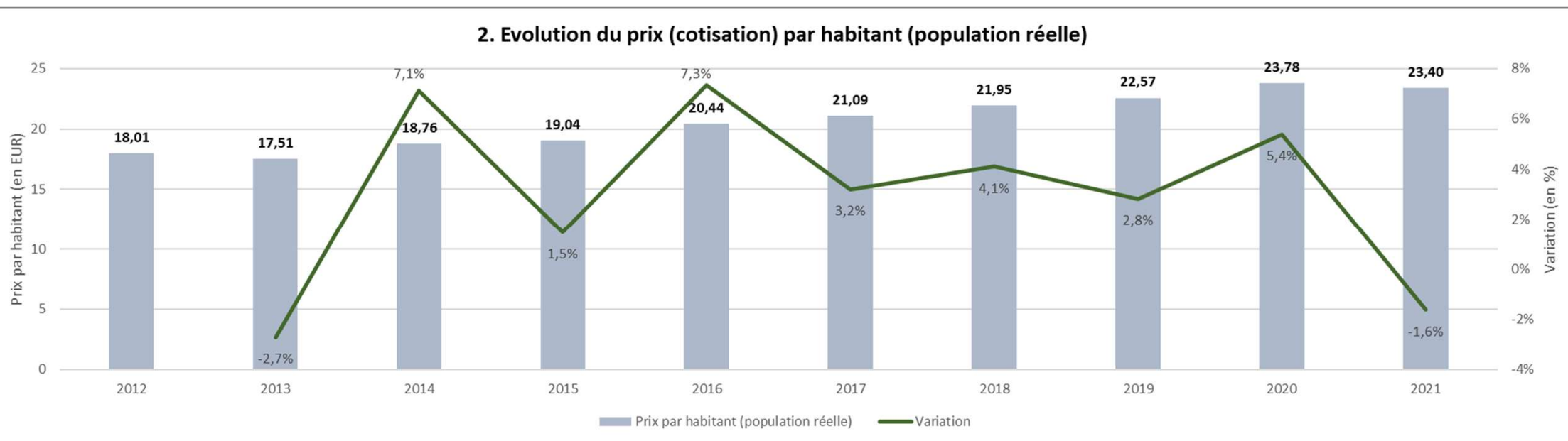
Les cotisations ont connu les plus fortes augmentations en 2014 et 2016.

- Le graphique ci-dessous montre l'évolution des cotisations au fil du temps.
- Les plus fortes augmentations ont eu lieu en 2014 et 2016.



La cotisation par habitant a augmenté en moyenne de 3% par an et est passée de 18 € à 23,4 € (+30%) entre 2012 et 2021.

- La cotisation par habitant (population réelle) a augmenté en moyenne de **3% par année** entre 2012 et 2021.
- La cotisation par habitant était de 18,01 en 2012 € et de **23,40 € en 2021**, ce qui correspond à une variation de **29,9%** (Graphique 2).

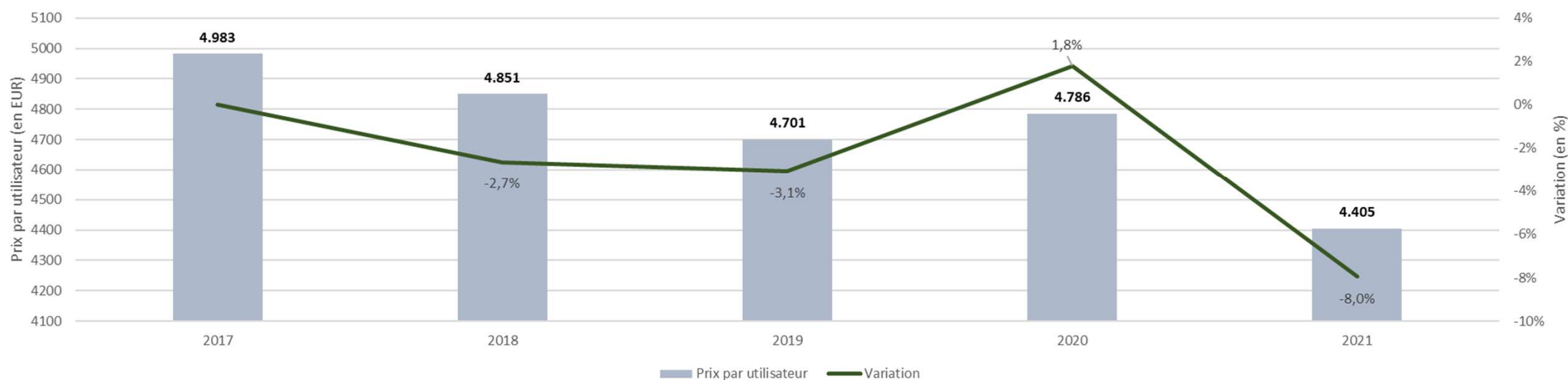


La cotisation par utilisateur est en baisse en raison d'une augmentation constante du nombre d'utilisateurs et s'élève à 4.405 € / utilisateur en 2021

- Le nombre d'utilisateurs uniques par année progresse en moyenne 7,7% par an entre 2017 et 2021 (cf. tableau ci-joint fourni par le S.I.G.I.).
- Cette progression est supérieure à celle des cotisations. C'est pourquoi on peut observer une diminution du prix des cotisations par utilisateur sur les cinq dernières années.
- En 2021, ce coût s'élève à **4405€ par utilisateur**.

| Année | Nb d'utilisateurs uniques |
|-------|---------------------------|
| 2017 | 2016 |
| 2018 | 2198 |
| 2019 | 2375 |
| 2020 | 2504 |
| 2021 | 2710 |
| 2022 | 2905 |

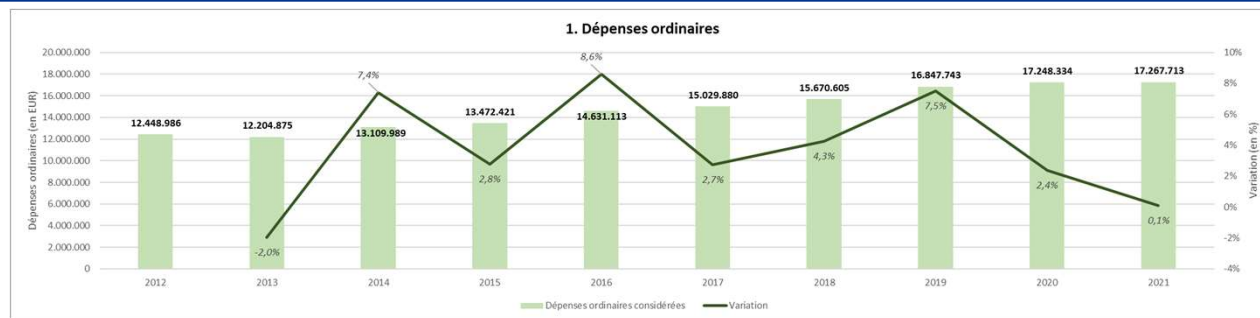
3. Evolution du prix (cotisation) par utilisateur des clients du SIGI



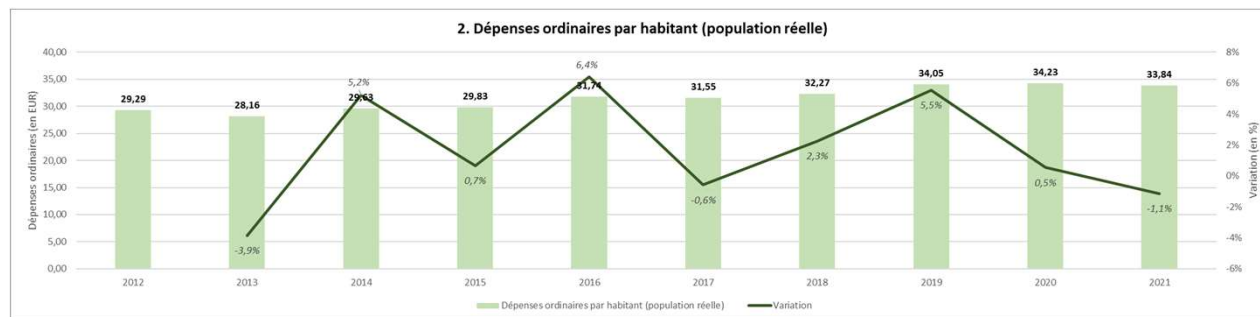
Les dépenses

Les dépenses ordinaires ont évolué en moyenne de 3,8% par an ce qui correspond à 38,7% entre 2012 et 2021

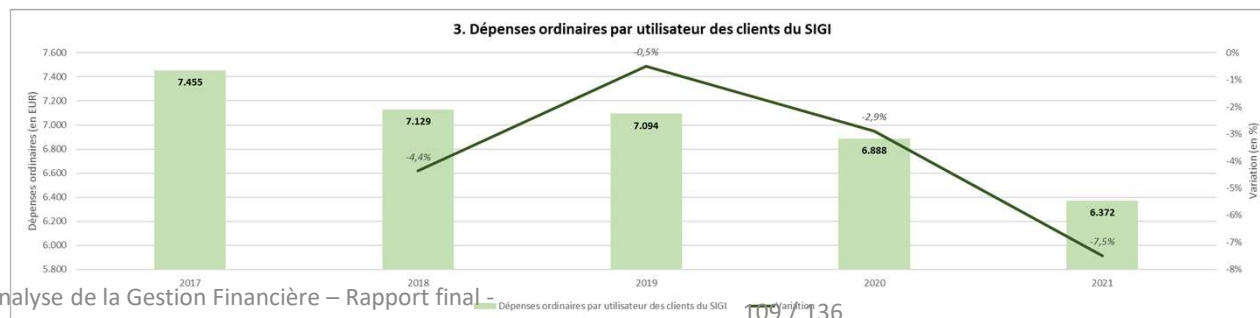
Les dépenses ordinaires ont augmenté en moyenne de **3,8 %** par année entre 2012 et 2021. Sur la période, cela correspond à une hausse de **38,7%** (Graphique 1).



Si l'on rapporte les dépenses ordinaires au nombre d'habitants (population réelle), la progression annuelle n'est plus que de **1,7%** par année entre 2012 et 2021. Sur la période, cela correspond à une hausse de **15,5 %** (Graphique 2).



Si l'on fait le même exercice avec le nombre d'utilisateurs, on constate que les dépenses ordinaires par utilisateur diminuent de **-3,8 %** par année entre 2017 et 2021. Sur la période, ces dépenses enregistrent une variation de **-14,5%** (Graphique 3).



Les augmentations les plus fortes des dépenses ordinaires ont eu lieu en 2014, 2016 et 2019.

▀ Nous avons identifié une croissance importante des dépenses ordinaires en 2014 (7,4 %), en 2016 (8,6%) et en 2019 (7,5%) par rapport à l'année précédente. Ci-dessous, nous avons listé les comptes avec les augmentations les plus importantes.

▀ 2014 :

- ▾ Matériel technique et informatique destiné à la revente (606360) : Augmentation de 68.000€ ou 35 %
- ▾ Locations – Infrastructures et Matériel informatique (DataCentre) (611200) : Augmentation de 90.000€ ou 16 %.
- ▾ Consultants externes :
 - Honoraires de consultance externe et d'expertise (613481) : Augmentation de 512.000€ ou 17%
 - Logiciels créés – Amortissements (632000/99001) : Augmentation de 473.000 € ou 36%

▀ 2016 :

- ▾ Frais de support et de communication (615100/99001) : Augmentation de 76.000€ ou 71%.
- ▾ Redevances pour licences et progiciels informatiques (641000/99001) : Augmentation de 176.000€ ou 25%.

▀ 2019 :

- ▾ Matériel technique et informatique destiné à la revente (606360) : Augmentation de 54.000€ ou 22 %
- ▾ Honoraires de consultance externe et d'expertise (613481) : Augmentation de 436.000€ ou 15%
- ▾ Salaires bruts (621000/99100) : Augmentation de 640.000€ ou 13%

Les dépenses extraordinaires ont augmenté de 272% entre 2012 et 2021 et sont dues essentiellement à la hausse de frais de développement des logiciels.

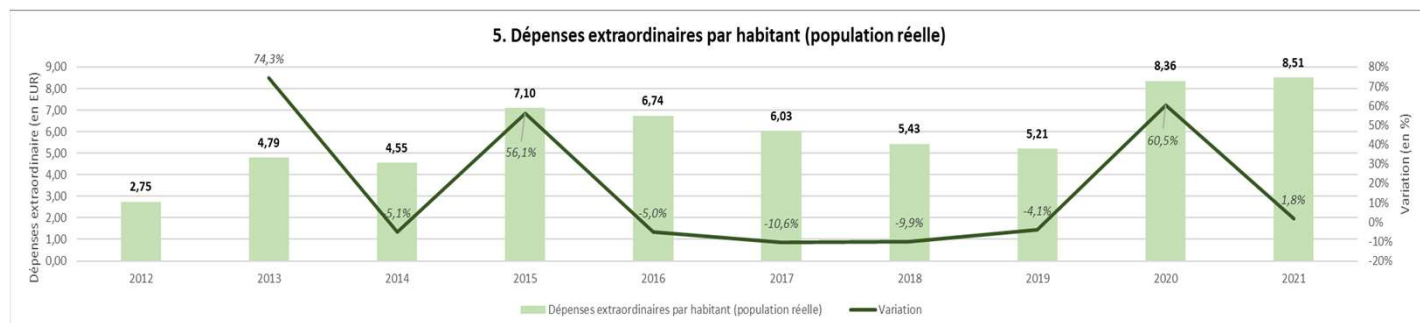
Les dépenses extraordinaires ont considérablement augmenté sur la période analysée :

- + 19,9% / an
- + 271,6% sur la période passant de 1,16M€ à 4,34M€

Rapportées au nombre d'habitants, les dépenses extraordinaires sont passées de 2,75€ à 8,51€ par habitant.

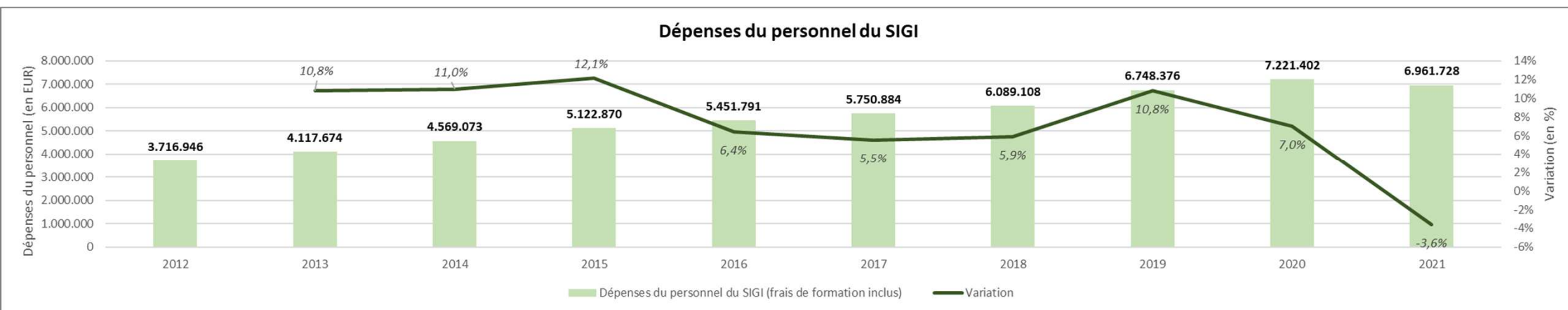
Les dépenses extraordinaires par utilisateur ont augmenté de 6,2% par an de 2017 à 2021. Elles représentent 1601€ par utilisateur et par an en 2021.

La forte augmentation des dépenses extraordinaires est due à l'augmentation des frais de développement des logiciels.



Les dépenses du personnel ont augmenté de 87,3% entre 2012 et 2021. Nous ne disposons pas d'informations fiables pour rapporter ces coûts au nombre d'ETP.

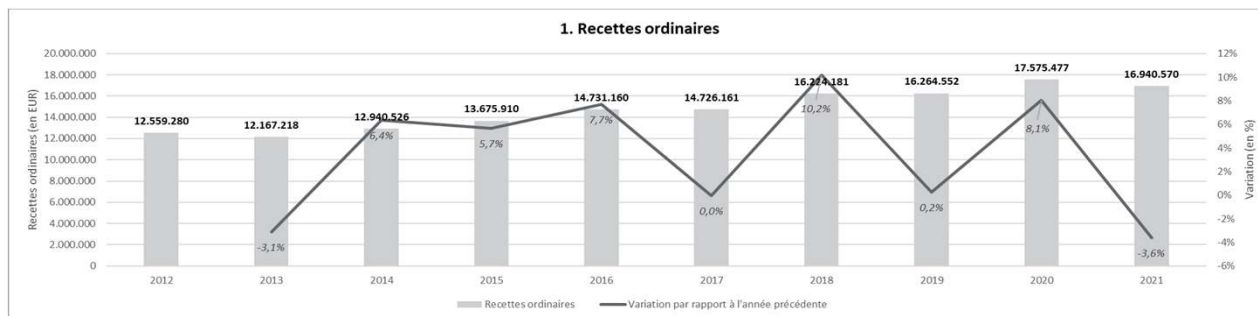
- Les dépenses du personnel ont augmenté en moyenne de 7,3% par année entre 2012 et 2021. Les dépenses étaient de 3.716.946 € en 2012 et de 6.691.728 € en 2021, ce qui correspond à une variation de 87,3 %.
- Pour rappel, nous ne disposons pas du nombre d'équivalent temps plein exact pour pouvoir rapporter ces montants au nombre d'ETP.



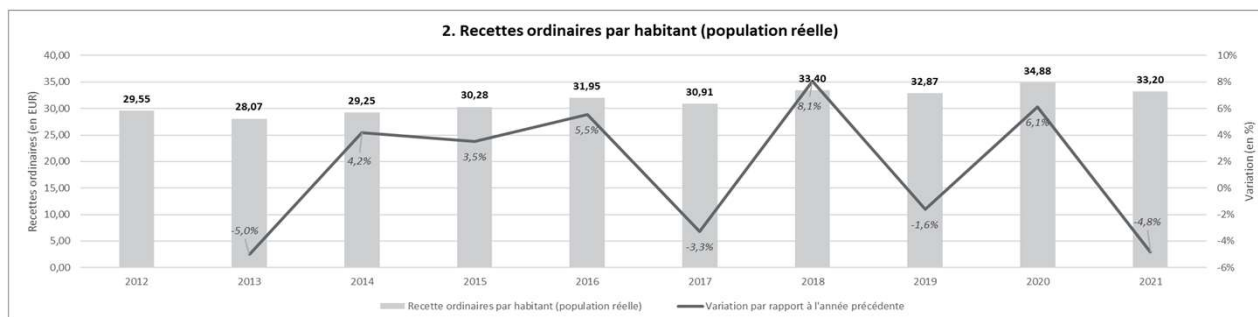
Les recettes

Les recettes ordinaires ont augmenté de 3,5% en moyenne sur la période (+35%)

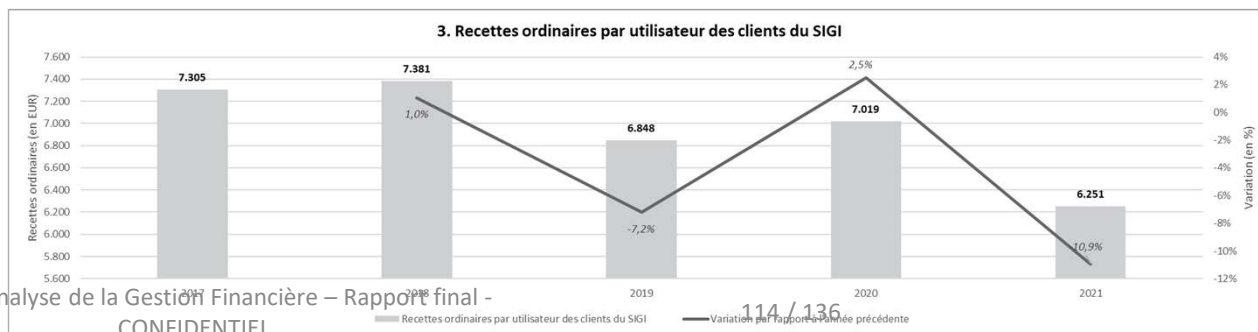
Les recettes ordinaires ont augmenté en moyenne de **3,5 %** par année entre 2012 et 2021. Sur la période, cela correspond à une hausse de **34,9%** (Graphique 1).



Si l'on rapporte les recettes ordinaires au nombre d'habitants (population réelle), la progression annuelle n'est plus que de **1,4%** par année entre 2012 et 2021. Sur la période, cela correspond à une hausse de **12,4 %** (Graphique 2).



Si l'on fait le même exercice avec le nombre d'utilisateurs, on constate que les recettes ordinaires par utilisateur diminuent de **-3,7 %** par année entre 2017 et 2021. Sur la période, ces dépenses enregistrent une variation de **-14,4%** (Graphique 3).

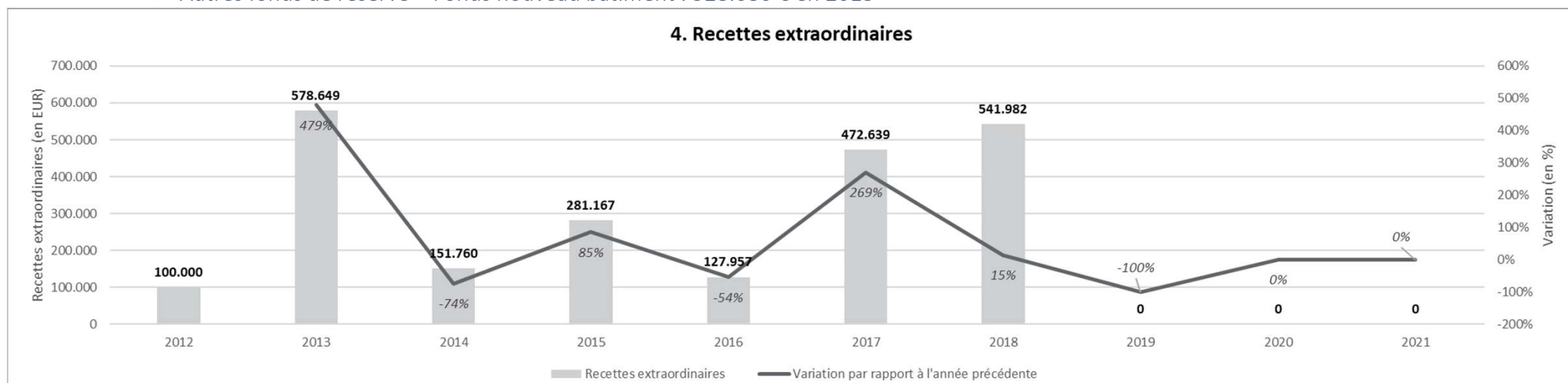


Les augmentations des recettes ordinaires suivent l'évolution des dépenses ordinaires puisque le bilan ordinaire est équilibré.

- ◆ Dans cet exercice, il convient de rappeler que les recettes ordinaires suivent l'évolution des dépenses ordinaires puisque le bilan ordinaire est équilibré chaque année.
- ◆ Les principaux comptes qui varient au niveau des recettes et constituent les recettes principales du S.I.G.I. sont les comptes :
 - ▼ Participations aux frais d'exploitation et des logiciels (cotisations)
 - ▼ Participations aux frais du DataCentre par les communes
 - ▼ Participations aux frais spécifiques – Gouvernement

Les recettes extraordinaires se composent principalement des apports en capital.

- Les recettes extraordinaires se composent principalement des apports en capital qui sont liés à des besoins de financement pour des projets spécifiques.
- Nous constatons les apports en capital suivants entre 2012 et 2021 (Graphique 4):
 - Projet S.I.G.I.Drive – apport en capital (108120/17001) :
 - 100.000 € en 2017
 - 130.000 € en 2018
 - Projet GDPR – apport en capital (108120/99003) : 350.000 € en 2018
 - Projet Citrix – apport en capital (108120/17002) : 263.973 € en 2017
 - Autres fonds de réserve – Fonds nouveau bâtiment : 528.686 € en 2013



Les dépenses vs les recettes

La mise en relation des dépenses et des recettes montre le résultat ordinaire et extraordinaire

- Les dépenses et recettes ordinaires sont toujours en équilibre grâce au fonds de compensation. Par conséquent, le montant qui est imputé au Fonds de compensation diminué du montant qui est utilisé du Fonds de compensation correspond à la différence et donc au « résultat » de l'année.
- Le graphique de droite compare les dépenses et les recettes extraordinaires. Les dépenses extraordinaires sont plus élevées que les recettes extraordinaires chaque année entre 2012 et 2021. Selon notre compréhension du mécanisme du S.I.G.I., les frais de développement des logiciels sont amortis. Les amortissements sont des dépenses ordinaires. Par conséquent, les frais de développement de logiciels sont donc financés par les recettes ordinaires.

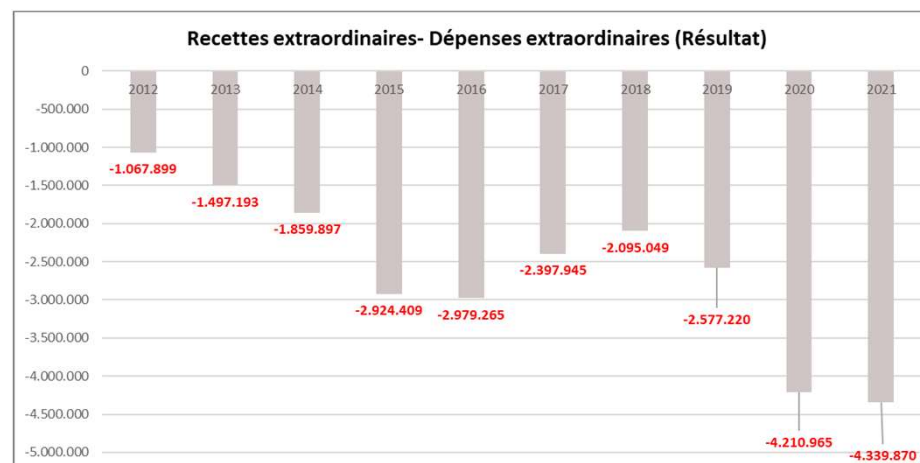
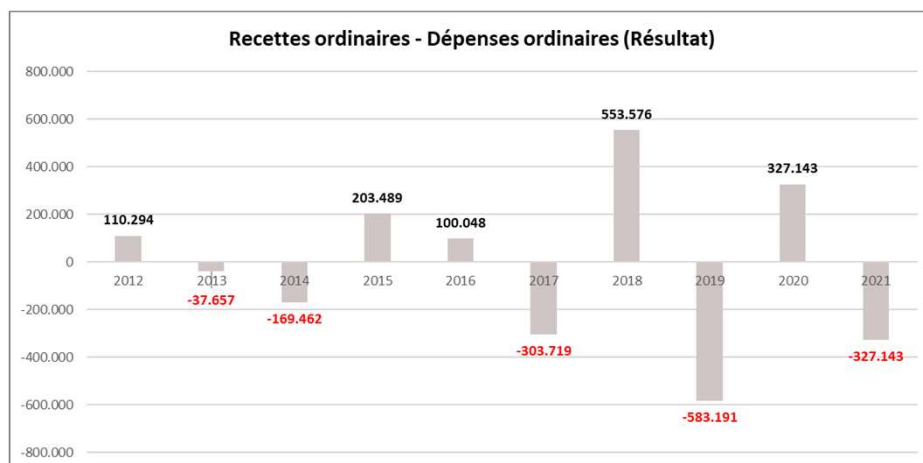


Table des matières

1. Transparence de la gestion financière
 - a) Analyse des dépenses de l'année 2021
 - b) Processus d'établissement du budget et PPF
 - c) Evolution de la nature des frais
 - d) Analyse de la comptabilité fournisseur
2. Performance financière
3. Robustesse du système de contrôle communal du S.I.G.I. contre les fraudes

Robustesse du système de contrôle: Synthèse et recommandations

- ◆ Au niveau de la prévention des risques, nous constatons que :
 - ▼ Le dispositif en matière de code de déontologie est limité à l'existence du cadre légal pour la fonction publique.
 - ▼ Les mesures de prévention de conflit d'intérêt se limitent à une obligation de déclaration.
 - ▼ En dehors de la gestion de la sécurité des informations, il n'existe pas de dispositif de prévention et gestion des risques.
 - ▼ Les organes et principes de gouvernance sont en place mais les modes de fonctionnement ne sont pas documentés.
- ◆ Sur la base des informations à notre disposition (entretien et recherches menées sur les principaux fournisseurs), nous n'avons pas pu détecter de cas concrets de conflits d'intérêt.
- ◆ L'absence de formalisme est un problème récurrent au S.I.G.I. (règles, principes de fonctionnement, processus, ...). De plus, les règles comportent toujours des exceptions, qui ne sont pas non plus documentées.
 - ▼ Au niveau des contrôles, si nous appliquons le principe de « Not documented not done » alors nous pouvons affirmer que le dispositif est insuffisant.
 - ▼ De plus, en l'absence de cadre précis, des pratiques se mettent en place qui comportent des risques et qui peuvent être considérées comme « normales » par les intervenants (ex: factures de restaurants validées sans justificatif ou autorisation).
- ◆ Au-delà des améliorations récentes qui ont été mises en place, les systèmes de contrôles ne sont pas suffisamment efficaces et nous avons pu mettre en évidence des anomalies.
- ◆ Nous recommandons au S.I.G.I. de:
 - ▼ Entamer une démarche de prévention des risques de fraude (définition, sensibilisation et formations, formalisation de règles)
 - ▼ Rédiger les règles d'engagements et de validation des dépenses
 - ▼ Redéfinir les contrôles et leur matérialisation pour mieux sécuriser les processus liés aux dépenses.

Objectifs et méthodologie

Rappel de la demande (Ad 1f)

L'Expert contrôlera si les membres de la direction du S.I.G.I. ou les membres de leur famille sont également des bénéficiaires économiques ou de salariés (membre de la famille des membres de la direction) de sociétés commerciales et s'il existe un lien entre ces sociétés et les entreprises sélectionnées comme sous-traitants et fournisseurs. Dans l'affirmative, l'Expert proposera un dispositif de prévention des conflits d'intérêt (Ad 3).

Rappel de la demande (Ad 3) : La robustesse du système de contrôle communal (S.I.G.I.) contre les fraudes

L'Expert évaluera si les dispositifs et mécanismes de contrôle en place (p.ex. principe des quatre yeux, code de déontologie, règles de prévention de conflits d'intérêt, charte éthique, formation sur les risques de fraude, cartographie des risques, guide financier et administratif des dépenses, audit interne, commission de la revue des budgets, Reporting, tableaux de bord, Règlement d'Ordre Interne entre la Direction et le Bureau du S.I.G.I., etc.) sont suffisamment robustes et efficaces afin de prémunir le S.I.G.I. contre des situations de fraudes (p.ex. conflits d'intérêt entre membres de la direction et leur statut de bénéficiaire économique dans les entreprises agissant comme sous-traitants du S.I.G.I., invitations par des sous-traitants à des conférences et voyages à l'étranger, cadeaux, rétrocommissions).

- ◆ Nous avons recherché les gérants / administrateurs et les bénéficiaires effectifs de sociétés fournisseurs du S.I.G.I. (hors grandes sociétés telles que Microsoft ou Post).
- ◆ Nous avons interrogé des personnes de la Direction sur l'existence de potentiels conflits d'intérêt.
- ◆ Des entretiens ont eu lieu pour comprendre les procédures et règles en place liées aux systèmes de contrôles.
- ◆ Nous avons ensuite analysé la documentation mise à disposition par le S.I.G.I. à ce sujet (documentation remise avant le 28 février).
- ◆ Suite aux premiers constats, nous avons effectué des analyses complémentaires le cas échéant pour confirmer les propos
- ◆ Les vulnérabilités suivantes ont été analysées :
 - ▼ Règles déontologiques
 - ▼ Conflits d'intérêts
 - ▼ Gestion des risques
 - ▼ Engagement et validation des dépenses

Conflits d'intérêts et prévention de la fraude

Les entretiens et analyses menées n'ont pas révélé de conflits d'intérêts par rapport aux familles des membres de la Direction ou aux collègues de travail.

- ◆ Les membres de la Direction interrogés ont affirmé ne pas avoir connaissance de potentiels conflits d'intérêt avec des membres de leur famille ou celles de leurs collègues.
- ◆ L'épouse d'un membre de la Direction qui travaille pour un fournisseur informatique du S.I.G.I. travaillerait dans un département qui n'a rien avoir avec la nature des prestations fournies par cette société au S.I.G.I.. Le contrat en question est de plus un contrat mis en place avec le Centre Informatique de l'Etat.
- ◆ Les personnes interrogées nous ont informé des dispositifs en place contre de potentiels conflits d'intérêt. Ceux-ci seront repris ci-après.
- ◆ Nous avons analysé les sociétés et bénéficiaires effectifs des principaux fournisseurs du S.I.G.I.. Nous n'avons pas pu identifier de lien évident entre les principaux acteurs de celles-ci et les membres de la Direction du S.I.G.I.:
 - ▼ Les sociétés analysées sont : Abakus-IT solutions, Ausy, CBC informatique, CRC.lu, EDDA, Excellium, un indépendant, Genixworks, MCD Team, Neofacto, Oxiane, SCS et Smart-IT.

En dehors du code de conduite défini par le cadre légal pour la fonction publique, nous n'avons pas pu identifier de code de conduite / déontologie / charte d'éthique, ni de processus formalisé à ce sujet.

- ◆ Les fonctionnaires et employés d'état/communaux sont tenus par le code de conduite défini par le cadre légal et sont à priori sensibilisés à ce sujet dans le contexte de leurs formations.
- ◆ Nous constatons qu'il n'existe pas de code de conduite ou de déontologie, ni une charte d'éthique pour les autres employés du S.I.G.I., ni pour les externes.
- ◆ Le processus d'intégration des nouvelles recrues (« on-boarding ») n'intègre pas d'éléments formalisés sur le code de conduite ou les risques de fraude.
- ◆ Les plans de formations ne prévoient pas une formation systématique sur le sujet de la prévention des fraudes.
- ◆ Il existe bien un règlement interne mais qui est limité aux sujets opérationnels tels que les congés, les absences, l'accès et la sécurité du bâtiment ou encore l'utilisation des véhicules mis à disposition.
- ◆ Les contrats de travail se limitent à stipuler une clause de confidentialité (clause signée également par les externes). Pour rappel, les fonctionnaires ne disposent pas de contrat de travail.

Les mesures de prévention contre les conflits d'intérêts se limitent à une obligation de déclaration. L'externalisation de certains rôles présente un risque potentiel de conflit d'intérêt.

- ◆ Le seul principe en place consiste à déclarer toute autre activité et de demander l'accord du S.I.G.I. sur le fait de pouvoir exercer celle-ci. Cette obligation s'applique à toutes les personnes employées par le S.I.G.I..
- ◆ Certains externes qui travaillent depuis des années au S.I.G.I. ont pris une telle place qu'ils en viennent à intervenir sur des sujets d'ordre interne. Nous avons pu identifier les situations suivantes :
 - ▼ Un consultant externe travaillant pour l'un des principaux fournisseurs du S.I.G.I. est en charge de contrôler les timesheets des consultants externes (justifications avancées : Cette personne aurait mis en place le système et ce n'est pas le seul contrôle effectué sur les timesheets).
 - ▼ Un consultant externe qui a travaillé 11 ans au S.I.G.I. a largement participé à la gestion des appels d'offres du S.I.G.I., mais a aussi joué un rôle en interne : ses timesheets indiquent un rôle dans l'organisation et la gestion du S.I.G.I. et une fonction de support pour les réunions de direction et budgétaires
- ◆ Nous recommandons au S.I.G.I. de mettre en place un dispositif de prévention formalisé des conflits d'intérêt qui pourrait comporter les éléments suivants :
 - ▼ Une définition claire des conflits d'intérêts potentiels
 - ▼ La signature annuelle d'une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêt
 - ▼ Le partage systématique des postes occupés ou statuts de bénéficiaire économique des proches pour certaines fonctions clés

La gestion des risques est limitée à la gestion de la sécurité de l'information (SGSI) dans le contexte de la certification PSDC. Nous n'avons pas pu identifier un dispositif global de gestion des risques.

◆ Certification PSDC

- ▼ Il existe une procédure pour la gestion des risques ainsi qu'une analyse des risques comprenant notamment une matrice des risques dans le contexte de la certification PSDC.
- ▼ Cette gestion des risques porte exclusivement sur la Gestion de la Sécurité de l'information (SGSI)

◆ Autre gestion des risques

- ▼ Au niveau de la gouvernance et de la gestion du syndicat, nous n'avons pas obtenu d'éléments formalisés prouvant l'existence d'une politique ou cartographie des risques.
- ▼ Personne n'est en charge de réfléchir à un dispositif de maîtrise des risques ou de contrôler les modes de fonctionnement interne de façon globale et indépendante des personnes en charge des opérations ou de la gestion administrative. Nous pensons que dans le contexte du S.I.G.I., la mise en place d'une fonction d'audit interne pourrait avoir du sens.

Les organes et principes de gouvernance sont bien en place mais les modes de fonctionnement ne sont pas suffisamment définis et documentés. Les moyens de pilotage des activités au plus juste font défaut.

- ◆ Les organes politiques et les principes de gouvernance définis par le cadre légal sont bien en place au S.I.G.I.. Néanmoins :
 - ▼ Les mode de fonctionnement des principaux organes et fonctions ne sont pas précisés dans le détail et nous verrons au travers d'exemples par la suite que cela peut poser problème (Cf. signature des mandats).
 - ▼ Nous avons vu dans ce rapport à plusieurs reprises que des principes sont définis à un moment donné sans qu'ils soient documentés. Au fil du temps, le raisonnement et les informations peuvent se perdre et il est impossible de savoir pourquoi un principe a été mis en place (ex: pourcentages appliqués pour les cotisations). Ceci constitue un risque selon nous pour la bonne gestion du S.I.G.I.
- ◆ Le S.I.G.I. ne dispose pas aujourd'hui des moyens pour réellement piloter toutes ses activités au plus juste
 - ▼ Nous avons pu constater à plusieurs reprises que les données nécessaires à une bonne évaluation de la situation du S.I.G.I. n'étaient pas disponibles (ex: nombre d'équivalent temps plein), très difficilement accessibles (ex: lien entre une facture et l'autorisation de la dépense ou factures pour les amortissements) ou nécessitaient des retraitements (ex: frais par nature).
 - ▼ Nous avons également pu faire des recommandations pour améliorer les modes de comptabilisation (dépenses et amortissements).
 - ▼ Nous avons aussi constaté des problèmes au niveau de certains outils (TBO), un manque d'intégration entre les outils et une utilisation importante de tableaux Excel (budget, calcul des cotisations, ...) qui ne sont pas clairement documentés et audités.
 - ▼ Enfin, nous avons pu constater des manquements au niveau des dispositifs de contrôles (cf. partie suivante).

Conclusions et recommandations sur la prévention des risques

- ◆ Les personnes rencontrées n'ont pas connaissance de conflits d'intérêt et nous n'avons pas relevé de liens évidents entre le S.I.G.I. et ses principaux fournisseurs.
- ◆ Les dispositifs qui sont prévus par la loi sont en place au S.I.G.I.
- ◆ En dehors des travaux réalisés dans le cadre de la certification PSDC, le S.I.G.I. ne dispose que de très peu d'éléments en place pour prévenir le risque de fraude.
- ◆ Globalement, le manque de formalisme du S.I.G.I. au niveau de son mode de fonctionnement interne pose problème pour assurer le respect de règles qui ont pu être établies à un moment donné.
- ◆ Certains externes présents depuis des années au S.I.G.I., prennent des rôles qui, selon nous, devraient être assurés par des personnes internes pour limiter le risque de conflits d'intérêt.
- ◆ Enfin, nous pensons que le S.I.G.I. ne dispose pas aujourd'hui des données et des modalités de traitement des données pour piloter ses activités au plus juste.
- ◆ Nous recommandons au S.I.G.I. :
 - ▼ De mettre en place un dispositif de sensibilisation et de prévention des risques
 - ▼ De revoir l'utilisation de certains outils et tableaux Excel pour sécuriser l'accès aux données et garantir leur intégrité
 - ▼ D'améliorer l'accès à certaines informations et données pour faciliter les contrôles (ex: lien autorisation du Bureau et facture).

Analyse de certains processus et contrôles

Sur la base des éléments à notre disposition, le processus d'engagement des dépenses ne garantit pas des achats au plus juste

- ◆ Le processus de demande pour engager une dépense n'est pas formalisé.
 - ▼ L'obtention des devis :
 - Nous n'avons pas reçu de liste indiquant les personnes qui peuvent contacter des fournisseurs pour obtenir des devis.
 - Il n'existe pas de processus en place garantissant que les demandes soient bien centralisées (« centrale d'achat ») et que des prix soient négociés (ou que les remises en concurrence soient faites – en dehors des accords cadre).
 - Une analyse "cost/benefit" n'est pas systématiquement réalisée avant d'engager des frais
 - Pour des projets majeurs tel que le projet immobilier des analyses ont été réalisées (parfois sous-traitées à des externes via procédure négociée)
 - ▼ La validation des devis :
 - On nous a communiqué oralement la liste des personnes pouvant valider un devis avant qu'il soit présenté au Bureau.
 - Nous ne savons pas sur la base de quels critères cette validation est faite. Cette validation n'est pas matérialisée. Les factures « validées » sont déposées dans un fichier spécifique sur le réseau.
 - Les dépenses sont engagées par le Bureau sur la base de ces devis (cf. page « processus d'engagement des dépenses et de validation des factures). Il est rare que le Bureau ne valide pas une dépense.
 - Le processus pour engager des dépenses dépend donc en grande partie des personnes qui les valident avant le Bureau.
 - ▼ Point d'attention : Toutes les dépenses ne sont pas validées par le Bureau. Les exceptions suivantes ont été identifiées:
 - Les factures de restaurants (en dehors du repas de fin d'année)
 - Les dépenses d'avocats
 - Les abonnements : La dépense initiale a pu être accordée mais les dépenses sont tout simplement reconduites d'année en année sans remise en question. Cela est notamment le cas lorsque la personne à l'origine de la dépense a quitté le S.I.G.I. et que plus personne ne sait à quoi servait l'abonnement. Il faut un certain temps pour que la nouvelle personne se réapproprie le sujet et qu'elle puisse optimiser les dépenses (Exemple: mise à plat des abonnements téléphoniques).

Le processus de validation des dépenses prévoit bien la répartition des tâches entre enregistrement, validation et paiement.

- ◆ Le processus de validation des dépenses n'est pas défini dans le détail ni formalisé :
 - ▼ Les factures peuvent arriver de différentes façons et auprès de différentes personnes.
 - ▼ Des contrôles sont réalisés par certaines personnes au niveau administratif mais ils ne sont pas formalisés ni matérialisés. Par conséquent, nous ne savons pas ce qui est effectivement contrôlé et par qui.
 - ▼ Après ce contrôle, les factures sont enregistrées dans Gescom et doivent être validées. Il n'est pas clairement défini qui peut valider quelle facture et selon quels critères (Une liste des personnes ayant validé des factures nous a été remise sur la base des factures imputées en 2022).
 - ▼ Il n'existe pas de procédure en cas de dépassement de la dépense par rapport au montant accordé. De plus, il n'existe pas de système permettant de facilement retrouver les délibérations et ainsi de vérifier ce qui a été accordé par le Bureau (en dehors des suivis faits via l'outil TBO pour les consultants externes). En l'absence d'un tel système, nous ne pouvons être certains d'avoir identifié tous les cas, où des factures ont été validées et payées sans un accord au préalable du Bureau.
- ◆ La validation de la facture se fait dans Gescom ce qui permet de retracer qui a validé quelle facture. Les mandats sont préparés une fois les factures validées dans Gescom.
- ◆ Les mandats sont signés par trois personnes :
 - ▼ Le Président
 - ▼ Le Secrétaire
 - ▼ Un membre du bureau
- ◆ Le paiement est réalisé par le receveur sur base des mandats.
- ◆ Récemment, le S.I.G.I. se base sur un relevé d'identité bancaire pour enregistrer les fournisseurs. Un contrôle des quatre yeux est effectué.

Le processus de validation n'est pas suffisamment défini pour garantir un contrôle efficace des factures

- ▣ Nous avons détecté un certains nombres d'anomalies au niveau des dépenses :
 - ▼ Des factures validées sans accord du Bureau (cf. Chapitre sur l'analyse des dépenses)
 - ▼ Des factures validées sans justificatif (Exemple: pas de fiche d'intervention pour des travaux ou absence des relevés des cartes de crédit)
 - ▼ Des montants facturés supérieurs aux autorisations données et dans le cas ci-dessous, l'accord formel a même été donné après avoir payé l'acompte :
Exemple - Hôtel pour un séminaire budgétaire :
 - Acompte payé le 24 septembre
 - Accord du Bureau le 5 octobre pour 1761,87€
 - Facture validée par mandat : 2794,26€

- ▣ Au niveau du processus, nous avons pu constater un risque de collusion :
 - ▼ Dans certains cas, la même personne est responsable pour l'obtention du devis, la validation des factures et même pour la signature du mandat (avec deux autres personnes).
 - ▼ Le processus de signature des mandats implique toujours les mêmes personnes :
 - Les mandats sont toujours signés par le Secrétaire et le Président (ce qui est conforme).
 - La procédure prévoit la signature des mandats par une personne du Bureau. Dans la pratique, nous avons été informés qu'un membre spécifique du Bureau arrive en général avant le début de la séance du bureau et signe tous les mandats.

- ▣ Globalement, les processus d'engagement et de validation des factures nous semblent peu robustes et doivent être améliorés :
 - ▼ Les principes, règles et rôles doivent être formalisés.
 - ▼ Les contrôles doivent être précisés et systématiquement matérialisés.
 - ▼ Les dossiers d'autorisation et de validation doivent être complétés avec toutes les pièces nécessaires pour permettre aux décideurs / signataires d'agir en connaissance de cause.
 - ▼ Les rôles et pratiques doivent être revus pour assurer une rotation au niveau de la signature des mandats, une séparation systématique des rôles et un contrôle plus efficace des dépenses.

Le processus de remboursement des frais (frais de route, de séjour et engagés par des personnes) n'est pas formalisé

- Le processus pour le remboursement des frais n'est pas formalisé
 - Les seuls principes formalisés sont ceux des règlements pour la fonction publique. Le S.I.G.I. n'a pas formalisé de politique de remboursement des frais (ex: restaurants).
 - La demande d'autorisation pour engager des frais n'est pas formalisée. Elle se fait par échange de mail. Dans certain cas, l'autorisation est formalisée par une décision du Bureau (par exemple, pour certains voyages de représentation).
 - Il n'y a pas de formulaire ou d'outil pour soumettre les notes de frais. Les tickets justificatifs sont simplement déposés au secrétariat qui prépare alors le mandat. Ceci ne garantit pas la collecte systématique des informations justificatives (personnes invitées, lien avec le déplacement,...)
- Sur base de l'analyse d'un échantillon nous avons constaté que:
 - Les frais de route pour les membres du comité et du bureau sont calculés à l'aide d'un fichier Excel sur base des listes de présence aux réunions.
 - Les déplacements supplémentaires par le Président (réunions en dehors des Comités et du Bureau) sont comptabilisés par l'administration également dans un fichier Excel.
 - Pour les déplacements à l'étranger, les dépenses sont parfois documentées par des justificatifs, parfois remboursées uniquement sur base des per diem prévus. En l'absence de pièces justificatives plus détaillées, nous n'avons pas pu vérifier si les frais engagés sont en ligne avec les montants prévus.

Le processus de suivi des timesheets est perfectible et nous avons pu détecter certaines anomalies au niveau de la validation des factures de consultants

- ◆ Malgré l'existence d'outils (Gitlab) et de méthodes (Odin) utilisés pour gérer et suivre les projets de maintenance et de développement, nous n'avons pas pu clairement définir le lien entre ce suivi métier et la validation des timesheets assurée par le lead (équivalent d'un chef de projet).
- ◆ En principe, le consultant doit valider son timesheet en début de mois et le soumettre au contrôle. Il arrive que des consultants quittent le S.I.G.I. sans valider leur timesheet. Il semble que la procédure de sortie des consultants externes ne permette pas de s'assurer systématiquement du respect de cette tâche administrative.
- ◆ Les timesheets contrôlés sont imprimés par l'administration. La validation d'un timesheet se matérialise par un cachet S.I.G.I., les signatures n'étant pas obligatoires. Par conséquent, nous ne pouvons pas identifier qui a validé le timesheet.
- ◆ Nous avons identifié différents types d'anomalies au niveau de ce processus :
 - ▼ Facture validée avec le timesheet du fournisseur
 - ▼ Facture validée avec un timesheet ni signé ni validé (pas de cachet du S.I.G.I.)
 - ▼ Facture validée avec un timesheet non validé par le consultant et indiquant des erreurs au niveau du décompte des heures
- ◆ Nous recommandons de revoir ce processus pour améliorer la pertinence des contrôles et éventuellement de le digitaliser (éviter l'impression papier des timesheets).

Conclusion et recommandations sur le système de contrôle

- ◆ Nous avons constaté quelques améliorations récentes notamment au niveau de :
 - ▼ L'enregistrement des fournisseurs avec une demande systématique d'un relevé d'identité bancaire (déclaratif)
 - ▼ La séparation entre l'enregistrement d'une facture et le paiement
 - ▼ Des efforts pour équilibrer les dépenses entre les différents fournisseurs
 - ▼ Des efforts pour opérer des remises en concurrence de façon plus régulière sur les dépenses récurrentes engagées via des procédures négociées
 - ▼ La recherche d'une autre solution pour gérer les cartes de crédits
- ◆ Cependant, en l'absence de formalisation et de matérialisation, il est difficile de savoir ce qui est effectivement contrôlé par qui et sur la base de quels critères tout au long de la chaîne.
- ◆ Nous avons pu aussi constater des anomalies telles que :
 - ▼ Des factures validées sans l'accord du Bureau (restaurants, avocats et aussi certains abonnements)
 - ▼ Des factures validées en dépassement des sommes accordées ou sur la base de timesheets non validés ou indiquant des erreurs
- ◆ Nous recommandons de mettre à plat le processus d'engagement des dépenses et de validation des factures dans son ensemble :
 - ▼ Définir qui peut demander quel devis et pour quel domaine
 - ▼ Renforcer le respect de la loi sur les marchés publics et le principe de centrale d'achat
 - ▼ Préciser qui peut valider quel devis avant le passage au Bureau et comment se matérialise cette validation
 - ▼ Revoir le processus de validation des factures :
 - Qui valide quelle facture incluant un back-up en cas d'absence
 - Quelles sont les pièces devant faire partie du dossier (factures, devis, référence à la délibération du bureau, ...)
 - S'assurer dans tous les cas d'avoir plusieurs intervenants au cours du processus
 - ▼ Revoir le processus de signature des mandats pour prévoir une rotation au niveau des membres du Bureau.



ANALYTICS & CHANGE

by Muller & Associés

Merci