

**mardi 29 juin 2021**

**Webinaire FOPH**

**Contrôle interne 2021**



# Introduction



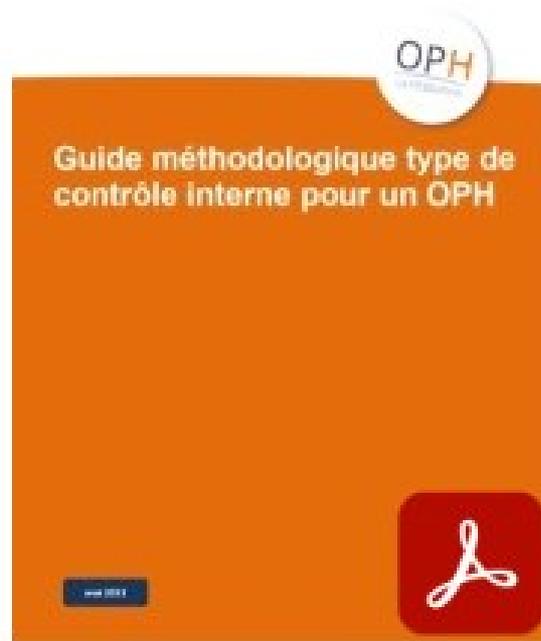
# Programme de l'Action Fédérale Contrôle Interne



# Rappel : un guide méthodologique en support de la démarche

Ce guide:

- Présente la démarche mise en œuvre
  - présente gouvernance du contrôle interne
  - Présente les acteurs
- 
- dernière version du 25 mai 2021
  - À décliner dans votre OPH



# SOMMAIRE

1

**La cartographie**

2

Les autres outils

3

**La formation**

4

1

## La cartographie

**Nicolas Gasnier-Duparc, *Associé Conseil Opérationnel,*  
*Grant Thornton Conseil***

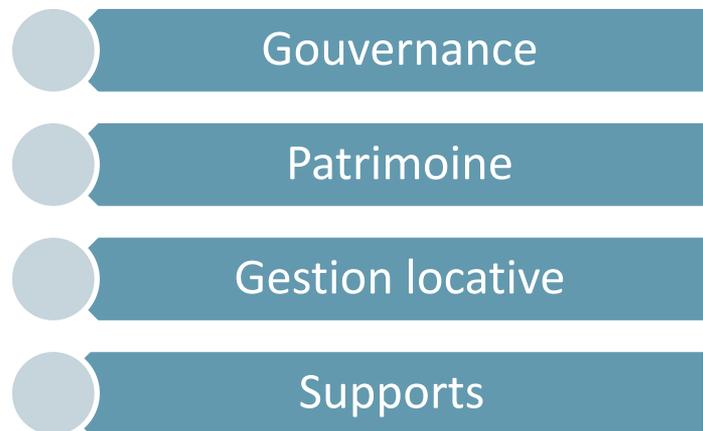
**Caroline Thibault, *Directrice des études comptables et*  
*financières, FOPH***

# Une démarche collégiale de cartographie

Entre 20 et 30 Offices impliqués dans l'élaboration des cartographies

La tenue de 8 ateliers de travail entre décembre 2020 et mai 2021

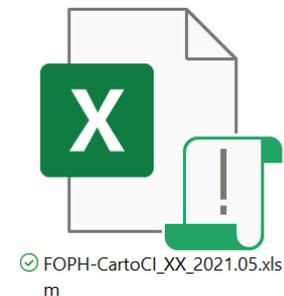
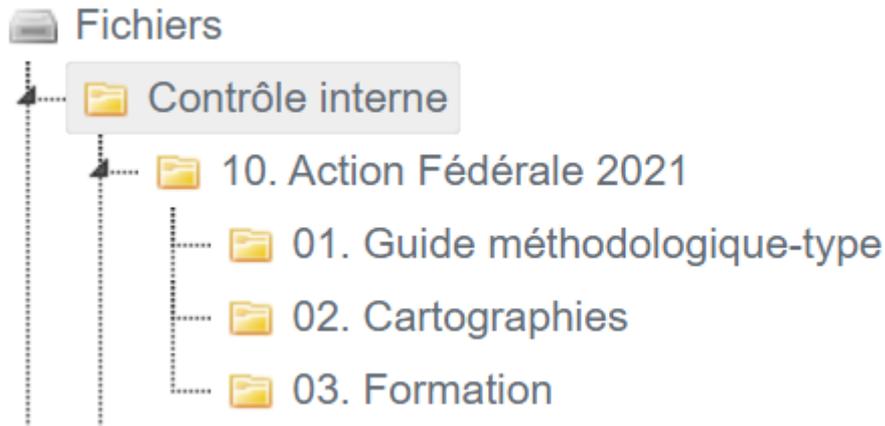
18 cartographies sur les processus métiers regroupées en 4 catégories:



# Résultats

Pour chaque cartographie:

- Entre 15 à 25 risques
- Une proposition de risques bruts prioritaires
- Risques à coter et à adapter à votre activité
- Cartographies disponibles sur l'espace **deontologie.foph.fr**



# Présentation de la matrice de cartographie

5 onglets:

- Sommaire
- « Lisez-moi » qui explique les formules qui permettent le fonctionnement et l'automatisation des résultats. Les offices n'ont pas besoin de maîtriser les formules pour utiliser la matrice
- Grille des risques pour le recensement des données relatives à la cartographie avec un code couleur sur les colonnes:
  - Vert : saisie de texte libre
  - Gris : choix dans un menu déroulant
  - Bleu : cellule automatique
- Synthèse pour visualiser les résultats
- Paramètres qui recense toutes les échelles et les critères de cotation.



# Recensement des risques

- La colonne « processus » permet de séquencer le macro processus
- « Intitulé du risque » : cet intitulé a été proposé par les groupes de travail, mais vous êtes libre de le faire évoluer et l'adapter au risque auquel vous êtes confronté, à votre vocabulaire interne
- Les colonnes « univers des risques » permettent via un menu déroulant d'associer le risque à une famille (cf. guide méthodologique)

## PROCESSUS QUITTANCEMENT ET CREANCES LOCATIVES

Elaboré par:

 Identification du risque							
Macro processus	Processus	Sous processus	Ref#	Intitulé du risque	Univers de risques		Commentaires
					Niveau 1	Niveau 2	
GESTION LOCATIVE	Quittance et créances locatives		1	Absence de qualité des données nécessaires au quittance dans le SI (Déclarations erronées de loyers auprès de la CAF/MSA, métrage des logements, zonage, mauvais IRL, erreur dans l'IDR, liste des équipements...)	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations	
GESTION LOCATIVE	Quittance et créances locatives		2	Non-saisie des loyers révisés dans le système de gestion du quittance	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations	
GESTION LOCATIVE	Quittance et créances locatives		3	Irrégularités des délibérations du CA relatives à l'évolution annuelle des loyers ou suite à une réhabilitation (plafonds, concertation, ...), contribution des locataires aux travaux d'économie d'énergie (3ème ligne de quittance)	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations	

# Cotation des risques bruts : la probabilité

- Cotation via un menu déroulant sur une échelle de 4
  - Rare
  - Possible
  - Probable
  - Très probable

	Probabilité	Description
1	Rare	Il est peu vraisemblable que le risque se réalise
2	Possible	Il est possible que le risque survienne
3	Probable	Il existe une possibilité sérieuse que le risque se réalise
4	Très probable	Le risque va vraisemblablement se réaliser

Probabilité		
Score Probabilité brute	Probabilité	Score
4	Très probable	2
4	Rare Possible Probable Très probable	3
3	Probable	2
4	Très probable	3

# Cotation des risques bruts : l'impact

- Cotation selon 4 critères
  - Impact financier
  - Image et/ou la qualité de service
  - Les conséquences réglementaire et/ou juridiques
  - Impact sur la santé ou la sécurité des personnes



- Et toujours pour chacun des critères un menu déroulant avec 4 choix

# Cotation des risques bruts : l'impact

	Impact	Description			
		Financier	Image/ qualité de service	Réglementaire juridique	Santé et sécurité des personnes
1	Faible	Pas d'incidence visible sur le résultat et/ou le chiffre d'affaires	Visible en interne Aucun impact sur le niveau de satisfaction	Non-respect des directives opérationnelles (interne)	Impact faible sur la sécurité et la santé, pas d'arrêt de travail, pas de conséquences sur la vie quotidienne
2	Modéré	Impact visible sur le résultat et/ou le chiffre d'affaires mais sans remise en cause des équilibres financiers	Visible par peu de locataires / accédants/ clients/ prestataires sans conséquences néfastes	Non-respect des directives stratégiques (interne) Sanctions administratives : URSSAF, FISC... Constats d'irrégularité par l'ANCOLS, recommandations de la CRC...	Impact modéré pouvant entraîner des blessures légères ou un arrêt de travail court

	Impact	Description			
		Financier	Image/ qualité de service	Réglementaire juridique	Santé et sécurité des personnes
3	Fort	Impact significatif sur le résultat et/ou le chiffre d'affaires nécessitant des mesures spécifiques	Visible par de nombreux locataires / accédants / clients/ prestataires avec conséquences néfastes	Pouvoir de sanction financière et/ou administrative du ministre chargé du logement à l'issue de contrôles diligentés par l'ANCOLS. Condamnation civile ou pénale faible, condamnation judiciaire faible par la juridiction administrative	Impact fort pouvant entraîner des blessures graves, conduire à une situation d'invalidité ou un arrêt de travail long
4	Majeur	Impact majeur sur le résultat et le chiffre d'affaires, remise en cause des équilibres financiers	Visible par un nombre significatif de locataires / accédants / clients / prestataires et/ou mise en cause de la structure dans le secteur d'activité : visible dans la presse spécialisée, par les publications des organes de contrôle	Proposition de retrait d'agrément. Condamnation civile ou pénale forte / privation de liberté, condamnation judiciaire forte par la juridiction administrative	Impact majeur pouvant entraîner des conséquences irréversibles graves, voire le décès d'une personne

# Report automatique des résultats

Report automatique des résultats de la cotation en face des risques

Les cellules rouges dans la colonne risques bruts correspondent aux risques jugés les plus importants par les membres du groupe de travail pour le processus concerné

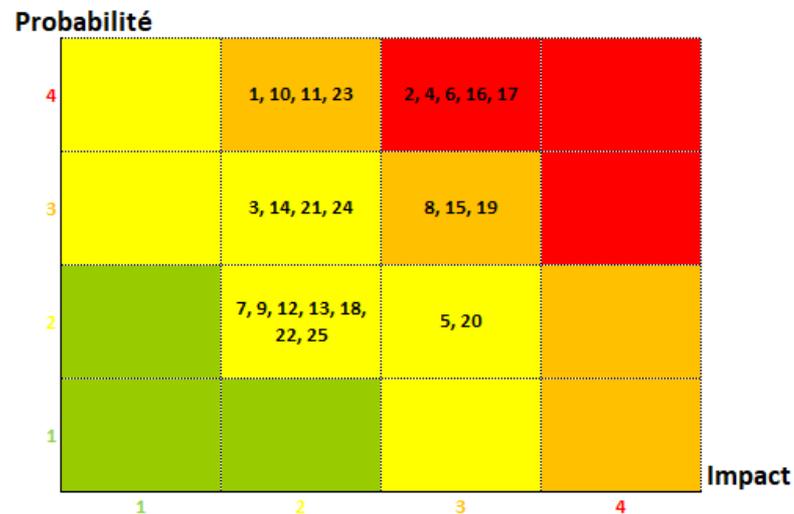
Identification du risque				Synthèse		
Intitulé du risque	Univers de risques		Commentaires	Probabilité	Impact	Risque brut
	Niveau 1	Niveau 2				
Absence de qualité des données nécessaires au quittancement dans le SI (Déclarations erronées de loyers auprès de la CAF/MSA, métrage des logements, zonage, mauvais IRL, erreur dans l'IDR, liste des équipements...)	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations		4	2	3
Non-saisie des loyers révisés dans le système de gestion du quittancement	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations		4	3	4
Irregularités des délibérations du CA relatives à l'évolution annuelle des loyers ou suite à une réhabilitation (plafonds, concentration, ...), contribution des locataires aux travaux d'économie d'énergie (3ème ligne de quittance)	OPERATIONNELS	Réalisation des opérations		3	2	2

# Production automatique de la cartographie des risques bruts

Un code couleur qui rappelle la grille des risques

Un numéro de risque qui assure la traçabilité avec la grille des risques

Matrice de risque brut  
Adéquation Probabilité/ Impact



# Recensement et évaluation des éléments de maîtrise des risques

Une colonne « éléments de maîtrise » qui permet de lister vos éléments de maîtrise face au risque

Une colonne évaluation pour mesurer la capacité de ces éléments à couvrir le risque, toujours sur une échelle de 4 et à l'aide d'un menu déroulant

Évaluation de la maîtrise (Synthèse de l'efficacité des différents éléments de maîtrise)	
4	Risque couvert par un dispositif de maîtrise adapté, formalisé, supervisé
3	Les éléments de maîtrise sont suffisants mais peuvent être améliorés dans la forme (formalisme, supervision ...)
2	Les éléments de maîtrise sont insuffisants (pas assez nombreux) ou inadaptés (mal positionnés par rapport au risque)
1	Risques sans maîtrise ou maîtrise obsolète

Evaluation de la maîtrise		
Score	Evaluation du dispositif de maîtrise	Eléments de maîtrise
o		
o		
o		

# Production automatique de la matrice de priorisation

Une matrice qui ventile les risques selon leur importance (en ligne) et leur niveau de maîtrise (en colonne)

4 niveaux de réponse, en fonction des couleurs

- En rouge des risques qui nécessite un plan d'actions
- En orange des risques à surveiller et notamment pour s'assurer de la maîtrise effective
- En vert des risques non prioritaire à traiter
- En jaune des risques non prioritaires

Matrice de priorisation  
Adéquation Risque brut / Maîtrise



# A vous de jouer

Adapter les risques à votre office : en enlever, en rajouter, en reformuler

Coter la gravité des risques

Identifier vos éléments de maîtrise

Evaluer la pertinence de vos éléments de maîtrise



# Questions



2

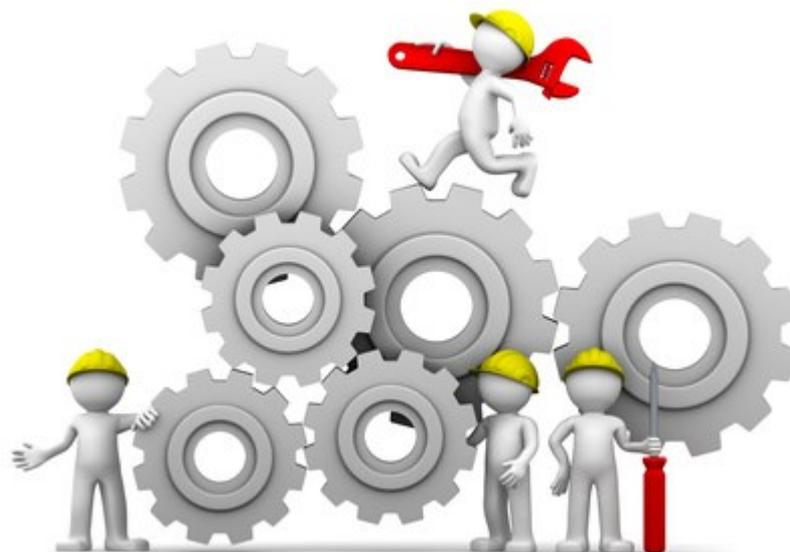
## Les autres outils

**Nicolas Gasnier-Duparc, *Associé Conseil Opérationnel,*  
*Grant Thornton Conseil***

## Les autres outils

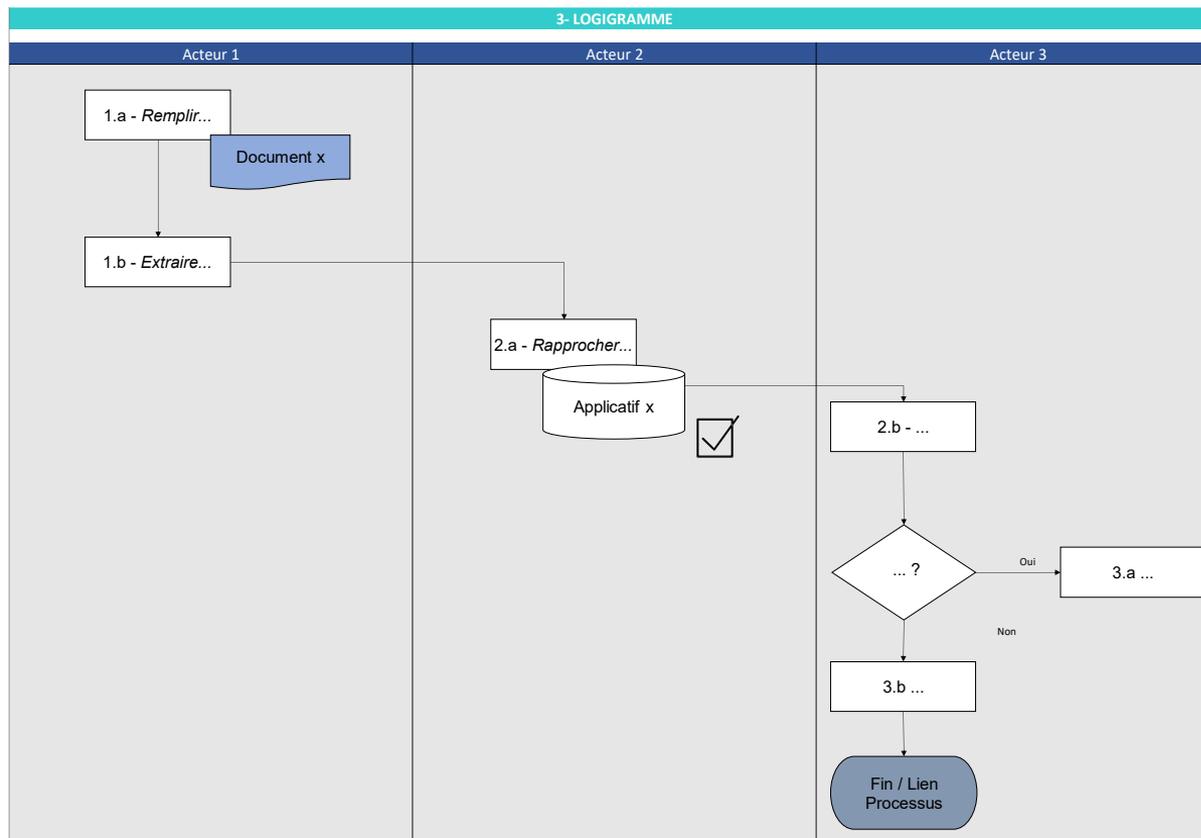
En complément des cartographies, il vous est proposé d'autres outils pour:

- Faciliter l'identification des risques
- Décrire le contrôle interne
- Matérialiser les contrôles



# Faciliter l'identification des risques : le logigramme

Il permet par la compréhension de comment sont traitées les opérations, d'identifier les risques liés au traitement et à l'organisation



# Décrire le contrôle interne : l'organigramme fonctionnel

Il permet par la compréhension des tâches et l'organisation matérielle mise en place, de représenter la séparation des fonction, les contrôles ou leur absence

1- ORGANIGRAMME FONCTIONNEL										
Tâche/ Mission	Titulaire		Suppléant		Contrôleur/ Superviseur			Valideur		
	Fonction	Nom	Fonction	Nom	Fonction	Nom	Délégation en cas d'absence	Fonction	Nom	Délégation en cas d'absence
1.a-	Directeur		Responsab							
1.b-										
2.a-										
2.b-										
...										
Engagement de dépenses										
<i>Exemple: Achats de fournitures Seuil: xK€</i>										

# Décrire le contrôle interne : les habilitations

Cette matrice permet d'objectiver l'adéquation entre les habilitations et les fonctions des collaborateurs et ainsi d'apprécier le caractère plus ou moins permissif des accès au SI.

2- HABILITATIONS SI				
		Dossier/ Fonctionnalité de l'applicatif/ Applicatif		
Fonction	Nom	Applicatif "x" Fonctionnalité Y	Dossier "x"	Applicatif "x" Fonctionnalité Y
Responsable ...		Lecture	Administrateur	Ecriture
	Mot de passe personnalisé à la création	Oui		
	Mot de passe personnalisable par l'utilisateur	Non		
	Présence de contrôles blocage erreur	<i>Exemple:</i> Blocage erreur sur la plateforme de dématérialisation si les documents ne sont pas joints Message d'alerte en cas de double paiement d'une facture		
Commentaires				

# Matérialiser les contrôles: le plan de contrôle

Ce tableau fait le lien entre les risques et les contrôles, et ainsi de s'assurer au travers d'un plan de contrôle de la réalisation effective de ces derniers.

Plan de contrôles					
Description du test à effectuer: - Description des points de contrôles - Détail de la preuve documentaire	Périodicité de contrôle (mensuel, trimestriel, annuel)	Responsable du contrôle	Echantillon	<u>Résultat du contrôle :</u> % de fiabilité au regard des points de contrôle	<u>Conclusion</u> Est-ce que le contrôle couvre bien le risque? Est-ce que le résultat est concluant?

# C'est maintenant que tout commence

---

L'élaboration des cartographies et l'utilisation des autres outils demandent de l'énergie et de l'implication au sein des offices, mais pour autant ils ne permettent que d'initier la démarche : c'est maintenant que tout commence! Et que les office pourront cueillir les fruits de la démarche

# C'est maintenant que tout commence

---

1. Je sais qui fait quoi, qui a accès à quoi, je connais mes risques et je les ai hiérarchisé
2. Pour les risques bien maîtrisés, le plan de contrôle permet de s'en assurer et ainsi de démontrer la pertinence de l'organisation en place
3. Pour les risques insuffisamment maîtrisés, des plans d'actions venant faire évoluer l'organisation doivent permettre de l'améliorer et de sécuriser les processus
4. Une organisation avec une gouvernance efficiente doit permettre de pérenniser la dynamique d'amélioration continue

# Questions

---



3

## Les formations

**Christine Decherf, chargée de mission formation, FOPH**

# Les formations

Fonds de  
Formation



- ✓ **Un module de sensibilisation pour les dirigeants**, proposé selon 2 modalités

**En inter-OPH** : le 12 octobre  
Ouverte aux DG/DGA

Les objectifs pédagogiques :

- Comprendre le contrôle interne selon son cadre réglementaire et historique
- Positionner le contrôle interne face aux enjeux actuels des OPH
- Comprendre l'importance de la gestion des risques et du contrôle interne

Pour s'inscrire et accéder au programme complet, il faut accéder à son espace adhérent auprès d'Uniformation : <https://bit.ly/32kTnyY>

**En intra OPH** – groupe 6 à 15 – date à définir  
Ouverte aux DG, membres des CODIR /  
COMEX

Les objectifs pédagogiques :

- Partager au sein du CODIR une vision commune de ce que représente une démarche de contrôle interne, de quoi elle se compose, de la valeur ajoutée à en retirer, de son articulation avec la gestion des risques
- Dessiner les grandes lignes de la construction de ce dispositif au sein de l'office : les outils, le planning, la gouvernance, la communication interne

# Les formations

Fonds de  
Formation



- ✓ **Un module de sensibilisation pour les chefs de projet et acteurs clés du contrôle interne**
  - Journée 1 : s'approprier les outils et organiser le projet
  - Journée 2 : conduire le projet (5 à 6 mois après la 1ère journée)

Ouverte au chef de projet contrôle interne et contributeurs clefs au déploiement du contrôle internes  
Groupe 6 à 15 personnes- Programme en PJ.

Pour s'inscrire faire parvenir le bulletin d'inscription (voir en PJ) à [formation@forph.fr](mailto:formation@forph.fr)

Pour 2021, 7 sessions sont planifiées :

Session 1 : <b>25 juin</b>	Session 2 : <b>24 septembre</b>	Session 3 : <b>8 octobre</b> Session 4 : <b>15 octobre</b>
Session 5 : <b>19 novembre</b> Session 6 : <b>26 novembre</b>	Session 7 : <b>10 décembre</b>	

Pour rappel : ces formations sont animées dans le cadre des actions collectives du fonds de formation conventionnel de la Branche.

# Fédération des Offices Publics de l'Habitat



**[www.foph.fr](http://www.foph.fr)**

14, rue Lord Byron  
75008 Paris



**Twitter**

<https://twitter.com/federationOPH>  
@FederationOPH



**You Tube**

<https://www.youtube.com/user/FederationOPH>



**LinkedIn**



**Webinaire** organisé avec la plateforme Zoom

# Merci de votre attention

