ne.ch

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE NEUCHÂTEL

OFFICE CANTONAL DE L'AIDE SOCIALE

Service de l'action sociale de La Chaux-de-Fonds

Rapport relatif à la vérification de la gestion des dossiers d'aide sociale

(Contrôle sur site du 6 au 24 mai 2019)

Annexe 2a au Rapport d'information du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la surveillance des autorités communales d'aide sociale du 22 février 2021 (rapport 21.010)

Rapport du 06.11.2019 / MS
Distribué au Conseil de la Facture sociale le 06.12.2019

Espace de l'Europe 2
2002 Neuchâtel

Tél.: 032/889.66.00
Fax : 032/889.60.89

TABLE DES MATIÈRES

1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES 3

1.1 MISSION 3
1.2 INFORMATIONS GÉNÉRALES 3

2. DÉROULEMENT DU CONTRÔLE 4

2.1 ENTRETIEN INITIAL 4
2.2 ENTRETIEN FINAL 4
2.3 ENVOI DU RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS 4
2.4 SUIVI DES OBSERVATIONS ÉMISES DANS LE PRÉSENT RAPPORT 5

3. RÉSULTAT DU CONTRÔLE 6

3.1 CONCLUSION 6
3.2 SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS 7

ANNEXE I - DÉTAIL DES CONTRÔLES ET DES OBSERVATIONS 12

1. OBSERVATIONS RELATIVES AUX DIFFICULTÉS GÉNÉRALES DU SERVICE 12

1.1 HARMONISATION DES PROCESSUS DE GESTION DES DOSSIERS D'AIDE SOCIALE AU SEIN DU SSR 12
1.2 RATTRAPAGE DES RETARDS DANS LA COMPTABILITÉ SACSO ET CERTAINES TÂCHES ADMINISTRATIVES, NOTAMMENT LA GESTION DU CONTENTIEUX 13
1.2.1 Processus de gestion du contentieux 14
1.2.2 Processus de comptabilisation des recettes : 14

2. OBSERVATIONS RELATIVES AUX PROCESSUS 16

2.1 PROCESSUS DE COMPTABILISATION DES RECETTES 16
2.2 PROCESSUS DE GESTION DES LOYERS 16
2.3 PROCESSUS DE LIBÉRATION DES PAIEMENTS 18
2.4 PROCESSUS DE GESTION DES DOSSIERS D'AIDE SOCIALE 19

3. OBSERVATIONS RELATIVES AUX DOSSIERS CONTRÔLÉS 20

4. OBSERVATIONS RELATIVES AU NON-RESPECT DU PLAN COMPTABLE 22

ANNEXE II - TERMINOLOGIE 24

1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

(NB : Dans tout le texte, le masculin vaut pour le féminin y compris accord du pluriel)

1.1 Mission

En exécution des articles 8 et 9 de la Loi sur l'action sociale (LASoc) du 25 juin 1996 et suite à la décision prise par le Conseil de la Facture sociale lors de sa séance du 6 juillet 2018, nous avons procédé, du 6 au 24 mai 2019, à l'examen de la gestion des dossiers et des comptes d'aide sociale selon le nouveau concept des contrôles sur site, avec une approche orientée « processus et système de contrôle interne (SCI) » tout en préservant, en partie, le contrôle de détail des dossiers d'aide sociale sur la base d'un échantillon de dossiers.

Nos contrôles ont pour objectif de couvrir différents types de risques financiers liés à la gestion des dossiers d'aide matérielle.

Cadre légale cantonal : LASoc, RELASoc, arrêté fixant les normes pour le calcul de l'aide matérielle, directives et circulaires ODAS, LHaCoPS, RELHaCoPS.
Autres cadres : Recommandations et normes de calcul CSIAS 2017.

1.2 Informations générales

Le nombre des dossiers et le volume des dépenses d'aide matérielle gérés par le service de l'action sociale de la Chaux-de-Fonds (le SSR ci-après), représentent une part significative des dépenses d'aide sociale dans la Facture sociale.

Cependant, il est de notoriété publique que le SSR de la Chaux-de-Fonds connaît une situation difficile depuis le début de l'année 2019 avec le départ d'une dizaine d'assistants sociaux (les AS ci-après) et de l'adjointe administrative au chef de service (anciennement responsable du GSR). Le poste de l'adjointe administrative a été comblé avec l'arrivée de Madame R. Montandon en juin dernier. Le poste de responsable du GSR a été remplacé par celui de responsable du secteur socio-administratif, qui est assuré par Madame L. Wehrli, depuis le 1er août 2019.

Lors de notre contrôle sur site, nous avons constaté, en sus des manquements dans le respect des directives et des normes d'aide sociale, des problématiques générales liées à l'absence de processus clairs dans la gestion des dossiers d'aide sociale et dans le flux des informations entre les AS et le secteur de la comptabilité.

Nos demandes et recommandations portent, dans un premier temps, sur les éléments liés à la situation de crise qui nécessite la mise en place de dispositifs urgents et facilement réalisables. Dans un deuxième temps, nous abordons les observations relatives aux processus et aux dossiers contrôlés.

2. DÉROULEMENT DU CONTRÔLE

2.1 Entretien initial

Le secteur de contrôle de l'ODAS (ODAS-contrôle ci-après), en présence de Madame Maryam Schaffter, responsable, et Mesdames Véronique Dick et Ana Beja, collaboratrices administratives, s'est entretenu, en date du 24 janvier 2019, avec Monsieur Christophe Bissat, responsable du SSR de la Chaux-de-Fonds, Madame Katia Babey, conseillère communale, et Mesdames Sonia Dauvergne, Saskia Schmidlin et Maïssa Bouille, responsables d'équipes des AS.

À cette occasion, outre les principaux événements, changements et particularités rencontrés par le SSR durant la dernière année, les objectifs de l'intervention, la planification ainsi que la logistique des travaux ont été abordés.

2.2 Entretien final

ODAS-contrôle s'est entretenu, en date du 18 juin 2019, avec Monsieur Christophe Bissat, Madame Katia Babey, Madame Rachel Montandon et Mesdames Sonia Dauvergne, Saskia Schmidlin et Maïssa Bouille.

À cette occasion, le secteur de contrôle a fait part oralement des résultats de son contrôle.

Suite à cette séance intense due à la multitude des sujets abordés, ODAS-contrôle a estimé judicieux, afin d'aborder plus en détail ses recommandations, de s'entretenir une seconde fois, le 5 juillet 2019, avec la direction du service et Madame Katia Babey. Le but de cette entrevue était de s'assurer que les enjeux liés à la situation de crise et les moyens à engager pour pallier aux lacunes ne soient pas sous-estimés.

2.3 Envoi du résumé des observations

Le résumé des observations a été communiqué par courrier électronique, en date du 28 juin 2019, à Monsieur Christophe Bissat, responsable de service, Madame Katia Babey, conseillère communale, et Madame Rachel Montandon, nouvelle adjointe administrative.

En raison de la sensibilité de la situation et l'urgence dans les actions à entreprendre, ledit résumé de rapport a également été envoyé, le jour même, à Monsieur Jean-Nathanaël Karakash, Conseiller d'État et Chef de département du DEAS, et à Madame Silvia Locatelli, chargée de missions au DEAS.

2.4 Suivi des observations émises dans le présent rapport

Les observations concernant les erreurs dans la gestion des dossiers contrôlés ne feront pas l'objet de suivi détaillé par ODAS-contrôle. Le tableau détaillé du résultat de contrôle des dossiers (**Annexe III**) ainsi qu'une liste des erreurs de loyers (**Annexe IV**) ont été adressés le 28 juin dernier à la direction du service. Cette dernière a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour la correction et/ou modification des erreurs.

Lors d'une prochaine visite au SSR de la Chaux-de-Fonds, ODAS-contrôle effectuera un examen aléatoire sur les dossiers listés afin de vérifier les corrections effectuées.

Le SSR a accepté nos recommandations relatives aux processus et à l'organisation et a entamé ses premières réflexions. Des séances de discussion et la mise en place des stratégies d'action ont été menées entre la direction du SSR et le Département.

3. RÉSULTAT DU CONTRÔLE

3.1 Conclusion

Nos analyses des processus dans le domaine de la gestion des dossiers, de la gestion des dettes d'aide sociale et de la comptabilisation des dépenses et des remboursements, ont abouti à deux recommandations exceptionnelles relatives aux difficultés auxquelles le service fait face depuis un certain temps. Ces recommandations sont traitées sous le point **1** de l'**ANNEXE I** « Détail des contrôles et des observations ». D'autres recommandations et demandes relatives aux processus et au contrôle de détail des dossiers sont formées sous les points **2** à **4** de l'**ANNEXE I.**

Lesdites recommandations exceptionnelles concernent, dans un premier temps, la mise en place des processus standards au niveau de la gestion des dossiers d'aide sociale par les AS et, dans un second temps, le rattrapage des retards dans la comptabilité SACSO et certaines tâches administratives, notamment la gestion du contentieux.

En sus des lacunes précitées, le taux de rotation élevé du personnel et les manquements dans la formation des nouveaux arrivés, engendrent une baisse de qualité des prestations d'aide sociale ainsi que d'importantes pertes financières. Ce dernier volet a été en partie quantifié sous le point **3.2 synthèse des observations**.

Nous relevons toutefois que depuis l'arrivée de Monsieur Bissat à la direction du SSR la majorité des processus de comptabilisation et de contrôle se sont renforcés. Lors de notre contrôle sur divers processus au sein du secteur administratif, nous avons constaté l'existence de nouveaux processus depuis 2018 qui donnent une satisfaction raisonnable en terme d'efficacité et d'efficience.

Nous tenons à remercier Monsieur Christophe Bissat ainsi que ses collaborateurs pour leur disponibilité et leur excellente collaboration dans le but de nous fournir tous les documents et renseignements utiles à notre travail.

Nous avons établi ce rapport en toute bonne foi, sur la base des comptes SACSO, des dossiers des bénéficiaires, des pièces comptables qui nous ont été soumises, des vérifications auxquelles nous nous sommes livrées et des renseignements qui nous ont été fournis par les personnes avec lesquelles nous avons été en contact.

3.2 Synthèse des observations

En résumé, sur un ensemble de 3881 dossiers actifs durant les deux dernières années, un échantillon aléatoire de 350 dossiers représentant 9% du total a été sélectionné. Cependant, **seuls 72 dossiers** (2% des 3881 dossiers) **ont été contrôlés** en raison des difficultés rencontrées dans la lecture des écritures comptables et de la recherche des documents contenus dans la GED, pour la plupart des dossiers. Nous renvoyons le lecteur à notre observation formulée sous le point **0** de l'**ANNEXE I** à ce sujet.

				A	B	A+B		
Entité	Nb total de dossiers actifs des deux dernières années	Nb de dossiers contrôlés	Pourcentage des dossiers contrôlés par rapport au nombre total dossiers actifs des deux dernières années	Total des erreurs dans la gestion des dossiers (arrondi)	Cas d'abus détectés par l'ODAS (arrondi)	**Total des erreurs Gestion des dossiers + Cas d'abus**	Manquement dans les démarches pour ALFA (arrondi)	**Total des observations**
SSR La Chaux-de-Fonds	3881	72	2%	CHF 103'700.00	CHF 15'400.00	CHF 119'100.00	CHF 63'300.00	**CHF 182'400.00**

Sur les 72 dossiers contrôlés, 48 ont fait l'objet d'observations dont la synthèse se trouve dans le tableau ci-dessous.

Observations / 72 Dossiers contrôlés	Nb de dossiers	Erreurs de loyers	Prestations circonstentielles	Fortune / assurance vie	ALFA à récupérer	Autres	Total erreurs / manquement
Dossiers faisant l'objet d'une observation	48	CHF 19'063.00	CHF 6'798.00	CHF 42'190.15	CHF 63'340.00	* CHF 51'036.55	**CHF 182'427.70**
Nb de dossiers concernés par type d'erreur		10	12	3	6		

* Ce montant comprend l'aide octroyée de CHF 37'032.40 à un sexagénaire pendant les 2 ans précédant l'âge de la retraite à 65 ans. Voir l'observation sous le point **3** lettre **I** de **l'ANNEXE I**.

Les processus qui ont fait l'objet d'une analyse sont les suivants :

A. Processus de gestion des contentieux ;
B. Processus de comptabilisation des charges ;
C. Processus de comptabilisation des recettes ;
D. Processus de gestion des loyers ;
E. Processus de gestion des dossiers d'aide sociale ;
F. Processus de clôture des dossiers ;
G. Processus de gestion des frais médicaux.

Nous renonçons à porter des observations sur les deux derniers processus qui donnent une satisfaction raisonnable quant à leur fonctionnement. En effet, au vu du nombre et de l'importance des demandes et recommandations qui suivent, nous avons estimé pertinent de viser les problématiques les plus urgentes et les plus importantes à résoudre.

Afin d'être le plus **synthétique** possible, seules les recommandations et les demandes figurent dans le tableau ci-dessous.
Des commentaires explicatifs, qui peuvent parfois revêtir une certaine importance, sont relevés dans l'annexe I "DÉTAIL DES CONTRÔLES ET DES OBSERVATIONS" et ne sont pas repris ici.

N°	Réf. page	Observations	Type	Description risque	Demande / Recommandation	Importance / Risque
1	P. 12 et 13	Lacunes dans l'harmonisation des **processus de gestion des dossiers.**	**Recommandation exceptionnelle**	Opérationnel, financier, qualité des prestations	Nous recommandons l'engament en CDD d'une personne externe avec des connaissances dans la mise en place des processus et d'éventuelles connaissances dans la gestion administrative du secteur social de notre canton, ceci dans le but de pallier aux lacunes dans la gestion des dossiers.	H
2	P. 13 à 15	Rattrapage des retards dans la comptabilité SACSO et certaines tâches administratives, notamment la **gestion du contentieux**. Au vu de nos observations, la nécessité du rattrapage des retards dans les meilleurs délais est une évidence. Cependant, s'agissant d'une situation de crise, cet objectif nous semble peu réalisable avec l'effectif actuel.	**Recommandation exceptionnelle**	Opérationnel, financier, qualité des prestations	Considérant les pertes financières dues au manquement de certains contrôles, au manque de suivi des contentieux, et à l'approche du délai de migration vers KISS, nous estimons judicieux et nous recommandons l'engament en CDD d'une personne dans le secteur administratif-comptabilité pour renforcer l'équipe temporairement.	H
3	P. 16	**Processus de la comptabilisation des recettes :** Lors de notre contrôle, nous avons constaté un retard de plus d'un mois dans la comptabilisation de certains bordereaux de Postfinance relatifs aux encaissements. En effet, lorsqu'il y a des éléments inconnus pour la comptabilisation d'un encaissement (par ex. le nom du bénéficiaire concerné) l'ensemble du bordereau reste en attente jusqu'à la clarification du point manquant.	**Demande**	Opérationnel, financier	Nous demandons la comptabilisation de l'ensemble du bordereau et l'utilisation du compte d'attente pour les encaissements avec les éléments manquants. Ceci exige notamment un suivi rigoureux du compte d'attente.	H
4	P. 16 à 18	**Processus comptabilisation et paiement des loyers :** 1. Des loyers payés pour les dossiers clôturés, car il n'y a pas de contrôle pour vérifier si le dossier est toujours actif. 2. Des loyers payés à double. 3. Il n'y a pas de processus harmonisé dans la gestion des loyers au sein des AS. Notamment, la comptabilisation de la part hors normes des loyers se fait des façons différentes. Ce qui augmente le risque d'erreur et rend complexe la tâche du contrôle.	**4 Demandes**	Financier, qualité des prestations	1. En sus du nouveau contrôle par listing, nous demandons la mise en place d'un processus harmonisé du suivi des loyers par les AS. 2.1. Nous demandons la mise en place d'un processus standard de transmission des BVR du loyer à la comptabilité. 2.2. Nous demandons, au minimum jusqu'à la mise en place des contrôles efficaces dans le processus de la gestion des loyers, la mise en place d'un contrôle complet ou partiel des versements à double de tous les loyers du mois y compris les loyers versés aux bénéficiaires via le budget. 3. Nous demandons la mise en place d'un système de contrôle des déductions de la part hors normes des loyers.	H
5	P. 18	**Processus libération des paiements :** 1. Les paiements se font régulièrement tout au long du mois pour les budgets et les factures. 2. Il n'existe pas de contrôle des listes de paiement avant la libération.	**2 Demandes**	Financier, qualité des prestations	1. Nous demandons la mise en place d'un planning pour le paiement des budgets avec maximum 3 dates dans le mois. 2. Nous demandons la mise en place d'un contrôle sous forme de révision (complète ou partielle ou voire même aléatoire) des listes de paiements.	H

N°	Réf. page	Observations	Type	Description risque	Demande / Recommandation	Importance / Risque
6	P. 19 et 20	**Processus de gestion des dossiers d'aide sociale :** A. Manque d'harmonisation des fiches de renseignements. B. Pièces justificatives manquantes. C. Des documents administratifs manquants. D. Trop de dépenses en prestations circonstancielles remboursables = création de dettes de plus en plus élevées. E. Absence de contrôle des décomptes OPA. F. Des versements à double dans le budget mensuel.	**5 Demandes** **2 Recommandations**	Financier, qualité des prestations	A.1. Nous demandons l'utilisation obligatoire de la fiche « Infos principales » qui résume la situation de l'unité d'assistance en termes de situation familiale, financière, études, ménage etc. A.2. Nous demandons la mise en place d'une fiche de suivi des dettes harmonisée qui détaille les dettes et les remboursements / retenues. B. Nous demandons d'éviter strictement le remboursement des frais sans pièce justificative originale et pertinente. C. Nous demandons la mise à jour des documents manquants dans les dossiers. D. Nous demandons que le paiement des frais à rembourser (non pris en charge par l'aide sociale) soient strictement exceptionnel. E. Nous recommandons d'effectuer des contrôles sur les décomptes OPA. F. Nous recommandons la mise en place de formations ponctuelles ou continues pour les AS relatives au contrôle des frais à payer et à la consultation des écritures comptables.	H
7	P. 20 et 21	**Observations relatives aux dossiers contrôlés :** G. Fortune / assurance vie. H. L'aide aux bénéficiaires sans titre de séjour valable. I. Les personnes proches de l'âge de la retraite. J. Les retenues pour le remboursement des dettes sont inférieures au seuil de 15%. K. La majoration de 5% d'intérêt sur le montant de préjudice suite à une faute grave du bénéficiaire n'est pas appliquée. L. Dépassement des frais de RC ménage par rapport aux seuils déterminés dans la directive. M. Les 10% de frais dentaires non retenus sur le forfait d'aide sociale.	**8 Demandes**	Financier, qualité des prestations	G.1. Nous demandons la mise en place du contrôle de la dernière taxation via BACEDOS. G.2. Nous demandons la mise en place de contrôles aléatoires des extraits des comptes bancaires/CCP de tous les membres de la famille. H. Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 5/2011 relative à l'aide aux bénéficiaires sans titre de séjour valable. I. Nous demandons la mise en place d'un contrôle pour examiner la possibilité de fermeture des dossiers des personnes proches de l'âge de la retraite qui pourrait bénéficier de rentes AVS et PC. J. Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 5/2017 (anciennement N°5/2015) relative aux remboursements. K. Nous demandons le respect des articles 44 LASoc et 27 RELASoc ainsi que la directive ODAS N° 5/2017 (anciennement N°5/2015) relative aux remboursements. L. Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 6/2017 (anciennement N°2/2002) relative aux assurances ménage et responsabilité civile privée. M. Nous demandons le respect du changement de pratique communiqué le 12 septembre 2017 par l'ODAS à l'ensemble des SSR relatif à la prise en charge de 10% des frais dentaires par le bénéficiaire.	H
8	P. 22 et 23	**Non-respect du plan comptable :** À l'approche du changement de logiciel de la gestion des dossiers d'aide sociale, nous renonçons à formuler une demande stricte du respect du plan comptable. Cependant, nous rendons le SSR attentif au fait que les écritures SACSO seront reprises dans le nouveau logiciel. Le nouveau plan comptable n'étant pas identique à l'existant dans SACSO, une comptabilisation arbitraire des dépenses engendrerait d'avantage d'ambiguïté dans la lecture des dépenses.	**Recommandation**	Financier, transparence comptable	Pour la période restante jusqu'à l'arrivée du nouveau logiciel courant 2020, nous recommandons de respecter les bases comptables dans la mesure du possible pour une question de transparence et de clarté des dossiers.	H

Observations / Importance	Haute	Moyenne	Basse	Total
Demandes	20	0	0	**20**
Recommandations	5	0	0	**5**
Total	**25**	**0**	**0**	**25**

Abréviations :

B = Bas(se-s)
M = Moyen(ne-s)
H = Haut(e-s)

Nous formulons les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier nos considérations n'auraient pas été portés à notre connaissance.

Neuchâtel, le 06.11.2019

Office cantonal de l'aide sociale

Raffaele Fasano
Chef d'office

Maryam Schaffter
Responsable du secteur de contrôle

Annexes :

I Détail des contrôles et des observations
II Procédures et terminologie
III Tableau détaillé du résultat du contrôle des dossiers (sous format Excel)

Distribution :

- Madame Katia Babey, conseillère communale à la Chaux-de-Fonds ;
- Monsieur Christophe Bissat, responsable du service de l'action sociale de la Chaux-de-Fonds ;

  Ce rapport est également distribué aux membres du Conseil de la facture sociale dans une version restreinte, à savoir uniquement avec les annexes I et II.

- Monsieur Jean-Nathanaël Karakash, président du Conseil de la facture sociale, chef du Département de l'économie et de l'action sociale (DEAS) ;
- Madame Katia Babey, conseillère communale à la Chaux-de-Fonds ;
- Madame Anne-Françoise Loup, conseillère communale à Neuchâtel ;
- Monsieur François Cuche, conseiller communal au Val-de-Ruz ;
- Monsieur Julien Noyer, conseiller communal à Saint-Blaise ;
- Monsieur Frédéric Mairy, conseiller communal au Val-de-Travers ;
- Monsieur Miguel Perez, conseiller communal au Locle ;
- Monsieur Gregory Jaquet, conseiller communal à Milvignes.

ANNEXE I - DÉTAIL DES CONTRÔLES ET DES OBSERVATIONS

1. OBSERVATIONS RELATIVES AUX DIFFICULTÉS GÉNÉRALES DU SERVICE

1.1 Harmonisation des processus de gestion des dossiers d'aide sociale au sein du SSR

Depuis les travaux de préparation de notre contrôle, nous avons été confrontés à des problèmes de lecture et d'analyse des écritures comptabilisées dans l'application métier SACSO car, d'une part le plan comptable n'est pas toujours respecté et, d'autre part il n'y a pas une pratique standard dans la comptabilisation des écritures. De surcroît, comme le montre le premier tableau de synthèse sous le point **3.2** du rapport, le montant global des erreurs/manquements est très important par rapport au nombre de dossiers contrôlés. Cela s'explique par le fait que les pratiques diffèrent au sein des AS dans la gestion de leurs dossiers, notamment s'agissant des démarches administratives qui y sont associées. Or, pour un grand service avec une trentaine d'AS (en situation d'effectif au complet) et avec un taux de rotation et d'absence important, la gestion personnalisée des dossiers cause des problèmes de non-suivi des remboursements, des versements en trop, des paiements à double et autres. À ceux-ci s'ajoutent des manquements au niveau des connaissances des bases légales et des directives ODAS liés également au taux de rotation important des AS et à la surcharge de travail.

Lors de nos entretiens avec les AS et les trois responsables de groupe, nous avons constaté que les divergences dans les pratiques vont au-delà des groupes d'AS et sont très individuelles. Même les responsables d'équipe ont des pratiques différentes dans la tenue de leurs dossiers et la gestion de leur groupe. La reprise d'un dossier par un nouvel AS devient alors compliquée du moment où la personne ne trouve pas les informations selon ses habitudes.

Quelques exemples des divergences de pratique que nous avons constatées :

- Certains AS tiennent des fichiers Excel de suivi des budgets, des loyers et/ou des dettes, alors que d'autres se contentent de simples feuilles de journal manuscrites.
- Par habitude personnelle, certaines pièces justificatives restent classées dans le dossier physique alors qu'elles devraient être intégrées à la GED.
- Pour le paiement des loyers à la gérance, certains AS transmettent les BVR au fur et à mesure au secteur de la comptabilité et d'autres le font une fois par mois. Idem pour d'autres types de factures.
- L'utilisation des rubriques comptables, toutes prestations confondues, (dont les prestations circonstancielles, les remboursements et les extournes) varient d'un AS à l'autre. Dès lors, les écritures comptables manquent souvent de transparence et de clarté.

Les lacunes essentielles que nous avons relevées et qui varient d'une personne à l'autre, sont les suivantes :

- Manque de structure standard dans la tenue du dossier physique ;
- Manque de processus standards dans la gestion du budget mensuel, ainsi que dans la gestion des frais relatifs aux prestations circonstancielles ;
- Lacune dans la compréhension et l'application des bases légales et des directives produites par l'ODAS ;
- Lacune dans la compréhension du plan comptable ;
- Manque de connaissance en bureautique (particulièrement avec Excel et Word) ;
- Manque de connaissance des outils, des formulaires types, et des moyens mis à disposition par l'application BACEDOS et le site Extranet ODAS Infos, etc.

Par conséquent, au vu de la fréquence des erreurs constatées sur aussi peu de dossiers et de leur impact financier important, au vu des manquements au niveau du personnel AS et de la surcharge de travail des responsables d'équipe, il nous semble judicieux d'engager des moyens externes pour une durée déterminée afin de :

- Harmoniser les processus de gestion des dossiers (sur la base des bonnes pratiques existantes) ;
- Harmoniser la compréhension et l'utilisation des formulaires standards divers déjà existants ;
- Mettre en place des processus de contrôle des dossiers par les responsables d'équipe et/ou du secteur administratif afin de garantir la continuité des processus harmonisés et de prévenir les erreurs humaines.

Recommandation exceptionnelle :

Nous recommandons l'engament en CDD d'une personne externe avec des connaissances dans la mise en place des processus et d'éventuelles connaissances dans la gestion administrative du secteur social de notre canton, ceci dans le but de pallier aux lacunes mentionnées ci-avant.

1.2 Rattrapage des retards dans la comptabilité SACSO et certaines tâches administratives, notamment la gestion du contentieux

Depuis l'arrivée de Monsieur Bissat à la direction du SSR la majorité des processus de comptabilisation et de contrôle se sont renforcés. Lors de notre contrôle sur divers processus au sein du secteur administratif, nous avons constaté l'existence de nouveaux processus depuis 2018 qui donnent une satisfaction raisonnable en terme d'efficacité et d'efficience.

Cependant, il existe toujours des lacunes liées aux retards à rattraper, auxquels s'ajoute la charge du travail quotidien. Deux des processus qui ont attiré particulièrement notre attention sont le processus de la gestion des contentieux et le processus de la comptabilisation des recettes.

1.2.1 Processus de gestion du contentieux

Par contentieux on entend des débiteurs anciennement bénéficiaires de l'aide sociale, qui ont une dette à rembourser et dont le dossier a été clôturé.

Madame DS, collaboratrice administrative s'occupe de la gestion du contentieux depuis le début de l'année 2018 à un taux de 10% par semaine. Au moment de la fermeture d'un dossier, elle contrôle le montant de la dette et l'impute dans le fichier Excel « Echéancier_SCAS ». Dans ce tableau il y a trois onglets :

1) Échéanciers : Dettes restantes des dossiers clôturés.
2) Suivi par l'AS : Dettes restantes des dossiers rouverts au SSR de la Chaux-de-Fonds. Le remboursement de ces dettes est géré par l'AS et se fait par les retenues sur le forfait du bénéficiaire.
3) Transfert SSR : Dossiers transférés à un autre SSR. Le remboursement de la dette se fait par le dernier SSR pour le compte du pot commun dans le cadre de la facture sociale.

Le jour de notre contrôle, le 15 mai 2019, le montant total des « échéanciers » se monte à **CHF 4'618'022 pour 850 dossiers clôturés**. Or, nous avons constaté des piles de dossiers clôturés non traités par Madame DS qui s'accumulent depuis plus d'une année selon elle (certains datent même de 2017 selon notre constat). Nous avons procédé à un comptage manuel. **Plus de 600 dossiers clôturés avec des dettes à rembourser ne figurent pas encore dans le tableau de suivi des contentieux** et n'ont donc pas fait l'objet d'une demande de remboursement.

Les opérations de suivi des remboursements, l'envoi des rappels et, cas échéant, la mise aux poursuites sont également des tâches lourdes pour une telle quantité de dossiers. Madame DS nous a confié qu'un suivi régulier n'était pas possible vu la charge du travail qui l'occupe dans d'autres domaines.

Nous tenons à préciser que l'importance du montant des échéanciers est partiellement due aux avances de prestations matérielles dans le cadre de la pénalité chômage dans une région géographique industrielle sensible à la conjoncture. Toutefois, les dépenses trop généreuses en avances ou prestations circonstancielles remboursables (traité sous le point **2.4**, lettre **D**) ainsi que les manquements au niveau des retenues sur le forfait pour le remboursement de ces frais (traité sous le point **3**, lettre **J**) contribuent également à l'accumulation des dettes.

1.2.2 Processus de comptabilisation des recettes :

Ce processus a fait l'objet d'un contrôle essentiellement en raison du retard dans la comptabilisation des crédits sur le compte CCP dans les dossiers des bénéficiaires (SACSO).

Le tableau de réconciliation entre CCP et SACSO que nous avons obtenu le 13 mai 2019, présente un retard de plus d'un mois, équivalent à un montant total de CHF 1'610'367 de recettes qui ne figuraient pas dans les comptes SACSO (voir également l'observation au point **2.1**). Dès lors, les comptes SACSO des dossiers d'aide sociale ne sont pas à jour. Pour les utilisateurs, notamment les AS, le suivi des recettes telles que les cessions, les pensions pour les enfants, les rentes diverses ainsi que les remboursements

des fournisseurs n'est donc pas pertinent via les comptes SACSO. Pour se renseigner, ces derniers doivent contacter le secteur de la comptabilité.

Afin de palier à ce problème, et pour se préparer à la future migration des écritures SACSO vers le nouveau logiciel KISS, prévue en 2020, il conviendrait de procéder à la mise à jour de la comptabilité des recettes avant la fin 2019.[1]

Recommandation exceptionnelle :

Au vu de ce qui précède, et selon les autres observations qui suivent dans ce rapport, la nécessité du rattrapage des retards dans les meilleurs délais est une évidence. Cependant, s'agissant d'une situation de crise, cet objectif nous semble peu réalisable avec l'effectif actuel. Considérant les pertes financières dues au manquement de certains contrôles, au manque de suivi des contentieux, et à l'approche du délai de migration vers KISS, nous estimons judicieux et nous recommandons l'engament en CDD d'une personne dans le secteur administratif-comptabilité pour renforcer l'équipe temporairement.

[1] À noter qu'un suivi régulier des bordereaux non comptabilisés se fait au minimum trois fois par semaine. Notre contrôle des montants de charges et recettes annoncées pour l'établissement des décomptes de la Facture sociale n'a pas permis de constater des lacunes à ce niveau.

2. OBSERVATIONS RELATIVES AUX PROCESSUS

2.1 Processus de comptabilisation des recettes

Le retard existant dans la comptabilisation des recettes dans SACSO a été abordé en partie sous le point **1.2.2**.

Lors de l'analyse du tableau de réconciliation entre CCP et SACSO du 13 mai 2019 (sous lettre B du point 1.4.2), nous avons également constaté un bordereau du 23 au 25 **février 2019** d'un montant total de CHF 166'466.71 et du 15 **mars 2019** de CHF 27'445.77 qui n'étaient toujours pas comptabilisés. Ces montants sont compris dans le montant total de CHF 1'610'367.

Contexte	Observation
Lorsqu'il y a des éléments inconnus pour la comptabilisation d'un encaissement (par ex. le nom du bénéficiaire concerné) l'ensemble du bordereau reste en attente jusqu'à la clarification du point manquant.	**Demande : Nous demandons la comptabilisation de l'ensemble du bordereau et l'utilisation du compte d'attente pour les encaissements avec les éléments manquants. Ceci exige notamment un suivi rigoureux du compte d'attente.**

2.2 Processus de gestion des loyers

Les loyers sont versés, soit directement au bénéficiaire lors de l'établissement du budget mensuel par l'AS, soit à la gérance/au propriétaire par le biais des bulletins de versement via le secteur comptabilité. Madame LS, assistante comptable, est chargée de la comptabilisation et du paiement des loyers.

Madame LS reçoit au fur et à mesure, les BVR visés par les AS pour le mois en cours ou même pour les mois suivants. Elle les range dans une « fourre » rouge qui est nommée par le nom du mois.

En fin de chaque mois, Madame LS procède à la comptabilisation des loyers du mois prochain sur la base de tous les BVR qu'elle a dans sa « fourre ». Elle prépare la liste des paiements qu'elle envoie par courriel à la direction pour libération. Cependant, il y a aussi la possibilité de payer les loyers à un autre moment, soit dans le courant du mois, en fonction des besoins ponctuels.

Dans ce contexte, nous avons effectué un contrôle sur environ 1/3 des loyers versés entre le 1er janvier et le 28 février 2019. Nous avons constaté 14 loyers payés à double dont la liste se trouve à l'**Annexe IV.**

Contexte	Observation
1. Pour les BVR adressés en avance, il n'y a pas de contrôle avec l'AS pour voir si le dossier est toujours actif ou bouclé. **Risque :** Paiement des loyers après clôture d'un dossier. Le jour de notre contrôle, nous avons été informés qu'un contrôle est en phase de test ce jour même pour pallier à ce risque. Il s'agit d'un listing à envoyer aux AS pour validation des loyers à payer. **Constatation :** Nous nous interrogeons sur l'efficacité de ce contrôle étant donné qu'il n'y a pas de processus standard de suivi des loyers dans les dossiers par les AS.	**Demande : En sus du nouveau contrôle par listing, nous demandons la mise en place d'un processus harmonisé du suivi des loyers par les AS.** Lors de la séance d'entretien final du contrôle, nous avons présenté comme exemple de bonne pratique existante au sein du SSR, la liste des loyers tenue par Madame SC.
2. Il y a un nombre important de BVR dans la « fourre plastifiée » avec la possibilité du paiement des loyers en avance. **Risque 1 : Double paiement** si deux BVR pour le loyer du même mois se trouvent dans « la fourre ». À ce jour, il n'existe aucun contrôle pour palier à ce problème. **Risque 2 : Double paiement** si le loyer est versé une fois par la comptabilité via BVR et une fois par l'AS via le budget. Ce type d'erreur a été constaté à plusieurs reprises, notamment un loyer de CHF 510.- payé à double depuis mi-janvier 2018 à ce jour. À ce jour, il n'existe aucun contrôle pour palier à ce problème.	**Demande : Nous demandons la mise en place d'un processus standard de transmission des BVR du loyer à la comptabilité.** Il est judicieux d'intégrer dans ce processus un planning annuel des paiements avec une date en fin de mois pour les loyers ordinaires et cas échéant une deuxième date pour les paiements exceptionnels. **Demande : Nous demandons, au minimum jusqu'à la mise en place des contrôles efficaces dans le processus de la gestion des loyers, la mise en place d'un contrôle complet ou partiel des versements à double de tous les loyers du mois y compris les loyers versés aux bénéficiaires via le budget.** Lors de notre passage, nous avons montré à Madame LS, une possibilité de contrôle via l'extraction Excel.

3. Pour les loyers hors normes, les retenues sur le budget se font par l'AS lors de l'établissement du budget mensuel. Sauf pour les dossiers d'une des AS (Madame AB) pour qui les retenues sur le budget des bénéficiaires sont faites par Madame LS. **Constatation :** Il n'y a pas de contrôle sur la comptabilisation des différences du loyer hors normes. **Constatation :** Il y a un traitement différencié pour une AS en particulier.	**Demande : Nous demandons la mise en place d'un système de contrôle des déductions de la part hors normes des loyers.**

2.3 Processus de libération des paiements

La liste des paiements journaliers est préparée par le secteur de la comptabilité qui l'envoie ensuite par courriel à la direction pour libération. À ce stade, il n'y a aucun contrôle détaillé sur la liste or, avec une simple revue de la liste du 13 mai 2019, le jour de notre contrôle, nous avons constaté plusieurs anomalies qui auraient pu être signalées aux AS pour rectification avant libération des paiements.

À titre d'exemple, nous avons présenté une partie de la liste du 13 mai 2019 lors de la séance d'entretien final.

Contexte	Observation
Les paiements se font régulièrement tout au long du mois pour les budgets et les factures. De surcroît, il n'y a aucun contrôle détaillé sur la liste des paiements avant la libération. À titre d'exemple, nous avons observé le paiement d'un budget complet au 13 mai pour le mois de juin.	**Demande : Nous demandons la mise en place d'un planning pour le paiement des budgets avec maximum 3 dates dans le mois.** **Demande : Nous demandons la mise en place d'un contrôle sous forme de révision (complète ou partielle ou voire même aléatoire) des listes de paiements.**

2.4 Processus de gestion des dossiers d'aide sociale

Constatations	Observations
A. <u>Manque d'harmonisation des fiches de renseignements</u> Dans un grand service avec un nombre important de dossiers, d'AS, de taux de rotation et d'absences, l'utilisation des fiches de renseignements est nécessaire pour réduire des problèmes d'oubli ou d'erreur humaine.	**Demande : Nous demandons l'utilisation obligatoire de la <u>fiche « Infos principales »</u> qui résume la situation de l'unité d'assistance en termes de situation familiale, financière, études, ménage etc.** **Demande : Nous demandons la mise en place d'une <u>fiche de suivi des dettes harmonisée</u> qui détaille les dettes et les remboursements / retenues.**
B. <u>Pièces justificatives manquantes</u> Lors de nos contrôles, nous avons constaté dans certains dossiers, qu'il manquait des pièces justificatives pour des remboursements des frais aux bénéficiaires. **Note :** **Une convocation de médecin n'est pas une pièce justificative pour les frais de déplacement.** **Une liste du matériel de formation de l'école n'est pas une pièce justificative prouvant l'achat du matériel.**	**Demande : Nous demandons d'éviter strictement le remboursement des frais sans pièce justificative originale et pertinente.** Par **pièce justificative pertinente**, on entend un document portant au minimum la date et le montant de **la dépense effective,** ainsi que le nom/titre du fournisseur du service/matériel.
C. <u>Des documents administratifs manquants</u> Lors de nos contrôles, nous avons constaté dans plusieurs dossiers qu'il manquait des documents administratifs divers notamment : • Demande d'aide sociale signée • Le bail à loyer • Des reconnaissances de dette	**Demande : Nous demandons la mise à jour des documents manquants dans les dossiers.**
D. <u>Trop de dépenses en prestations circonstancielles remboursables = création de dettes de plus en plus élevées</u> Il y a un volume trop important de prise en charge des frais des services industriels et des prestations circonstancielles remboursables. Même s'il s'agit de frais à rembourser par le bénéficiaire, le paiement de ce type de frais devrait se faire à titre exceptionnel. **Risque 1 :** La surcharge des frais aux contentieux lors du bouclement des dossiers. **Risque 2 :** Oublis dans les remboursements de dette pour les dossiers courants.	**Demande : Nous demandons que le paiement des frais à rembourser (non pris en charge par l'aide sociale) soient strictement exceptionnel.** Pour des situations particulières où le bénéficiaire n'est pas apte à gérer ses factures, le paiement de telles factures devrait faire l'objet d'une déduction directe sur le BU mensuel, à moins que le montant de la facture soit important et que cela mette en difficulté le bénéficiaire.

E. <u>Absence de contrôle des décomptes OPA</u> Les décomptes OPA font l'objet de paiement sans contrôle au niveau du détail ou des pièces justificatives étant donné que le dossier est géré par un curateur. Or, les erreurs de la part des curateurs sont constatées à plusieurs reprises dans les dossiers du SSR de la CdF, mais aussi dans d'autres SSR.	**Recommandation : Nous recommandons d'effectuer des contrôles sur les décomptes OPA.**
F. <u>Des versements à double dans le budget mensuel</u> Nous avons constaté à plusieurs reprises le paiement à double de divers frais sur les budgets d'aide sociale. A notre sens, et en considération des informations ressorties des entretiens avec des AS, certains d'entre eux ne contrôlent pas dans les comptes SACSO les frais déjà pris en charge.	**Recommandation : Nous recommandons la mise en place de formations ponctuelles ou continues pour les AS relatives au contrôle des frais à payer et à la consultation des écritures comptables.**

3. OBSERVATIONS RELATIVES AUX DOSSIERS CONTRÔLÉS

La liste des dossiers contrôlés portant des observations suivra dans un fichier Excel joint à ce document (**Annexe III**). Le tableau ci-dessous est un résumé des problèmes essentiels établi en fonction de la fréquence de l'erreur ou de l'importance du montant important de l'aide indue.

Contexte	Observations
G. <u>Fortune / assurance vie</u> **Dossier C89-15025** : Aide sociale de juillet 2017 à janvier 2018. Or, selon la taxation définitive 2017, notifiée le 13 septembre 2018, M. avait des avoirs bancaires pour CHF 17'000.-. Le montant total à réclamer serait de CHF 4'753.00 d'aide matérielle + 5% d'intérêt de CHF 237.65 pour dissimulation de la fortune. **Dossier C89-14786** : Selon taxation de Madame la fortune imposable est de CHF 37'000 (dont CHF 9'035.- en assurance vie) pour 2016 et CHF 27'000 (dont CHF 9'313.- en assurance vie) pour 2017. **L'AS chargé du dossier avait connaissance de l'existence de cette assurance cependant, il n'a pas fait les démarches nécessaires pour la régularisation de la situation.** À notre sens, vu l'existence de l'assurance vie au moment de l'ouverture du dossier et vu les montants des avoirs bancaires en fin 2017, la totalité d'aide sociale de CHF 10'680.15 constitue une aide indue et devrait faire l'objet d'un remboursement.	**Demande : Nous demandons la mise en place du contrôle de la dernière taxation via BACEDOS.** Voir le processus d'accès à la dernière taxation via BACEDOS sous l'**Annexe V**. **Demande : Nous demandons la mise en place de contrôles aléatoires des extraits des comptes bancaires/CCP de tous les membres de la famille.**

H. <u>L'aide aux bénéficiaires sans titre de séjour valable</u> **Dossier C89-06449** : Il s'agit d'une famille de trois personnes sans autorisation de séjour valable qui a fait recours à la décision du renvoi. Dès lors, l'aide octroyée se limite à une aide minimum selon la Directive N° 5/2011 soit forfait réduit, loyer, supplément de ménage et frais médicaux de base. Or, nous constatons que d'autres frais/avances sont régulièrement accordés à cette famille.	**Demande : Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 5/2011 relative à l'aide aux bénéficiaires sans titre de séjour valable.**
I. <u>Les personnes proches de l'âge de la retraite</u> **Dossier C89-01128** : Personne seule, 64 ans, qui touche sa retraite anticipée + PC. Par conséquent, ne devrait plus être aidée. Or, le dossier d'aide sociale est toujours actif engendrant du travail de gestion des frais ainsi que des encaissements des rentes et leurs restitutions au bénéficiaire. **Dossier C89-00653 :** L'aide octroyée de CHF 37'032.40 à un sexagénaire pendant les 2 ans précédant l'âge de retraite à 65 ans. Or, si la demande de versement anticipé d'une rente AVS avait été produite à temps, la personne concernée n'aurait plus bénéficié des prestations de l'aide sociale.	**Demande : Nous demandons la mise en place d'un contrôle pour examiner la possibilité de fermeture des dossiers des personnes proches de l'âge de la retraite qui pourrait bénéficier de rentes AVS et PC.**
J. <u>Les retenues pour le remboursement des dettes (prestations circonstancielles remboursables et/ou aide indue) sont inférieures au seuil de 15%.</u> 15 dossiers concernés.	**Demande : Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 5/2017 (anciennement N°5/2015) relative aux remboursements.**
K. <u>La majoration de 5% d'intérêt sur le montant de préjudice</u> suite à une faute grave du bénéficiaire n'est pas appliquée. 4 dossiers concernés	**Demande : Nous demandons le respect des articles 44 LASoc et 27 RELASoc ainsi que la directive ODAS N° 5/2017 (anciennement N°5/2015) relative aux remboursements.**
L. <u>Dépassement des frais de l'assurance RC et ménage</u> par rapport aux seuils déterminés dans la directive. 6 dossiers concernés	**Demande : Nous demandons le respect de la directive ODAS N° 6/2017 (anciennement N°2/2002) relative aux assurances ménage et responsabilité civile privée.**
M. <u>Les 10% de frais dentaires</u> non retenus sur le forfait d'aide sociale. 11 dossiers concernés	**Demande : Nous demandons le respect du changement de pratique communiqué le 12 septembre 2017 par l'ODAS à l'ensemble des SSR relatif à la prise en charge de 10% des frais dentaires par le bénéficiaire.**

4. OBSERVATIONS RELATIVES AU NON-RESPECT DU PLAN COMPTABLE

Les budgets mensuels ainsi que la plupart des frais circonstanciels sont imputés par les AS dans SACSO. Le non-respect du plan comptable, ainsi que l'incohérence dans les pratiques rend complexe, voir même incompréhensible, la lecture des dépenses d'aide matérielle dans les dossiers.

Il s'agit de la raison principale pour laquelle nous n'avons pas pu contrôler l'entier des dossiers sélectionnés.

À l'approche du changement du logiciel de la gestion des dossiers d'aide sociale, nous renonçons à formuler une demande stricte du respect du plan comptable.

Cependant, nous rendons le SSR attentif au fait que les écritures SACSO seront reprises dans le nouveau logiciel. Le nouveau plan comptable n'étant pas identique à l'existant dans SACSO, une comptabilisation arbitraire des dépenses engendrerait d'avantage d'ambiguïté dans la lecture des dépenses.

Recommandation :

Pour la période restante jusqu'à l'arrivée du nouveau logiciel au courant 2020, nous recommandons de respecter les bases comptables dans la mesure du possible pour une question de transparence et de clarté des dossiers.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons présenté quelques exemples du non-respect du plan comptable qui rendent la lecture des comptes difficiles. Il s'agit des écritures enregistrées par les AS.

Contexte	Observation
N. <u>Différence de loyer hors normes</u> **Dossier C89-00647 :** Les différences du loyer HN ont été comptabilisées sous la rubrique 812 « Remboursement personnel ». **Dossier C89-15027 :** Les différences du loyer HN ont été comptabilisées sous la rubrique 817 « Retenues prest. circ. remb. »	**Les différences de loyer doivent être comptabilisées sous la rubrique 201 « loyer » puisqu'il ne s'agit pas du remboursement de dettes.**

<table>
<tr>
<td>0. <u>Remboursement des prestations circonstancielles remboursables</u>

Dossier C89-12700 : Les remboursements des prestations circonstancielles remboursables sont comptabilisés sous différentes rubriques en lieu et place de la rubrique 817 "Retenues sur prest. circ. remboursables".

De manière générale, nous avons constaté une mauvaise compréhension, et des pratiques variées, dans l'utilisation des comptes pour les retenues et le remboursement des prestations et des dettes.</td>
<td><u>Rubrique 517 et sa contrepartie 817 :</u>
Les prestations circonstancielles à caractère particulier ou urgent, qui ne sont pas à considérer comme des dépenses d'aide matérielle et qui doivent être remboursées, sont à comptabiliser sous la <u>rubrique 517</u> « Prest. Circonstancielles remboursables ».

En contrepartie, les retenues sur le forfait pour le remboursement de ces prestations circonstancielles remboursables doivent être comptabilisées sous la <u>rubrique 817</u>.

<u>Rubrique 109 « Autres dépenses » :</u>
Autres dépenses, qui sont normalement comprises dans le forfait (par exemple facture de l'électricité), payées directement par le SSR, sont à comptabiliser sous <u>la rubrique 109</u> « Autres dépenses ». Elles doivent faire l'objet de retenue, pour le même montant, directement dans cette même rubrique 109.
Si le montant de la facture est trop élevé par rapport au forfait, la retenue peut se faire en plusieurs fois, mais toujours dans la même rubrique. Ceci indépendamment des 15% de retenue pour le remboursement d'autres dettes dans les rubriques 812 et 817.

Rubrique 812 « remboursement personnel » :
Cette rubrique est utilisée pour la comptabilisation des remboursements de dette (et non pas les prestations circonstancielles). Par exemple, un remboursement pour l'aide indue, ou le remboursement suite à un héritage.</td>
</tr>
<tr>
<td>P. <u>Les forfaits</u>

Dossier C89-15025 : Les forfaits sont comptabilisés dans les rubriques "103 Argent de poche" et "201 Loyers" en lieu et place de la rubrique 101 / 102 Forfait.</td>
<td>Les forfaits doivent être comptabilisés comme suit:
<table>
<tr><td>100</td><td>Forfait Aide d'urgence</td></tr>
<tr><td>101</td><td>Forfait 1 – Normal</td></tr>
<tr><td>1015</td><td>Forfait 1 – Réduit -15%</td></tr>
<tr><td>1017</td><td>Forfait 1 – Réduit -30%</td></tr>
<tr><td>102</td><td>Forfait 2 – Normal</td></tr>
<tr><td>1025</td><td>Forfait 2 – Réduit -15%</td></tr>
<tr><td>1027</td><td>Forfait 2 – Réduit -30%</td></tr>
<tr><td>1030</td><td>Forfait 3 – Normal</td></tr>
<tr><td>1035</td><td>Forfait 3 – Réduit -15%</td></tr>
<tr><td>1037</td><td>Forfait 3 – Réduit -30%</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

ANNEXE II - TERMINOLOGIE

TERMINOLOGIE

Nos rapports contiennent, le cas échéant, des observations de diverses natures ayant un degré d'importance et des implications différenciés :

Recommandation
Une recommandation constate une lacune ou une possibilité d'amélioration (en principe pas d'une importance majeure) de la situation existante. Elle laisse le choix au service concerné de l'appliquer ou non.

Demande
Une demande constate une lacune ou une possibilité d'amélioration d'une importance significative et revêt un caractère impératif pour le service concerné.