



Audit

Centre Culturel de Braine-L'Alleud

Rapport de mission

Octobre 2021

Table des matières

Mission d'audit	3
Contexte de la mission	3
Objectifs et périmètre de la mission	3
Approche	3
Méthodologie et structure	4
Conclusion générale	5
Introduction	7
Centre Culturel de Braine-L'Alleud - CCBA	7
Organigramme	7
Missions du CCBA	7
Partie I : Dépenses	8
1. Achats	8
1.1. Analyse du processus d'achat	8
1.1.1. Narrative	8
1.1.2. Constats	12
1.1.3. Risques	12
1.1.4. Commentaires du Centre Culturel sur les constats	12
1.2. Analyse des dépenses du CCBA	13
1.2.1. Analyse	13
1.2.2. Constats	14
1.3. Audit de l'échantillon de dépenses de 2019	15
1.3.1. Méthodologie	15
1.3.2. Résultats	16
1.3.3. Commentaires du Centre Culturel	18
1.4. Recommandations sur le processus Achats	19
2. Gestion de la caisse	20
2.1. Analyse du processus de gestion de la caisse	20
2.1.1. Narrative	20
2.1.2. Constats	21
2.1.3. Risques	21
2.1.4. Commentaires du Centre Culturel	21
2.2. Analyse des entrées et sorties de caisse de 2019	22
2.3. Audit des entrées et sorties de caisse de 2019	23
2.3.1. Méthodologie	23
2.3.2. Résultats	23
2.3.3. Commentaires du Centre Culturel	24
2.4. Recommandations sur le processus de gestion de la caisse	24

3.	Analyse des frais de personnel	25
3.1.1.	Méthodologie	25
3.1.2.	Commentaires généraux	25
3.1.3.	Réconciliations individuelles	26
3.1.4.	Constats	27
3.1.5.	Commentaires du Centre Culturel	28
3.1.6.	Recommandations	28
Partie II : Recettes		29
1.	Ventes	29
1.1.	Analyse des recettes du CCBA	29
1.2.	Analyse du processus de vente de places de spectacles, ateliers et animations	30
1.2.1.	Narrative	30
1.2.2.	Constats	31
1.2.3.	Risques	31
1.2.4.	Commentaires du Centre Culturel	31
1.3.	Recommandations sur le processus de vente	31
2.	Subventions	32
2.1.	Analyse du processus d'obtention et de liquidation des subventions	32
2.1.1.	Narrative	32
2.1.2.	Constats	33
2.1.3.	Risques	33
2.1.4.	Commentaires du Centre Culturel	34
2.2.	Recommandations sur la gestion des subventions	34
Résumé des recommandations		35
Annexe		37
	Annexe 1 : Analyse détaillée des risques de conflits d'intérêt	38

Mission d'audit

Contexte de la mission

La Commune de Braine L'Alleud souhaite mieux connaître, en toute transparence et objectivité, la manière dont est gérée la dotation qu'elle octroie au Centre Culturel.

Objectifs et périmètre de la mission

En mars 2021, la Commune de Braine-L'Alleud a mandaté Deloitte pour la réalisation d'un audit général sur la gestion administrative et financière du Centre Culturel de Braine-L'Alleud.

La Commune de Braine-L'Alleud a souhaité focaliser l'audit sur 2 objectifs :

- Évaluer l'action et l'efficacité du Centre culturel de Braine-l'Alleud par rapport à sa dotation, à la gestion de celle-ci et au respect des règles en vigueur.
- Examiner les possibilités de renforcer sa performance tout en maintenant une collaboration étroite avec la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le présent rapport couvre le premier objectif complètement, et adresse en partie les éléments de performance du Centre Culturel. La forme et le mode de collaboration entre la Commune et le Centre Culturel ou entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Centre Culturel n'est pas adressée dans ce rapport.

Hors périmètre : la présente mission n'a pas pour objectif, ni dans le fond ni sur la forme, de procéder à une analyse forensic, ni d'identifier des actes ou des faits qui pourraient être qualifiés de fraudes ou équivalents.

Approche

Nous avons pris connaissance et analysé le contrat-programme de 2009-2012 (prolongé par quatre avenants successifs jusqu'en 2019). Ce document formalise la reconnaissance du Centre Culturel de Braine-L'Alleud comme Centre Culturel local de catégorie 1 ainsi que les missions de ce dernier. Le contrat programme décrit la mise à disposition ainsi que les modalités des versements des montants de subventions de fonctionnement¹ et subventions indirectes octroyées par la Communauté Française (FWB), la Commune et la Province du Brabant Wallon dont il est bénéficiaire.

Les subventions de fonctionnement sont conditionnées au respect par le Centre Culturel des missions et prescriptions du décret du 10 avril 1995 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels.

Etant donné que les dépenses réalisées ne sont pas soumises à des critères d'éligibilité et que les subventions versées ont pour objectif de couvrir les frais de fonctionnement de l'entité, l'audit s'est concentré sur l'analyse des dépenses et des recettes du CCBA.

Pour la partie relative à la gestion des dépenses, l'audit a porté sur les activités suivantes :

- Analyse du processus d'achat
- Analyse des dépenses du CCBA
- Audit de l'échantillon de dépenses de 2019
- Analyse du processus de gestion de la caisse
- Analyse des entrées et sorties de caisse de 2019
- Analyse des frais de personnel

¹ Également connues sous le nom de « subventions d'exploitation »

Pour la partie relative à la gestion des recettes, l'audit a porté sur les activités suivantes :

- Analyse des recettes du CCBA
- Audit du processus de vente de places de spectacles, ateliers et animations
- Réconciliation du rapport de billetterie UTick de 2019 avec la comptabilité et le rapport d'activité 2019
- Analyse du processus d'obtention et de liquidation des subventions

Le développement d'un dispositif efficace de contrôle interne fait partie intégrante de la bonne gouvernance. Un système performant de contrôle interne des processus et des activités contribue notamment à assurer la légalité des opérations, la protection du patrimoine ou encore la fiabilité des informations financières. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'audit réalisé au sein du Centre Culturel de Braine-L'Alleud.

Méthodologie et structure

La méthodologie s'appuie sur des procédures d'audit telles que des procédures analytiques, demande d'information et réalisation d'entretiens avec divers membres de l'équipe du CCBA et membres du Conseil d'Administration, l'inspection (physique) de l'organisation, l'inspection de documents, (re)calcul, etc.

Pour chacun des chapitres ci-dessous, l'audit se structure selon une approche triangulaire : 1. Constats, 2. Risques et 3. Recommandations.

Pour chaque chapitre, le rapport précise les sources qui ont permis de préciser le diagnostic. Chaque diagnostic a fait l'objet d'une validation par le Centre Culturel et la Commune de Braine-L'Alleud (quand applicable). Dans le cas où le diagnostic n'était pas partagé, nous avons repris la/les remarques formulées pour les observations concernées.

Conclusion générale

Le développement d'un dispositif efficace de contrôle interne fait partie intégrante de la bonne gouvernance. Un système performant de contrôle interne des processus et des activités contribue notamment à assurer la légalité des opérations, la protection du patrimoine ou encore la fiabilité des informations financières. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'audit réalisé au sein du centre Culturel.

Sur base des travaux effectués, l'audit constate que le niveau de maturité du dispositif de contrôle interne est « faible ». Ce niveau « faible » est principalement expliqué par un système documentaire inadéquat (pas de procédure formalisée tant pour les achats que pour la caisse et les dépenses) mais aussi par le fait que les mesures (activités de contrôle interne) afférentes à la maîtrise et la traçabilité des opérations ne sont pas suffisamment formalisées ou détaillées. De manière spécifique, l'audit a observé des lacunes dans les domaines suivants :

1) Séparation des fonctions

Des règles strictes doivent être appliquées pour qu'une même personne ne soit pas à la fois chargée d'une action et en même temps d'en contrôler l'exécution. Dans le cadre de la revue des notes de frais, nous avons observé que la Directrice approuve et signe ses propres notes de frais.

2) Traçabilité des transactions

Il est nécessaire d'enregistrer et de documenter toutes les opérations effectuées afin de pouvoir les reconstituer.

La revue des différents dossiers met en exergue, l'absence de traces de contrôle distinctifs, systématiques et formellement définis. Dès lors, il n'est pas possible d'établir, de manière claire et univoque, quelles vérifications les différents intervenants ont effectivement réalisées et sur base de quel document. On citera par exemple :

En matière de gestion des achats

- L'analyse des offres de plusieurs soumissionnaires n'est pas conservée, rendant impossible la vérification du caractère approprié de l'attribution des marchés ou de leur mise en concurrence,
- Les commandes ne sont pas systématiquement formalisées par un e-mail ou un autre document faisant office de bonde commande, les commandes envers les fournisseurs sont dans certains cas orales,
- Les factures ne contiennent pas de mention de la date de réception de la facture, ni de date de vérification,
- Les factures ne comportent aucune mention indiquant si le bien/service lié à la facture a été reçu/presté (excepté pour les factures d'achat de représentations),
- L'approbation des factures est indiquée – de manière non systématique – au moyen d'un parafe non nominatif,
- Aucune mention n'est présente sur les factures afin d'identifier si leur paiement a été effectué.

En matière de gestion de la caisse et de notes de frais

- Le Centre Culturel ne dispose pas de journal de caisse physique : seul un journal de caisse comptable est tenu ;
- Aucun bon d'entrée/sortie de caisse n'est utilisé : les entrées/sorties de caisse sont justifiées uniquement par les pièces de support de la dépenses (justificatifs) sans explication du lien « métier » de la dépense,
- Les notes de frais ne sont pas datées : pas de date de rédaction de la note de frais, ni de date de réception par le comptable,
- Aucun encart n'est prévu dans le format de note de frais pour la signature du demandeur ou de la personne approuvant la dépense (approbateur),
- Les notes de frais ne sont pas signées par le demandeur.

3) Conservation des documents

Il est nécessaire de pouvoir retrouver les pièces justificatives des opérations (auditabilité, transparence).

En matière de gestion de la caisse, il n'a pas été possible de contrôler que l'ensemble des avances de caisses ont été justifiées ou remboursées en raison de la destruction systématique des feuilles de suivi par le comptable. Par ailleurs, aucun document d'avance de caisse n'est archivé.

4) Surveillance des opérations (monitoring) :

Une surveillance des opérations permet de s'assurer que les opérations se déroulent normalement et sans incident.

Dans le cadre des travaux, l'audit a observé que :

- Les entrées de caisse relatives à la vente de place les soirs de représentation ne sont pas réconciliables avec une assurance raisonnable quant à leur exhaustivité avec les ventes effectives des places,
- Il n'est pas possible de contrôler que l'ensemble des avances de caisses ont été justifiées ou remboursées en raison de la destruction systématique des feuilles de suivi par le comptable mais aussi par leur non comptabilisation.

Enfin, bien que l'audit ne portait pas spécifiquement sur le respect des règles en matière de marchés publics, nous avons constaté que certaines pratiques n'étaient pas conformes, on citera entre autres :

- Les commandes ne sont pas systématiquement formalisées, les commandes envers les fournisseurs sont dans certains cas orales
- Pour les achats « non conséquents » (fixé à un montant inférieur à 500 euros HTVA par le CC), l'acheteur effectue sa commande auprès du fournisseur de son choix via téléphone ou par email. Il n'y a pas de formalisation spécifique ou systématique de ces commandes,
- L'achat (via la caisse) de deux ordinateurs portables iMac directement auprès du fournisseur (un ordinateur en janvier 2018 et un en décembre 2019), sans appel d'offres de prix au préalable auprès de plusieurs fournisseurs.

Nous attirons l'attention du Centre culturel que ce dernier est soumis aux règles de marchés publics de par le fait qu'il est subsidié par des fonds publics.

Nous recommandons au Centre Culturel d'améliorer le niveau de maturité de son contrôle interne, et se mettre en conformité par rapport aux pratiques en matière de marchés publics : appels d'offre, mise en concurrence, ...

Introduction

Centre Culturel de Braine-L'Alleud - CCBA

L'association sans but lucratif Centre Culturel de Braine-L'Alleud, dont l'objectif est le développement socioculturel de la Commune de Braine-L'Alleud, est en activité depuis 1972.

Cette asbl privée (dotée de son propre Conseil d'Administration) bénéficie, de par la reconnaissance de son action culturelle générale et de ses actions culturelles spécialisées, de subventions de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), de la Commune de Braine-L'Alleud et de la Province du Brabant Wallon. Ces subventions sont octroyées dans le cadre d'un contrat-programme quinquennal liant les 4 entités.

Fiche d'identité

Centre Culturel de Braine-L'Alleud,
Rue Jules Hans 4,
1420 Braine-L'Alleud
Tél : 02/854 07 30
E-mail : info@braineculture.be

Organigramme

L'équipe du CCBA s'organise de la manière suivante au 31/12/2019 :

- Direction
- Animation
- Administration
- Communication

Au-delà du personnel du Centre Culturel, le personnel de Régie (dont 3 sont stagiaires apprentis) et d'Entretien est mis à disposition par l'Administration Communale.

Missions du CCBA

« Le Centre Culturel de Braine-L'Alleud a pour missions² :

- D'augmenter **la capacité d'analyse, de débat, d'imagination et d'action** des populations de son territoire, notamment en recourant à des démarches participatives.
- De chercher à **associer les opérateurs culturels du territoire** à la conception et à la conduite d'un **projet d'action culturelle de moyen et longs termes** .
- De s'inscrire dans des **réseaux de coopération** territoriaux ou sectoriels .
- De contribuer à l'exercice du **droit à la culture** et plus largement, à l'exercice de l'ensemble des **droits culturels par tous et pour tous** dans le respect de l'ensemble des droits humains.
- De favoriser le **plaisir** des populations de la **découverte culturelle** par les pratiques qu'ils déploient. »

² Source : <https://www.braineculture.be/qui-sommes-nous/missions>

Partie I : Dépenses

1. Achats

1.1. Analyse du processus d'achat

Cette section présente les étapes du processus d'achat telle qu'elles ont été expliquées lors des entretiens (réalisés à distance) avec le comptable et la Directrice du CCBA, les constats de l'audit et les risques identifiés. Chaque section est divisée entre une description narrative du processus (« narrative »), les « constats » et les « risques ». Les recommandations sont précisées en fin de chapitre.

1.1.1. Narrative

Identification du besoin et commande

Différents types d'achats sont réalisés par le CCBA et peuvent être catégorisés de la manière suivante en fonction de la personne qui en est responsable :

Type d'achats	Responsable
Achats de spectacles (représentations) auprès des compagnies	Animateurs
Achats directement liés aux représentations et ateliers/animations	Animateurs
Achats liés à la communication	Responsable Communication
Frais généraux	Direction
Investissements	Direction

Remarque : jusqu'à la fin de l'année 2019, les achats de matériel scénique (lumières, tableau de son, écran, projecteurs...) et de consommables (ampoules, produits d'entretien, tapes, gélatine pour les lights, etc.) étaient à la charge de la Commune qui en gérait l'approvisionnement. Ces achats sont à charge du CCBA depuis 2020.

Achat de spectacles (représentations)

La sélection des spectacles se fait dans le cadre de la préparation de la programmation des spectacles au CC de l'année suivante et du budget de chaque animateur.

L'encart ci-dessous détaille le processus de détermination du budget des animateurs tel qu'il nous l'a été expliqué en entretien.

Budget des animateurs

Chaque programmateur/animateur est responsable d'un ou plusieurs types de spectacles (ex : Tout Public, Jeune public, Scolaire, etc.) et de leur programmation en fonction du budget dont ils disposent. Chaque type de spectacles se voit attribuer un code dans la comptabilité analytique (20 codes au total en excluant le code relatif aux dépenses administratives).

Les 21 codes de la comptabilité analytiques sont les suivants :

	Type d'activité	Code	Détail
Admin	Administration	20ADMI	Administration : frais généraux, location matériel, rémunération, communication globale
	Spectacles tout public	20DITP	Diffusion spectacles tout public
Diffusion	Spectacles jeune public	20DIJP	Diffusion spectacles jeune public
	Spectacles Scolaires primaires	20DIJP	Diffusion spectacles scolaires primaires et maternelles
	Spectacles scolaires secondaires	20DISE	Diffusion spectacles scolaires secondaires
Education aux Médias	Cinéma	20EMC	Education aux médias - Séances de cinéma
	Planète Regards	20EMCM	Education aux médias - Cycle Planète Regards
	Game Week	20EMGW	Education aux médias - Semaine Game Week
	Jeune Public	20EMJP	Mediathèque - Ateliers Jeune Public
	Scolaire	20EMSC	Mediathèque - Ateliers Scolaires
	Tout Public	20EMTP	Mediathèque - Ateliers Tout Public
Médiation	Diffusion Jeune Public	20MJPD	Médiation en lien avec la Diffusion Jeune Public / attention: indiquer si en lien avec DIJP/DI + quand projet subventionné (Province/FWB)
	Hors Diffusion	20MJPH	Médiation SANS lien avec la Diffusion Jeune Public / attention: indiquer si en lien avec DIJP/DI + quand projet subventionné (Province/FWB)
	Primaire	20MPR	Médiation Scolaire pour Primaires
	Secondaire	20MSE	Médiation Scolaire pour Secondaire
	Tout Public	20MTP	Médiation pour le Tout Public
Animations	Projets partagés	20PROP	SLFF, Projet de Quartier
	Arts plastiques	20PLAS	Pulsart, Pulsart Ecole, Expo Ecole des Arts
	Arts de Rues	20ADRU	Arts de Rues
	Parade	20PARA	Parade
	Cycle Art et Société	20CASO	spectacle, conférences, projets écoles,etc....

Le budget correspondant à chaque code (hormis celui relatif à l'administration) est composé des recettes (entrées) et dépenses attendues pour les activités (cachets, frais, droits d'auteurs, etc.) ainsi que des interventions de la FWB, Commune et Province correspondantes.

Les budgets des animateurs sont déterminés par année civile alors que la programmation des spectacles est déterminée par année scolaire (septembre N à juin N+1). Chaque animateur reçoit annuellement une enveloppe dont le montant est similaire d'une année à l'autre mais varie selon le type de spectacles dont il est responsable.

Afin de préparer la programmation de spectacles pour la période septembre N – juin N+1, chaque animateur assiste durant l'année N-1 ou N à des représentations de différents spectacles. Pour chaque spectacle, il porte attention au prix (cachets), à la qualité, à l'intérêt qu'il peut représenter pour la population brainoise et aux considérations techniques (adaptabilité au CCBA). Il évalue également le prix de vente et la rentabilité au regard des coûts du spectacle. Pour les spectacles retenus, l'animateur discute le coût du spectacle et les dates avec le chargé de diffusion de la compagnie en vue d'élaborer la proposition de programmation et de reprendre ledit spectacle dans le budget.

Une fois les spectacles sélectionnés, chaque animateur prépare son budget annuel dans un fichier excel détaillant pour chaque code les recettes et dépenses pour chaque spectacle/activité pour la période janvier-juin N et septembre-décembre N ainsi que les interventions/subventions y afférentes.

Le fichier est ensuite transmis au comptable pour être vérifié par ce dernier et par la Directrice. Ensuite, une réunion est organisée avec la Trésorerie pour parcourir les 21 codes de budgets (y inclus le budget administratif) poste par poste et élaborer une proposition de budget consolidé. En cas de demande de modification de budget supérieure à 1.000 EUR, celle-ci est discutée tout d'abord en Comité de Gestion et ensuite au Conseil d'Administration. Le budget consolidé est ensuite présenté au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale pour validation. Une fois validé, il est déposé à la BNB.

Une fois le budget approuvé, le planning de spectacles pour la période septembre N – juin N+1 est arrêté.

Une fois les spectacles sélectionnés, l'animateur envoie une confirmation par email pour chaque spectacle planifié à la compagnie et un contrat est établi par spectacle entre l'animateur et le chef de compagnie. Ce contrat est signé par l'animateur et renvoyé à la compagnie. Un exemplaire du contrat signé est archivé par l'animateur dans un classeur « Contrats ».

L'achat de représentations ne fait pas l'objet d'une procédure de marché public étant donné qu'un spectacle déterminé n'est proposé que par une seule compagnie.

Sur base de la réunion de pré-clôture nous comprenons qu'une procédure de contrôle budgétaire a été mise en place et l'état de la consommation des budgets est suivi par le Conseil d'administration de manière régulière. En outre, les animateurs, bien que disposant d'une autonomie dans la gestion de leur budget, informent plusieurs fois par semaine la Directrice quant à l'organisation des spectacles, ateliers et animations prévus au budget. Le comptable et la Directrice effectuent une revue trimestrielle de la consommation budgétaire de chaque animateur en s'appuyant sur la comptabilité analytique.

Autres achats

Des contrats ont été établis avec des fournisseurs pour certains types d'achats (frais généraux, service informatique, copieur, fontaine à eau, etc.) : Comptafisc SPRL, Exeko, Mediamorphose, G&S Consult, SNCB, Groupe S, Edenred, Aquavital, Ricoh, Sodexo, Winbooks, Codef, P&V Assurance et Ijsfabriek.

Dans le cas où il n'existe pas de contrat existant avec un fournisseur pour un bien/service donné, l'acheteur s'informe de l'offre via internet et/ou contacte plusieurs fournisseurs par email ou téléphone et sollicite par ce biais un(e) devis/offre de prix.

Pour les achats « non conséquents » (fixé à un montant inférieur à 500 euros HTVA par le CC), l'acheteur effectue sa commande auprès du fournisseur de son choix via téléphone ou par email. Il n'y a pas de formalisation spécifique ou systématique de ces 'commandes'. Considérant le contexte des asbl, l'émission de bons de commandes n'est pas une obligation légale. Nous référons aux recommandations ci-dessous qui suggèrent une bonne pratique de documentation et un archivage des commandes passées auprès de tiers à des fins de traçabilité et de contrôle.

Pour des achats « conséquents », l'acheteur se charge de collecter des offres auprès de 3 fournisseurs. La sélection du fournisseur est réalisée sur base qualitative et sur base du prix. Cette sélection se déroule lors du Comité de Gestion hebdomadaire. La confirmation de la commande ou du contrat se fait par e-mail.

Nous comprenons de la Présidente du Conseil d'Administration (le 6 juillet), confirmé lors de la réunion de pré-clôture du 14 juillet, que tout achat de plus de 500³ euros HTVA est systématiquement validé par le Comité de Gestion (constitué de la Présidente du CA, la Vice-présidente, le Secrétaire, la Trésorière et de deux autres administrateurs). Ces validations sont formalisées au travers de la rédaction de PV de réunion. La rédaction de ces PV n'a pas été systématique avant 2020. Nous référons aux recommandations ci-dessous qui suggèrent d'annexer la liste des dépenses visées au PV de la réunion du Comité de Gestion.

Nous comprenons lors de la réunion de pré-clôture du 14 juillet que lors des réunions hebdomadaires des animateurs avec la Directrice, il est discuté notamment des dépenses (conséquentes ou non) qui doivent être engagées par les animateurs. Ces dépenses sont validées par la Directrice en réunion. Ces réunions d'équipe sont actées par écrit dans des PV. Nous avons pu prendre connaissance d'un exemple de PV de réunion d'équipe.

Réception des biens/services

Achat de représentations : La « réception » des spectacles consiste en la réalisation des représentations du spectacle par la compagnie sous la surveillance de l'animateur responsable. Ce dernier s'assure de la conformité des représentations au regard des contrats.

Autres achats : La réception du bien/service est effectuée par l'acheteur qui s'assure de la conformité du bien reçu ou du service presté au regard de la commande.

³ Ce montant planché à été porté à 1.000 euros HTVA en 2021

Facturation et paiement

Le cycle de facturation et de paiement est commun à tous les types d'achats.

Suite à la réception des biens/services, la facture est envoyée par le fournisseur à la personne ayant réalisé la commande (ex : l'animateur dans le cas des représentations). L'acheteur vérifie la conformité de la facture par rapport à la commande réalisée et le bien/service reçu/presté. Une fois vérifiée, la facture est transmise au comptable pour encodage dans le système comptable (WinBooks).

Lors de l'encodage de la facture, le comptable est averti par le système si la facture a déjà été encodée préalablement. Si tel est le cas, le comptable effectue une vérification de la facture et le cas échéant contacte l'acheteur.

Une fois encodée la facture, le comptable rassemble les factures à payer dans un signataire qu'il remet à la Directrice pour approbation de paiement.

Dans le cas de l'achat des représentations, la Directrice vérifie les factures en fonction de son expérience et de sa connaissance des activités organisées par chaque animateur.

La vérification des factures par la Directrice n'est pas documentée, hormis lors de l'absence du comptable en 2019 où la Directrice parafait les factures approuvées pour paiement afin que l'experte comptable sache que le paiement pouvait être encodé dans Winbooks et exporté vers le système bancaire, des cas où un post-it est apposé sur les factures dont le paiement est mis en suspens pour investigation auprès de l'animateur.

Lors de son passage hebdomadaire au Centre Culturel, la Présidente du CA vérifie les factures du facturier avec la Directrice avant qu'elles ne soient rendues au comptable pour paiement. Elle porte son attention sur les éventuelles incohérences, montants importants, concepts atypiques, etc.

Une fois les factures vérifiées, la Directrice les rend au comptable. Le comptable sait alors que le paiement de ces factures peut être effectué sauf si un post-it y est apposé. Le comptable prépare le collectif de paiements dans Winbooks listant toutes les factures à payer et ensuite les données sont exportées vers la banque en ligne via un fichier de paiement. Ce collectif de paiement liste les factures en indiquant pour chacune le fournisseur, le compte bancaire, le montant à payer, le n° de pièce comptable correspondant ainsi que la communication du paiement.

Le collectif de paiements est doublement signé en ligne (Directrice et Présidente/Trésorière). L'approbation du paiement se matérialise par la double autorisation. Les factures sont ensuite archivées dans le classeur "Achats".

Lors de la réunion de pré-clôture, il a été précisé que la Présidente du CA vérifie le détail du collectif de paiement avant d'approuver le paiement dans le système bancaire. En outre, il a été précisé que le système Winbooks effectue un lettrage des factures payée, rendant impossible tout paiement en doublon de la même facture.

1.1.2. Constats

- 1) La gestion des achats n'est pas formalisée dans une procédure ou une politique écrite. Les procédures sont partagées oralement.
- 2) La traçabilité et l'auditabilité des informations est insuffisante
 - L'engagement des dépenses par les animateurs est discuté et autorisé par la Directrice lors de réunions d'équipe hebdomadaires. Ces réunions sont formalisées dans des PV. Nous comprenons que cette formalisation n'était pas systématique avant 2020. Nous avons pu consulter un exemple de PV de réunion d'équipe datant du 28 juin 2021 mais n'y avons pas observé une autorisation formelle d'engagements de dépenses. Nous comprenons de la Présidente qu'aucun achat particulier n'a été effectué les derniers mois.
 - Les commandes ne sont pas systématiquement formalisées par un e-mail ou un autre document faisant office de bon de commande. Remarque : l'émission de « bon de commande » n'est toutefois pas une obligation légale pour les asbl.
 - Absence de documentation quant à la vérification de la conformité entre la commande, le bien/service reçu/presté et la facture.
 - Les mesures afférentes au contrôle interne, en particulier, ne sont pas suffisamment formalisées et détaillées. La revue des différentes dépenses échantillonnées met en exergue (cf section ci-dessous) l'absence de traces écrites de contrôle écrits, distinctifs, systématiques et formellement définis. Dès lors, il n'est pas possible d'établir, de manière claire et univoque, quelles vérifications les différents intervenants ont effectivement réalisées et sur base de quel document (e.g. la vérification des factures est effectuée par la Directrice sur base de son expérience et de sa connaissance des activités organisées au CCBA, et non sur base des documents de supports tels que la validation de la dépense en réunion d'équipe, la confirmation de la commande, etc.).

1.1.3. Risques

- Risque d'engagements budgétaires non autorisés.
- Risque de non-respect des procédures de marchés publics ;

1.1.4. Commentaires du Centre Culturel sur les constats

- Plusieurs fois sur l'année, des contrôles sur la consommation budgétaire sont réalisés en fonction des projets. Les contrôles sont effectués à la demande de la Directrice ou à la demande du Conseil d'administration en fonction des questions de gestion qui apparaissent en cours d'année.
- La présence de la comptabilité analytique permet de savoir en temps réel quelle est la situation économique de chaque projet. Une réunion d'équipe hebdomadaire permet une transmission de l'information entre les membres de l'équipe ce qui augmente l'efficacité de la gestion comptable. Il y a une réelle réflexion pour toujours trouver les solutions les moins onéreuses.

1.2. Analyse des dépenses du CCBA

1.2.1. Analyse

Dans le cadre de ses activités, le Centre Culturel Braine-L'Alleud consent annuellement à un total de dépenses (hors charges non-décaissables) d'environ six-cent mille euros. Sur base des comptes de résultats des années 2015 à 2019, nous pouvons détailler le total des dépenses annuelles comme suit :

	2015	2016	2017	2018	2019
Dépenses	606.737,13	637.601,36	647.289,22	697.150,23	614.518,05

Les dépenses de 2019 peuvent être catégorisées comme suit, en ordre décroissant de montant :

	Montant EUR	%
Rémunérations ; charges sociales et pensions	363.789,80	59,20%
Services et biens divers	243.414,52	39,61%
Autres charges d'exploitation	3.827,12	0,62%
Approvisionnements	3.345,90	0,54%
Charges financières	100,14	0,02%
Charges exceptionnelles	40,57	0,01%
Total	614.518,05	100%

Les rémunérations, charges sociales et pensions sont composées principalement par les salaires (285.692 EUR, 78%) et les cotisations patronales à l'ONSS (56.658 EUR, 16%).

Quant aux services et biens divers, ceux-ci comprennent :

Concept	Montant EUR	%
Achat de spectacles	111.344,49	46%
Frais de comptabilité	19.135,59	8%
Car scolaire	11.612,30	5%
Animations et ateliers	10.363,91	4%
Frais d'accueil et de réception	9.258,44	4%
Création de supports promo papier	7.321,60	3%
Loyers et loc des équipements permanents	5.775,00	2%
Impression de supports promo papier	5.482,16	2%
Pt mat./mobilier d'activités/décors	5.121,53	2%
Droits d'auteurs	4.993,99	2%
Formation du personnel	4.824,30	2%
Billetterie	4.537,81	2%
Assurance RC et autres	4.147,06	2%
Achat d'espaces publicitaires papier	3.747,34	2%
Communications & NTIC	3.682,39	2%
Achat de matériel promo	3.483,77	1%
Frais de transport pour la prod et diff	3.168,46	1%
Postes et expéditions	2.941,64	1%
Secrétariat social	2.629,53	1%
Diffusion de supports promo papier	2.085,65	1%
Matériel-Fournitures-Mobilier du bureau	2.044,79	1%
Duplications & photocopies	1.999,04	1%
Frais missions pour la product°(places)	1.916,02	1%
Frais des équipement -Matériel technique	1.721,52	1%
Service informatique	1.620,20	1%
Autres frais de promotion	1.519,10	1%
Autres	6.936,89	3%
Total	243.414,52	100%

Au moyen du tableau ci-dessus, nous constatons que le top 5 des dépenses représente 67% (soit 161.714,73 euros) du total des dépenses pour services et bien divers en 2019. Les définitions de ces dépenses du top 5 sont les suivants :

- **Achat de spectacles** : achats de représentations de spectacles auprès de diverses compagnies.
- **Frais de comptabilité** : services de l'experte-comptable Anne Vrydag (Comptafisc SPRL) à laquelle il a été fait appel lors de l'absence du comptable afin de tenir la comptabilité du Centre Culturel.
- **Car scolaire** : service de transport fourni par le prestataire Etablissement Cardona & Deltenre (« Keolis ») afin d'assurer le transport aller-retour entre les écoles et le Centre Culturel dans le cadre de représentations scolaires.
- **Animations et ateliers** : dépenses liées à l'organisation des animations et ateliers par le Centre Culturel.
- **Frais d'accueil et de réception** : frais de restauration des compagnies (nourriture, boissons) dans le cadre des représentations réalisées par ces dernières.

1.2.2. Constats

- Nous constatons que, hormis les frais de comptabilité qui sont liés à une activité de support, les autres dépenses du top 5 se rapportent directement à une des activités « métier » du Centre Culturel, à savoir l'organisation de spectacles, animations et ateliers.

Dans la section suivante, nous détaillons la sélection de comptes de dépenses (hors charges non décaissables et rémunérations) qui a été réalisée ainsi que l'échantillon qui a été déterminé pour ces comptes. Nous partageons ensuite les constats de l'audit de l'échantillon de dépenses.

1.3. Audit de l'échantillon de dépenses de 2019

1.3.1. Méthodologie

Nous avons tout d'abord sélectionné dans le compte de résultats de 2019 les compte de dépenses (hors charges non décaissables et rémunérations) en fonction de l'importance de leurs soldes en fin d'année 2019, de leur libellé et/ou de leurs variations importantes au cours de la période 2015-2019. La liste des comptes de dépenses sélectionnés est la suivante :

N° compte	Libellé	Montant EUR
615202	Achat de spectacles	111.344,49
612800	Frais de comptabilité	19.135,59
616700	Car scolaire	11.612,30
615000	Animations et ateliers	10.363,91
613500	Frais d'accueil et de réception	9.258,44
613010	Création de supports promo papier	7.321,60
610000	Loyers et loc des équipements permanents	5.775,00
613020	Impression de supports promo papier	5.482,16
612400	Pt mat./mobilier d'activités/décors	5.121,53
612115	Billetterie	4.537,81
612700	Assurance RC et autres	4.147,06
613050	Achat d'espaces publicitaires papier	3.747,34
613070	Achat de matériel promo	3.483,77
616600	Frais de transport pour la prod et diff	3.168,46
644100	Rétribution vers une association	2.479,00
613030	Diffusion de supports promo papier	2.085,65
616500	Frais missions pour la product°(places)	1.916,02
612110	Service informatique	1.620,20
613080	Autres frais de promotion	1.519,10
644000	Cotisation à des organismes tiers	1.348,12
610100	Loyers et loc des équipements non perm.	924,99
615100	Arts plastiques	820,97
613240	Site internet	552,06
Total comptes sélectionnés		217.765,57
Total des dépenses (hors frais de personnel et charges non décaissables)		250.728,25
		86,85 %

Nous avons ensuite défini un échantillon de dépenses pour chaque compte qui représente un total de 95.938,03 euros, soit 45,43% de la population.

Pour chaque cas analysé, nous avons collecté auprès du CCBA la documentation de support en vue de :

- Comprendre les étapes du processus d'achat;
- Vérifier la correcte comptabilisation des achats ;
- Vérifier que les procédures de marchés publics ont été respectées ;
- Observer la qualité de la gestion administrative des achats et de l'archivage des documents de support ;
- Vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles internes du processus d'achat.

Pour chaque dépense échantillonnée, nous avons reçu les pièces suivantes (si d'application) : offres de prix, devis, emails de commande, contrats, tickets de caisse, notes de frais, factures, déclarations de créance. Outre la révision de ces pièces, nous avons également vérifié le paiement effectif des dépenses échantillonnées.

1.3.2. Résultats

3) Sur base de l'échantillon des dépenses, l'analyse factuelle des documents confirme les constats présentés dans la section précédente : « analyse du processus d'achat », à savoir :

- Les tests montrent que les factures ne contiennent pas de mention de la date de réception de la facture, ni de date de vérification.
- L'engagement envers les fournisseurs n'est pas systématiquement formalisé par un e-mail ou un autre document faisant office de bon de commande.
- L'approbation des factures est indiquée – de manière non systématique – au moyen d'un parafe non nominatif (59 cas sur 92). Nous n'avons pas observé d'autre évidence de l'approbation par la personne autorisée. Nous comprenons que l'auteur du parafe est la Directrice et qu'il a pour signification d'indiquer l'accord pour paiement de la facture au comptable. Etant donné que le parafe n'est pas systématique, il n'y a pas de certitude que l'ensemble des factures payées ont été préalablement vérifiées et approuvées par la direction ou par la Présidente du Conseil d'administration.

4) Risque de conflits d'intérêts évalués

Dans le cadre de notre audit des dépenses, nous avons identifié et évalué deux risques de conflits d'intérêts entre un prestataire et un employé du Centre Culturel ou une personne en détachement de la Commune vers le Centre Culturel. L'analyse détaillée de ces deux cas se trouvent en Annexe. Il est à remarquer cependant que les personnes concernées ne sont pas administrateurs au sein de l'asbl et, tant le Régisseur que la Directrice ne travaillent plus au Centre Culturel à la date de ce rapport.

- Un **premier risque de conflit d'intérêts** avait été identifié vis-à-vis du prestataire Apik/Atypic/G&S Consult qui gère le site internet du CCBA. Le gérant/représentant permanent de ces sociétés est le frère du Régisseur au CCBA (Détaché Communal). Ce Régisseur ne travaille plus au Centre Culturel. Les montants concernés sont de 2.822,56 euros (par rapport aux 614.518,05 euros de dépenses du Centre)
- Un **second risque de conflit d'intérêts** a été identifié vis-à-vis du fournisseur ASSPROPRO (0446.164.663) - Association des Programmateurs Professionnels – en raison du rôle de trésorière de la Directrice dans cette société. La directrice ne travaille plus pour le Centre Culturel. Le montant concernait principalement un abonnement annuel de 339 euros.

5) Les mesures de contrôle interne liées aux **notes de frais** sont perfectibles

Parmi notre sélection de dépenses, certaines pièces comptables correspondaient à des dépenses remboursées via notes de frais (11 sur 92). Le format des notes de frais reprend des encarts pour les frais de transports et les dépenses encourues par l'employé durant une période donnée desquelles il sollicite un remboursement ainsi que les Per Diem. Outre le détail des frais et dépenses, l'employé y renseigne son nom, prénom, adresse personnelle, n° de compte bancaire et indique la date de la note de frais.

Le règlement de travail de l'entité détaille les modalités de remboursement des frais de missions et voyages d'affaires et des notes de frais. Le règlement de travail de l'asbl (établi en 2014), chapitre IV, article 33 précise le traitement des frais de mission et voyages d'affaires⁴ ; et le chapitre IV, article 34 porte sur pièces justificatives⁵.

Notre analyse des 11 notes de frais nous a mené à émettre une série de constats :

- Les notes de frais ne sont pas datées (pas de date de rédaction de la note de frais ni de date de réception par le comptable). Dans le champ « date » de la note de frais est renseigné le (les) mois (dans 7 cas sur 11) auquel/auxquels se rapportent les frais ou per diem. Dans les 4 autres cas une date JJ-MM-AA est renseignée dont 2 sont incomplètes. Seule ces indications de dates des dépenses ou leurs justificatifs permettent de donner une temporalité aux frais repris dans la note de frais. Il n'est pas possible de savoir quand ces notes ont été rédigées et remises à la comptabilité et si elles ont été remises avant la fin du mois suivant. Sur base des dates relatives aux frais et dépenses repris dans les notes de frais, le délai de recevabilité de la note de frais établi dans le RT (3 mois prenant cours le premier jour du mois suivant celui auquel elles se rapportent) n'est toutefois pas dépassé.
- Aucun encart n'est prévu dans le format de note de frais pour la signature du travailleur (demandeur) et de la personne approuvant la dépense (approbateur). Les notes de frais ne sont pas signées par le travailleur.
- L'encart « Per diem » prévu dans le format des notes de frais est utilisé dans la pratique, tant pour le paiement de per diem que pour le remboursement de trajets en transports en commun.
- 5 notes de frais ont été parafées par la Directrice pour approbation du remboursement des notes de frais. Toutefois l'une des notes de frais parafée par cette dernière est sienne. Il a été précisé lors de la réunion de pré-clôture que seule la Directrice pouvait parafier les notes de frais.
- Le motif des dépenses n'est pas toujours explicite et la description est limitée par le format lors de l'impression.
- En matière de frais de déplacement, le lieu de départ et de destination repris dans la note de frais consistent en la ville de départ et la ville d'arrivée. Aucune précision additionnelle n'est donnée quant à la mission en tant que telle (justification professionnelle).
- Aucune référence relative aux Per Diem n'est faite dans le règlement de travail ni dans un autre document qui nous a été fourni. Nous ne savons donc pas comment le montant de 35 euros repris dans certaines notes de frais a été défini ni les conditions de son octroi. La Présidente du Conseil d'Administration nous a expliqué oralement que ce montant de per diem consiste en un montant forfaitaire octroyé à l'animateur en vue de couvrir les frais de déplacement, de repas et frais de visionnage de spectacles lors de festivals en Belgique. Nous comprenons que ces per diem ne sont pas cumulables avec la présentation de frais.

⁴ Les frais de déplacement occasionnés par le travailleur ayant utilisé son véhicule à moteur personnel sur le territoire de l'Union Européenne, pour des raisons de service et avec l'accord de l'employeur sont remboursés au travailleur de la manière suivante (le défraiement par kilomètre parcouru est fixé conformément à la CCT du 15 décembre 2008 et ce défraiement est liquidé moyennant la production d'une déclaration sur l'honneur datée et signée par le travailleur, appuyée d'un relevé détaillé établissant le nombre de kilomètres parcourus pour le service. La déclaration précise au minimum par mission : la distance parcourue, la date, l'objet de la mission, le lieu de départ et de destination. Lorsque le travailleur effectue ces déplacements en transport en commun, il sera remboursé sur présentation des titres de transport (SNCB, TEC...). Les autres frais liés à ces missions (repas, logement...) sous réserve d'une acceptation de prise en charge par l'employeur seront remboursés exclusivement sur base des tickets justificatifs.

⁵ Les notes de frais et pièces justificatives doivent être remises avant la fin du mois suivant. Ces notes de frais deviennent irrecevables dans un délai de trois mois prenant cours le premier jour du mois suivant celui auquel elles se rapportent.

- Aucune déclaration sur l'honneur n'est produite dans le cadre du remboursement des frais de déplacement bien que le règlement de travail le prévoit.
- Le formulaire utilisé pour les notes de frais n'est pas utilisé pour les dépenses de caisse alors que celles-ci reprennent aussi des frais (de même nature).

1.3.3. Commentaires du Centre Culturel

- Le motif de la dépense renseigné dans la note de frais est limité par le format mais la référence au code de la comptabilité analytique permet d'identifier le contexte de la dépense.
- Les frais repris dans les notes de frais sont revus systématiquement par la Présidente du CA et la Trésorière.
- L'encart Per Diem des notes de frais est parfois utilisé pour lister des frais de transports lorsque l'encart de frais de transports ne permet plus de rajouter de frais additionnels faute d'espace suffisant. A noter qu'en 2019, seulement 4 remboursements de per diem ont eu lieu.

1.4. Recommandations sur le processus Achats

Nous proposons de renforcer les contrôles internes liés aux achats en mettant en place les mesures suivantes :

- La formalisation d'une procédure d'achat détaillant par type d'achats les étapes à suivre depuis l'identification du besoin jusqu'au paiement des factures. Celle-ci précisera pour chaque étape :
 - les responsables selon le type d'achat;
 - les achats pour lesquels une procédure de marchés publics doit être lancée et les étapes à suivre dans ce cadre ;
 - les contrôles à réaliser en fonction du type et du montant des achats et la manière de documenter la réalisation de ceux-ci ;
 - les documents devant être archivés.
- La matérialisation de l'approbation des engagements de dépenses par la Direction au moyen du PV de la réunion d'équipe hebdomadaire durant laquelle l'engagement des dépenses aura été discuté et autorisé. Un détail des dépenses autorisées serait joint en annexe du PV en question.
- La matérialisation et l'archivage des commandes passées auprès des fournisseurs (email, offre de prix/ devis accepté et signé,...)
- La matérialisation de la réconciliation – exécutée par le comptable - entre l'engagement validé dans le PV de réunion d'équipe (ou l'e-mail de commande) et la facture reçue (en termes de quantité et prix). Il ne sera alors plus nécessaire que la direction ou la présidence du CA valide à nouveau la facture. Il s'en suivrait directement la double approbation du paiement via le système de la banque.
- La modification du format prévu pour les notes de frais dans lequel sera ajouté un encart pour la signature du demandeur et la signature de la personne ayant contrôlé et approuvé la note de frais.
- La matérialisation du contrôle budgétaire trimestriel de la consommation budgétaire des animateurs par le comptable et la directrice et sa formalisation dans une procédure écrite.
- Bien que les risques de conflits d'intérêt identifiés plus haut sont d'impact mineur et de probabilité nulle depuis que les personnes concernées ne travaillent plus pour le Centre Culturel, il est important pour le Conseil d'administration d'être vigilant quant à cette problématique. Au sens du CSA, la notion de conflit d'intérêts ne s'applique qu'à l'égard des administrateurs de l'asbl. Toutefois, il est recommandé d'étendre cette notion de conflit et de considérer également l'intérêt des collaborateurs du centre culturel afin d'éviter tout abus exercé d'une position de conflit d'intérêt potentielle. Le traitement des risques de conflits d'intérêt par le Conseil d'administration se ferait par le biais d'une documentation adéquate des mécanismes de contrôles en place assurant qu'aucun abus ne puisse être exercé. Par ailleurs, il est nécessaire d'améliorer la documentation (complète et circonstanciée) de l'attribution du marché dans les cas analysés.

2. Gestion de la caisse

Cette section présente les étapes des processus d'entrées et sorties de caisse telle qu'elles ont été expliquées lors des entretiens avec le comptable et la Directrice du CCBA, les constats de l'audit et les risques identifiés. Chaque section est divisée entre une description narrative du processus (« narrative »), les « constats » et les « risques ». Les recommandations sont précisées en fin de chapitre.

Il existe 2 caisses au sein du Centre Culturel de Braine-L'Alleud :

- La caisse « comptabilité », solde minimum de 800 euros, est gérée par le comptable et la Directrice (conservée dans le coffre-fort). Cette caisse récolte les recettes des ventes au bar ; et sert à payer les repas des comédiens et techniciens, repas d'équipe, achats de décor, matériel et équipement administratifs, ordinateurs, les marchandises vendues via le bar, etc. Un fond de caisse de 150 euros constitué à partir de cette caisse est mis à disposition des animateurs et de la réceptionniste dans le bureau de la Directrice les soirs de représentations afin de gérer les encaissements des ventes de places en cash le jour même ou des ventes via la réception
- La caisse « chèques-culture » relative à l'obtention des chèques culture. Au 31 décembre 2019, le solde de cette caisse s'élève à 40 euros.

2.1. Analyse du processus de gestion de la caisse

2.1.1. Narrative

1) Entrées de caisse

Les entrées de caisse consistent le plus souvent en des ventes de places en cash réalisées au Centre Culturel et des ventes au bar, dans certains cas le soir même des représentations. Ces ventes de places sont formalisées au moyen d'une feuille en papier vierge où il est écrit à la main le nom du spectacle, la date du spectacle, le nombre de places vendues et le montant total de la vente. Quant aux ventes au bar, celles-ci sont formalisées de manière analogue : il est renseigné sur la feuille le nom du spectacle, la date du spectacle et montant des recettes du bar. Ces feuilles sont ensuite remises au comptable le lendemain pour comptabilisation.

Des rapprochements de caisse sont effectués toutes les deux semaines par le comptable (sauf durant les périodes lors desquelles la caisse ne tourne pas) et une réconciliation est faite entre comptabilité et caisse physique. Quant au fond de caisse, celui-ci est contrôlé par le comptable après chaque utilisation.

L'alimentation de la caisse à partir du compte en banque est documentée au moyen du justificatif de retrait de la banque. Les retraits du compte en banque sont effectués par la Directrice en présence de la Présidente du CA.

Il n'existe pas de bon d'entrée de caisse.

2) Sorties de caisse

Les sorties de caisses sont le plus souvent effectuées pour des dépenses liées aux activités et pour les frais de restauration des compagnies/comédiens et les équipes techniques du Centre Culturel dans le cadre de représentations. Le comptable a indiqué que les dépenses de caisse sont généralement de faibles montants.

Les sorties de caisse se matérialisent soit via une avance de caisse pour laquelle l'animateur fournira par la suite le justificatif au comptable (accompagné le cas échéant du solde du montant non utilisé), soit via le remboursement des dépenses consenties directement par l'animateur pour lesquelles le justificatif est remis.

Le suivi des avances de caisse est réalisé par le comptable (ou la Directrice en cas d'absence) au moyen d'une feuille de suivi papier des avances de caisse. Pour chaque avance de caisse consentie, une ligne est complétée dans ledit tableau. L'employé ne pourra pas solliciter une nouvelle avance de caisse tant que la précédente n'a pas été justifiée.

Une fois l'ensemble des avances de caisses justifiées, la feuille de suivi est détruite. Il n'existe pas d'historique des avances de caisse. En outre, les avances de caisse ne sont pas comptabilisées.

Les sorties de caisse sont comptabilisées dès que le justificatif de la dépense est remis au comptable, tant dans le cas des avances de caisses que des remboursements de dépenses.

Pour les dépôts de cash de la caisse à la banque, le comptable utilise la carte dépôt dont il dispose. L'extrait de compte de dépôt fait office de sortie de caisse. Il réalise en outre une feuille manuscrite de sortie de caisse.

Il n'existe pas de bon de sortie de caisse. Les sorties de caisse sont matérialisées au moyen des justificatifs de dépenses.

2.1.2. Constats

- Le Centre Culturel n'a mis en place aucune politique et procédure écrite en matière de gestion de la caisse (déterminant notamment le montant maximum et le type de dépenses pouvant être réalisées via la caisse). Celles-ci sont partagées oralement mais n'ont pas fait l'objet d'une formalisation.
- Il n'existe pas de journal de caisse physique. Seul un journal de caisse comptable est maintenu. Dès lors, en cas de perte des justificatifs, il n'est plus possible de reconstituer les mouvements de la caisse. A noter que, dans le contexte des asbl, la tenue d'un journal de caisse physique n'est pas une obligation légale.
- Les entrées de caisse relative à la vente de place les soirs de représentation ne sont pas réconciliables avec une assurance raisonnable quant à leur exhaustivité avec les ventes effectives des places (suivi des ventes réalisées sur une feuille libre remise au comptable). 5% des ventes de l'année sont effectuées les soirs de représentations.
- Les avances de caisse ne sont pas comptabilisées. Le suivi des avances de caisse se fait exclusivement de manière manuelle. Dès lors, en cas de perte de la feuille de suivi des avances, il n'est plus possible d'en effectuer le suivi.
- Il n'est pas possible de contrôler que l'ensemble des avances de caisses ont été justifiées ou remboursées en raison de la destruction systématique des feuilles de suivi par le comptable.

2.1.3. Risques

- Risque d'appropriation illicite de sommes d'argent ;

2.1.4. Commentaires du Centre Culturel

- Les ventes de places de spectacles les soirs de représentations sont notées sur une feuille libre par les 2 animatrices présentes les soirs de représentations. En effet, le système de billetterie n'est pas accessible à l'accueil du CCBA. Ces feuilles sont remises le lendemain au comptable pour comptage du fond de caisse et enregistrement des ventes dans UTick et en comptabilité.
- Un inventaire de la caisse est réalisé à différents moments de l'année. Un document existe avec ces détails. En 2019, sur l'ensemble de l'année, il y a eu une différence de 15,94 euros. Les pièces justificatives existent.

2.2. Analyse des entrées et sorties de caisse de 2019

Dans le cadre de nos travaux, nous avons porté notre attention sur la caisse « comptabilité ».

En 2019, sur base de la comptabilité, le montant total des entrées de caisse s'élevait à 12.212,59 euros et le total des sorties de caisses à 13.860,81 euros.

Les entrées de caisse de 2019 peuvent être détaillées comme suit :

Sujet	Montant EUR	Description
Ventes de places (spectacles)	5.257,05	ventes de places de spectacles en cash dont les représentations auront lieu au cours de l'année
Ventes de consommation des bars	3.550,92	ventes de nourriture/boisson depuis le bar du CCBA (en cash)
Virements internes	2.233,30	transferts de caisse de la médiathèque vers celle du CCBA, transferts du compte en banque vers la caisse, retrait de cash du compte en banque pour alimenter la caisse
Produits à reporter	867,00	ventes de places de spectacles/ateliers en cash dont les représentations auront lieu au cours de l'année suivante, inclus aussi part des abonnement portant sur l'année N+1.
Différence de paiement	169,82	différences de comptage de caisse
Oxfam	87,00	participations aux frais et cotisations
Vente d'animation et d'ateliers	38,00	ventes de places pour animations et ateliers
Frais d'accueil et de réception	9,50	remboursements de vidanges
Total	12.212,59	

Les sorties de caisse de 2019 quant à elles couvrent les dépenses suivants :

Sujet	Montant EUR	Description
Frais d'accueil, de réception et de décoration	3.919,78	restauration des compagnies (nourriture, boisson) et dépenses pour montages
Matériel et équipement administratif	2.383,62	cadres de décoration et ordinateur
Virements internes	2.310,00	dépôts d'argent à la banque, transferts d'argent vers la caisse de la médiathèque, paiement de chèques culture
Pt mat./mobiliier d'activités/décors	2.033,03	matériel et accessoires pour les activités
Autres frais de personnel	1.018,72	diverses dépenses consenties pour le personnel (repas d'équipe, pots de départ, restauration en formations, café, lait ...)
Achat de marchandises	669,69	--
Postes et expéditions	501,41	envois de brochures, achat de timbres et recommandés
Impression de supports promo papier	444,60	impressions de documents
Matériel-Fournitures-Mobiliier du bureau	212,88	matériel de décoration et fournitures de bureau
Différence de paiement	143,54	différences de caisse de 103,21 et 40,33 euros
Frais des équipement -Matériel technique	104,06	serrure, entretien d'équipements
Frais missions pour la product°(places)	73,73	achat de nourriture et boissons
Formation du personnel	40,00	frais de participation à une formation
Dépl. du personnel et abo sociaux	4,60	déplacement dans le cadre d'une formation
Frais de transport pour la prod et diff	1,15	frais de parking
Total	13.860,81	

2.3. Audit des entrées et sorties de caisse de 2019

2.3.1. Méthodologie

Nous avons tout d'abord reconstitué les mouvements de caisse de 2019 sur base des justificatifs de caisses fournis par l'entité. Nous avons porté une attention particulière à la présence (ou l'absence) des preuves de paiement, de la personne ayant réalisé la dépense, du motif de la dépense et de la forme du justificatif.

Nous avons ensuite effectué une réconciliation entre le journal de caisse comptable et les mouvements de caisse. Enfin, nous avons reconstitué le solde de caisse de 2019.

Nous avons réalisé cette analyse en vue de comprendre les étapes du processus d'entrée/sorties de caisse; vérifier leur correcte comptabilisation; observer la qualité de la gestion administrative des entrées/sorties de caisse et de l'archivage des documents de support ; vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles internes du processus d'entrée/sortie de caisse.

2.3.2. Résultats

L'analyse factuelle des entrées et des sorties de caisses sur l'année 2019 confirme les constats présentés dans la section précédente : à savoir

- L'encodage comptable de 29 mouvements (sur 337) a été réalisé tardivement ; et dont le délai de comptabilisation moyen est de 76 jours – il s'agit exclusivement de sorties de caisse.
- Aucun bon d'entrée/sortie de caisse n'est utilisé. Les entrées/sorties de caisse sont justifiées uniquement par les pièces de support de la dépenses (justificatifs). A noter que des bons d'entrée et de sortie de caisse ont été mis en place en 2020, malgré qu'il ne s'agisse pas d'une obligation légale pour les asbl.
- Dans le cas de transferts de caisse, un document ad hoc dactylographié (non signé et auteur non renseigné) est utilisé en lieu et place d'un bon d'entrée/sortie de caisse ou d'une pièce justificative. Les transferts de caisse ne concernent en 2019 que ceux du CCBA vers la caisse de la médiathèque.
- Dans le cas des dépenses de caisse, la personne ayant réalisé la dépense n'est renseignée sur le justificatif que dans 2% des cas (2019). Quant au motif de la dépense, celui-ci est indiqué dans 80% des cas. A noter que, dans le contexte des asbl, il n'y a pas d'obligation légale que soit renseignés sur le justificatif la personne ayant réalisé la dépense et le motif de la dépense. Sur base de la réunion de pré-clôture, nous comprenons qu'un suivi des motifs des sorties de caisse est effectué via la comptabilité analytique.
- La preuve de paiement est fournie dans 78% des cas.
- Dans le cas spécifique des frais de restaurant, il n'y a pas d'indication du nombre de convives. Il ne s'agit toutefois pas d'une obligation légale mais d'une bonne pratique.
- 18 dépenses de caisse sont d'un montant supérieur à 100 euros TTC (représentant un total de 5.259,93 euros) dont une consistant en l'achat d'un
- iMAC chez le fournisseur Taco Systems pour 1.644,06 euros TTC en décembre 2019, 8 autres dépenses concernent du matériel de travaux, de bureau ou décoratif, et les 9 dernières dépenses restantes consistent en des achats de nourriture et boissons dans le cadre d'activités.
- Nous avons obtenu un document détaillant les réconciliations entre le solde comptable et les liquidités physiques qui ont été effectuées les 5 avril et 31 décembre 2019. A noter qu'il n'y est pas indiqué qui a réalisé les réconciliations (pas de signatures et aucune mention quant aux personnes ayant effectué le contrôle).

- Aucun document d'avance de caisse n'est archivé. Un document d'avance de caisse qui n'avait pas encore été détruit nous a été fourni par le comptable à titre d'illustration. Le document consiste en un tableau listant les avances octroyées aux travailleurs de manière chronologique. Il y est renseigné pour chaque avance : la date (jour et mois), le nom du bénéficiaire (seul le prénom apparaît), l'objet de l'avance (2-3 mots maximum), le montant donné, le montant reçu (aucun montant ne figure dans ce champs, le travailleur signe pour réception), le montant du ticket (aucun montant ne figure dans ce champs, le comptable signe pour réception et parfois le travailleur également).
- La feuille d'avance de caisse fournie n'indique pas à quelle année se réfèrent les avances de caisses répertoriées (les dates indiquent seulement le jour et le mois) ; seules certaines dates complètes renseignées en « Montant Ticket » pour certaines avances permet de savoir que des montants ont été justifiés/remboursés en 2020) ; Le travailleur a signé dans la case « Montant ticket » que dans 2 cas sur 18 ; En matière de signature/parafe du comptable, celui-ci n'apparaît que dans 12 cas sur 18 ; La validation par la Directrice (réalisée en cas d'absence du comptable) de la réception des justificatifs se matérialise par un « OK » ou « OK Elo » dans la colonne « Montant ticket » mais aucun parafe/signature n'est apposé. La Directrice a validé le remboursement de sa propre avance de caisse de 40 euros qui lui avait été octroyée le 12 octobre en indiquant « OK rendu Elo 15/10 » sur la feuille de suivi des avances. Sur base de la réunion de pré-clôture, nous comprenons que la Directrice est habilitée à faire cela.

2.3.3. Commentaires du Centre Culturel

- La description des frais encodés dans la comptabilité est limitée à une maximum de 40 caractères, il est donc difficile d'être explicite dans Winbooks.
- Il est légalement possible pour l'asbl de payer jusqu'à 3.000 euros au moyen de la caisse.
- Les dépenses de caisse dont le montant est supérieur à 100 euros TTC consistent principalement en l'achat de nourriture fraîche à effectuer le jour-même de la consommation.

2.4. Recommandations sur le processus de gestion de la caisse

Nous proposons de renforcer les contrôles internes liés à la gestion de la caisse en mettant en place les mesures suivantes :

- La formalisation d'une procédure de gestion de caisse détaillant notamment le montant maximum et le type de dépenses pouvant être réalisées via la caisse. Cette procédure doit être partagée de manière formelle envers les collaborateurs.
- La systématisation de la réconciliation effectuée entre le solde comptable et les liquidités de la caisse selon une fréquence mensuelle.
- La mise en place d'une capacité d'auditabilité et de traçabilité des entrées et sorties de caisses au travers d'une feuille de suivi de caisse détaillant les entrées et sorties de caisse hebdomadaires classées par ordre chronologique. Ces mouvements seront ensuite encodés dans Winbooks et les feuilles de suivi seront archivées comme document de support des pièces comptables. Chaque feuille reprendra : le solde d'entrée (qui devra correspondre au solde de sortie de la feuille de la semaine précédente), les entrées et sorties de caisses de la semaine ou des deux semaines (en indiquant la date, description et montant de chaque mouvement), et le solde de sortie de caisse (qui sera repris comme solde d'entrée de caisse dans la feuille de la semaine suivante).

3. Analyse des frais de personnel

Dans le cadre de cet audit, étant donné la part importante que représentent les frais de personnel dans le total des dépenses annuelles, nous avons analysé les fiches de salaires des employés correspondants au mois de décembre 2019 à la lumière des contrats de travail ainsi que de la Convention Collective de Travail applicable pour la CP 329.02 (Secteur socio-culturel dépendant de la Communauté Française).

Cette analyse a pour objectifs de :

- Évaluer la raisonnable du salaire et autres montants octroyés à chaque employé dans le cadre de l'exercice de sa fonction au sein du CCBA ;
- Identifier d'éventuelles faiblesses en matière de contrôle interne relatif à la gestion de la paie.

3.1.1. Méthodologie

Sur base des contrats de travail et des fiches de paie fournies (décembre 2019), nous avons identifié les informations utiles pour notre exercice à savoir :

- o Date d'entrée dans l'entreprise ;
- o Fonction de la personne déterminant le grade applicable ;
- o Temps de travail (temps plein vs temps partiel) ;
- o Rémunération périodique fixe.

Nous avons ensuite déterminé le montant du salaire de base minimum qui devrait être attribué à la personne sur base des barèmes en vigueur en décembre 2019.

Enfin, nous avons comparé ce montant théorique avec la rémunération périodique fixe indiquée sur les fiches de salaire des individus concernés.

3.1.2. Commentaires généraux

- Les barèmes utilisés pour cette analyse établissent des montants minimum devant être versés aux employés. Aucun plafond n'est défini. Nous nous référons ici à l'article 2 de la CCT applicable pour la CP 329.02 qui indique : « Article 2 :[...] Ces barèmes sont une base minimale pour un travailleur occupé à temps plein. »
- Six travailleurs sur 8 du CCBA sont employés à temps partiel. Nous avons, pour eux, appliqué un prorata aux montants définis par les barèmes en application de l'art. 3 de la CCT : « Article 3 : Le travailleur occupé à temps partiel doit, pour un même travail ou un travail de valeur égale, bénéficier d'une rémunération proportionnelle à celle du travailleur occupé à plein temps, et ce conformément à l'article 9 de la convention collective de travail n°35 du 27 février 1981 concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 septembre 1981. »
- Quatre employés du Centre ont eu des CDD successifs avant d'obtenir un CDI. L'ancienneté acquise grâce à ces CDD est reprise sur leur fiche de salaire (à l'exception d'une personne) mais n'est toutefois jamais clairement indiquée dans le contrat à durée indéterminée.

3.1.3. Réconciliations individuelles

1. Tableau résumé

Employé	Grade/ Echelle	Date d'entrée	Ancienneté	Temps de travail	Montant minimum selon barème	Montant de base sur la fiche de salaire	Différentiel
#1	D14	8/01/2007	12 ans	80%	€ 2.510,69	€ 2.584,60	73,91 €
#2	4.1 (non-univ)	7/10/2013	6 ans	83,36%	€ 2.249,61	€ 2.978,57	728,96 €
	4.2 (univ)	7/10/2013	7 ans	83,36%	€ 2.518,93	€ 2.978,57	459,64 €
#3	A01	15/09/2008	11 ans	100%	€ 3.935,71	€ 4.743,65	807,94 €
#4	D14	23/09/2013	6 ans	50%	€ 1.349,34	€ 1.536,12	186,78 €
#5	4.2	4/06/2018	1 an	100%	€ 2.861,66	€ 3.471,23	609,57 €
#6	4.1 (non-univ)	17/11/2014	5 ans	50%	€ 1.349,34	€ 1.555,37	206,03 €
		15/03/2019	0 an	50%	€ 1.137,46	€ 1.555,37	417,91 €
	4.2 (univ)	17/11/2014	5 ans	50%	€ 1.510,88	€ 1.555,37	44,49 €
		15/03/2019	0 an	50%	€ 1.342,02	€ 1.555,37	213,35 €
#7	4.1	26/03/2019	0 an	50%	€ 1.317,16	€ 1.910,81	593,65 €
#8	4.1 (non-univ)	01/01/2004 (Contrat)	15 ans	80%	€ 2.745,82	€ 3.057,29	311,47 €
		01/09/1999 (fiche)	20 ans	80%	€ 2.969,85	€ 3.057,29	87,44 €
	4.2 (univ)	01/01/2004 (Contrat)	15 ans	80%	€ 2.857,64	€ 3.057,29	199,65 €
		01/09/1999 (fiche)	20 ans	80%	€ 3.017,73	€ 3.057,29	39,56 €

2. Analyse détaillée

Employé #1 :

L'ancienneté indiquée sur la fiche correspond au contrat (12 ans).

Sur base des différents documents contractuels communiqués, l'employé est occupé auprès du CCBA comme employé administratif/secrétaire de direction ce qui correspond au grade D20. Sa fiche indique toutefois le grade D14. Cela n'a pas d'impact en termes de salaire car ces deux grades sont sur la même échelle.

Salaire brut mensuel selon barème (prorata): 2.510,69€ >> Fiche de paie : 2.584,60€

Différentiel : **+ 73,91€**

Employé #2 :

L'ancienneté indiquée sur la fiche correspond au contrat (6 ans).

Selon son contrat, l'employé est engagé comme « animateur jeune public », toutefois il n'est pas précisé si le travailleur est titulaire d'un diplôme universitaire ou non. Selon le cas, l'échelle applicable est la 4.2 ou 4.1.

Salaire brut mensuel selon barème (prorata) : 2.518,93€ (4.2) ou 2.249,61€ (4.1) >> Fiche : 2.978,57€

Différentiel : **+ 459,64 € ou + 728,96€** en fonction du grade applicable

Employé #3 :

L'ancienneté indiquée sur la fiche correspond au contrat (11 ans).

Le grade indiqué sur la fiche de salaire correspond au contrat (A01 -directrice).

Salaire brut mensuel selon barème : 3.935,71€ >> Fiche : 4.743,65€

Différentiel : **+ 807,94€**

Employé #4 :

La date d'entrée indiquée sur sa fiche de salaire ne correspond à la date de son premier contrat (23/09/2013 et non 27/12/13), un CDD ayant précédé le CDI.

Le grade indiqué sur la fiche de salaire correspond au contrat (D14).

Salaire brut mensuel selon barème (prorata) : 1.349,34€ >> Fiche: 1.536,12€

Différentiel : **+186,78€**

Employé #5 :

L'ancienneté indiquée sur la fiche correspond au contrat (1 ans).
L'échelle indiquée sur la fiche de salaire correspond au contrat (4.2).
Salaire brut mensuel selon barème : 2.861,66€ >< fiche: 3.471,23€
Différentiel : + **609,57€**

Employé #6 :

L'employé bénéficie de deux fiches de salaire distinctes car il a d'abord été engagé en 2014 à mi-temps puis un second mi-temps est venu compléter en mars 2019. Les deux dates d'entrée distinctes sont indiquées sur les fiches de paie. Toutefois, le salaire de base étant identique, il n'y a pas d'intérêt particulier à maintenir ces deux fiches de paie mensuelles distinctes. Selon ses contrats, le travailleur est engagé comme « animateur », toutefois il n'est pas précisé si l'employé est titulaire d'un diplôme universitaire ou non. Selon le cas, l'échelle applicable est la 4.2 ou 4.1. Sur ses fiches de paie, le grade indiqué est 4.2 ce qui correspond au niveau universitaire. Cette information n'est pas vérifiable sur base de l'information disponible.
Salaire mensuel minimum selon barème: 1.342,02€ pour contrat avec 0 année d'ancienneté
Salaire mensuel minimum selon barème: 1.510,88€ pour le contrat avec 5 ans d'ancienneté
>< Fiches : 1.555,37€ pour les 2 contrats
Différentiel : **+44,49€ ou +213,35€** en fonction de l'ancienneté

Employé #7 :

L'ancienneté indiquée sur la fiche correspond au contrat (0).
L'échelle indiquée correspond à sa fonction.
Salaire mensuel minimum selon barème (prorata): 1.317,16€>< Fiche : 1.910, 81€
Différentiel : + **593,65€**

Employé #8 :

La date d'entrée indiquée sur sa fiche de salaire ne correspond à la date de son contrat (Contrat : 01/01/2004 vs Fiche : 01/09/99).
Selon son contrat, le travailleur est engagé comme « animatrice », toutefois il n'est pas précisé si l'employé est titulaire d'un diplôme universitaire ou non. Selon le cas, l'échelle applicable est la 4.2 ou 4.1. Sur ses fiches de paie, le grade indiqué est 4.1 ce qui correspond au niveau non-universitaire. Cette information n'est pas vérifiable sur base de l'information disponible.
Salaire mensuel minimum selon barème (prorata): 2.969,85€ avec 20 ans d'ancienneté
Salaire mensuel minimum selon barème (prorata): 2.745,82€ avec 15 ans d'ancienneté
>< Fiche : 3.057,29€
Différentiel : + **905,12€ ou + 87,44€** selon l'ancienneté

Employé #9 et employé #10 :

Ces deux personnes étaient en CDD courte durée/ stage en décembre 2019.
Leur rémunération est en ligne avec leurs contrats.

3.1.4. Constats

- A l'exception de personnes en stage et/ou CDD courte durée pour qui la rémunération est en ligne avec le contrat, tous les employés du Centre Culturel bénéficient d'une rémunération brute périodique supérieure aux montants minimum prévus par le barème du secteur socio-culturel dépendant de la Communauté Française. Cette pratique n'est pas contraire aux préceptes de la CCT.
- Sur base de la réunion de pré-clôture, nous comprenons que plusieurs années d'expérience professionnelle ont été prises en compte à l'embauche des employés #2, 3, 4, 5, 7 et 8.

3.1.5. Commentaires du Centre Culturel

A l'engagement, lors de l'inscription de l'employé au secrétariat social, le montant du salaire est défini en fonction des conditions suivantes : CP 329.02 + le grade de la fonction ; le diplôme de l'employé ; sa situation familiale ; son expérience professionnelle antérieure à son engagement.

Le fait de prendre en compte les années d'expérience antérieure explique les montants dépassant les seuils minimaux prévus dans la convention. Ces années ne sont pas indiquées sur le contrat-type transmis par notre secrétariat social mais celui-ci reçoit une copie du CV de l'engagé lors de son inscription. De plus, le salaire indiqué sur le contrat est le montant adapté en fonction de l'ancienneté reconnue.

Précisions quant au nombre d'années d'expérience professionnelle prises en compte au moment de l'embauche des employés suivants :

Employé	Nombre d'années d'expérience antérieure à l'engagement
Employé #2	4
Employé #3	9
Employé #4	4
Employé #5	10
Employé #7	19
Employé #8	20

Autres précisions :

Employé #2: étant de niveau universitaire, l'échelle applicable est la 4.2.

Employé #6: 2 fiches de paies sont émises chaque mois pour cet employé car une aide MARIBEL et une aide APE sont reçues pour cet employé et ne peuvent être cumulées sur un même contrat.

Employé #8: il n'a pas été possible d'obtenir les informations sur son historique au CCBA, cette personne ayant démissionné. Etant de niveau universitaire, l'échelle applicable est la 4.2.

3.1.6. Recommandations

En vue d'assurer une audibilité des frais de personnel, nous recommandons de formaliser dans le contrat de travail les années d'expérience professionnelle (antérieures à l'engagement) prises en compte au moment de l'embauche.

Partie II : Recettes

1. Ventes

1.1. Analyse des recettes du CCBA

Dans le cadre de ses activités, le Centre Culturel de Braine-L'Alleud perçoit annuellement un total de recettes (hors produits non-encaissables) d'environ six-cent cinquante mille euros.

Sur base des comptes de résultats des années 2015 à 2019, nous pouvons détailler le total des recettes annuelles comme suit :

	2015	2016	2017	2018	2019
Recettes	643.067,99	664.043,44	671.986,57	678.853,75	684.928,59

Les recettes de 2019 peuvent être catégorisées comme suit, en ordre décroissant de montant :

	Montant EUR	%
Autres produits d'exploitation	577.735,95	84,35%
Chiffre d'affaires	106.713,96	15,58%
Produits financiers	478,68	0,07%
Total	684.928,59	100%

Les autres produits d'exploitation comprennent les concepts suivants

	Montant EUR	%
Subsides d'exploitation	409.213,48	70,83%
Revalorisation accord non marchand	76.392,29	13,22%
Subside APE (RW)	42.537,23	7,36%
Autres subsides et subventions	32.166,56	5,57%
PAF stagiaires	13.000,00	2,25%
Autres	4.426,39	0,77%
Total	577.735,95	100%

Les subsides d'exploitation sont octroyés par trois entités :

- La Fédération Wallonie-Bruxelles (195.026,69 euros – 48%)⁶ ;
- La Commune de Braine-L'Alleud (190.940,00 euros – 47%)⁷ ;
- La Province du Brabant Wallon (23.246,79 euros – 6%)

Le chiffre d'affaires, quant à lui, peut être détaillé comme suit :

	Montant EUR	%
Ventes de places (spectacles)	93.091,96	87,24%
Vente d'animations et d'ateliers	5.164,28	4,84%
Locations d'infrastructures	4.205,00	3,94%
Ventes de consommation des bars	3.800,92	3,56%
Autres	451,80	0,42%
Total	106.713,96	100%

⁶ Subvention d'exploitation de la Médiathèque incluse (25.607,00 euros)

⁷ Ce montant ne tient pas compte des contribution indirectes de la Commune à l'égard du Centre Culturel

1.2. Analyse du processus de vente de places de spectacles, ateliers et animations

Cette section présente les étapes du processus de vente de places de spectacles/atelier/animations telle qu'elles ont été expliquées lors des entretiens (réalisés à distance) avec le comptable et la Directrice du CCBA, les constats de l'audit et les risques identifiés. Chaque section est divisée entre une description narrative du processus (« narrative »), les « constats » et les « risques ». Les recommandations sont précisées en fin de chapitre.

1.2.1. Narrative

Tarification des places

Pour les spectacles Tout public, le prix est calculé selon le nombre de places dans la salle: un prix moyen par siège disponible est calculé sur base du coût de la représentation et des frais de droits d'auteur. Un euro est ensuite ajouté pour couvrir les frais liés à la plateforme de la billetterie UTick.

Pour les spectacles scolaires et les spectacles Jeune Public, les prix sont fixés par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

En ce qui concerne les ateliers et animations, les prix des places est fixé à 5 euros par enfant. Les adultes accompagnants disposent de places gratuites.

Il existe également un abonnement. Pour bénéficier du tarif abonnement, il faut acheter aux moins une place pour 4 spectacles en une même transaction sur la plateforme UTick.

Certaines places de spectacles, ateliers et animations sont octroyées gratuitement. En effet, le Centre Culturel de Braine-L'Alleud est tenu d'offrir un certain nombre de places pour les compagnies, les animateurs, les membres du Conseil d'Administration, les professeurs accompagnants, accompagnants d'association ainsi que pour certaines personnes ayant joué un rôle clé dans l'histoire du Centre Culturel.

De plus, certain spectacles (comme ceux organisés dans le cadre du Festival des Arts de la Rue -un spectacle en extérieur organisé lors de la braderie de Braine l'Alleud -) sont totalement gratuits.

Vente de places

Tout achat de places de spectacle (ainsi que pour certains ateliers et animations) passe par la plateforme de billetterie UTick. Cette plateforme est accessible via le site du Centre Culturel de Braine l'Alleud. UTick est une plateforme online de billetterie gérée par le prestataire externe MediaMorphose qui reprend pour chaque spectacle le plan de salle, la disposition des places et les numéros de places. La plateforme permet d'encoder différent prix (préventes, abonnements, tarif art. 27, etc). Chaque spectateur est renseigné dans UTick (gratuit et payant).

Afin de se procurer une place, le spectateur peut soit acheter sa place directement sur la plateforme UTick, soit en se présentant à l'accueil du Centre Culturel, soit par téléphone. Il est également possible de se procurer une place à l'entrée du spectacle les soirs de représentation (nombre de cas limité). Dans le premier cas, le spectateur peut soit payer directement via la plateforme ou par avis de paiement. Dans le deuxième et troisième cas, le responsable billetterie se charge d'effectuer la réservation pour le client via la plateforme UTick et celui-ci peut payer par carte bancaire, en cash ou via avis de paiement.

En cas de paiement en liquide, la personne en charge de la billetterie élabore un document manuscrit indiquant le montant payé et le nombre de places achetées pour justifier le motif d'entrée d'argent dans la caisse (cf les recommandations à ce sujet plus haut). Ce document est ensuite remis au comptable pour comptage, comptabilisation dans UTick et Winbooks, et archivage. En cas de paiement via avis de paiement, le chargé de billetterie vérifie par la suite les paiements effectués en ligne via le code de réservation. En cas d'achat de places multiples, la personne en charge de la billetterie doit distinguer les montants perçus pour chaque spectacle sur les extraits de compte afin de fournir l'information nécessaire à la comptabilité analytique. Un

rapport quotidien des paiements est émis par la comptabilité et transmis à la personne en charge de la billetterie. La plateforme Utick permet également le suivi des paiements et l'envoi d'e-mails de rappel automatiques aux clients.

Les places sont envoyées uniquement lorsque le paiement a été effectué. Les places de spectacles sont émises par UTick et peuvent être imprimées à la maison ou au Centre Culturel. Un QR code est également généré. Le spectateur peut présenter sa place en version papier ou en version digitale. Chaque ticket est nominatif et est scanné à l'entrée du spectacle. Un ticket déjà scanné ne peut plus être scanné à nouveau.

Pour la vente de places à des personnes morales bénéficiant de l'article 26 (telles que les écoles, les associations, etc.), une facturation est effectuée une fois par période (de janvier à juin et de septembre à décembre). La facture est envoyée au client avec le détail des places achetées extrait d'UTick. Un délai de 30 jours est octroyé aux personnes morales pour le paiement.

Toutes les ventes entrent directement dans les comptes 7 et sont répertoriées dans les comptes analytiques correspondants. Aucune réconciliation n'est effectuée entre la comptabilité et UTick.

1.2.2. Constats

- Nous n'avons pas pu constater qu'une réconciliation était effectuée entre les ventes enregistrées dans la plateforme de billetterie et les ventes enregistrées comptablement afin de s'assurer de leur concordance.

Dans le cadre de l'analyse des ventes de places, nous souhaitons vérifier le correct enregistrement des ventes de places, ateliers et animations reprises dans les rapports de billetterie UTick dans la comptabilité et la concordance avec les ventes de places renseignées dans le rapport d'activité de l'année 2019. Toutefois, nous n'avons pas pu réaliser ce travail d'analyse étant donné que le rapport de billetterie fourni s'est avéré incomplet (certains spectacles/ateliers/animations n'y étant pas repris). Le Centre Culturel a investigué ce problème et a expliqué que cela était dû à un problème technique lié à l'export des données depuis UTick. Le fournisseur n'a pas encore pu solutionner le problème en date de ce rapport.

1.2.3. Risques

- Risque de discordance entre les ventes UTick et les ventes enregistrées en comptabilité.

1.2.4. Commentaires du Centre Culturel

Il faut préciser que 94,65% des places de spectacles sont achetées par virement bancaire. Seulement 5,35% de celles-ci sont achetées en « liquide ». Cela représente donc un très faible montant.

1.3. Recommandations sur le processus de vente

Nous proposons de renforcer les contrôles internes liés à la vente de places de spectacles, ateliers et animations en mettant en place une réconciliation mensuelle entre les ventes enregistrées dans UTick et les ventes enregistrées dans la comptabilité.

Suite à la réunion de pré-clôture qui a eu lieu le 13 juillet, nous comprenons que cette réconciliation a été mise en place cette année. Le centre culturel est conscient de la nécessité de la réconciliation et celle-ci est effectuée.

2. Subventions

Le Centre Culturel de Braine-L'Alleud est une asbl privée qui se voit octroyer chaque année des subventions de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), de la Commune de Braine-L'Alleud et de la Province du Brabant Wallon dans le cadre de la reconnaissance de son action culturelle générale, de ses actions spécialisées de diffusion des arts de la scène et en éducation aux médias et de sa coopération « Pulsart ».

Outre la subvention directe octroyée par la Commune de Braine-l'Alleud, cette dernière contribue également au moyen de subventions indirectes qui sont les suivantes (jusqu'en 2019):

- Mise à disposition de 2,5 ETP de régisseur ;
- Mise à disposition de 1 ETP d'écureuse ;
- Mise à disposition d'un concierge ;
- Mise à disposition à l'année de bureaux (6) et salles de réunions (2) ;
- Mise à disposition de la salle de spectacle ;
- Entretien, chauffage, eau, électricité du bâtiment ;
- Transport pour le théâtre à l'école ;
- Achat du matériel technique nécessaire au fonctionnement des activités ;
- Logement d'artistes au Château Cheneau ;
- Soutien logistique et technique lors des gros événements.

2.1. Analyse du processus d'obtention et de liquidation des subventions

Cette section présente les étapes des processus d'obtention et de liquidation des subventions selon les entretiens (réalisés à distance) avec le comptable, la Directrice du CCBA et la Président du CA, les constats de l'audit et les risques identifiés. Chaque section est divisée entre une description narrative du processus (« narrative »), les « constats » et les « risques ». Les recommandations sont précisées en fin de chapitre.

2.1.1. Narrative

Processus d'obtention des subventions

L'obtention de subventions d'exploitation se fait par le biais de la reconnaissance par le Gouvernement de l'action culturelle générale et des actions spécialisées du Centre Culturel. Le décret impose un processus pour définir les enjeux dans lesquels s'investit le Centre Culturel et sur base de ceux-ci, définir des actions.

Pour rappel, le Centre Culturel est reconnu pour son Action culturelle générale ; son Action spécialisée de diffusion des arts de la scène ; son Action spécialisée d'éducation aux médias. Ces reconnaissances, formalisées dans un contrat-programme, doivent être renouvelée tous les 5 ans.

Le processus de renouvellement de reconnaissance prend environ 1 an et demi et s'opère en parallèle des activités du Centre Culturel. De par son importance, il est considéré en lui-même comme un projet de l'entité.

Le processus débute par une auto-évaluation par le Centre Culturel de ses actions et opérations culturelles réalisées dans le cadre du contrat-programme qui arrive en fin de validité. Une analyse partagée est ensuite réalisée en impliquant la population (via des sondages, rencontres,...) et le Conseil d'Administration. Une série d'enjeux culturels est identifiée et un projet d'action culturelle est créé sur base d'une sélection d'entre eux. Un dossier de reconnaissance est alors élaboré à partir de ce projet.

Lors de l'élaboration du dossier de reconnaissance, les différentes entités subsidiaires sont continuellement consultées afin de discuter avec elles du projet culturel proposé et de leurs contributions directes/indirectes dans le cadre de sa réalisation. Le Conseil d'Administration s'assure quant à lui que le projet est en phase avec le budget.

Le dossier de reconnaissance est ensuite validé par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale. Il est ensuite envoyé à la FWB qui s'assure de la cohérence entre les actions, le budget et les subventions.

S'en suit une réunion de concertation entre la Commune de Braine-L'Alleud, la FWB et la Province du Brabant-Wallon lors de laquelle est présenté le dossier et les remarques des différents intervenants sont prises en compte afin de finaliser le celui-ci. A l'issue de la réunion, le dossier est soumis au Ministre de la Culture pour validation de la subvention de la FWB. Le contrat-programme est ensuite établi pour une période de 5 ans et est signé par l'ensemble des parties, à savoir le Centre Culturel, la FWB, la Commune et la Province.

Processus de liquidation des subventions

Il est prévu par le contrat-programme que les subventions d'exploitation de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la Commune de Braine-L'Alleud et de la Province du Brabant Wallon soient liquidées en deux temps : 85% durant le premier trimestre de l'année ; 15% versé suite à la réception du dossier justificatif de l'année précédente.

Le dossier justificatif détaille entre autre, le bilan et l'évaluation des actions et opérations culturelles menées durant l'année écoulée, le relevé de la saison écoulée détaillant pour chaque spectacle le nombre de spectateurs (payants hors abonnés, abonnés et gratuits) ayant assisté à celui-ci, le bilan et le compte de résultat à la clôture de l'année ainsi que le budget prévisionnel pour l'année suivante.

Concernant la subvention de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le Centre Culturel reçoit un courrier indiquant le montant de subvention d'exploitation correspondant à l'année en cours et annonçant que la première tranche (85%) a été créditée et que le solde sera crédité après réception, analyse et approbation des pièces justificatives prévues à l'article 62 du Décret du 21/11/2013. Suite à l'envoi et la revue du dossier justificatif de l'année précédente, la FWB libère la seconde tranche de la subvention (15%).

Pour ce qui relève de la subvention octroyée par la Commune, la liquidation des tranches de subventions se fait via l'envoi par le Centre Culturel de déclarations de créances à la Commune (une déclaration par tranche de 50%) par le biais desquelles la Commune est invitée à verser la tranche correspondante.

Sur base de notre entretien, nous comprenons que, dans la pratique, la subvention d'exploitation de la Commune est liquidée en une fois suite à la revue du dossier justificatif remis par le Centre Culturel alors que le contrat-programme prévoit qu'une première tranche de 85% soit versée durant le premier trimestre de l'année et que seule la liquidation de la seconde tranche de la subvention (15%) soit conditionnée par la remise du dossier justificatif.

En ce qui concerne la subvention de la Province du Brabant Wallon, le Centre Culturel reçoit un courrier reprenant une copie de l'arrêté d'octroi de la subvention du Conseil Provincial et les invitant à fournir une déclaration de créance et déclaration sur l'honneur accompagnées d'un rapport moral et financier et les pièces justificatives (copie de factures). La totalité de la subvention est ensuite versée au Centre Culturel suite à la revue et la validation du dossier par la Province.

2.1.2. Constats

- Parmi les documents physiques qui nous ont été remis, deux déclarations de créance émises par la Directrice du Centre Culturel en Novembre 2019 à l'égard de la Commune de Braine-L'Alleud indiquent que la subvention a été liquidée en deux fois par tranches de 50%/50% (2 tranches de 95.470,00 euros). Sur base des extraits de comptes bancaires, nous constatons que les deux tranches ont été versées en une seule fois le 20 décembre 2019 (190.940,00 euros). Etant donné l'importance du montant, ce versement tardif pourrait mettre à mal la capacité du Centre Culturel à faire face à ses obligations. De plus, ce désalignement entre mécanismes de liquidation des entités subsidiées complexifie la procédure de liquidation.

2.1.3. Risques

- Risque que le Centre Culturel ne sache pas – à terme – faire face à (une partie de) ses obligations

2.1.4. Commentaires du Centre Culturel

Outre les subventions de fonctionnement, d'autres subventions sont également versées par les entités subsidiaires. Les subventions « Art et Vie » et « Spectacles à l'école » sont liquidées au fur et à mesure de leur utilisation en cours d'année.

2.2. Recommandations sur la gestion des subventions

Nous proposons d'aligner les mécanismes de liquidation des subventions entre les trois organismes subventionneurs de façon à unifier le travail de préparation pour le Centre Culturel et simplifier la procédure de liquidation.

Résumé des recommandations

Cette section reprend les éléments clés observés et les recommandations majeures, pour chaque domaine audité. Dans le cadre de l'analyse des dépenses et des recettes, nous n'avons pas observé de déviations dont les impacts sont significatifs sur les finances du Centre Culturel. Nous avons toutefois émis une série de constats pour lesquels nous proposons la mise en place de mesures visant à renforcer les contrôles internes liés aux achats, à la gestion de la caisse, aux frais de personnel et aux subventions.

Dépenses

- Les procédures ou les politiques concernant les achats et la gestion de la caisse ne sont pas formalisées : nous recommandons de formaliser une procédure, entre autres, pour les achats : les types d'achats et les étapes à suivre depuis l'identification du besoin jusqu'au paiement des factures ; et pour la gestion de la caisse : les étapes de documentation des entrées et sorties de caisses.
- L'engagement de dépenses envers des tiers n'est pas formellement ou visiblement validé, anticipativement à la facturation par le tiers, par les personnes autorisées : nous recommandons de matérialiser l'approbation des engagements de dépenses par la Direction au moyen du PV de la réunion d'équipe hebdomadaire durant laquelle l'engagement des dépenses aura été discuté et autorisé. Un détail des dépenses autorisées serait joint en annexe du PV en question. Nous recommandons que les dépenses supérieures à 500 euros fassent l'objet de la même procédure de validation anticipative auprès du Comité de Gestion (ie. Annexe au PV des réunions du Comité de Gestion).
- Les 'commandes' envers les fournisseurs sont dans certains cas orales. Nous recommandons que les demandes envers les fournisseurs soient matérialisées au travers d'un e-mail ou autre document physique afin de permettre une vérification de factures sur base de documents plutôt que d'expérience.
- La vérification de la nature et de la hauteur de la dépense (sur facture) est effectuée sur base de l'expérience de la Directrice. Nous recommandons que la vérification de concordance entre la facture et la 'commande' soit effectuée par le comptable sur base d'une réconciliation entre l'engagement validé dans le PV de réunion d'équipe (ou l'email de commande) et la facture reçue (en termes de quantité et prix).
- Le format de la note de frais ne permet pas de tracer les montants et les prises de responsabilités. Nous recommandons de modifier le format prévu pour les notes de frais dans lequel sera ajouté un encart pour la signature du demandeur et la signature de la personne ayant contrôlé et approuvé la note de frais, et dans lequel les informations de date et de justification métier de la dépenses puissent être notées sans ambiguïté.
- Les entrées et sorties de caisses ne sont pas traçables. Nous recommandons la mise en place d'une capacité d'auditabilité et de traçabilité des entrées et sorties de caisses au travers d'une feuille de suivi de caisse détaillant les entrées et sorties de caisse hebdomadaires classées par ordre chronologique. Ces mouvements seront ensuite encodés dans Winbooks et les feuilles de suivi seront archivées comme document de support des pièces comptables. Chaque feuille reprendra : le solde d'entrée (qui devra correspondre au solde de sortie de la feuille de la semaine précédente), les entrées et sorties de caisses de la semaine ou des deux semaines (en indiquant la date, description et montant de chaque mouvement), et le solde de sortie de caisse (qui sera repris comme solde d'entrée de caisse dans la feuille de la semaine suivante)

Frais de personnel

- Les années d'expérience professionnelle du personnel (antérieures à l'engagement) ne sont pas reprises dans le contrat de travail alors qu'elles sont prises en compte dans la détermination du salaire du travailleur. Nous recommandons de noter dans le contrat – au moment de l'embauche – les années d'expérience afin d'assurer l'auditabilité des frais de personnel.

Subventions

- Les mécanismes de liquidation des différentes entités subsidiaires ne sont pas alignés, complexifiant la procédure de liquidation du Centre Culturel : nous proposons d'aligner les mécanismes de liquidation des subventions entre les trois

organismes subventionneurs de façon à unifier le travail de préparation pour le Centre Culturel et simplifier la procédure de liquidation, et de respecter les conditions du contrat-programme.

Annexe

Annexe 1 : Analyse détaillée des risques de conflits d'intérêt

- Un **premier risque de conflit d'intérêts** a été identifié vis-à-vis du prestataire Apik/Atypic/G&S Consult qui gère le site internet du CCBA. Le gérant/représentant permanent de ces sociétés est le frère du Régisseur au CCBA (Détaché Communal). Ce Régisseur ne travaille plus pour le Centre Culturel.

Nous avons obtenu davantage d'information quant aux sociétés susmentionnées via la base des données de la Banque-Carrefour des Entreprises et de Graydon:

- o Atypic (0479.606.107) est une SPRL fondée en 2003 dont les activités sont des activités des agences de publicité ; activités de prépresse ; activités d'ingénierie et de conseils techniques (sauf activités des géomètres) ; études de marché et sondages d'opinion. Son siège est situé Granbonpré 6, 1348 Ottignies-Louvain-La-Neuve. Les gérants sont Bertrand Dozot et Simon Paulus. Via un échange d'emails qui nous a été fourni, nous avons pu constater grâce à son email que ce dernier travaille/ait pour Atypic. Nous ne connaissons toutefois pas la fonction qu'il occupe/ait au sein de cette entité. Le site internet de la société est www.atypic.be.
- o G&S Consult (0838.486.311) est une SPRL fondée en 2011 dont les activités sont la promotion immobilière résidentielle ; intermédiaires du commerce en produits divers ; programmation informatique. Son siège se trouve Rue Catalogne 88, 1495 Villers-la-Ville. Son site internet est www.gs-consult.be.
- o Apik (0642.848.791) est une SPRL initialement fondée en 12 novembre 2015 et qui a été clôturée pour faillite le 1er mars 2021. Ses activités étaient le conseil informatique, les autres activités informatiques, le traitement de données, hébergement et activités connexes et portails Internet. Le gérant et représentant permanent était le frère du Régisseur. Apik s'est déclarée en faillite le 19 novembre 2018 et jugée le 1^{er} mars 2021 pour insuffisance d'actif de la faillite.
- o Apik SPRL (0764.579.338) a été refondée à nouveau le 3 mars 2021. Ses activités sont le conseil en relations publiques et en communication ; le commerce de détail par correspondance ou par internet. Son siège se trouve Chaussée de Louvain 490, 1380 Lasne. Le frère du Régisseur en est un des représentants permanents. Son site internet est www.apik.be.

Dans le PV de la réunion du Conseil d'Administration du 7 septembre 2016, il est indiqué en point 4 que les sociétés MEDIAMORPHOSE, APIK et VERTIGE ont été contactées afin qu'elles remettent chacune une offre pour la gestion du site internet du Centre Culturel et que les offres en question ont été présentées et évaluées en session. MEDIAMORPHOSE, prestataire ayant créé le site internet, n'aurait pas remis d'offre. Il est renseigné que l'offre de APIK a été retenue car étant la plus favorable en termes de prix et en raison que leurs propositions sont « les plus efficaces » (sans plus de précisions) et que le personnel « a manifesté sa préférence pour collaborer avec APIK » (sans préciser la raison de cette préférence).

Nous avons obtenu un tableau comparatif des offres des trois soumissionnaires en format Excel. Il y est également indiqué que MEDIAMORPHOSE n'a pas soumis d'offre bien qu'un montant total soit indiqué pour ce fournisseur dans le tableau comparatif. La Présidente du CA nous a expliqué que ce tableau a été élaboré en réunion préparatoire à partir des offres des soumissionnaires et présenté ensuite au CA. Nous n'avons toutefois pas pu avoir accès aux offres originales des soumissionnaires (celles-ci étant introuvables) afin de vérifier la conformité des données du tableau comparatif.

Bien que APIK ait été retenu en 2016 pour la gestion du site internet, nous avons observé en 2019 que le service d'assistance/maintenance du site web du CCBA a été fourni et facturé par G&S Consult. Un total de 2,822.56 EUR a été facturé par G&S Consult en 2019 correspondant à trois factures.

Trois documents reçus dans le cadre de notre audit de dépenses nous permettent d'établir un lien entre les sociétés APIK, ATYPIC et G&S Consult :

- Le frère du Régisseur, alors Directeur de la société Apik, annonce la fusion de APIK et ATYPIC dans un email du 31 mars 2017 qu'il envoie de son adresse APIK vers son adresse ATYPIC.
Constat : Nous n'avons pas trouvé trace de la fusion entre APIK SPRL (0642.848.791) et ATYPIC SPRL (0479.606.107) ni dans la base de données de la BCE ni au Moniteur. En outre, APIK SPRL a été déclarée en faillite en 2018 et ATYPIC SPRL a maintenu constante son activité depuis 2003, année de sa fondation.

 - Le 24 octobre 2018, un contrat a été conclu entre le Centre Culturel de Braine-L'Alleud et Atypic SPRL pour divers services d'assistance/maintenance relatifs au site internet du CCBA. Le contrat avait une durée d'un an et se prorogeait par tacite reconduction pour une année à chaque fois.
Constat : Aucun avenant au contrat nous a été fourni indiquant qu'une des (ou plusieurs) clauses du contrat initial aurai(en)t été amendée(s). Ce contrat serait donc toujours d'application.

 - Le 29 mai 2019, Simon Paulus, General Manager d'Atypic, annonce par le biais d'un email envoyé à la Directrice du CCBA que Atypic SPRL a décidé de confier son activité d'hébergement et support technique à sa société partenaire G&S Consult et que, dorénavant, ce dernier prendrait en charge le suivi et les interventions pour toutes les demandes de support technique concernant le site internet.
Constat : Aucun avenant au contrat liant le CCBA et Atypic nous a été fourni indiquant le changement de prestataire en charge de l'hébergement et le support technique du site internet.
- Un **second risque de conflit d'intérêts** a été identifié vis-à-vis du fournisseur ASSPROPRO (0446.164.663) - Association des Programmateurs Professionnels – en raison du rôle de trésorière de la Directrice dans cette société. ASSPROPRO est une ASBL fondée en 1992 dont l'activité consiste en des activités des organisations professionnelles. Son siège se situe Rue du 8-Mai 15, 5030 Gembloux. La Directrice en est une administratrice depuis le 31 mars 2009. Son site internet est <https://asspropro.be/> . Un total de 378.62 EUR a été versé à ASSPROPRO en 2019, à savoir 339 euros de cotisation et 39,62 euros d'achat d'affiches de spectacles. Nous n'avons pas pu obtenir la convention liant ASSPROPRO et le Centre Culturel car cette convention est introuvable. La Directrice ne travaille plus pour le Centre Culturel.



This Report is provided to the Commune de Braine-L'Alleud (the "Client") by Deloitte Consulting & Advisory BV/SRL (hereafter "Deloitte"), under and thus governed by the terms and conditions described in the contract between Deloitte and the Client. The Report was prepared solely for the confidential use of the Client and was not prepared for the use by any person or entity other than the Client or with their interests in mind. Deloitte have not updated the Report and are not obliged to do so. Events may have occurred after the date of the Report which would change its content, had they been known when the Report was prepared.

This Report is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the Client without the prior written permission of Deloitte. Therefore, without Deloitte's prior written consent, no person or entity other than the Client may refer to or use Deloitte name or this Report for any purpose, disclose them or refer to them in any other document or communication, or make them available or communicate them to any other party. The mere receipt of the Report by a third party is not intended to create any duty of care, professional relationship or any present or future liability between those third parties and Deloitte.

As a consequence, if copies of the Report or parts thereof (or any information derived there from) are provided to such third parties, it is on the basis that Deloitte and Deloitte Entities owe no duty of care or liability to them, or any other persons who subsequently receive the same, except for prior written agreement to the contrary between Deloitte and the addressee. In such case, any copy or reproduction of this Report or any part thereof must also include this disclaimer in its entirety.

If any third party choose to rely upon the Report, they do so entirely at their own risk and without recourse to Deloitte or to Deloitte Entities. Deloitte or Deloitte Entities have no liability or responsibility to such third parties in contract or tort or otherwise for any loss, damage, cost or expense caused by their use of or reliance on the Report.

"Deloitte Entities" means Deloitte, any member of the Deloitte Touche Tohmatsu Limited network of firms and their subsidiaries and affiliates, and subcontractors, and in each case their respective partners, principals, directors and personnel.