

# UO Audit interne

## Rapport annuel 2021

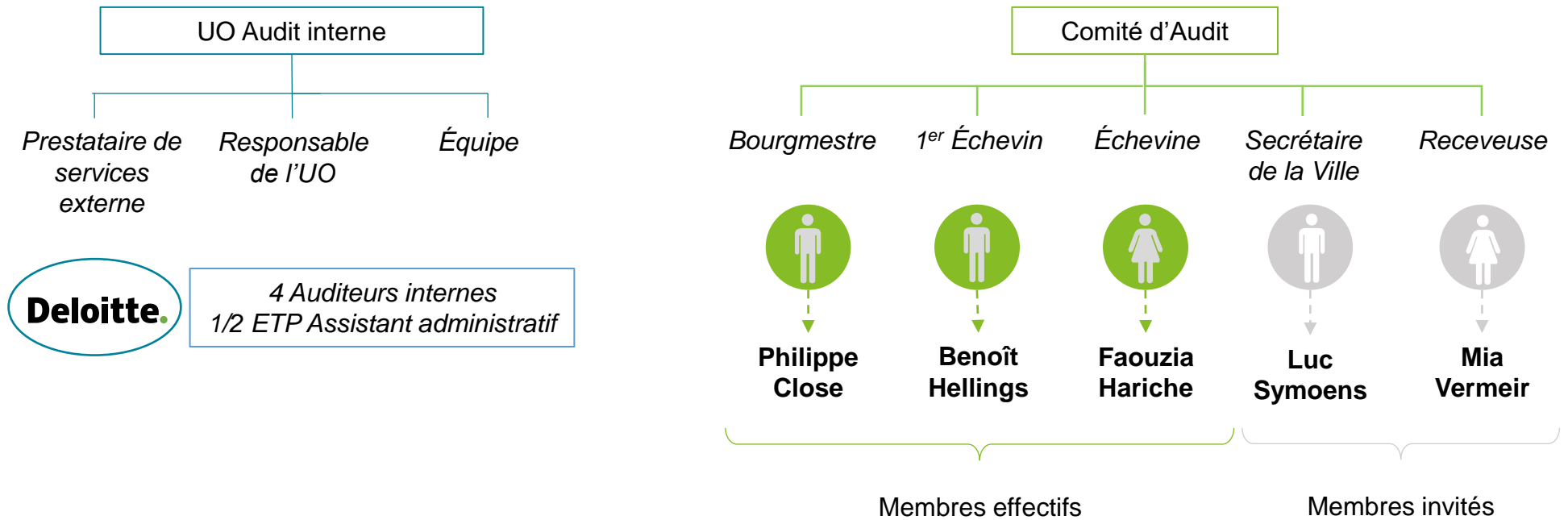
### Table des matières

1	Contexte
2	Fonctionnement de l'UO Audit interne <ul style="list-style-type: none"><li>• Composition de l'UO et du Comité d'Audit</li><li>• Audit Interne vs contrôle interne vs audit externe vs forensic</li><li>• Rôles et responsabilités</li></ul>
3	Vue d'ensemble des activités de l'année 2021
4	Réunions du Comité d'audit (OJ)
5	Principales observations des missions d'audit 2021
6	Suivi des recommandations des audits réalisés sur les 5 dernières années
7	Tableaux de bord de l'Audit interne
8	Annexe : <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation des normes IIA en 2021</li></ul>

- 5 mars 2009 : **Ordonnance** modifiant la Nouvelle Loi communale
  - La mise en place et le suivi d'un système de contrôle interne (*art. 3, §1, 10°*)
  - Les communes sont chargées du contrôle interne de leurs activités (*art. 34, §1*)
- 26 avril 2010 : Création du **Comité d'Audit** et de la **Cellule Audit interne**
- 18 novembre 2019 : **Charte** d'Audit interne (*révision des chartes 2011 et 2013*)

## 2. Fonctionnement de l'UO Audit interne

### Composition de l'UO et du Comité d'Audit



## 2. Fonctionnement de l'UO Audit interne

### Audit Interne vs contrôle interne vs audit externe vs forensic

Contrôle interne	Audit interne
<p data-bbox="167 282 965 372">le système en soi, l'ensemble de règles et procédures</p> <ul data-bbox="93 432 1013 772" style="list-style-type: none"><li>• <b>intégré</b> dans les processus</li><li>• exécuté par le <b>personnel</b></li><li>• permet d'obtenir une <b>assurance raisonnable</b> que les objectifs seront atteints</li><li>• ex.: <i>séparation de fonctions, chaînes de validation, réconciliations, autorisations dans les systèmes, checklists, ...</i></li></ul>	<p data-bbox="1176 289 1850 379">activité d'évaluation de la qualité du système de contrôle interne</p> <ul data-bbox="1052 432 1960 876" style="list-style-type: none"><li>• activité <b>indépendante</b> et <b>objective</b></li><li>• via une approche <b>systematique</b> (Normes de l'IIA)</li><li>• <b>analyse</b> les processus <b>actuels</b> (AS IS) dans une optique <b>d'amélioration future</b></li><li>• évalue les risques et les contrôles</li><li>• vérifie la <b>conformité</b> à la législation</li><li>• recommande, conseille et informe sur la <b>qualité</b> du système de contrôle interne.</li></ul>
Audit externe	Forensic
<p data-bbox="209 1058 903 1096">rapportage limité aux états financiers</p> <ul data-bbox="93 1118 841 1219" style="list-style-type: none"><li>• <b>externe</b> à l'organisation</li><li>• attention sur les événements <b>passés</b>.</li></ul>	<p data-bbox="1321 1058 1705 1096">analyse de la fraude</p> <ul data-bbox="1052 1118 1960 1253" style="list-style-type: none"><li>• enquêtes <b>externalisées</b> sur les éventuels soupçons de fraude. Ce cas de figure ne s'est pas présenté.</li></ul>

## 2. Fonctionnement de l'UO Audit interne

### Rôles et responsabilités

#### UO Audit interne

##### Responsabilités Deloitte.

- Accompagnement et coaching.
- Évaluation continue de l'UO Audit interne (Normes IIA).

##### Responsabilités de l'UO AI

Activité indépendante, objective

et consultative destinée à valoriser et à améliorer le

fonctionnement de la Ville, visant à s'assurer de :

- la réalisation des missions conformément aux objectifs stratégiques de la Ville,
- l'efficacité et bonne utilisation des ressources,
- l'application correcte des lois, décrets, règlements, instructions, procédures,
- l'efficience du contrôle interne.

#### Comité d'Audit

##### Responsabilités

- Vis-à-vis de l'UO Audit interne : garantir son indépendance et son bon fonctionnement.
- Vis-à-vis du Collège : fournir des avis objectifs et une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et de la bonne gouvernance.

Rôles et responsabilités définis dans la **Charte d'Audit interne** (18 novembre 2019) basée sur les normes IIA.

# 3. Vue d'ensemble des activités de l'année 2021

- Mise à jour continue de l'**outil de gestion** des missions d'audit, adapté aux normes IIA
- **Mise à jour continue des rapports** à destination des entités auditées et du Comité d'audit
- Mise à jour continue de l'**univers d'audit**
- Révision continue de la **Charte d'Audit** interne et des méthodologies utilisées
- Mise à jour continue du **plan d'audit et de son suivi**
- Création d'un **tableau de bord** pour le suivi des missions d'audit par département
- Révision du catalogue des **risques et cartographie** des risques (**high level**)

« **Création de nouveaux outils de rapportage pour les départements (suivi des audits).** »

## 4 Missions d'audit :

- RH – Gestion des compétences
- DEMO III – Gestion des taux de fréquentation des milieux d'accueil
- WW - Het onderhouds- en herstelbeheer van het stadsmeubilair
- RH - Formations techniques

## 2 Missions - en cours :

- TdV - Gestion des plaintes et réclamations (PP)
- FIN - Révision OS 5000 (Mission de conseil)

« **Enrichissement et diversification de la méthodologie afin de s'adapter aux besoins de la Ville en matière de contrôle interne.** »

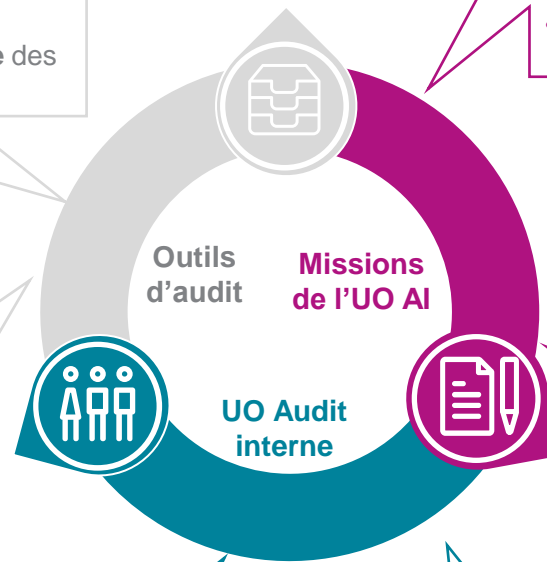
- **Coaching** continu de Deloitte à l'Audit interne au travers des missions d'audit et du suivi des recommandations
- **Formation COSO, testing et assertions** – Deloitte (10/05)
- **Échanges** avec le Coordinateur du contrôle interne de l'administration communale de St-Gilles (18/11)
- **Coaching individuel** « référent contrôle interne » – ERAP (29/06 et 22/10)
- **Ateliers thématiques** – ERAP :
  - Télétravail (16/06, 29/09)
  - Communication et mobilisation des parties prenantes (17/11)

**4 Comités d'Audit :**  
24/03, 07/05, 11/10 et 10/12

**Sensibilisation au contrôle interne :**  
Elaboration d'un module de e-learning (en cours)

- Planification régulière **du suivi des recommandations** des audits réalisés
- **Clôture** du suivi des audits datant de **2016, 2017 et 2018**

« **Continuité des travaux de sensibilisation au contrôle interne et de la communication des travaux de l'audit** »



## 4. Réunions du Comité d'audit

### ○ Ordre du jour du Comité d'audit du 24/03/2021

#### 1. Plan d'audit

- Suivi du plan d'audit 2020 et présentation du plan d'audit 2021
- Assistance de l'Audit interne à D&O dans le cadre des processus BXL2021

#### 2. Résultats des missions d'audit réalisées

- DEM « Gestion du taux de fréquentation des milieux d'accueil »
- PER « Gestion des compétences – high level »

#### 3. Rapport annuel 2020

- Changements (< Charte d'audit 2019)
- Couverture des processus par département et implémentation des recommandations

#### 4. Contrôle interne

#### 5. Suivi des recommandations des audits réalisés sur les 5 dernières années

#### 6. Annexes

### ○ Ordre du jour du Comité d'audit du 07/05/2021

#### Présentation des rapports annuels 2019 et 2020

#### 1. Contexte

#### 2. Fonctionnement de l'UO Audit interne

- Composition de l'UO et du Comité d'Audit
- Rôles et responsabilités
- Contrôle interne vs audit interne vs audit externe vs forensic

#### 3. Vue d'ensemble des activités des années 2019-2020

#### 4. Principales observations des missions d'audit 2019-2020

#### 5. Suivi des recommandations des audits réalisés sur les 5 dernières années

#### 6. Tableaux de bord de l'Audit interne :

- Vue d'ensemble sur la couverture des risques
- Vue d'ensemble sur la couverture du contrôle interne

## 4. Réunions du Comité d'audit

### ○ Ordre du jour du Comité d'audit du 11/10/2021

1. Suivi du plan d'audit 2021
2. Assistance de l'Audit interne à D&O dans le cadre des processus BXL2021
3. Points d'attention sur le suivi des recommandations
4. Contrôle interne :
  - e-Learning
  - ERAP : Accompagnement à l'implémentation d'un système de contrôle interne & à la gestion des processus

### ○ Ordre du jour du Comité d'audit du 07/05/2021

1. Plan d'audit
  - Suivi du plan d'audit 2021
  - Assistance BXL2021
  - Présentation du plan d'audit 2022
2. Résultats des missions d'audit réalisées
  - RH « Formations techniques »
  - WW « Het onderhouds- en herstelbeheer van het stadsmeubilair »
3. Suivi des recommandations des audits réalisés sur les 5 dernières années
4. Reporting vers les départements
5. Varia



# 5. Principales observations des missions d'audit 2021

De manière générale, l'Audit interne rappelle la nécessité de la mise en œuvre quotidienne des principes de contrôle interne, sur **trois volets** :



## Définition de l'environnement de travail

- Définir des tâches et des responsabilités
- Développer des compétences en fonction des besoins
- Placer la bonne personne au bon endroit
- Créer et/ou entretenir un climat de confiance
- Donner l'exemple



## Maîtrise des activités au travers des processus

- Veiller à la séparation de fonctions
- Formaliser les activités
- Développer le principe des 4 yeux
- Contrôler par échantillonnage
- Documenter les contrôles



## Fiabilité de l'information

- Utiliser une information de qualité
- Assurer la sécurité de l'information
- Assurer la traçabilité et complétude des informations
- Produire reporting et statistiques
- Formuler des avis motivés et objectifs à la hiérarchie

Lors du suivi des plans d'action, l'Audit interne a constaté la **pérennité** de **mesures de contrôle interne** mises en place. Les observations partagées ici sont des observations **générales** issues des missions d'audit réalisés en 2021.

# 5. Principales observations des missions d'audit 2021

## Définition de l'environnement de travail

### POINTS FORTS CONSTATÉS

- **Connaissance précise des tâches à effectuer** entres les différents services *de la gestion du mobilier urbain*
- Renforcement de la **mobilité** inter ou intra-départementale : valorisation de la polyvalence des agents

### RECOMMANDATIONS

- Adapter la **description des tâches et des fiches de poste** afin de les faire coïncider avec la réalité *de la gestion du mobilier urbain*
- Renforcer **l'accompagnement** et l'adhésion au **changement**

## Maîtrise des activités au travers des processus

### POINTS FORTS CONSTATÉS

- Création de **modèles standards** pour les *outils RH*
- **Contrôles effectifs** de la bonne exécution des travaux *en matière de mobilier urbain*

### RECOMMANDATIONS

- Garantir la bonne **continuité des activités** (back-ups désignés et préalablement formés, utilisation d'adresses mails génériques,...)
- Décliner la vision stratégique en **critères opérationnels mesurables** afin d'assurer l'atteinte des objectifs

## Fiabilité de l'information

### POINTS FORTS CONSTATÉS

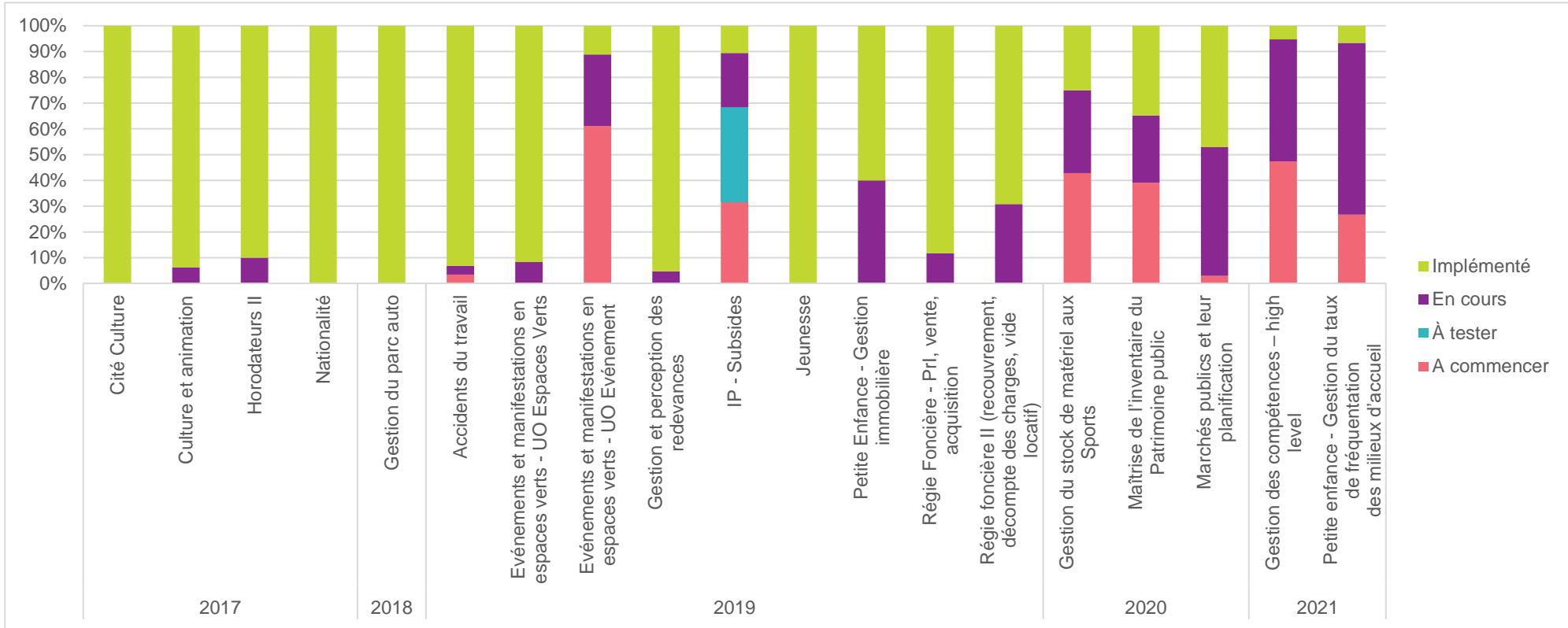
- **Analyse** approfondie des **infrastructures** *des milieux d'accueil* (connaissances des besoins, des moyens à disposition et de leur utilisation)
- **Analyse du secteur** *des milieux d'accueil* pour pouvoir répondre aux besoins des citoyens (offre de services et couverture du territoire)
- **Définition de plans** pour soutenir les activités de *formation du personnel*
- Initiatives visant à renforcer la tenue des **inventaires** *du mobilier urbain*

### RECOMMANDATIONS

- Améliorer la **circulation de l'information** *des milieux d'accueil* vers la Direction
- Renforcer la **communication** vers les citoyens (mise à jour sur le site, accusé de réception, statut de traitement,...)
- Structurer la **veille réglementaire** liée aux *formations obligatoires* entre les services opérationnels et de soutien (échanges d'informations)

# 6. Suivi des recommandations des audits réalisés sur les 5 dernières années

## Statut - Implémentation des recommandations

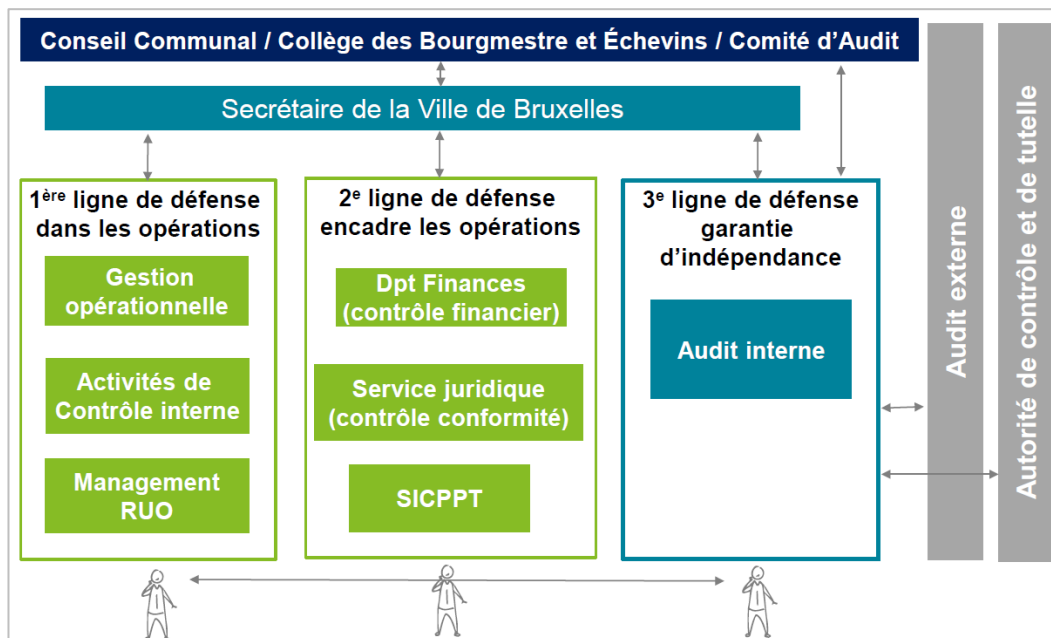


Certaines recommandations représentent des quick wins qui sont rapidement mises en place car l'effort est faible et l'impact estimé est élevé. D'autres par contre, sont soit plus structurelles ou impliquent des tiers.

L'histogramme ne reprend que les recommandations prioritaires (hautes et moyennes), en liaison directe avec la couverture des risques inhérents aux activités exercées par les entités auditées et directement formulées à leur attention. N'y figurent pas les recommandations stratégiques, généralement orientées vers le Comité d'audit, ni les recommandations d'efficacité et d'efficience, sans rapport avec les risques.

# 7. Tableaux de bord de l'Audit interne

## Statut – Couverture des processus



L'Audit interne constitue :

- ✓ la **3<sup>e</sup> ligne de défense**
- ✓ un des maillons du système de contrôle interne, qui est complété par les autres lignes de défense et autorités.



L'univers d'audit comprend **246 processus** qui diffèrent selon :

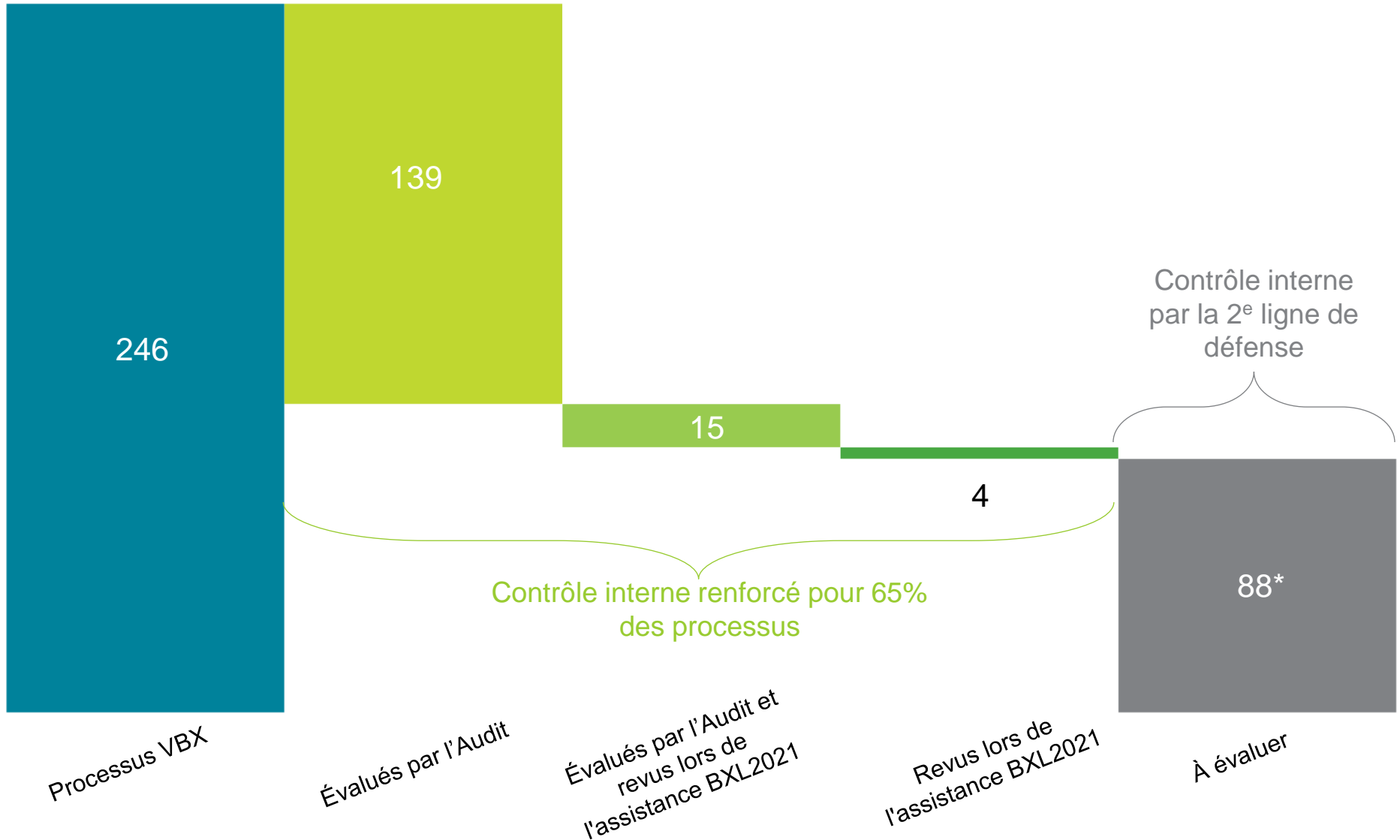
- leur poids budgétaire
- le nombre d'agents impliqués
- le niveau des risques (varient selon la **probabilité** d'occurrence et l'**impact**).

- ➔ Depuis 2011, l'Audit interne a évalué **154 processus audités**, estimés prioritaires en termes de risques.
- ➔ Les autres processus n'ont pas fait l'objet d'une mission spécifique car estimés moins risqués ou partiellement couverts par la **2<sup>e</sup> ligne de défense**.

# 7. Tableaux de bord de l'Audit interne

## Vue d'ensemble sur la couverture du contrôle interne

Couverture des processus à la Ville de Bruxelles

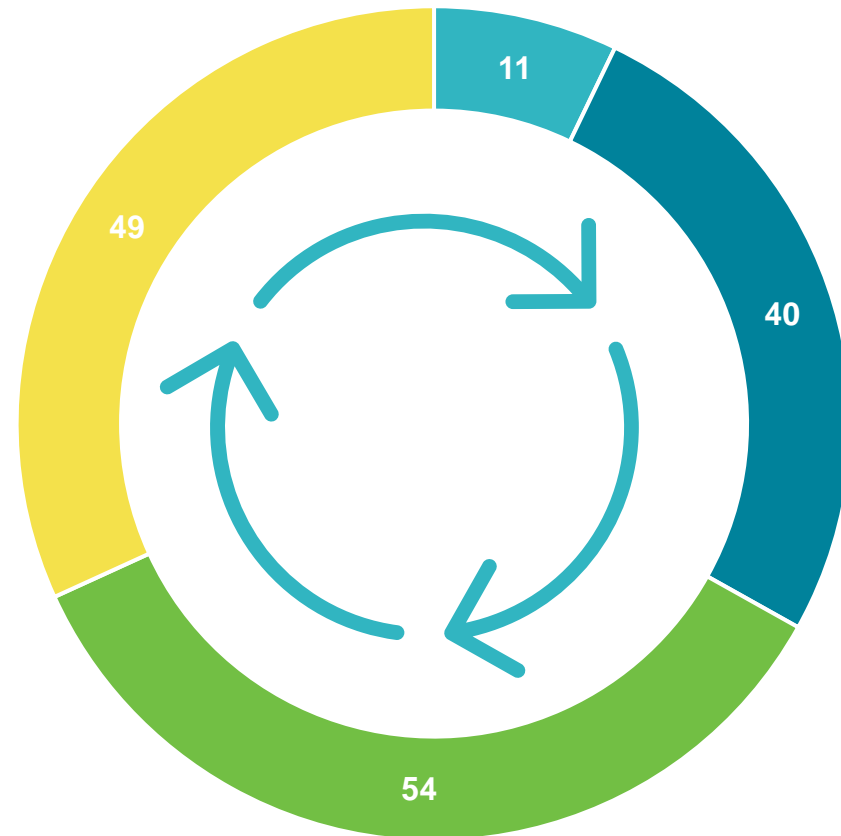


\* Certains processus n'ont pas encore fait l'objet d'audits car ils ont été estimés moins prioritaires ou sont en cours de revue dans le cadre de BXL2021.

# 7. Tableaux de bord de l'Audit interne

## Statut – Processus audités

Nombre de processus audités depuis 2011



Une **assurance raisonnable** peut être donnée à partir du moment où un processus a été **audité** et que les recommandations ont été **implémentées**.  
L'assurance s'étiole au fil du temps.

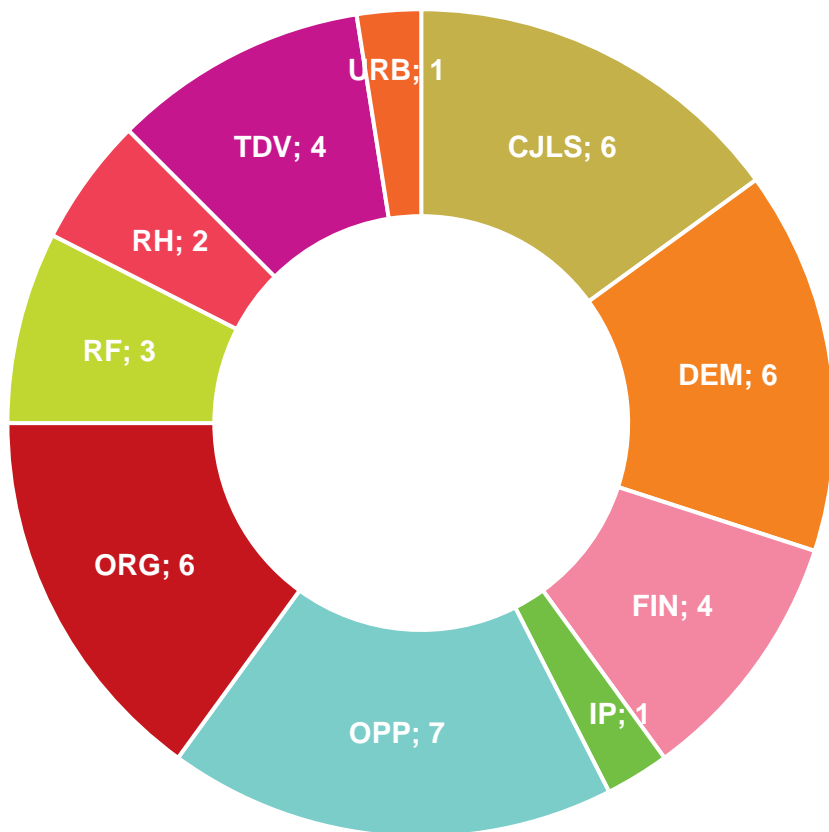


■ Audité (< 1 an) ■ Audité (1 - 3 ans) ■ Audité (4 - 7 ans) ■ Audité (> 7 ans)

# 7. Tableaux de bord de l'Audit interne

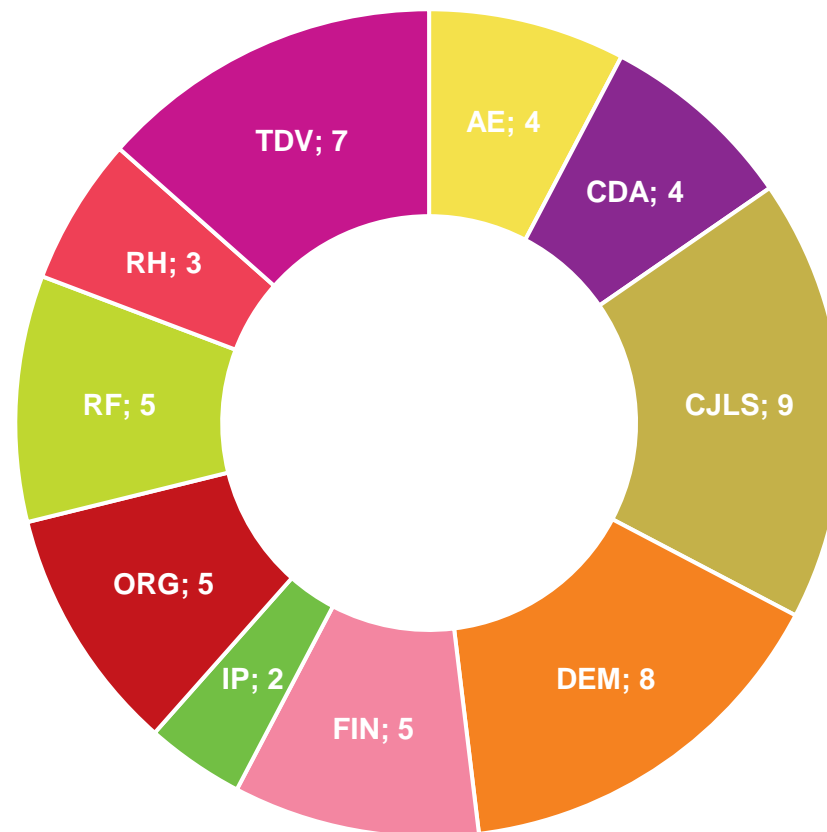
## Vue d'ensemble sur la couverture des risques : Couverture des processus par département

**Nombre de processus audités (1 - 3 ans)  
par département**



69 % d'implémentation des plans d'action

**Nombre de processus audités (4 - 7 ans)  
par département**






98 % d'implémentation des plans d'action

- Les graphiques renseignent le nombre de processus audités par département sur les périodes données.
- Le pourcentage d'implémentation est une moyenne pondérée pour l'ensemble des processus audités sur la période concernée.
- L'assurance est renforcée par l'exécution partielle ou totale des plans d'action, représentée par ce pourcentage.







































# 8. Annexe

## Évaluation des normes IIA en 2021

-  Complètement appliquée
-  Partiellement appliquée
-  Non appliquée






Comparaison des méthodologies utilisées en 2020 et 2021 avec les normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) (Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

#	Titre des normes	Exigence	Application 2020	Application 2021	Commentaires
1000	Mission, pouvoirs et responsabilités	Obligatoire			/
1010	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'Audit interne	Obligatoire			/
1100	Indépendance et objectivité	Obligatoire			/
1110	Indépendance dans l'organisation	Obligatoire			/
1111	Relation directe avec le Conseil	Obligatoire			/
1112	Rôle du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne	Obligatoire			/
1120	Objectivité individuelle	Obligatoire			/
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	Obligatoire			/
1200	Compétence et conscience professionnelle	Obligatoire			/
1210	Compétence	Obligatoire			/
1220	Conscience professionnelle	Obligatoire			/
1230	Formation professionnelle continue	Obligatoire			/
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité	Obligatoire			/
1310	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	Obligatoire			/
1311	Evaluations internes	Obligatoire			/
1312	Evaluations externes	Obligatoire			/
1320	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité	Obligatoire			/
1321	Utilisation de la mention "conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne"	Conseillée			L'Audit interne peut mentionner dans ses rapports que ses missions sont menées conformément aux Normes IIA.
1322	Indication de non-conformité	Obligatoire			/







































# 8. Annexe

## Évaluation des normes IIA en 2021




-  Complètement appliquée
-  Partiellement appliquée
-  Non appliquée



#	Titre des normes	Exigence	Application 2020	Application 2021	Commentaires
2000	Gestion de l'audit interne	Obligatoire			/
2010	Planification	Obligatoire			/
2020	Communication et approbation	Obligatoire			/
2030	Gestion des ressources	Obligatoire			/
2040	Règles et procédures	Obligatoire			/
2050	Coordination et utilisation d'autres travaux	Conseillée			/
2060	Communication au Collège et au Conseil	Obligatoire			/
2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne	Obligatoire			/
2100	Nature du travail	Obligatoire			/
2110	Gouvernance	Obligatoire			/
2120	Management des risques	Obligatoire			/
2130	Contrôle	Obligatoire			/
2200	Planification de la mission	Obligatoire			/
2201	Considérations relatives à la planification	Obligatoire			/
2210	Objectifs de la mission	Obligatoire			/
2220	Périmètre d'intervention de la mission	Obligatoire			/
2230	Ressources affectées à la mission	Obligatoire			/
2240	Programme de travail de la mission	Obligatoire			/

# 8. Annexe

## Évaluation des normes IIA en 2021

-  Complètement appliquée
-  Partiellement appliquée
-  Non appliquée



#	Titre des normes	Exigence	Application 2020	Application 2021	Commentaires
2300	Réalisation de la mission	Obligatoire			/
2310	Identification des informations	Obligatoire			/
2320	Analyse et évaluation	Obligatoire			/
2330	Documentation des informations	Obligatoire			/
2340	Supervision de la mission	Obligatoire			/
2400	Communication des résultats	Obligatoire			/
2410	Contenu de la communication	Obligatoire			/
2420	Qualité de la communication	Obligatoire			/
2421	Erreurs et omissions	Obligatoire			/
2430	Utilisation de la mention "conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne"	Conseillée			/
2431	Indication de non-conformité	Obligatoire			/
2440	Diffusion des résultats	Obligatoire			/
2450	Les opinions globales	Obligatoire			/
2500	Surveillance des actions de progrès	Obligatoire			/
2600	Communication relative à l'acceptation des risques	Obligatoire			/