



Ville de Bruxelles

# Charte de l'audit interne et des dispositions en matière de contrôle interne au sein de la Ville de Bruxelles

## Historique du document

Version	Date de création ou de révision	Créée ou révisée par	Sections révisées
Version 01	28/02/2011	Cellule d'Audit interne	-
Version 02	10/06/2013	Cellule d'Audit interne	Fusion de la charte du Comité d'Audit et celle de la cellule d'Audit interne
Version 03	Xx/xx/2019	Cellule d'Audit interne	Voir page 3

## Contrôle du document

<b>Responsable du document :</b>	Cellule d'Audit interne
<b>Département et UO :</b>	Organisation - UO Audit interne
<b>Version :</b>	Version 03
<b>Date d'approbation :</b>	Xx/xx/2019
<b>Date prochaine revue :</b>	Relecture annuelle pour éventuelle adaptation

## Table des matières

MISE À JOUR DE LA CHARTE DE L'AUDIT INTERNE .....	3
INTRODUCTION.....	4
1. Objectif du contrôle interne.....	5
2. Impact des actions de maîtrise .....	5
3. Acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités de maîtrise .....	6
4. Fonctionnement de la Cellule d'Audit interne .....	7
4.1. Rôles et responsabilités.....	7
4.2. Indépendance de la Cellule d'Audit interne.....	7
4.3. Relation avec le Comité d'Audit.....	8
4.4. Relation avec les entités auditées.....	10
4.5. Relation avec le Conseil communal.....	10
4.6. Qualités morales et professionnelles de la Cellule d'Audit interne.....	10
MISSION D'AUDIT INTERNE .....	12
5. Vue d'ensemble de la méthodologie d'audit interne .....	12
5.1. Prioriser et planifier les missions d'audit.....	12
5.2. Réaliser les missions d'audit interne :.....	12
5.3. Réaliser le suivi des recommandations relatives aux audits réalisés :.....	12
6. Méthodologie pour l'exécution des missions d'audit interne .....	13
6.1. Lancement.....	13
6.2. Compréhension du processus.....	13
6.3. Testing .....	14
6.4. Rédaction et communication des résultats.....	14
6.5. Suivi des recommandations.....	15
7. Programme d'assurance et d'amélioration qualité.....	15
7.1. Évaluations internes.....	15
7.2. Évaluations externes.....	15
8. Missions non planifiées .....	15

## MISE À JOUR DE LA CHARTE DE L'AUDIT INTERNE

La Charte de l'Audit interne de la Ville de Bruxelles, datant du 10 juin 2013 dans sa dernière version, a été mise à jour. Les adaptations majeures sont les suivantes :

- la réorganisation de la Charte ;
- l'ajout d'une section sur la mise en œuvre de l'environnement de maîtrise ;
- la précision sur les relations entre la Cellule d'Audit interne et le Comité d'Audit, le Collège des Bourgmestre et Échevins, le Conseil communal et les entités auditées ;
- la précision du contenu, de la fréquence et des destinataires des rapports que la Cellule d'Audit interne rédige ;
- l'ajout d'une section sur la méthodologie d'audit utilisée lors des missions d'audit ;
- la précision sur l'évaluation externe de la Cellule d'Audit interne ayant pour objectif l'application correcte des normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA) ;
- la conformité aux normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA).

## INTRODUCTION

La présente Charte définit et précise la mission et les responsabilités de l'Audit interne au sein de l'administration de la Ville de Bruxelles. Les droits et devoirs des auditeurs et audités sont également définis afin de garantir le respect des règles éthiques, déontologiques et organisationnelles applicables au sein de l'administration de la Ville de Bruxelles.

Cette Charte d'Audit interne se réfère aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à l'obligation légale provenant de l'Arrêté du Conseil communal du 26 avril 2010. Cette Charte est rédigée en vue de respecter les principes du contrôle interne.

La Charte d'Audit interne est validée par les autorités communales après avoir été approuvée par le Comité d'Audit ; elle s'applique aux membres de la Cellule d'Audit interne dûment désignés par le Collège et leur est remise lors de leur entrée en fonction pour prise de connaissance.

La Charte d'Audit interne fait l'objet d'une veille réglementaire annuelle et est adaptée si nécessaire en fonction des nouvelles réglementations et des exigences en la matière.

Sauf disposition contraire, les institutions paracomunales (CPAS, zone de police...), ainsi que les associations sans but lucratif communales ne font pas partie du périmètre d'action de la Cellule d'Audit interne. Toutefois, les accords de gestion ou de collaboration y relatifs peuvent faire l'objet d'un audit. Sur décision du Comité d'Audit, des missions de conseil et/ou audits peuvent être réalisés auprès de ces organismes.

# NOTION DE CONTRÔLE INTERNE

## 1. Objectif du contrôle interne

La Ville de Bruxelles intègre pleinement la notion de contrôle interne.

D'une part, dans le respect de l'Ordonnance du 5 mars 2009 modifiant la Nouvelle Loi Communale qui impose aux secrétaires communaux *d'assurer la mise en œuvre et le suivi d'un système de contrôle interne* ;

Et d'autre part, parce qu'il s'agit d'une opportunité de se doter d'un atout majeur en matière de bonne gestion pour :

- maîtriser les activités de la Ville,
- évoluer dans un environnement de travail clairement défini et sécurisé et
- rapporter des informations correctes, complètes et précises.

La notion de « contrôle interne » – terminologie issue de l'anglais – est adaptée pour la Ville de Bruxelles par la dénomination d' « actions de maîtrise ». Ces actions qui permettent de conserver la maîtrise des opérations sont conçues afin d'aider la Ville de Bruxelles à répondre à un quadruple but :

- atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente ;
- protéger son patrimoine ;
- respecter le cadre légal et réglementaire et
- fournir des informations fiables.

## 2. Impact des actions de maîtrise

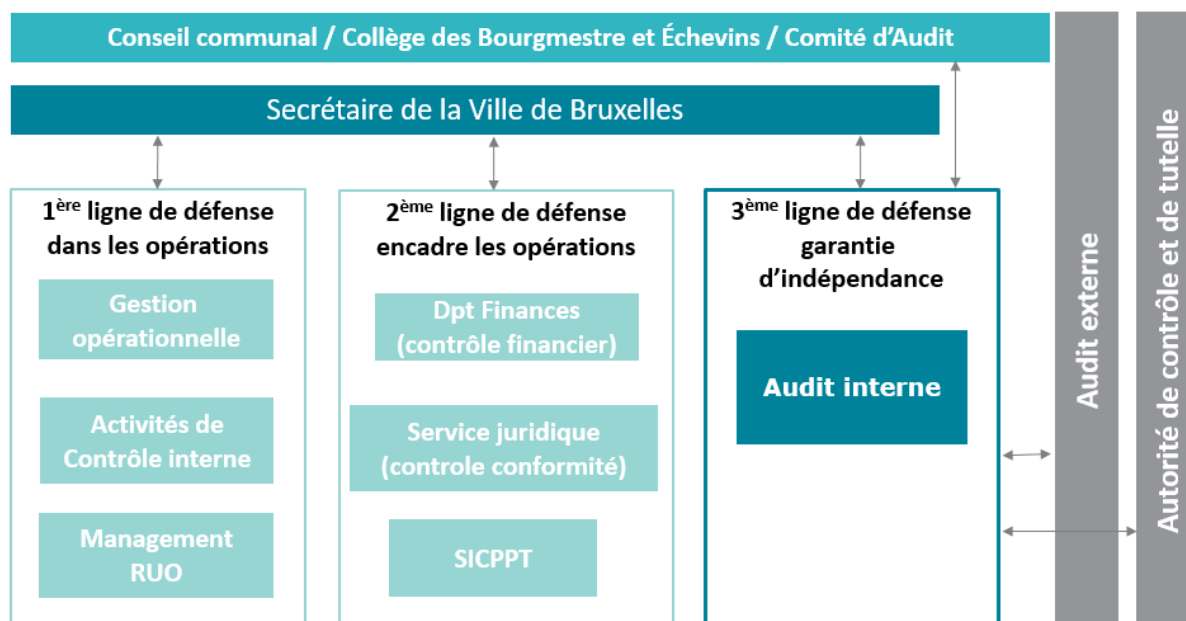
Un environnement maîtrisé a un impact positif sur la gestion de la Ville de Bruxelles en tant que telle et sur l'ensemble des acteurs de la vie publique. En effet, les citoyens, principaux bénéficiaires des services, les agents de la Ville participant à la conduite de l'action publique, les responsables dans l'exercice de leur autorité, les partenaires économiques, les instances supérieures de contrôle et de régulation ou encore les fournisseurs sont impactés directement ou indirectement, et positivement, par une ville qui maîtrise ses activités :

- le citoyen ou l'utilisateur bénéficie d'un service de qualité et d'une information claire et fiable ;
- les agents publics connaissent leur positionnement, leur rôle, le but et les impacts de leurs activités. Ils peuvent s'appuyer sur des outils et des procédures formalisés pour les guider et les orienter ;
- les responsables prennent des décisions sur base d'informations fiables et sont ainsi capables de piloter, de mettre en œuvre leurs stratégies et de rendre compte de leurs actions ;
- la Ville de Bruxelles renforce son rôle et son image en offrant une assurance raisonnable aux partenaires extérieurs quant à sa conformité aux « bonnes pratiques ».

### 3. Acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités de maîtrise

Les acteurs suivants sont impliqués dans la mise en œuvre des activités de maîtrise :

- la première ligne de défense est aux mains des différentes fonctions opérationnelles ; les agents qui exécutent une activité sont en charge de maîtriser cette activité (de l'avoir « sous contrôle ») ;
- la deuxième ligne de défense correspond aux structures de la Ville qui encadrent la bonne maîtrise des opérations. Par exemple, le département des Finances dans son rôle de gardien des budgets, ou encore le service juridique dans ses conseils ;
- la troisième ligne de défense est celle de l'assurance indépendante fournie par l'Audit interne.



La fonction d'Audit interne mise en place au sein de la Ville de Bruxelles, et détaillée aux pages suivantes, concourt en effet à la mise en œuvre du système de maîtrise des activités au travers de :

- son activité indépendante et objective ;
- son approche systématique ;
- son travail de vérification du bon fonctionnement et de l'efficacité et de l'efficience des processus ;
- son analyse des risques et des activités de maîtrise mises en place.

# CELLULE D'AUDIT INTERNE

## 4. Fonctionnement de la Cellule d'Audit interne

### 4.1. *Rôles et responsabilités*

L'Audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de la Ville de Bruxelles. Il contribue à l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus et des activités de maîtrise des risques.

L'Audit interne a pour finalité d'assister les agents de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs fonctions et de leur fournir des analyses, évaluations, recommandations, avis et informations concernant les activités auditées. Le principe de collaboration entre les services de la Ville et l'Audit interne préside à leurs relations, de telle manière que les entités auditées et leurs agents apparaissent comme des acteurs du processus d'audit.

Cependant, la responsabilité de la gestion, de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et de la maîtrise des risques incombe à chaque département de la Ville de Bruxelles.

L'Audit interne doit s'assurer lors de chacune de ses missions de :

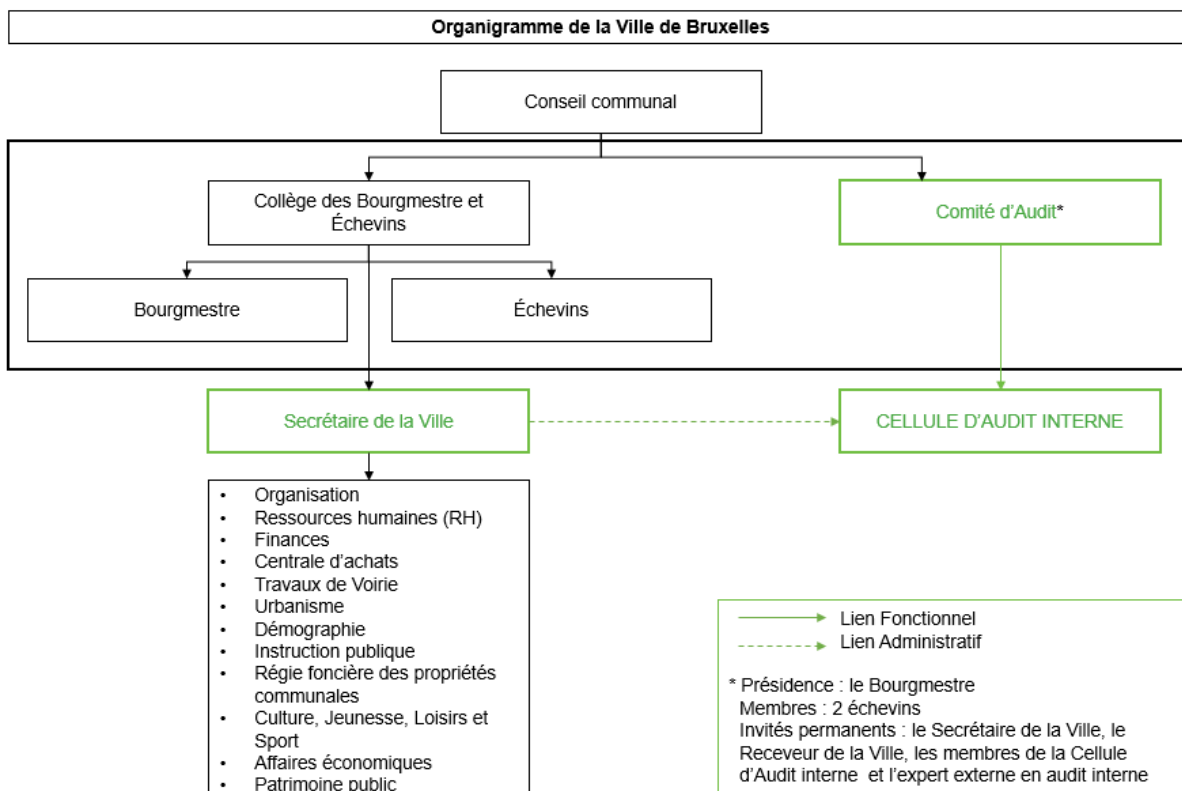
- la réalisation des missions de la Ville conformément à ses objectifs stratégiques ;
- l'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles ;
- l'application correcte des lois, décrets, ordonnances, règlements, instructions et procédures ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine de la Ville ;
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles et
- l'efficacité et l'efficience des actions de maîtrise des risques.

### 4.2. *Indépendance de la Cellule d'Audit interne*

La Cellule d'Audit interne est rattachée à un niveau de l'organisation permettant à la fonction d'exercer ses responsabilités en toute indépendance. Ainsi, elle est :

- fonctionnellement rattachée au Comité d'Audit et
- administrativement rattachée au Secrétaire de la Ville.

La Cellule d'Audit interne exerce alors en toute indépendance par rapport aux entités auditées.



#### 4.3. Relation avec le Comité d'Audit

##### 4.3.1. Rôles et responsabilités du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est une commission spécifique composée de membres effectifs désignés au sein du Collège des Bourgmestre et Échevins pour la durée d'une législature, à savoir le Bourgmestre (Président du Comité d'Audit) et deux Échevins.

À titre consultatif, lesquels n'ont pas de droit de vote, les fonctions / personnes suivantes assistent au Comité d'Audit :

- le Secrétaire de la Ville ;
- le Receveur de la Ville ;
- les membres de la Cellule d'Audit interne ;
- un expert externe en Audit interne.

Le Comité d'audit peut également inviter d'autres intervenants dans le cadre de ses activités.

Le responsable de la cellule d'Audit interne peut consulter le président du Comité d'audit à tout moment et en toute indépendance.

Le Comité d'Audit veille au bon fonctionnement de la Cellule d'Audit interne. Il met à disposition de la Cellule d'Audit interne les moyens nécessaires à la réalisation de ses missions.



Le Comité d'Audit fournit au Collège des avis objectifs ainsi qu'une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques<sup>1</sup>, du contrôle interne<sup>2</sup> et de la bonne gouvernance<sup>3</sup>.

La mission principale du Comité d'Audit consiste à assister le Collège pour s'assurer de :

- l'efficacité du système de contrôle interne, y compris les systèmes de contrôles informatisés et la sécurité et
- l'application des lois et de la réglementation en vigueur.

Remarque : la supervision quant à la qualité et la fiabilité des rapports financiers et du système de contrôle financier n'est pas réalisée par le Comité d'Audit mais est sous la responsabilité du Receveur de la Ville.

Ainsi plus spécifiquement, les tâches du Comité d'Audit sont de :

- analyser et approuver le plan d'audit proposé par la Cellule d'Audit interne, et déterminer les missions prioritaires ;
- proposer des changements dans le plan d'audit en fonction de l'actualité ;
- mettre à disposition de la cellule les moyens et ressources nécessaires et suffisants à la réalisation de ces missions ;
- gérer les éventuels problèmes rencontrés par la Cellule d'Audit interne lors de l'exécution de ses missions, y compris les conflits d'intérêts, et proposer des solutions adaptées à cet égard ;
- valider les résultats des missions d'audit réalisées ;
- arbitrer tout litige relatif au suivi des recommandations de la Cellule d'Audit interne.

#### 4.3.2. *Fonctionnement*

Afin de mettre en œuvre sa mission, le Comité d'Audit se réunit au moins trois fois par an.

Lors de ces réunions, la Cellule d'Audit interne communique la cartographie des risques, le suivi des recommandations, l'état d'avancement des missions du plan d'audit, les résultats des missions d'audit réalisées ainsi que d'éventuels points divers.

Le Président du Comité d'Audit peut, de sa propre initiative, à la demande d'un ou de plusieurs membre(s) du Comité d'Audit ou à la demande du responsable de la Cellule d'Audit interne, convoquer le Comité à une réunion extraordinaire.

En cas d'absence ou d'empêchement du Président du Comité d'Audit, ses fonctions sont remplies par l'Échevin membre du Comité d'Audit ayant le premier rang dans l'ordre protocolaire.

La Cellule d'Audit interne convoque le Comité d'Audit. L'ordre du jour et la documentation nécessaire sont distribués aux membres du Comité d'Audit au plus tard sept jours avant la date de la réunion.

Lors des réunions, les décisions du Comité d'Audit sont prises à la majorité simple des membres effectifs présents. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu établi par la Cellule d'Audit interne, qui est ensuite envoyé dans les deux semaines après la réunion à tous les membres invités à ce Comité d'audit pour validation.

---

<sup>1</sup> Gestion des risques : processus permettant d'identifier, d'évaluer, de maîtriser et de contrôler la survenance d'évènements potentiels (risques) en vue d'obtenir l'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une organisation.

<sup>2</sup> Contrôle interne : ensemble des actions entreprises par le management et les collaborateurs afin de maîtriser les risques et augmenter la probabilité de la réalisation des objectifs fixés.

<sup>3</sup> Bonne gouvernance : combinaison de processus et de structures implémentés par le management afin d'informer, de donner des orientations, de gérer et de suivre les activités de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs.

Le compte rendu est considéré comme validé et approuvé si aucune modification n'est suggérée endéans les deux semaines qui suivent son envoi.

#### *4.4. Relation avec les entités auditées*

En vue d'assurer l'efficacité requise aux interventions des auditeurs dans le cadre de l'exercice de leurs missions, les entités auditées doivent faire preuve de disponibilité et de collaboration à leur égard. À cette fin, les auditeurs ne doivent pas rencontrer, de la part des entités auditées, de limitation dans leurs interventions, ni faire l'objet d'ingérence dans l'exercice de leurs travaux.

#### *4.5. Relation avec le Conseil communal*

Le Collège des Bourgmestre et Échevins, au travers de la Cellule d'Audit interne, communique une fois par an au Conseil communal le résultat des activités d'audit et la mesure dans laquelle le système de contrôle interne offre suffisamment de garanties. Ce rapport validé par le Comité d'Audit présente :

- une vue d'ensemble sur la couverture des risques de la Ville de Bruxelles ;
- le plan d'audit et le respect de celui-ci ;
- les observations majeures des missions d'audit réalisées et les propositions de la Cellule d'Audit interne pour couvrir les risques ;
- un aperçu des autres actions réalisées par la cellule au cours de l'année (autres que les missions d'audit) ;
- une mention sur la conformité aux normes édictées par l'Institut des Auditeurs internes.

#### *4.6. Qualités morales et professionnelles de la Cellule d'Audit interne*

La désignation à la fonction d'auditeur se déroule comme décrit aux articles 105 à 112 du Statut du Personnel de la Ville de Bruxelles.

##### *4.6.1. Indépendance et objectivité*

Les auditeurs internes doivent être indépendants, effectuer leurs travaux avec objectivité et avoir une attitude impartiale et non biaisée.

Afin d'éviter les conflits d'intérêts, les membres de la Cellule d'Audit interne ne peuvent pas réaliser un audit de processus si :

- un lien de parenté ou de familiarité existe avec un agent de l'entité auditée ;
- l'auditeur interne était membre de l'entité auditée avant de rejoindre la Cellule d'Audit interne au moins 12 mois avant l'exécution de l'audit proprement dit ;
- la situation est susceptible d'entamer la confiance de l'auditeur.

Lorsqu'un conflit d'intérêt est détecté, les auditeurs internes doivent le communiquer au Comité d'Audit.

#### *4.6.2. Compétence et conscience professionnelles*

Les auditeurs internes doivent posséder ou acquérir les connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

De ce fait, les auditeurs internes doivent :

- suivre des formations professionnelles de manière continue pour apprendre les nouvelles techniques d'audit ;
- demander l'assistance d'une tierce partie externe à la Ville, si les membres de la Cellule d'Audit interne ne possèdent pas les connaissances, savoir-faire et compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou une partie de leur mission. Dans ce cas, le responsable de la Cellule d'Audit interne doit obtenir l'approbation du Comité d'Audit.

Les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle et respecter scrupuleusement les dispositions légales et réglementaires en vigueur en rapport avec leurs travaux, leur fonction et leur statut. Par ailleurs, la Cellule d'Audit interne doit également s'informer de tout changement concernant les textes, réglementations et les procédures, suite à des discussions avec les entités auditées et/ou suite à des recherches sur le sujet.

#### *4.6.3. Confidentialité*

Les auditeurs sont astreints au principe de prudence et aux obligations de secret professionnel et de réserve au sujet des faits, renseignements et informations dont ils prennent connaissance lors de l'accomplissement de leurs travaux.

Ils sont également tenus de ne pas utiliser ces informations d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ou, pour en tirer un bénéfice personnel.

La règle de confidentialité ne s'applique pas lorsqu'une disposition légale/réglementaire impose à l'auditeur de révéler, à qui de droit, certains faits ou informations dont il aurait pris connaissance lors de l'accomplissement de ses travaux ou lorsque la mission d'audit nécessite la collaboration/l'expertise d'autres services de la Ville de Bruxelles. La diffusion de ces informations doit faire l'objet d'une approbation du Comité d'Audit.

#### *4.6.4. Intégrité*

Les auditeurs doivent en permanence agir et se comporter avec intégrité et moralité. À ce titre, ils s'interdisent de prendre part à des activités illégales ou de s'engager dans des actions déshonorantes pour leur profession ou pour la Ville. Ils doivent exécuter loyalement leurs devoirs professionnels, adhérer pleinement aux valeurs de la Ville et contribuer activement à ses objectifs déontologiques.

# MISSION D'AUDIT INTERNE

## 5. Vue d'ensemble de la méthodologie d'audit interne

La méthodologie de l'audit interne appliquée à la Ville de Bruxelles se conçoit sous la forme d'une succession de 3 grandes étapes :



### 5.1. *Prioriser et planifier les missions d'audit*

Cette étape se décline en trois activités-clés :

- l'identification des risques inhérents aux activités de la Ville sur base de discussions avec les chefs de départements et évaluation du niveau de risque. L'évaluation des risques doit être réalisée et documentée au moins une fois par an. Les membres du Collège sont rencontrés en début de législature ;
- la construction du plan d'audit annuel et la programmation des missions sur base du niveau de risque, des audits déjà réalisés et des ressources disponibles dans la Cellule d'Audit interne. Le but est de définir des priorités en cohérence avec les objectifs stratégiques de la Ville de Bruxelles ;
- la présentation du plan d'audit annuel et soumission à l'approbation du Comité d'Audit.

Remarque : si les membres de la Cellule d'Audit interne décèlent un manque de ressources pour réaliser le plan d'audit, le Comité d'Audit doit en être informé. Toute volonté de modification du plan d'audit doit être communiquée au préalable au Comité d'Audit.

### 5.2. *Réaliser les missions d'audit interne*

Cette étape se décline en trois activités-clés :

- l'exécution des missions d'audit interne en collaboration avec les entités auditées ;
- la communication des résultats des missions au chef du département audité et validation du rapport de mission ;
- la communication des résultats des missions d'audit réalisées durant l'année au Comité d'Audit pour validation, au Collège des Bourgmestre et Échevins et au Conseil communal (dans le cadre de la communication annuelle) pour prise d'information.

### 5.3. *Réaliser le suivi des recommandations relatives aux audits réalisés*

Cette étape se compose :

- du suivi des recommandations moyennes et hautes par la Cellule d'Audit interne et vérification de leur implémentation après communication du rapport de mission d'audit et
- du rapportage du suivi des recommandations hautes et moyennes au Comité d'Audit.

Remarques :

- en cas de non-implémentation d'une recommandation haute, le Comité d'Audit est chargé de prendre contact avec l'entité auditée concernée ;
- l'implémentation des recommandations basses et des points d'amélioration des processus est de la responsabilité des entités auditées.

## 6. Méthodologie pour l'exécution des missions d'audit interne

La Cellule d'Audit interne suit la méthodologie schématisée ci-dessous pour réaliser les missions d'audit prévues dans le plan d'audit. Cette méthodologie est présentée aux entités auditées.



### 6.1. Lancement

Le responsable de la mission complète un plan de mission qui décrit le contexte, les objectifs, le périmètre, la méthodologie et le planning de la mission, ainsi que les personnes et départements concernés par le projet. Ce plan est ensuite présenté par le responsable de la mission au chef des entités qui seront auditées lors d'une première réunion appelée réunion de lancement.

Le plan de la mission est soumis aux suggestions des entités auditées et sera considéré comme validé si aucune modification n'est suggérée endéans les deux semaines qui suivent la réunion de lancement.

### 6.2. Compréhension du processus

Lors de cette phase, le responsable de la mission mène des entrevues pour récolter des informations pertinentes sur le processus. Il analyse ensuite le processus qui fait l'objet de la mission et dessine un flux d'activités. Sur base de ce flux, le responsable de la mission élabore la matrice des risques et des contrôles (actions de maîtrise). Les documents produits (flux et RCM) sont présentés aux entités auditées pour vérification et bonne compréhension de la situation analysée.

### 6.3. *Testing*

Le responsable de la mission établit et réalise un plan de test. Il exécute les deux types de tests suivants :

- 1) Test de design et d'implémentation : il s'agit de tester le design des activités de maîtrise et son efficacité. Si une activité de maîtrise est jugée effective, il faut passer au test d'efficacité opérationnelle. Si une activité de maîtrise est jugée inefficace, la phase de test s'arrête là.
- 2) Test d'efficacité opérationnelle : il s'agit de vérifier sur un échantillon si l'activité de maîtrise implémentée est exécutée effectivement et efficacement lors des opérations. Les conclusions des tests d'efficacité opérationnelle peuvent résulter en :
  - Des observations d'audit majeures
  - Des observations d'audit mineures
  - Des observations d'amélioration des processus
  - Pas d'observation.

Lors de cette phase, le responsable de la mission documente chacun de ses tests et archive les preuves nécessaires (fournies par les entités auditées) à l'exécution du test d'efficacité opérationnelle.

Remarque : la méthode d'échantillonnage utilisée est décrite dans l'outil utilisé pour l'exécution des missions d'audit interne.

### 6.4. *Rédaction et communication des résultats*

Après la phase de test, le responsable de la mission rédige ses conclusions sur la mission d'audit menée. Deux types de rapports sont rédigés :

- le **rapport de mission d'audit** qui reprend le plan de mission validé par les entités auditées, les observations générales de la mission d'audit, les recommandations et le plan d'action proposés par l'auditeur. Ce rapport doit être communiqué aux responsables des entités auditées deux semaines avant la réunion de clôture et il sera revu, discuté et accepté lors de cette réunion.
- le **rapport du Comité d'Audit** qui reprend, dans une de ses sections, les observations générales ainsi que les recommandations hautes et moyennes proposées par la cellule pour chaque mission réalisée depuis la dernière réunion du Comité.

L'Audit interne respecte la procédure contradictoire : les constatations d'audit et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des responsables des entités auditées, le cas échéant pour prise de position, avant d'être communiquées au Comité d'Audit.

Une fois le rapport du Comité d'Audit validé, le rapport de mission d'audit est communiqué à l'Échevin compétent et ensuite au Collège des Bourgmestre et Échevins pour prise d'information.

Le rapport de mission d'audit est rendu disponible sur le réseau à destination des chefs de départements, des membres du Collège et de leurs chefs de cabinet.

Toute diffusion de résultats ou toute publication complète ou partielle d'un rapport d'audit, à des parties internes ou externes devra, au préalable, être approuvée par le Comité d'Audit.

## 6.5. *Suivi des recommandations*

Les recommandations proposées dans le rapport de mission d'audit doivent être implémentées par les entités auditées.

En complément, la mise en œuvre des recommandations hautes et moyennes sont également suivies par la Cellule d'Audit interne. Enfin, la Cellule d'Audit interne rapporte au Comité d'Audit l'état d'avancement du plan d'action pour les recommandations hautes et moyennes.

À partir de la diffusion du rapport final, et en fonction du planning d'action repris dans le rapport d'audit, la Cellule d'Audit interne prévoit une réunion de statut avec l'entité auditée pour s'assurer du respect des échéances quant à l'implémentation des recommandations.

## 7. Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Afin d'évaluer la conformité de l'Audit interne aux normes internationales et le respect du Code de déontologie, le responsable de l'Audit interne met en place et tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'Audit interne. Il est défini par des évaluations tant internes qu'externes.

### 7.1. *Évaluations internes*

À la fin de chaque mission, le membre de la Cellule d'Audit interne n'ayant pas effectué la mission en question revoit les travaux réalisés, et complète et vérifie, sur base d'une check-list existante, si les normes internationales et les bonnes pratiques d'audit interne ont été respectées. Les résultats de cette évaluation ne sont communiqués au Comité d'Audit que si les normes ou une partie des normes ne sont pas respectées.

### 7.2. *Évaluations externes*

Une tierce partie experte en audit interne s'assure du respect des normes internationales tant au niveau du fonctionnement de la cellule qu'au niveau de la planification et de la réalisation des missions d'audit. Une fois par an, la tierce partie experte en audit interne réalise cette vérification sur base d'une check-list. Les résultats de cette évaluation sont ensuite communiqués au Comité d'Audit. Les résultats sont également ajoutés au rapport annuel à destination du Collège des Bourgmestre et Échevins et du Conseil communal.

La tierce partie experte en audit interne prend en charge les missions d'audit planifiées suite à une éventuelle détection de fraude lors d'une mission.

## 8. Missions non planifiées

Les missions non planifiées sont toutes les missions qui ne résultent pas du plan d'audit approuvé. Il s'agit de questions spécifiques de l'administration et/ou du Collège des Bourgmestre et Échevins. Ces demandes spécifiques doivent être approuvées par le Comité d'Audit.

Les missions non prévues par le programme annuel peuvent être réalisées notamment à la suite d'incidents particuliers ou pour examiner un point spécifique de l'activité des services.

La réalisation effective ou l'implémentation des avis ou des recommandations concernant les missions non planifiées ne fait pas partie de la responsabilité de la Cellule d'Audit interne.

La Cellule d'Audit interne peut, à la demande des services de la Ville, effectuer des missions d'étude ou de conseil dans ses domaines de compétence, particulièrement en matière de contrôle interne.

Ces missions peuvent être programmées ou non en fonction de leur urgence telle qu'appréciée par la Cellule d'Audit interne, en concertation avec les entités auditées.