

Bulletin provincial



SOMMAIRE

—

N° 24

-2019-

DECEMBRE

Inspection générale des Ressources humaines

PERSONNEL PROVINCIAL

—

OBJET : Cadre Audit Interne provincial (AIP) – Modifications.

Personnel non enseignant

—

CONSEIL PROVINCIAL DU HAINAUT

SEANCE DU 27 JUIN 2019

MONS, le 6 juin 2019

Mesdames,
Messieurs,

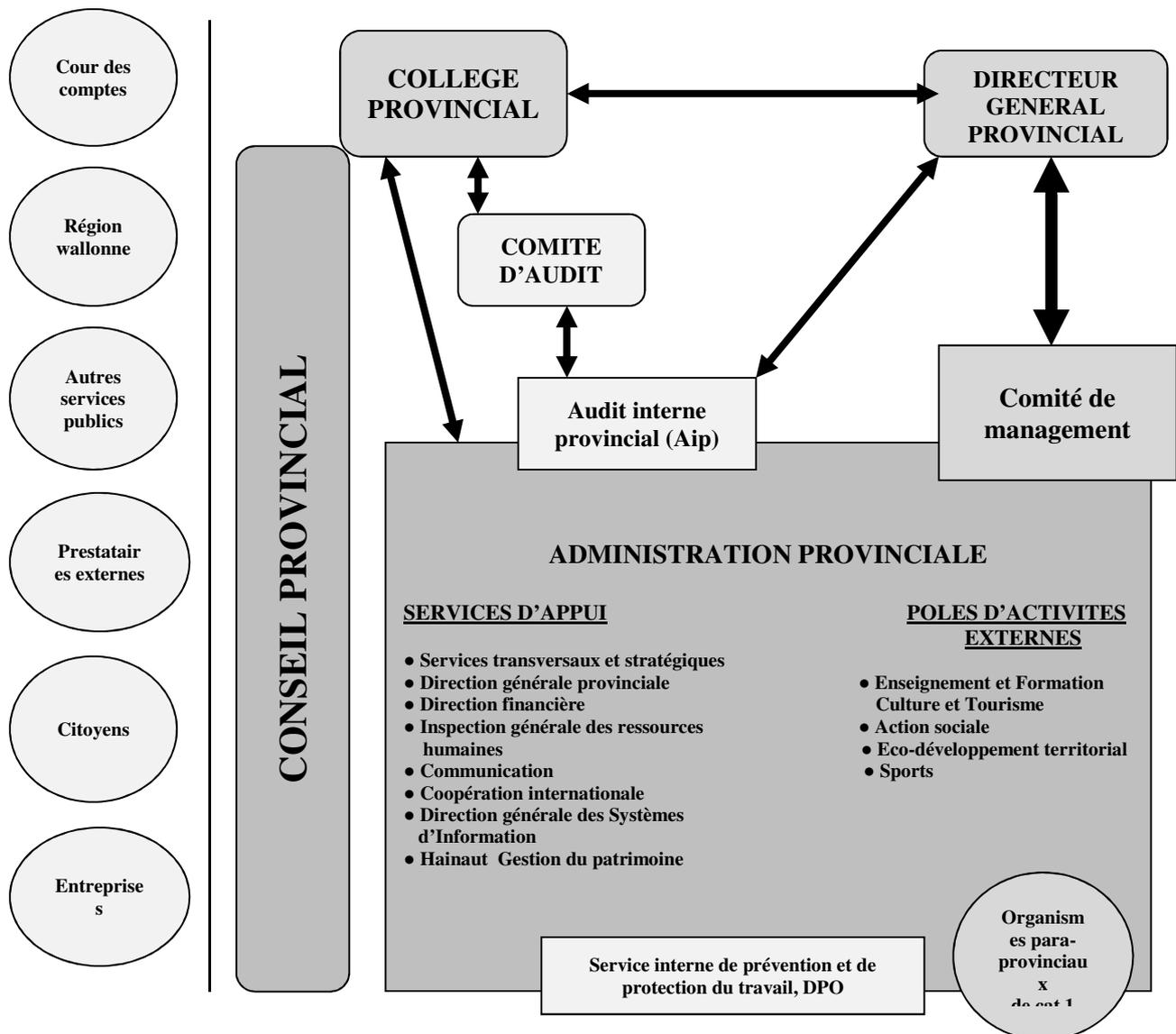
1. Contexte

Le cadre de l'AIP a été adopté en date du 28 juin 2012 par le Conseil provincial. Il est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2012.

En septembre 2009, le Conseil provincial a pris, dans le cadre du premier plan stratégique hainuyer, diverses résolutions visant le renforcement des structures de gouvernance provinciale.

Parmi les mesures adoptées, a été retenue la création d'une fonction d'audit interne composée d'une Direction provinciale d'audit interne et d'un Comité d'audit interne provincial composé de 6 membres (3 indépendants et 3 non-exécutifs). La première citée constitue le « bras armé » de la fonction alors que la seconde en garantit l'indépendance.

A travers cette initiative, les Autorités provinciales du Hainaut ont achevé un processus entamé, dès 2007, par l'adoption d'un modèle de gouvernance unique à l'échelle d'un pouvoir local wallon.



La mission de l'Audit interne provincial est développer une activité indépendante et objective dont la vocation est d'aider le Collège provincial à mener à bien ses responsabilités en matière de supervision des activités des différentes composantes de l'Institution provinciale.

Il vise à fournir aux responsables provinciaux une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations et activités des institutions et organismes (para) provinciaux.

L'Audit interne provincial doit aider l'Institution dans l'atteinte de ses objectifs en apportant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du service public provincial.

Au travers de missions de conseil, il contribue à l'amélioration de la performance de l'organisation provinciale et à la création de valeur ajoutée.

Dans un service public, l'audit interne constitue une composante importante de la gouvernance.

En fournissant des services d'assurance, de prévoyance & conseil et d'information, les auditeurs du secteur public aident à (s')assurer que les gestionnaires et les fonctionnaires mènent les affaires publiques de façon transparente, juste et honnête, en faisant preuve d'équité et de probité, tout en effectuant leur propre travail conformément aux normes d'intégrité les plus rigoureuses.

1. *Maintenir une fonction d'audit interne provincial crédible et structurée de façon adéquate*

Activités

O.1.1. MANDAT OFFICIEL

Disposer d'un mandat officiel définissant les missions, les pouvoirs – dont l'accès complet et sans restriction aux personnes, aux biens et aux documents – et les responsabilités de l'Audit interne provincial.

A.1.1.1. Rédiger, mettre en œuvre et évaluer périodiquement la charte d'audit et le plan stratégique de l'Audit interne provincial

A.1.1.2. Diffuser la charte AIP aux diverses parties prenantes internes et externes

O.1.2. INDEPENDANCE

Assurer et garantir l'indépendance du responsable de l'Audit interne provincial et de son service.

A. 1.2.1. Organiser le positionnement hiérarchique (rattachement, nomination, contrôle) du responsable de l'audit interne et de son service de façon à garantir que l'entité vérifiée ne puisse entraver la capacité des auditeurs d'exécuter leur travail et de rendre compte des résultats obtenus de façon objective.

A.1.2.2. Organiser un reporting annuel du responsable de l'Audit interne Provincial quant à la confirmation de son indépendance.

O.1.3. ADHESION DES PARTIES PRENANTES

Obtenir l'adhésion des parties prenantes par une politique de communication et d'information adaptée.

A.1.3.1. Sensibiliser et informer les membres du Collège provincial à leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

A.1.3.2. Sensibiliser et informer les membres du Comité d'audit à leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne et vis-à-vis des auditeurs internes/externes.

O.1.4. FORMATION CONTINUE

Assurer et garantir la compétence et le savoir-faire nécessaire de l'Audit interne provincial par une formation professionnelle continue

- A.1.3.3. Dispenser des (in) formations spécifiques à la fonction d'audit aux Autorités provinciales ainsi qu'aux directions d'entités (para)provinciales.
- A.1.3.4. Promouvoir le single audit avec les auditeurs externes.
- A.1.3.5. Travailler en synergie avec la Cellule stratégie de la DG en charge de la coordination générale du dispositif de CI provincial.

O.1.5. PROGRAMME D'ASSURANCE & D'AMELIORATION QUALITE (QUALAiP 1 & 2)

Elaborer un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité visant la mise en œuvre des normes professionnelles d'audit.

- A.1.5.1. Organiser une évaluation continue de la qualité et de la conformité des travaux d'audit
- A.1.5.2. Faire procéder périodiquement à l'évaluation de l'Audit interne provincial par une instance externe qualifiée (Normes IIA et ISO9001)
- A.1.5.3. Fournir et mettre à jour régulièrement un cadre de référence à l'activité d'audit interne (procédures, documentation, outils informatiques, ...)

O.1.6. PLANIFICATION BASEE SUR LES RISQUES

Pratiquer et planifier les travaux d'audit en s'assurant que les ressources de l'audit provincial seront utilisées efficacement à l'évaluation des secteurs présentant le plus de risques pour l'organisation

A.1.6.1. Construire et mettre à jour régulièrement l'univers d'audit de l'organisation provinciale (= l'agrégat des unités auditables du périmètre provincial).

A.1.6.2. Etablir un plan pluriannuel d'audit basé sur une identification et une évaluation des risques de l'organisation provinciale destinée à définir les priorités d'audit, en collaboration avec les parties prenantes.

O.1.7. REPORTING SYSTEMATIQUE ET OBJECTIF

Adopter une méthode de communication systématique et objective permettant aux parties prenantes d'acquérir une compréhension approfondie des activités et de tirer des conclusions fondées sur des éléments probants.

A.1.7.1. Rédiger systématiquement des constatations et des recommandations claires afin d'inciter l'organisation provinciale à prendre les mesures correctives promptes et appropriées pour pallier les faiblesses et les déficiences relevées.

2. *Organiser & optimiser la fonction d'assurance*

O.2.1. EVALUATION DU DISPOSITIF DE CI

Fournir aux décideurs provinciaux une assurance raisonnable sur le système provincial de contrôle interne en évaluant si les entités publiques font ce qu'elles sont censées faire, dépensent les fonds aux fins prévues et se conforment aux lois et réglementations.

ACTIVITES

A.2.1.1. Confectionner des programmes standards d'audit, suivant le COSO 2013, intégrant la vérification de la conformité aux lois et réglementations, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus et celle de la fiabilité des informations de gestion (financières et non-financières) sur lesquelles se basent les prises de décision.

O.2.2. MAITRISE DES OPERATIONS

Couvrir l'évaluation de la mesure dans laquelle les gestionnaires ont évalué les risques de leurs activités et établi des contrôles efficaces pour atteindre les objectifs de l'organisation, en évitant ces risques.

A.2.2.1. Planifier périodiquement une évaluation du processus de gestion des risques mis en place par les gestionnaires (para)provinciaux.

A.2.2.2. Analyser les mesures de contrôle interne mis en place par les gestionnaires (para)provinciaux afin de maîtriser les risques liés aux activités (existence, efficacité, pertinence, fiabilité,...).

O.2.3. DETECTION & PREVENTION DES DEVIANCES

Intégrer une fonction de détection et de prévention des fraudes, irrégularités ou abus du pouvoir ou des ressources publiques confiées.

A.2.3.1. Cerner les conditions susceptibles de favoriser de telles déviations en recourant à des activités de détection et de dissuasion appropriées.

A.2.3.2. Intégrer le risque de fraude

3. *Organiser et optimiser la fonction de prévoyance & conseil*

O.3.1. VEILLE/CONSEIL

Aider l'organisation provinciale à regarder de l'avant en repérant les tendances et en attirant l'attention sur les enjeux à venir avant qu'ils n'atteignent l'état de crise.

ACTIVITES

A.3.1.1. Intégrer dans le plan d'audit annuel les missions de conseil et d'analyse prospective (rationalisation des structures paraprovinciales,...)

O.3.2. CULTURE PROVINCIALE DE LA MAITRISE DES RISQUES

Mettre l'accent sur l'importance de la gestion des risques de l'ensemble de l'organisation afin d'aider à dépister et à décourager la prise de risques inacceptables.

A.3.2.1. Contribuer à la sensibilisation des parties prenantes internes (Collège provincial, Comité d'Audit, Comité de management, responsables d'institution) au concept de gestion des risques et de contrôle interne

4. *Organiser et optimiser la fonction d'information*

O.4.1. (IN)FORMATION SUR LES « BEST PRACTICES »

Promouvoir les meilleures pratiques de gestion répertoriées à l'intérieur et l'extérieur de l'organisation provinciale afin d'envisager les possibilités d'emprunt, d'adaptation ou de modification des pratiques de gestion pouvant être améliorées.

ACTIVITES
A.4.1.1. Etudier les expériences de réforme de la gestion publique déjà engagées au niveau d'autres acteurs publics et faire des propositions concrètes et crédibles (équilibre coût/bénéfice) répondant aux missions et objectifs.

O.4.2. INFORMATION DES PARTIES PRENANTES

Améliorer la compréhension de l'environnement et des activités (para)provinciales en assurant l'accès et la diffusion d'informations publiques aux parties prenantes

A.4.2.1. Publier annuellement des informations publiques d'intérêt provincial

2. Cadre

Depuis la dernière révision du cadre intervenue en 2012, la Direction de l'Audit interne provincial, l'AiP, s'est recentrée sur l'accomplissement de missions d'audit interne et a diminué significativement ses activités d'audit externe (contrôle annuel des comptes ASBL). Cette évolution a rencontré les recommandations émises par l'auditeur professionnel externe qui a évalué la fonction d'audit provinciale, fin 2016 et la volonté du Collège et du Haut management provincial, demandeurs d'assurance et de conseil en ce qui concerne les services provinciaux.

Compte tenu du nombre croissant de travaux d'audit et de la diversité des thématiques à traiter en relation avec les risques majeurs auxquels est soumise l'organisation provinciale, le fonctionnement optimal du service implique une structure solide et stable, reposant sur un nombre suffisant de collaborateurs dédiés aux diverses missions d'audit (interne, qualité, ...).

Alors que de nombreuses institutions provinciales doivent gérer le départ à la retraite de collaborateurs-clefs, l'AiP doit adapter son modèle GRH afin de recruter et retenir ses collaborateurs. En effet, lorsqu'après quelques années, ils sont formés et expérimentés, nos auditeurs sont souvent sollicités en interne ou en externe à l'organisation provinciale.

En ce qui concerne les grades proposés aux auditeurs internes, depuis la fondation de la Direction de l'AiP et du Service de Contrôle de gestion et organisation, qui l'a précédée, ceux-ci relèvent du grade A4SP. Ceci s'explique par le fait que le service s'est toujours vu confier des missions requérant des profils pointus. Ceux-ci sont recherchés dans les domaines de la gestion et du conseil et assez difficiles à recruter par une institution publique.

Bien que nous recourrions à divers éléments non financiers pour motiver une équipe très fortement sollicitée à tous points de vue et qu'il ne puisse être question de surenchérir les offres qui pourraient être (sont) faites à nos meilleurs éléments, nous avons appris du passé qu'une inégalité de traitement, que le manque de perspectives de statutarisation ou de promotion est dommageable. Et qu'à défaut d'offrir dans la foulée du recrutement, une garantie d'emploi statutaire, le manque d'attractivité relatif à des conditions de rémunération conduit certains agents à voguer vers d'autres organismes publics ou parapublics où les fonctions d'audit interne (et de contrôle interne) sont en pleine émergence. Il importe donc que le nombre d'emplois nécessaires au bon fonctionnement du service soit sous forme statutaire, au grade adéquat (A4sp) pour tous les agents occupant une fonction d'auditeur interne, qu'il soit à orientation « gestion » ou « juridique ».

1. Personnel de Niveau A spécifique et technique

Il est proposé de transformer **1 poste d'agent technique D9 et 1 emploi A1 technique en 2 emplois d'auditeurs internes (A4sp)** étant donné que le champ d'intervention de l'AiP qui, outre les services provinciaux, recouvre les structures para-provinciales de catégorie 1, est désormais concentré prioritairement sur l'accomplissement de missions d'audit interne (assurance/conseil), au détriment des missions d'audit externe, en nette diminution. Le noyau du staff opérationnel d'audit doit comporter un nombre suffisant d'emplois permanents de spécialistes en gestion et pratiques d'audit ainsi qu'en matière juridique (A4sp).

Tant sur le nombre que sur la composition, la nouvelle configuration d'équipe proposée apparaît pertinente pour permettre « l'absorption » avec une approche professionnelle et dans des délais raisonnables, des nombreuses missions d'audit à mener dans le cadre du plan d'audit basé sur les risques majeurs auxquels l'organisation provinciale est soumise.

Cette évolution, qui se traduira à long terme par la disparition des missions d'audit externe (financiers/comptables « purs »), engendre aujourd'hui une nette diminution du besoin de profils spécialisés en « contrôle comptable » (D9 et A1 technique). Au fil du temps, les titulaires de ces emplois ont d'ailleurs migré vers les services financiers et ont été remplacés par des contractuels, titulaire de master en gestion, au profil plus polyvalent pour aborder les diverses problématiques de la gestion des organisations. Par conséquent, il est proposé de supprimer **2 postes d'agent technique D9**

2. Personnel de direction

Il est proposé de créer un second poste de superviseur (A6sp) – **Premier Directeur spécifique** pour les motifs qui suivent.

Une direction d'audit comporte une organisation particulière, spécifique à ce type de métier qui sera rappelée, ci-après, afin de clarifier la nécessité de l'adaptation du pool « personnel de direction ». Si la direction de l'AiP doit être en mesure d'assumer ses responsabilités stratégiques, comme n'importe quelle direction provinciale, elle joue un rôle opérationnel majeur dans le processus de conduite de missions d'audit interne, à travers la supervision approfondie de chaque dossier en cours.

Répartition des rôles au sein de la direction d'audit

✓ Fonction d'auditeur général (A7sp)

Sur le plan stratégique, l'Auditeur général assume les responsabilités suivantes :

- Il a un rôle de relais d'information du Directeur général provincial ; il transmet les objectifs à l'ensemble de son service et en vérifie l'atteinte. De plus, il rend périodiquement des comptes sur la réalisation des missions et l'accomplissement du plan d'audit.

D'après la norme professionnelle IIA1 2000, « le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».

Plus particulièrement, il doit garantir que :

- la couverture du périmètre auditable (Univers d'audit) est la plus optimale possible,
- le cycle d'audit utilise au mieux les moyens qui lui sont donnés (en termes de budget et de ressources humaines) par rapport aux risques de l'entité.

Pour cela, il doit planifier et organiser l'activité à travers le plan d'audit pluriannuel.

Au-delà du pilotage de son service, il a une responsabilité dans l'élaboration du cadre de l'activité, en établissant les méthodes de travail et outils. Il se base sur un ensemble de bonnes pratiques dont il promeut le développement dans son service.

D'autre part, une dimension importante du rôle de l'Auditeur général est l'animation des « hommes » et la gestion des équipes (leadership). Il a la responsabilité de gérer les compétences et le professionnalisme des auditeurs et de motiver ses équipes. Pour ce faire, il veille à l'organisation d'entretiens d'évaluation périodiques et doit s'assurer de l'adéquation des programmes de formation des équipes.

Sur le plan de l'organisation des travaux, il approuve la composition des équipes pour les missions proposées par le superviseur.

Certaines autres tâches relèvent également de la responsabilité de l'Auditeur général, comme par exemple la rédaction des rapports annuels à transmettre aux Autorités provinciales (rapport d'indépendance, rapport d'activités, rapport sur la gestion des risques au sein de l'organisation provinciale,...) ou notamment en ce qui concerne les obligations réglementaires vis-à-vis de l'Autorité de Tutelle, le rapport relatif aux contrats de gestion ou celui relatif à la publication des comptes annuels des structures para-provinciales.

Enfin, il joue un rôle particulier par rapport à la gouvernance et ce, à plusieurs niveaux :

L'Auditeur général participe au Comité de management et rencontre mensuellement le Directeur général provincial afin d'être au cœur de l'information et des décisions qui sont prises.

Il entretient des relations récurrentes avec les organes provinciaux délibérants et exécutifs ainsi qu'avec le Président du Comité d'audit.

Il rend compte aux différentes instances provinciales du résultat de ses missions d'audit, de l'évaluation qu'il fait des risques de l'organisation, de la qualité du contrôle interne, des principales recommandations qu'il convient de mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements relevés et communique sur le suivi des actions correctrices.

Il est responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations et fait rapport en s'appuyant notamment sur le taux de mise en œuvre des recommandations.

Il effectue lui-même ou supervise directement les missions ad hoc portant sur des suspicions de dysfonctionnements graves ou fraudes.

✓ **Fonction de superviseur (A6sp) :**

D'une manière générale, le superviseur doit, d'une part, s'assurer que la réalisation des missions est conforme aux exigences de la profession et, d'autre part, assister l'Auditeur général dans le cadre de la planification et du suivi des missions et dans ses fonctions transverses.

Le superviseur doit contribuer à la mise en place d'un « contrôle interne » de l'audit portant notamment sur :

le respect de la charte d'audit et du code de déontologie ;

le respect de la méthodologie ;

le respect des délais ;

la vérification que les constats s'appuient sur des faits incontestables (fond des dossiers) ;

la vérification des recommandations émises par les auditeurs internes.

A ce titre, il sera donc le garant du respect des méthodes et de l'objectivité des missions et pourra agir de manière « complémentaire » à l'Auditeur général, ses activités dans ce cas dépendent de la délégation donnée par ce dernier.

Ingénieur-méthode du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de l'AiP à travers le programme QUALAiP, il veille au maintien de la certification ISO 9001 et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif aux normes professionnelles d'application pour les DPAI (Direction professionnelle d'audit interne).

Une supervision ainsi organisée, pour chacune des missions, permet de donner aux « clients » provinciaux et aux parties prenantes externes une assurance raisonnable que tout est mis en œuvre pour que les prestations d'audit soient effectuées de façon conforme et objective et que les résultats présentés soient dignes de confiance.

3. Personnel administratif

Il est proposé de supprimer **1 poste d'employé d'administration** puisque la réorganisation du pool administratif, l'informatisation des processus de gestion ainsi que la prise en charge des travaux de création des rapports de mission directement par les auditeurs internes permet d'assumer les missions « support » (dactylographie, GED, comptabilité, GRH) et plus spécifiques (Secrétariat de direction, gestion du système de management par la qualité [SMQ] ISO 9001-2015, gestion des contrats de gestion ASBL, gestion des obligations RGPD du service), avec le staff en place actuellement.

Le cadre annexé entrera en vigueur le premier du mois qui suit l'approbation de la Tutelle.

Tel est l'objet du projet de résolution et de cadre, ci-joints, que nous vous proposons, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir adopter.

LE COLLEGE PROVINCIAL DU CONSEIL PROVINCIAL DU HAINAUT :
LE DIRECTEUR GENERAL PROVINCIAL,
(s) P. MELIS.

LE PRESIDENT,
(s) F. DEVILLERS.

OBJET : Cadre Audit Interne Provincial (AIP) – Modifications.

LE CONSEIL PROVINCIAL DU HAINAUT,

Vu notre résolution du 28 juin 2012 adoptant le cadre AIP, entré en vigueur le 1^{er} octobre 2012 ;

Considérant qu'en septembre 2009, le Conseil provincial a pris, dans le cadre du premier plan stratégique hainuyer, diverses résolutions visant le renforcement des structures de gouvernance provinciale ;

Considérant que parmi les mesures adoptées, a été retenue la création d'une fonction d'audit interne composée d'une Direction provinciale d'audit interne et d'un Comité d'audit interne provincial composé de 6 membres (3 indépendants et 3 non-exécutifs) ; Que la première citée constitue le « bras armé » de la fonction alors que la seconde en garantit l'indépendance ;

Considérant qu'à travers cette initiative, les Autorités provinciales du Hainaut ont achevé un processus entamé, dès 2007, par l'adoption d'un modèle de gouvernance unique à l'échelle d'un pouvoir local wallon ;

Considérant que la mission de l'Audit interne provincial est de développer une activité indépendante et objective dont la vocation est d'aider le Collège provincial à mener à bien ses responsabilités en matière de supervision des activités des différentes composantes de l'Institution provinciale ;

Considérant qu'il vise à fournir aux responsables provinciaux une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations et activités des institutions et organismes (para)provinciaux ; Que l'Audit interne provincial doit aider l'Institution dans l'atteinte de ses objectifs en apportant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du service public provincial ;

Considérant qu'au travers de missions de conseil, il contribue à l'amélioration de la performance de l'organisation provinciale et à la création de valeur ajoutée ;

Considérant que dans un service public, l'audit interne constitue une composante importante de la gouvernance ; qu'en fournissant des services d'assurance, de prévoyance & conseil et d'information, les auditeurs du secteur public aident à (s')assurer que les gestionnaires et les fonctionnaires mènent les affaires publiques de façon transparente, juste et honnête, en faisant preuve d'équité et de probité, tout en effectuant leur propre travail conformément aux normes d'intégrité les plus rigoureuses ;

Considérant qu'afin de répondre aux missions, les modifications suivantes doivent être apportées au cadre de l'institution :

1. Personnel de Niveau A spécifique et technique

Il est proposé de transformer **1 poste d'agent technique D9 et 1 emploi A1 technique en 2 emplois d'auditeurs internes (A4sp)** étant donné que le champ d'intervention de l'AiP qui, outre les services provinciaux, recouvre les structures para-provinciales de catégorie 1, est désormais concentré prioritairement sur l'accomplissement de missions d'audit interne (assurance/conseil), au détriment des missions d'audit externe, en nette diminution. Le noyau du staff opérationnel d'audit doit comporter un nombre suffisant d'emplois permanents de spécialistes en gestion et pratiques d'audit ainsi qu'en matière juridique (A4sp).

Tant sur le nombre que sur la composition, la nouvelle configuration d'équipe proposée apparaît pertinente pour permettre « l'absorption », avec une approche professionnelle et dans des délais raisonnables, des nombreuses missions d'audit à mener dans le cadre du plan d'audit basé sur les risques majeurs auxquels l'organisation provinciale est soumise.

Cette évolution, qui se traduira à long terme par la disparition des missions d'audit externe (financiers/comptables « purs »), engendre aujourd'hui une nette diminution du besoin de profils spécialisés en « contrôle comptable » (D9 et A1 technique). Au fil du temps, les titulaires de ces emplois ont d'ailleurs migré vers les services financiers et ont été remplacés par des contractuels, titulaire du master en gestion, au profil plus polyvalent pour aborder les diverses problématiques de la gestion des organisations. Par conséquent, il est proposé de supprimer **2 postes d'agent technique D9**.

2. Personnel de direction

Il est proposé de créer un second poste de superviseur (A6sp) – **Premier Directeur spécifique** pour les motifs qui suivent.

Une direction d'audit comporte une organisation particulière, spécifique à ce type de métier qui sera rappelée, ci-après, afin de clarifier la nécessité de l'adaptation du pool « personnel de direction ». Si la direction de l'AiP doit être en mesure d'assumer ses responsabilités stratégiques, comme n'importe quelle direction provinciale, elle joue un rôle opérationnel majeur dans le processus de conduite de missions d'audit interne, à travers la supervision approfondie de chaque dossier en cours.

Répartition des rôles au sein de la direction d'audit

✓ Fonction d'auditeur général (A7sp)

Sur le plan stratégique, l'Auditeur général assume les responsabilités suivantes :

- Il a un rôle de relais d'information du Directeur général provincial ; il transmet les objectifs à l'ensemble de son service et en vérifie l'atteinte. De plus, il rend périodiquement des comptes sur la réalisation des missions et l'accomplissement du plan d'audit.

D'après la norme professionnelle, IIA2 2000, « le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».

Plus particulièrement, il doit garantir que :

- la couverture du périmètre auditable (Univers d'audit) est la plus optimale possible ;
- le cycle d'audit utilise au mieux les moyens qui lui sont donnés (en termes de budget et de ressources humaines) par rapport aux risques de l'entité.

Pour cela, il doit planifier et organiser l'activité à travers le plan d'audit pluriannuel.

Au-delà du pilotage de son service, il a une responsabilité dans l'élaboration du cadre de l'activité, en établissant les méthodes de travail et outils. Il se base sur un ensemble de bonnes pratiques dont il promeut le développement dans son service.

D'autre part, une dimension importante du rôle de l'Auditeur général est l'animation des « hommes » et la gestion des équipes (leadership). Il a la responsabilité de gérer les compétences et le professionnalisme des auditeurs et de motiver ses équipes. Pour ce faire, il veille à l'organisation d'entretiens d'évaluation périodiques et doit s'assurer de l'adéquation des programmes de formation des équipes.

Sur le plan de l'organisation des travaux, il approuve la composition des équipes pour les missions proposées par le superviseur.

Certaines autres tâches relèvent également de la responsabilité de l'Auditeur général, comme par exemple la rédaction des rapports annuels à transmettre aux Autorités provinciales (rapport d'indépendance, rapport d'activités, rapport sur la gestion des risques au sein de l'organisation provinciale, ...) ou notamment en ce qui concerne les obligations réglementaires vis-à-vis de l'Autorité de Tutelle, le rapport relatif aux contrats de gestion ou celui relatif à la publication des comptes annuels des structures para-provinciales.

Enfin, il joue un rôle particulier par rapport à la gouvernance et ce, à plusieurs niveaux :

L'Auditeur général participe au Comité de management et rencontre mensuellement le Directeur général provincial afin d'être au cœur de l'information et des décisions qui sont prises.

Il entretient des relations récurrentes avec les organes provinciaux délibérants et exécutifs ainsi qu'avec le Président du Comité d'audit.

Il rend compte aux différentes instances provinciales du résultat de ses missions d'audit, de l'évaluation qu'il fait des risques de l'organisation, de la qualité du contrôle interne, des principales recommandations qu'il convient de mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements relevés et communique sur le suivi des actions correctrices.

Il est responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations et fait rapport en s'appuyant notamment sur le taux de mise en œuvre des recommandations.

Il effectue lui-même ou supervise directement les missions ad hoc portant sur les suspicions de dysfonctionnements graves ou fraudes.

✓ **Fonction de superviseur (A6sp) :**

D'une manière générale, le superviseur doit, d'autre part, s'assurer que la réalisation des missions est conforme aux exigences de la profession et, d'autre part, assister l'Auditeur général dans le cadre de la planification et du suivi des missions et dans ses fonctions transverses.

Le superviseur doit contribuer à la mise en place d'un « contrôle interne » de l'audit portant notamment sur :

- le respect de la charte d'audit et du code de déontologie ;
- le respect de la méthodologie ;
- le respect des délais ;
- la vérification que les constats s'appuient sur des faits incontestables (fond des dossiers) ;
- la vérification des recommandations émises par les auditeurs internes.

A ce titre, il sera donc le garant du respect des méthodes et de l'objectivité des missions et pourra agir de manière « complémentaire » à l'Auditeur général, ses activités dans ce cas dépendant de la délégation donnée par ce dernier.

Ingénieur-méthode du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de l'AiP à travers le programme QUALAiP, il veille au maintien de la certification ISO 9001 et à la mise en œuvre du plan d'actions relatif aux normes professionnelles d'application pour les DPAI (Direction professionnelle d'audit interne).

Une supervision ainsi organisée, pour chacune des missions, permet de donner aux « clients » provinciaux et aux parties prenantes externes une assurance raisonnable que tout est mis en œuvre pour que les prestations d'audit soient effectuées de façon conforme et objective et que les résultats présentés soient dignes de confiance.

3. **Personnel administratif**

Il est proposé de supprimer **1 poste d'employé d'administration** puisque la réorganisation du pool administratif, l'informatisation des processus de gestion ainsi que la prise en charge des travaux de création des rapports de mission directement par les auditeurs internes permet d'assumer les missions « support » (dactylographie, GED, comptabilité, GRH) et plus spécifiques (Secrétariat de direction, gestion du système de management par la qualité [SMQ] ISO 9001-2015, gestion des contrats de gestion ASBL, gestion des obligations RGPD du service), avec le staff en place actuellement.

Considérant que le cadre révisé entrera en vigueur le 1^{er} du mois qui suit l'approbation de la Tutelle ;

Vu l'avis du Comité de Direction ;

Vu l'avis du Directeur financier en date du 3 juin 2019 ;

Vu l'avis syndical ;

Sur proposition du Collège provincial ;

ARRETE :

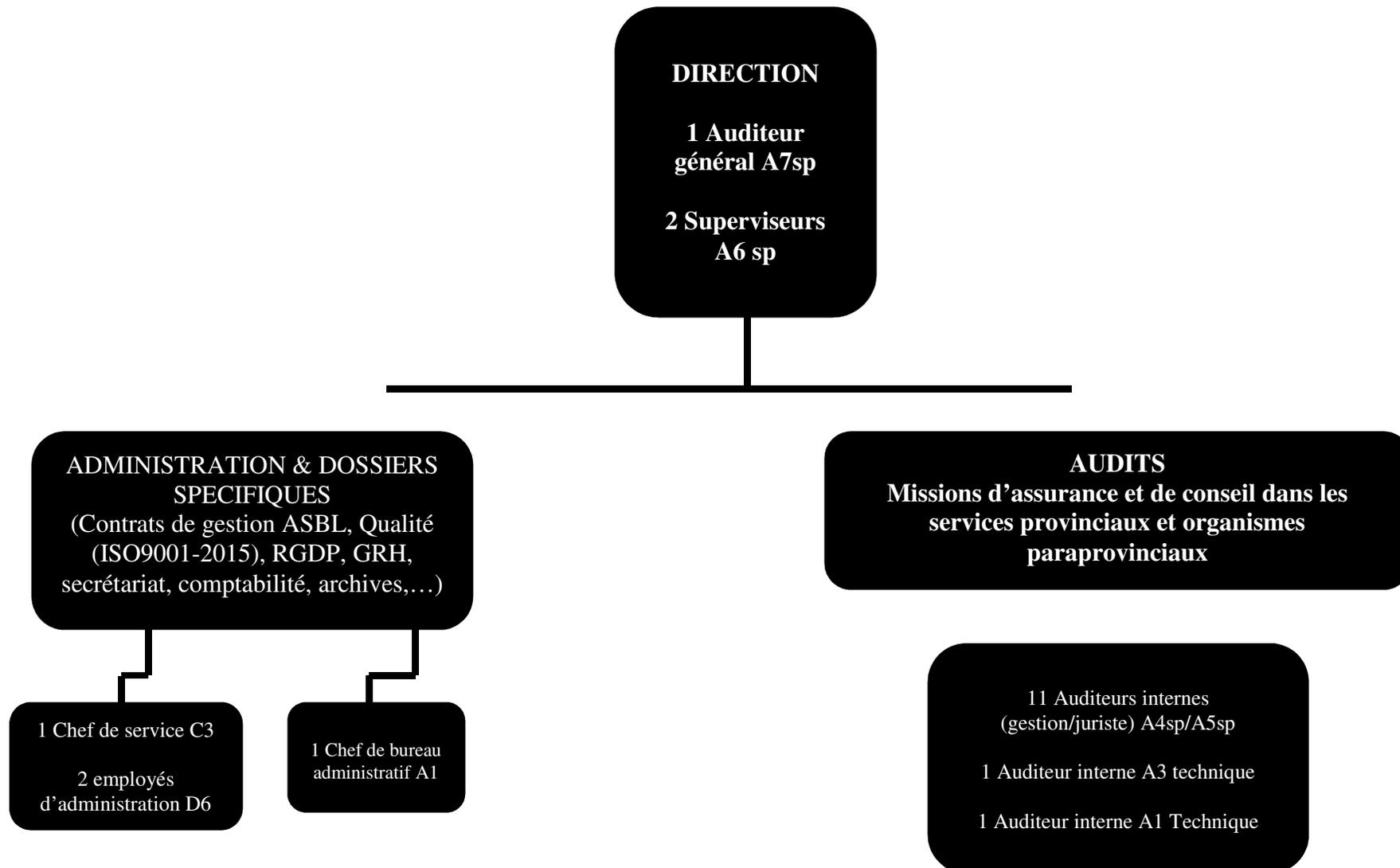
Article unique : Le cadre précité est fixé comme il est indiqué en annexe après les adaptations proposées.

En séance à MONS, le 27 juin 2019

LE DIRECTEUR GENERAL PROVINCIAL,
(s) P. MELIS.

LE PRESIDENT,
(s) A. BOITE.

Organigramme fonctionnel AiP



CADRE AUDIT INTERNE PROVINCIAL				
CADRE ACTUEL		FUTUR CADRE		
PERSONNEL DE DIRECTION		PERSONNEL DE DIRECTION		
				<i>REMARQUES</i>
Directeur en chef A7SP	1	Directeur en chef A7SP	1	
Premier Directeur spécifique	1	Premier Directeur spécifique	2	
	2		3	
PERSONNEL ADMINISTRATIF		PERSONNEL ADMINISTRATIF		
Chef de bureau administratif (A1, A2)	1	Chef de bureau administratif (A1, A2)	1	
Chef de service administratif (C3, C4)	1	Chef de service administratif t (C3, C4)	1	
Employé d'administration D1-D4-D6	3	Employé d'administration D1-D4-D6	2	
	5		4	

PERSONNEL DE NIVEAU A SPECIFIQUE		PERSONNEL DE NIVEAU A SPECIFIQUE		
Attaché spécifique A4sp ou 1 ^{er} attaché spécifique A5 (A4SP, A5SP)	8	Attaché spécifique A4sp ou 1 ^{er} attaché spécifique A5 (A4SP, A5SP)	11	<i>3 postes occupés par des agents A1SP désignés et rémunérés comme tel</i>
	8		11	
PERSONNEL TECHNIQUE		PERSONNEL TECHNIQUE		
Chef de division technique A3	1	Chef de division technique A3	1	
Chef de bureau technique A1	2	Chef de bureau technique A1	1	
Agent technique ou Agent technique en chef D7 ou D9	3	Agent technique ou Agent technique en chef D7 ou D9	0	
	6		2	
TOTAL :	21		20	

Soit la résolution qui précède, approuvée par un arrêté (à l'exception de :

- de la transformation d'un poste d'agent technique D9 et d'un poste de chef de bureau technique (A1) en deux emplois d'auditeur interne (A4sp) ;

- de la création d'un second poste de superviseur (A6sp),

du 25 octobre 2019, de Monsieur le Ministre de la Région wallonne, Direction générale des Pouvoirs locaux, référence 050201/03/FPL5324/TD/221019/Prov.Ht-5.NM-AM-Chanc/AM, inséré dans le bulletin provincial en vertu du Décret du 12 février 2004 organisant les Provinces wallonnes, codifié dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation (CDLD).

MONS, le 26 novembre 2019

Monsieur le Directeur général provincial,
(s) Patrick MELIS

Monsieur le Président du Conseil provincial,
(s) Armand BOITE.