



Enquête 2010 sur l'audit interne dans les entités publiques belges

Résultats préliminaires

Introduction

En juin 2010, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), conjointement avec l'Université Catholique de Louvain et l'Université de Gand, a envoyé un questionnaire au sujet de l'audit interne auprès des entités publiques belges au niveau des autorités fédérales, dans les Communautés et Régions et au niveau des pouvoirs locaux.

Cette enquête avait pour objectif d'avoir, pour la première fois en Belgique, des statistiques sur l'état des lieux du contrôle interne et de l'audit interne auprès des organismes publics belges, et ce aux différents niveaux d'autorités publiques. Le questionnaire était adressé aux entités qui disposaient d'un service d'audit interne et à celles qui n'en disposaient pas. Par ailleurs, cette étude permettra de déterminer les critères de maturité les plus pertinents à utiliser en vue d'établir ultérieurement un modèle d'auto-évaluation concernant les niveaux de compétence des départements d'audit interne, adapté au contexte public belge¹.

¹ Un groupe de travail au sein de l'IIABEL sera constitué pour développer le modèle.

L'enquête a couvert des questions à choix multiples dans les domaines suivants:

- I. les caractéristiques de l'organisation ;
- II. l'environnement/état du contrôle interne dans l'organisation ;
- III. le profil de l'activité d'audit interne dans l'organisation ;
- IV. la gouvernance du service d'audit interne ; et
- V. les pratiques professionnelles du service d'audit interne.

Le questionnaire a été envoyé par voie électronique à la grande majorité des organisations reprises dans le listing global des entités publiques constitué par le service Comptes Nationaux/Régionaux et Conjoncture au sein de la Banque Nationale de Belgique², ainsi que les provinces et les communes comprenant 30.000 habitants ou plus. Au total 592 organisations ont été contactées avec un taux global de réponses de 21%. Ce sont les responsables ou leurs collaborateurs dans le domaine du contrôle interne ou de l'audit interne qui ont principalement répondu au questionnaire au nom de leur organisation.

Les points les plus marquants des résultats de l'enquête sont repris ci-dessous, par domaine.

1. Caractéristiques de l'organisation :

La majorité des répondants proviennent des autorités régionales et communautaires (42%), suivi des autorités locales (32%). Deux tiers des participants représentent des entités publiques décentralisées.

Plus de la moitié des organisations de l'enquête ont plus de 15 ans d'existence (58%) et plus de 200 personnes (69%).

2. Environnement du contrôle interne dans l'organisation :

La plupart des organisations de notre enquête (82%) déclarent avoir un cadre réglementaire portant sur leurs dispositifs du contrôle interne.

La sensibilité aux risques semble être présente dans un peu plus de la moitié des organisations (56%), mais il est intéressant de noter qu'un tiers environ des participants (34%) déclarent n'avoir aucune activité concrète dans ce domaine, et seuls 10% des répondants ont une fonction de risque séparée dans l'organigramme.

40% des participants disposent d'un cadre réglementaire pour la création de l'audit interne. Dans le cas où la fonction n'existe pas, le manque de moyens, le faible niveau de maturité du contrôle interne et la valeur ajoutée sont cités comme étant les raisons principales de cette inexistence.

3. Le profil de l'activité d'audit interne dans l'organisation :

Pour l'ensemble des organisations qui exercent une activité d'audit interne, un auditeur est en moyenne présent par tranche de 544 employés. Cette mesure est à prendre avec réserve car cette proportion diminue considérablement pour les organisations comprenant plusieurs milliers d'employés.

² Voir le document de Banque Nationale de Belgique, « Les unités du secteur public ; mise à jour au 30.09.2009 », établi sur base du secteur S.13 dans le SEC95.

Les missions d'assurance occupent la plus grande part des activités (56%) et sont principalement orientées vers les audits opérationnels, de performance et de qualité.

Le recrutement des auditeurs internes s'effectuerait en général en interne.

4. *La gouvernance des services d'audit interne :*

57% des départements d'audit interne ont un Comité d'audit. Un peu plus d'un tiers des Comités d'audit (38%) auraient des auditeurs internes parmi leurs membres.

Les participants déclarent généralement que la coordination entre leurs Comités d'audit et les agents du contrôle interne/externe est faible.

Les mécanismes de collaboration privilégiés entre les services d'audit interne et les agents du contrôle externe seraient l'échange des rapports d'audit (65%) et la coordination des plans d'audit (45%). L'appui de ces agents sur les travaux d'audit interne semblerait être marginal (18%).

Des réunions régulières et l'appui sur le travail de l'audit interne seraient les mécanismes de collaboration les plus souvent utilisés entre les services d'audit interne et du contrôle interne.

Un peu plus de la moitié des services d'audit interne (56%) déclarent avoir obtenu la signature de la direction générale de l'organisation sur leurs documents officiels relatifs à leur mandat.

La plupart des services d'audit interne déclarent avoir une activité entièrement indépendante et objective.

5. *Les pratiques professionnelles des services d'audit interne :*

64% des participants sont membres de l'IIA.

En matière de bonnes pratiques pour gérer et professionnaliser les services d'audit interne, la plupart des départements d'audit interne déclarent avoir mis en œuvre les outils recommandés et appliquer les standards IIA de manière satisfaisante ; seules les pratiques vis-à-vis de la gestion du personnel seraient les moins appliquées (38%).

L'ensemble des résultats préliminaires de l'enquête sont détaillés dans le document de synthèse.

Diane van Gils
Doctorante UCL

Johan Christiaens
Prof. Université de Gand

Rudi Hex
Président IIA Belgium

AVERTISSEMENT :

Ce compte-rendu a été rédigé à l'attention des membres de l'IIABEL et des entités publiques qui ont participé à l'enquête. Il vise à donner un aperçu rapide et succinct des résultats préliminaires de l'enquête. L'analyse approfondie des résultats fait actuellement l'objet d'une thèse de doctorat, dirigée par les Professeurs *Christian de Visscher* et *Gerrit Sarens* à l'Université Catholique de Louvain, et financée grâce à un mécénat de la Banque Nationale de Belgique. Le présent document peut dès lors être ultérieurement revu et approfondi dans le cadre d'une publication de l'IIABEL ou de séminaires tenant compte de ces résultats de recherche.

Nous tenons à remercier la *Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé du Service public de Wallonie*, la *Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective (SWEP)*, et l'*Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA)* qui nous ont donné leur soutien afin de contacter la majorité des organisations de l'enquête à leur niveau d'autorité respectif, ainsi que toutes les entités qui ont répondu au questionnaire.

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont également aux membres du groupe de travail de ce projet, en particulier *Jean-Michel Cassier*, *Jan Creemers*, *Pedro Facon*, *Pascaline Godefroid*, *Olivier Filot*, *Philip Mariscal*, *Marc Vandersmissen*, *Christophe Vanhee*, *Pascale Vandenbussche*, *Josiane Van Waesberghe* et *Marie-Louise Volvert*, ainsi qu'aux Promoteurs de la thèse de *Diane van Gils*, pour leur soutien et conseil en vue de mener à bien ce projet. N'oublions pas aussi l'équipe GAIN Knowledge Center de l'Institute of Internal Auditors, en particulier *M. Michael Scotchie*, pour avoir fourni et géré efficacement l'accès électronique de l'enquête, ainsi que tout le staff de l'IABEL pour son excellent et dévoué support administratif tout au long de ce projet.

Table des matières

1.	Chiffres-clés de l'enquête	7
2.	Description de l'échantillon	9
2.1.	Niveaux d'autorités publiques	9
2.2.	Statut juridique	9
2.3.	Secteur d'activités principal de l'organisation	10
2.4.	Ancienneté des organisations	11
2.5.	Effectif du personnel en 2010	11
2.6.	Budget annuel des organisations en millions d'€	12
3.	Environnement / état du contrôle interne de l'organisation	13
3.1.	Réglementation relative au contrôle interne	13
3.2.	Référentiels utilisés	13
3.3.	Etat/culture du contrôle interne	14
3.4.	La gestion des risques	15
3.5.	Périmètre du contrôle externe	15
4.	Profil de l'activité d'audit interne dans votre organisation	16
4.6.	Présence d'une Activité d'Audit Interne (AAI)	16
4.6.1.	Mandat relatif à l'audit interne	16
4.6.2.	Existence d'une AAI	17
4.6.3.	Obstacles à l'implémentation d'un service d'audit interne	18
4.7.	Taille/capacité de l'Activité d'audit interne	18
4.7.1.	Ancienneté de l'activité d'audit interne	18
4.7.2.	Effectif pour les services d'audit interne	19
4.7.3.	Coût annuel des services d'audit interne en 2010	20
4.7.4.	Pourcentage des recommandations implémentées	21
4.8.	Missions de l'auditeur interne	21
4.8.1.	Rôles de l'auditeur interne	21
4.8.2.	Types de mission d'assurance	22
4.9.	Formation continue des auditeurs internes	22
4.9.1.	Nombre d'heure(s) de formation continue	22
4.10.	Expérience professionnelle	23
4.10.1.	Expérience du responsable de l'audit interne	23
4.10.2.	Provenance des auditeurs internes	24
4.11.	Cadre organique	25
4.11.1.	Statut des auditeurs internes	25
4.11.2.	Fonction d'audit interne dans l'organigramme	25
4.12.	Le Comité d'audit	26
4.12.1.	Présence d'un comité d'audit	26
4.12.2.	Ancienneté du comité d'audit	26
4.12.3.	Effectif du comité d'audit	26
4.12.4.	Composition du comité d'audit	27
4.12.5.	Mandat du Comité d'audit	27
4.12.6.	Pratiques/rôles du comité d'audit	28
5.	La gouvernance de votre activité d'audit interne	30
5.1.	Mécanismes de coordination	30
5.2.	Flexibilité budgétaire	31

5.3. Soutien actif de la direction générale.....	31
6. Pratiques professionnelles de votre activité d’audit interne	32
6.1. Affiliation à l’IIA BEL ou à un autre institut professionnel équivalent.....	32
6.2. Documentation officielle de l’activité d’audit interne.....	33
6.3. Pratiques de gestion de votre activité d’audit interne.....	33
6.4. Degré de planification du plan d’audit	34
6.5. Composition du plan d’audit de votre organisation	35
6.6. Autres considérations.	36
7. Niveaux de maturité de l’audit interne	37

1. Chiffres-clés de l'enquête

L'environnement/état du contrôle interne dans l'organisation ;

- √ 82% des entités publiques ont un cadre réglementaire relatif aux dispositifs du contrôle interne à mettre en place
- √ 52% des organisations utilisent les référentiels COSO³/INTOSAI
- √ 40% des organisations ont un mandat légal pour la mise en place d'une activité d'audit interne dans leur organisation
- √ 34% des organisations déclarent n'avoir aucune activité en relation avec la gestion des risques
- √ 47 % des répondants n'ont pas encore une activité d'audit interne dans leur organisation ou sont en phase de l'implémenter

Le profil de l'activité d'audit interne dans l'organisation

- √ 45% des auditeurs internes proviennent d'un département interne à leur organisation ; cette proportion augmente si c'est un responsable en audit interne
- √ 30% des responsables n'ont aucune expérience en audit interne avant d'occuper leur fonction actuelle
- √ 54% des auditeurs internes sont sous le régime des statuts de la fonction publique
- √ Pour l'ensemble des organisations qui disposent d'une activité d'audit interne, celles-ci comptent en moyenne un auditeur interne par tranche de 544 employés. Cette proportion diminue considérablement pour les organisations disposant de plusieurs milliers d'employés
- √ La moitié des services d'audit interne ont un coût global de 200 000 € ou moins (frais de fonctionnement, salaires, formations, projets, consultance, etc.). Le coût global moyen pour un auditeur interne est de 96 000 € par an
- √ 67% des services d'audit interne ont recours à de la sous-traitance privée, avec une moyenne de 0,18 équivalent temps plein par an
- √ Chaque année, un auditeur interne consacre en moyenne 45 heures à un programme de formation continue

La gouvernance du service d'audit interne

- √ 57% des services d'audit interne ont un comité d'audit, avec une moyenne de 3 à 5 membres. Les deux tiers ont un mandat légal pour sa création
- √ 52% des services d'audit interne ont un crédit budgétaire formel pour financer leurs activités d'audit interne

Les pratiques professionnelles du service d'audit interne.

- √ 37% des services d'audit interne ne mesurent pas le taux d'implémentation de leurs recommandations
- √ 64% des services d'audit interne sont membres de l'IIABEL
- √ 62 % des services d'audit interne déclarent appliquer les standards IIA de manière satisfaisante
- √ 80% environ des services d'audit interne ont une charte d'audit interne

³ Les référentiels COSO 1 et COSO 2 n'ont pas été distingués dans l'enquête

- √ 73% des services d'audit interne adhèrent à un code de déontologie
- √ Le plan d'audit comporte en moyenne 78% d'actions planifiées
- √ 47% des services d'audit interne ont déjà effectué une évaluation externe

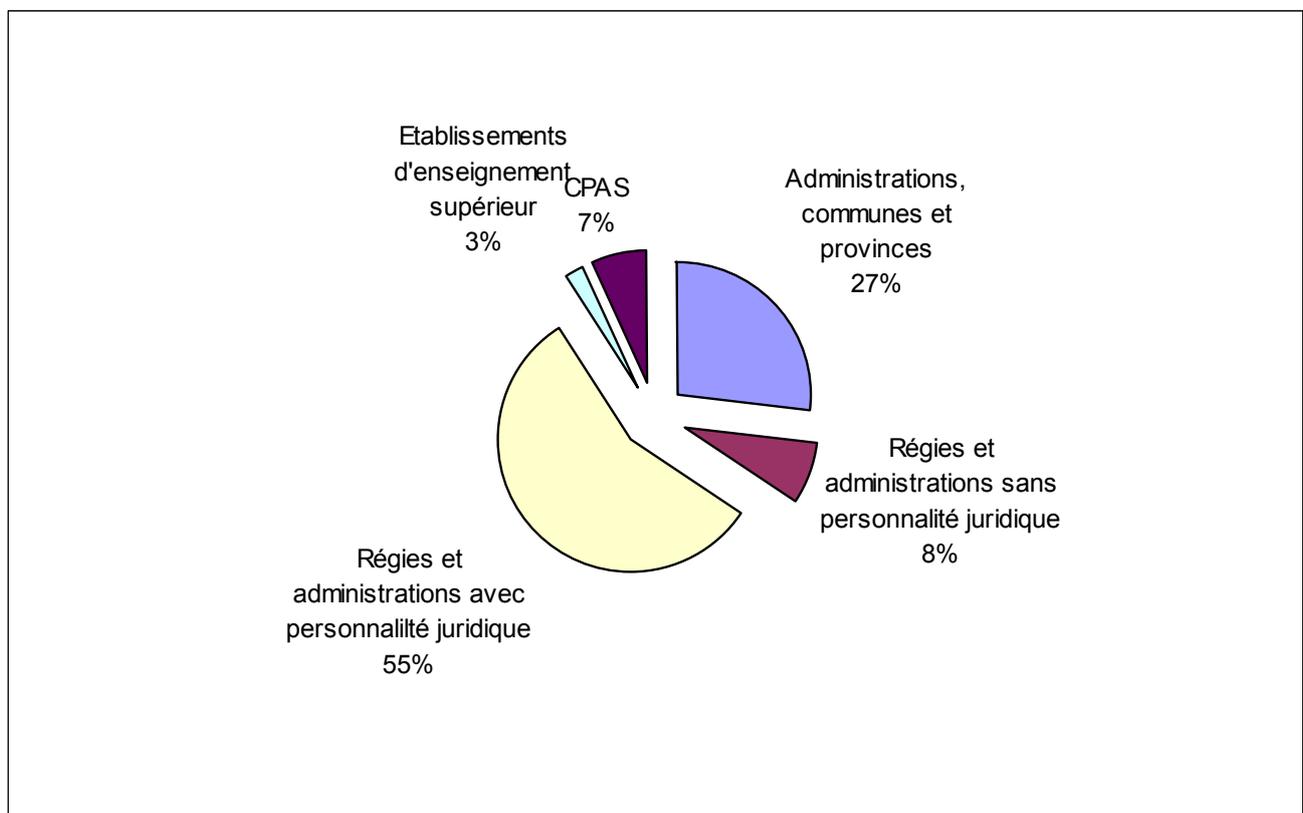
2. Description de l'échantillon

2.1. Niveaux d'autorités publiques

	Echantillon	Taux de réponses	Taux de représentation dans l'échantillon	Taux de représentation dans la population
Fédéral	32	36%	26%	15%
Administration flamande	28	26%	23%	18%
Région wallonne	13	37%	11%	6%
Région Bruxelles Capitale	3	14%	2%	4%
Communauté française	7	33%	6%	4%
Local Wallonie	18	17%	16%	17%
Local Flandre	16	10%	13%	27%
Local Bruxelles	4	8%	3%	9%
	121	21%	100%	100%

- Les entités publiques appartenant au Fédéral, à l'Administration flamande et à la Région wallonne sont sur-représentées dans notre échantillon par rapport à la population réelle.
- Les entités publiques des pouvoirs locaux flamands et bruxellois sont largement sous-représentées dans notre échantillon.

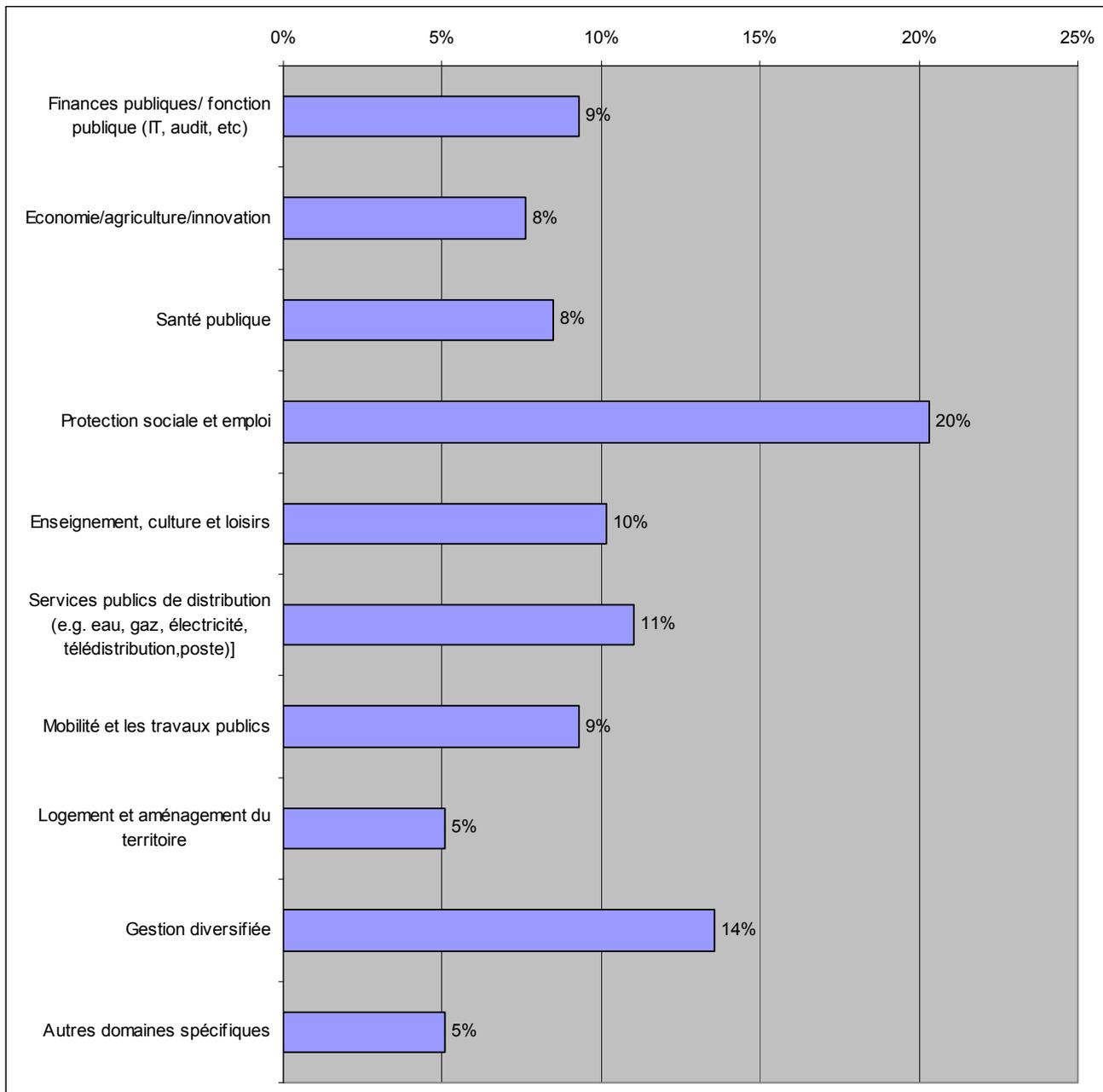
2.2. Statut juridique



- L'échantillon est bien diversifié en types d'organismes publics, sauf au niveau des pouvoirs locaux flamands où seuls les communes et CPAS ont répondu à l'enquête.

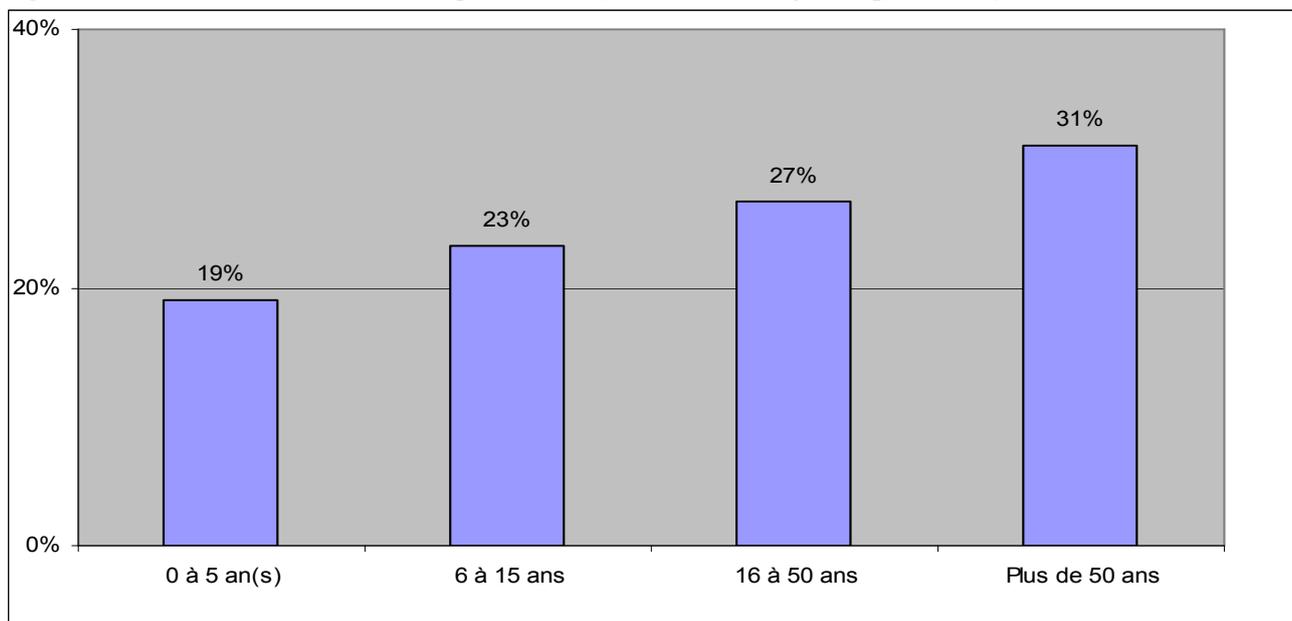
2.3. Secteur d'activités principal de l'organisation

« Quel est le secteur d'activités principal dans lequel travaille votre organisation? »



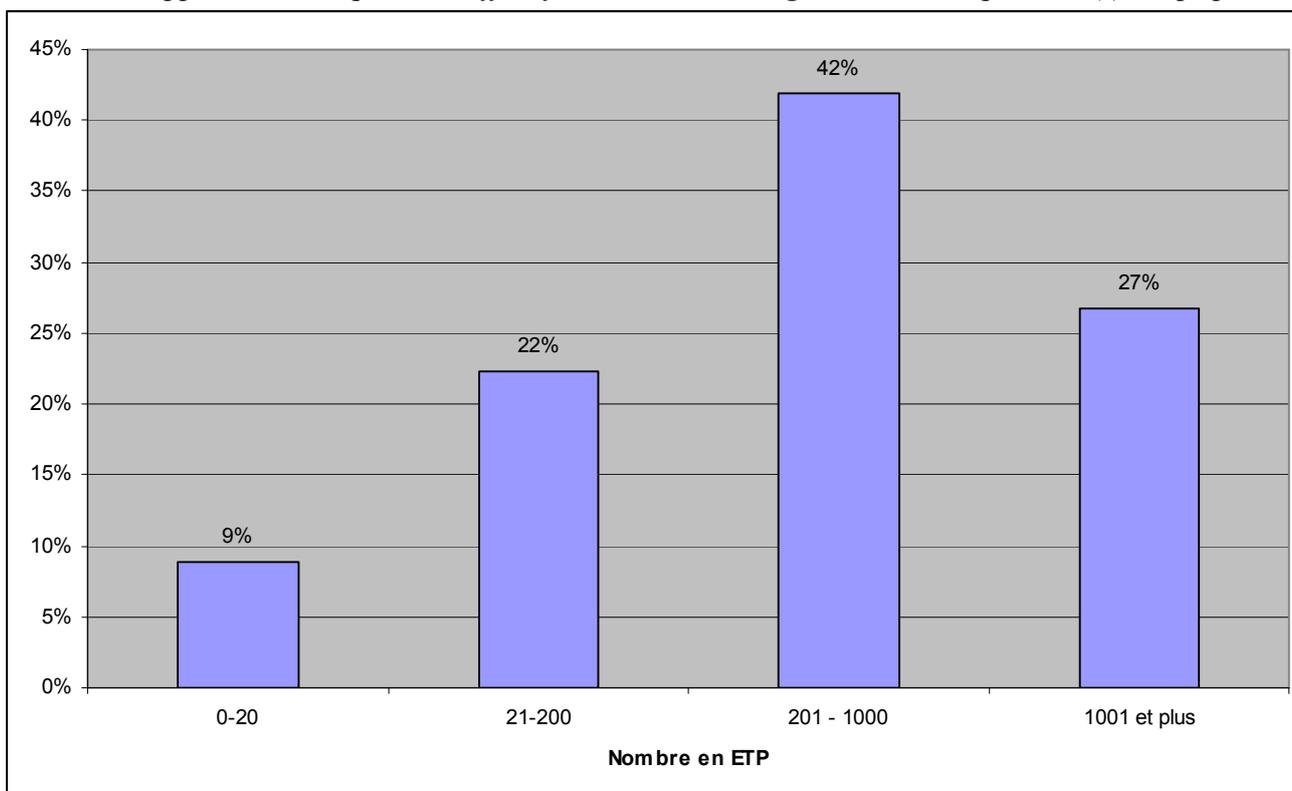
2.4. Ancienneté des organisations

« Quelle est l'ancienneté de votre organisation (avec son statut juridique actuel)? »



2.5. Effectif du personnel en 2010

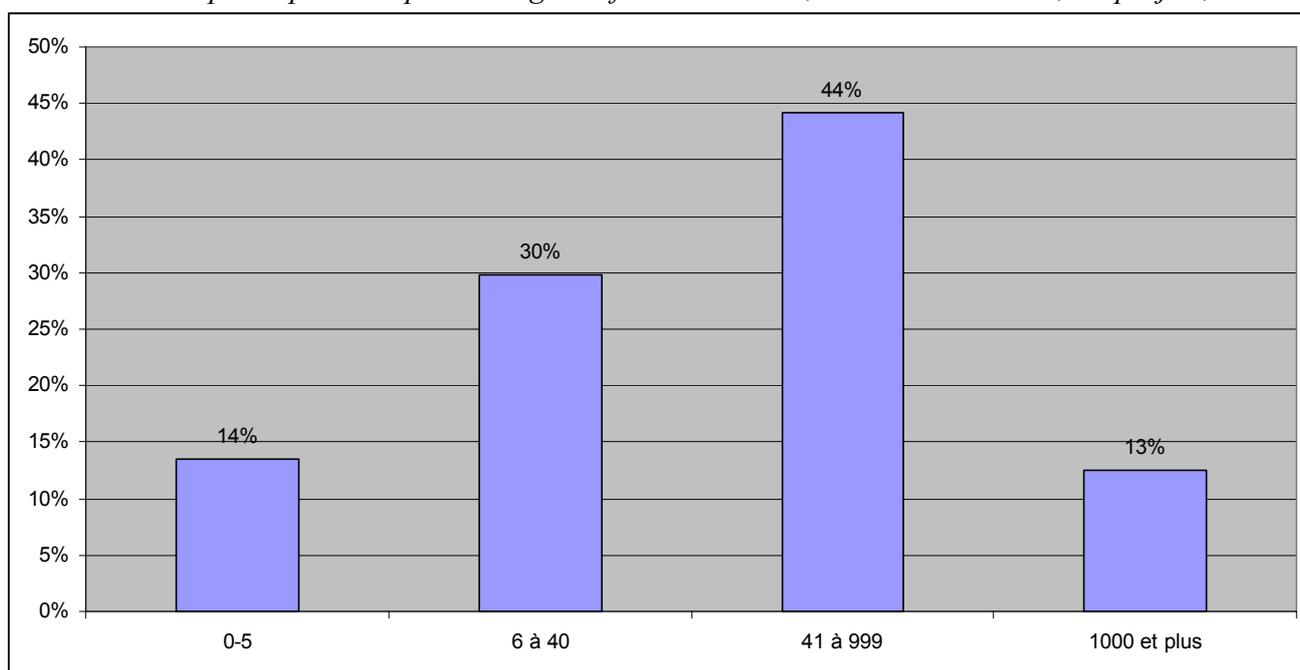
De manière approximative, quel est l'effectif actuel de votre organisation en équivalent(s) temps plein?



- La moitié des organisations ont 350 ETP ou moins. Le maximum est de 29 400 ETP.

2.6. Budget annuel des organisations en millions d'€

Quel est le montant du budget annuel total dont dispose votre organisation pour 2010? Le budget annuel total comprend par exemple le budget de fonctionnement, les investissements, les projets, ...

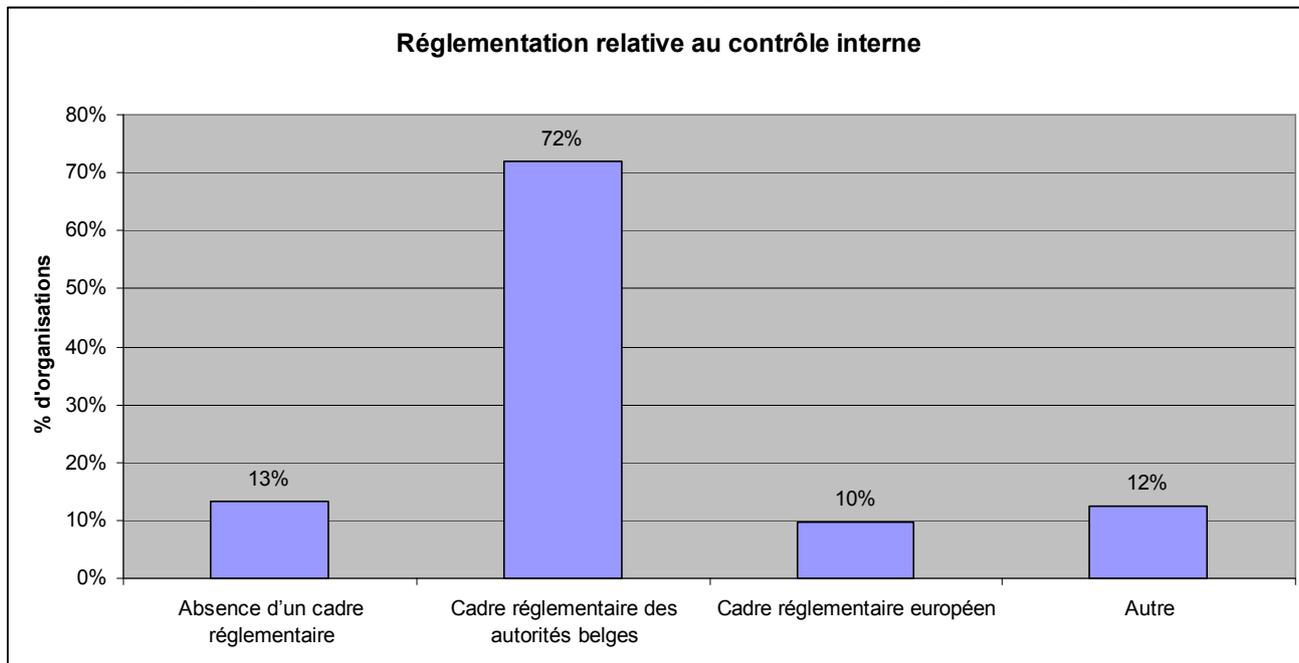


- Les budgets varient de 0,2 à 33 531 millions d'euros, avec une moyenne de 1 089 millions d'euros.
- La moitié des organisations ont 71,5 millions d'euros ou moins.

3. Environnement / état du contrôle interne de l'organisation

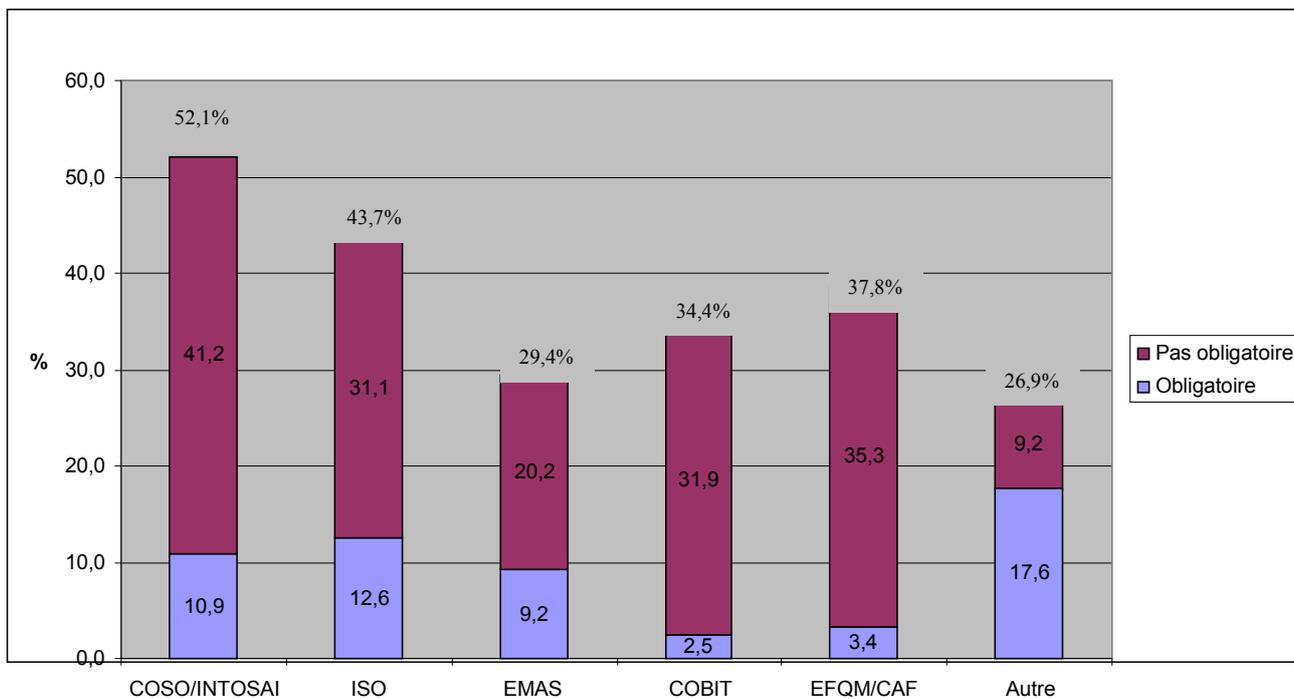
3.1. Réglementation relative au contrôle interne

« Si votre organisation est soumise à un cadre réglementaire lui imposant explicitement de mettre en place des dispositifs de contrôle interne, veuillez préciser quel(s) type(s) de réglementation. »



3.2. Référentiels utilisés.

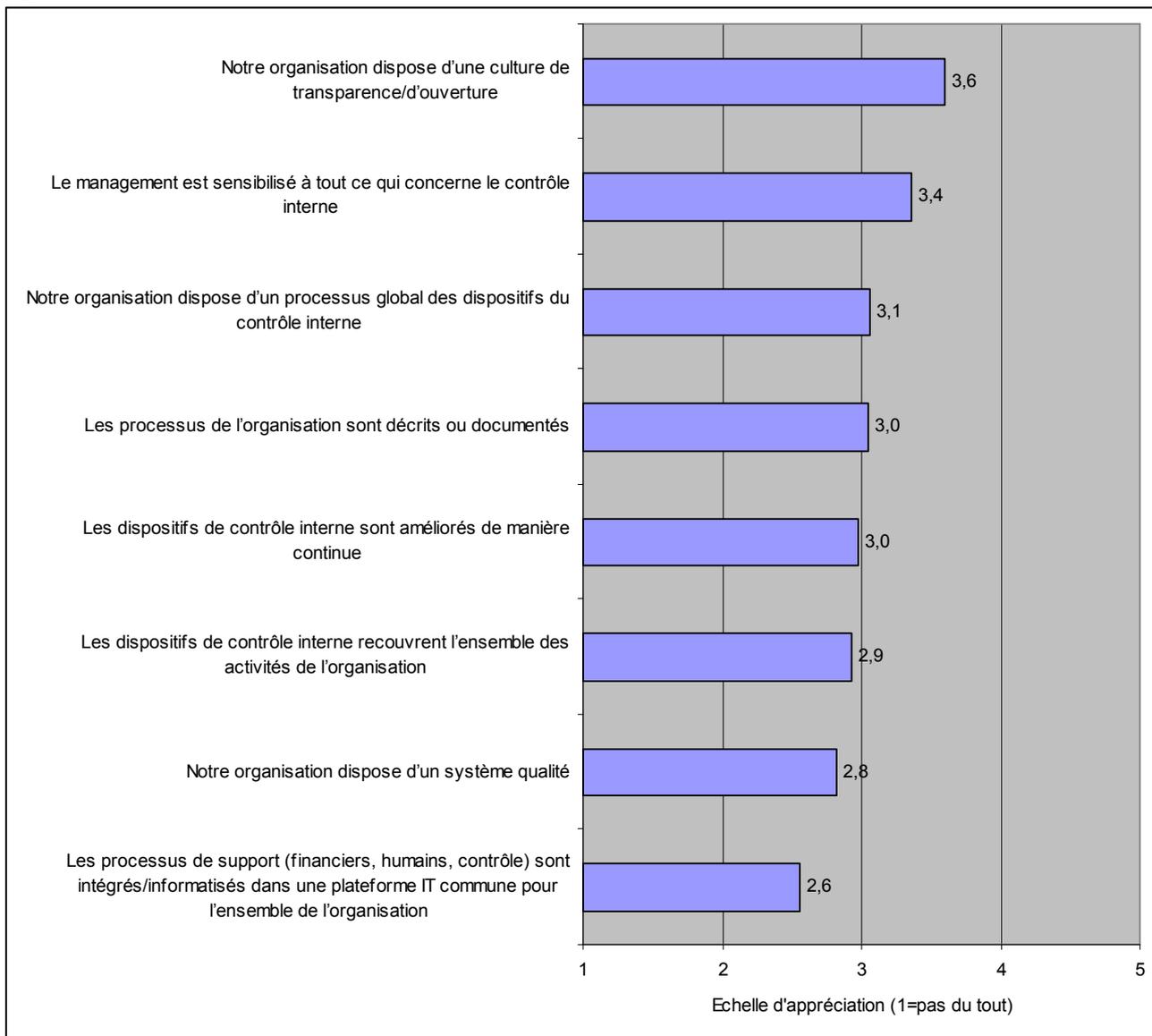
« Quels sont les référentiels généralement utilisés dans le cadre des activités du contrôle interne au sein de votre organisation? »



- En ce qui concerne les « Autres référentiels utilisés », quelques organisations déclarent utiliser aussi les standards FN, ITIL, ainsi que d'autres standards plus sectoriels, par exemple dans les domaines de la comptabilité et de la qualité de l'enseignement. Des standards "administratifs" tels ceux mentionnés dans le cadre organique de certaines organisations et le modèle d'auto-évaluation "*Leidraad Interne Controle en Organisatiebeheersing*" développé par l'IAVA à l'attention des départements et organisations de l'Administration flamande, ont également été cités plusieurs fois.

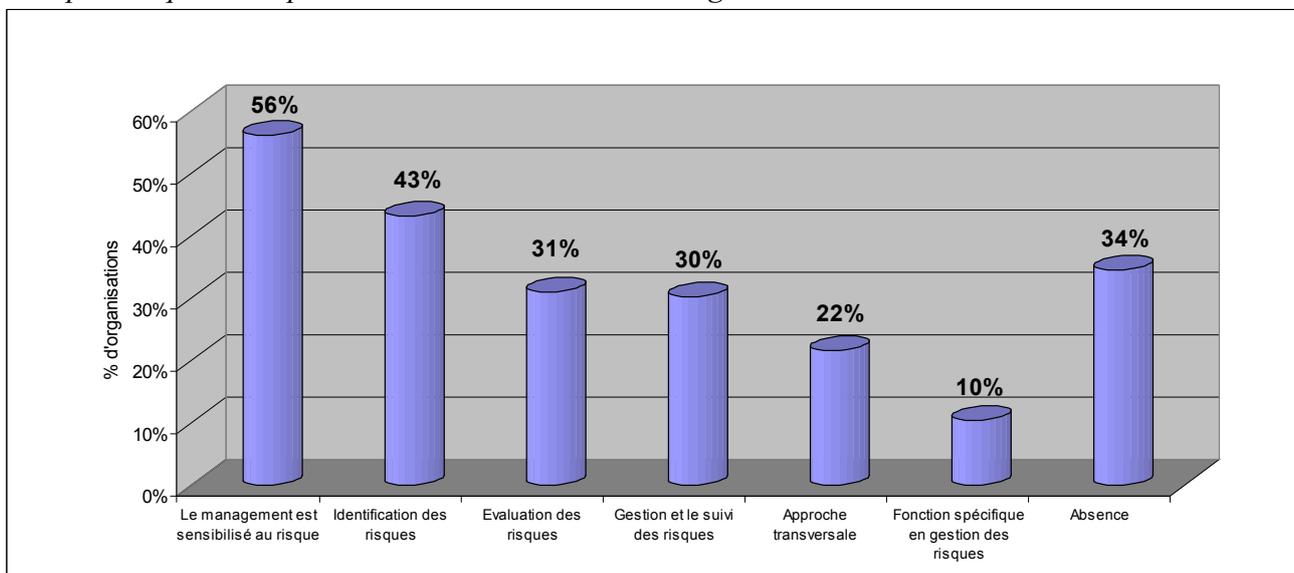
3.3. Etat/culture du contrôle interne

« Quelle est votre appréciation qui caractérise au mieux, selon vous, la situation actuelle dans votre organisation ? »



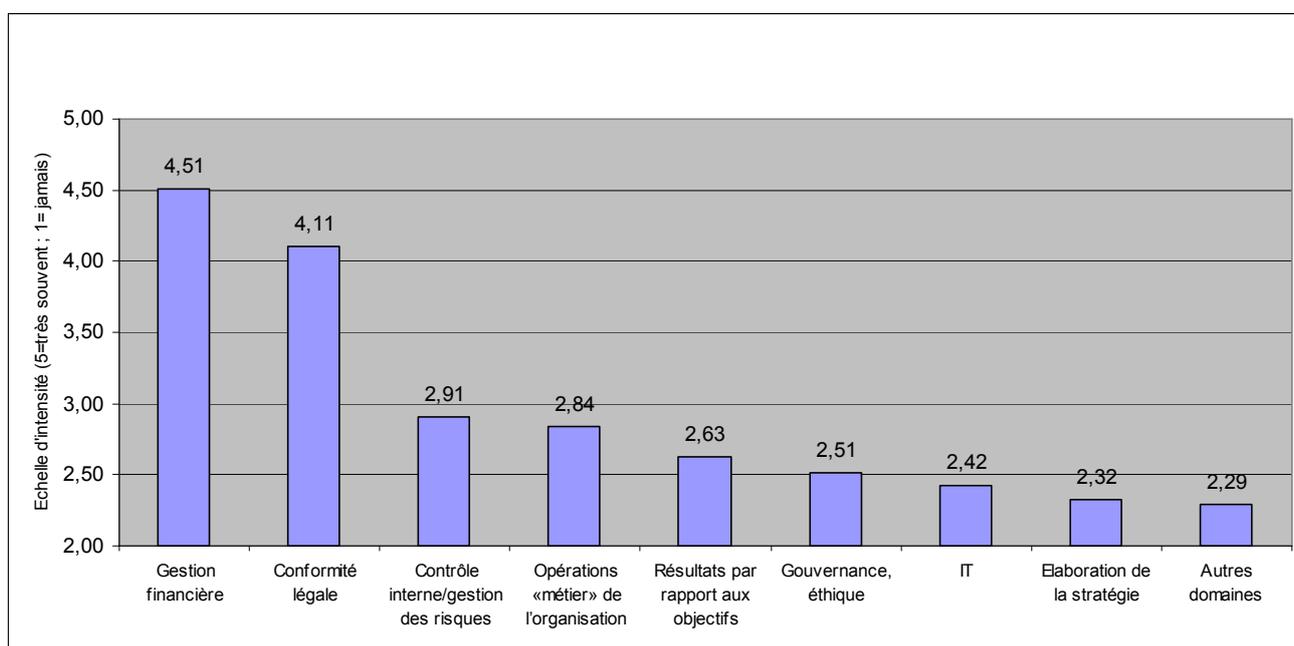
3.4. La gestion des risques

Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle une fonction de la gestion des risques? Veuillez cocher les réponses qui correspondent à la situation de votre organisation.



3.5. Périmètre du contrôle externe

Dans quelle mesure les domaines de l'organisation mentionnés ci-dessous sont-ils audités par les acteurs du contrôle externe?



- Parmi les autres domaines audités par les acteurs du contrôle externe, quelques organisations ont cité les subsides européens, l'approbation ou la gestion de projets et des contrôles très sectoriels, par exemple la sécurité dans les domaines sportifs ou la qualité de l'enseignement.

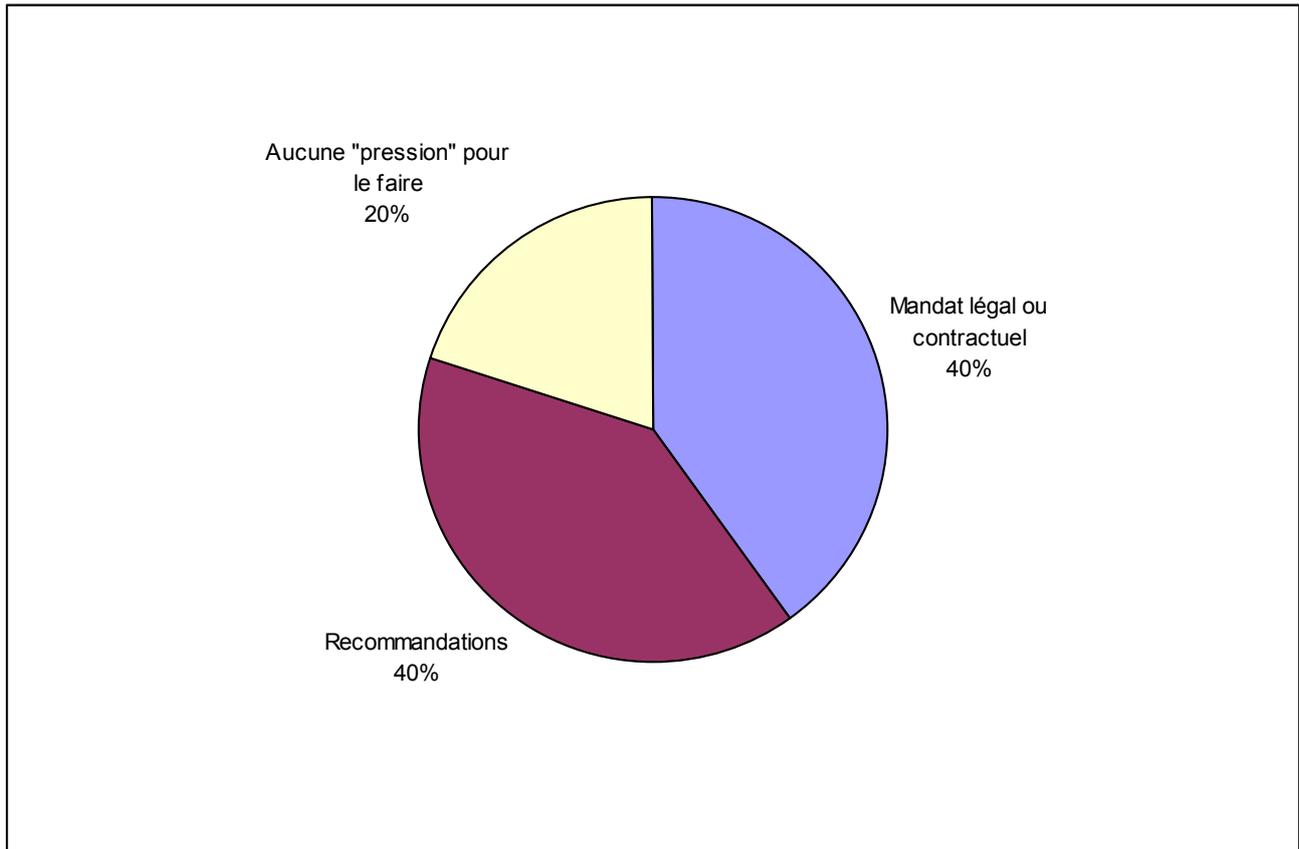
4. Profil de l'activité d'audit interne dans votre organisation

4.6.Présence d'une Activité d'Audit Interne (AAI)

Par «Activité d'Audit Interne», on entend un service, une fonction ou un responsable qui gère une activité d'audit interne dans l'organisation, ou une activité d'audit interne qui est sous-traitée partiellement ou entièrement.

4.6.1. Mandat relatif à l'audit interne

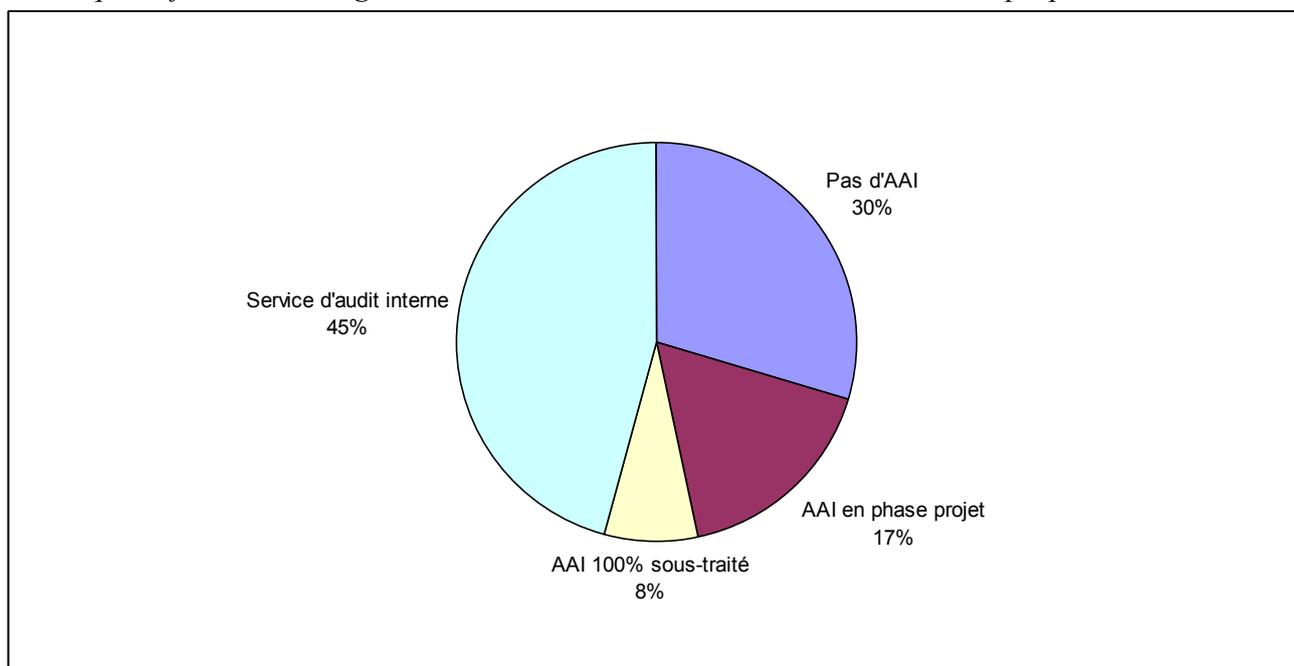
« Qui recommande principalement la mise en place d'une activité d'audit interne dans votre organisation? »



- 40% des organisations déclarent aussi que l'activité d'audit interne est recommandée, principalement par le management dans un souci de professionnalisation de l'organisation.
- 10% des organisations précisent aussi que des acteurs du contrôle externe, en particulier les réviseurs d'entreprises, suivi des auditeurs de la Cour des comptes, leur recommandent aussi la mise en œuvre d'une activité d'audit interne. Certaines normes ISO ou EMAS sont également citées en tant que sources des recommandations.

4.6.2. Existence d'une AAI

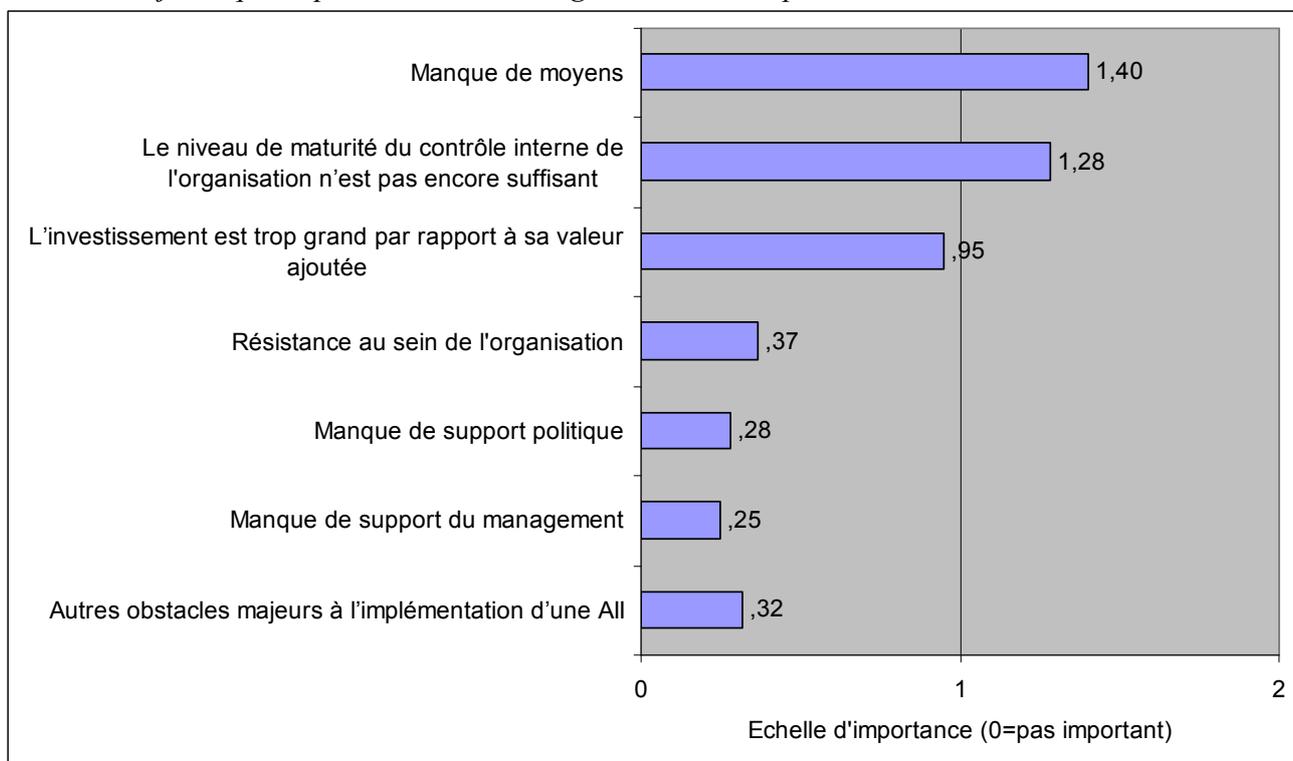
« Sous quelle forme votre organisation assure-t-elle une activité d'audit interne proprement dite? »



- Un tiers des organisations déclare n'avoir aucune activité d'audit interne. A cela s'ajoutent 17% qui ont lancé un projet pour le faire. Au total, 47% d'organisations n'ont pas encore une activité d'audit interne proprement dite.
- Les deux tiers des projets qui visent la mise en œuvre d'une activité d'audit interne ont démarré en 2010. La moitié de ces projets ont été signalés dans un document officiel de leur organisation. 10% de ces projets ont recours à la sous-traitance. En moyenne 1,2 équivalent temps plein a été prévu pour leur première année d'existence.
- 53% des organisations déclarent avoir concrètement une activité d'audit interne, soit une organisation sur deux. Il serait utile d'insister sur le fait que ce taux serait probablement moins élevé dans la réalité. En effet, ces résultats seraient sans doute fort biaisés par le fait que ce sont probablement les organisations qui ont (ou désirent avoir) une activité d'audit interne qui auraient été les plus motivées à participer à cette enquête qui les concerne davantage.
- Pour les 8% des organisations qui sous-traitent entièrement leurs activités d'audit interne, celles-ci sont essentiellement effectuées par des entités publiques, à savoir l'IAVA et AUDIO respectivement pour l'Administration et les autorités locales flamandes, et, le service d'audit interne du ministère de la Communauté française. La sous-traitance privée à 100% est donc exceptionnelle (un seul cas dans notre échantillon).
- En ce qui concerne les services d'audit interne proprement dits, 10% de ces services déclarent effectuer de l'audit interne à la fois dans leur organisation et dans d'autres entités publiques (de 1 à 68 organisations).

4.6.3. Obstacles à l'implémentation d'un service d'audit interne

« Si vous n'avez pas encore mis en oeuvre une activité d'audit interne, quels sont, selon vous, les obstacles majeurs qui empêcheraient votre organisation d'adopter une activité d'audit interne? »



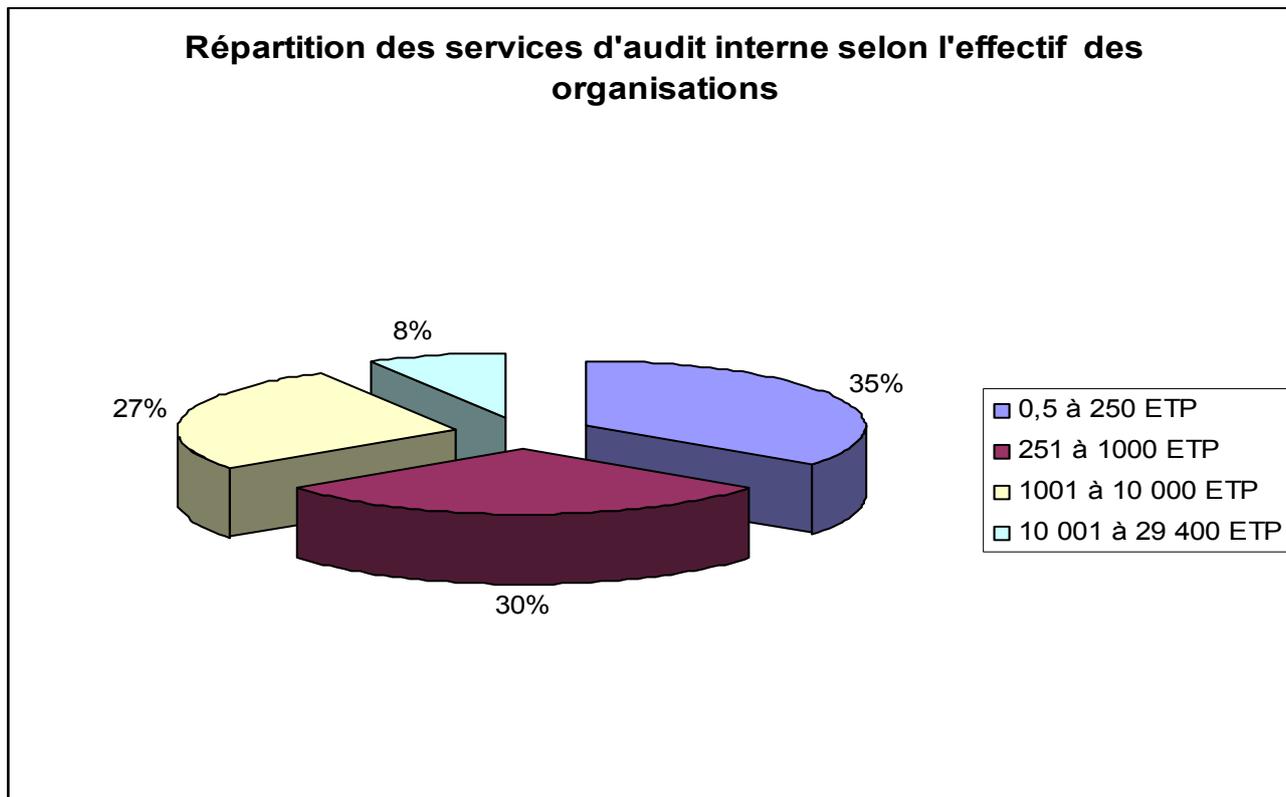
- Les 47 % des organisations qui n'ont pas encore mis en place une AAI déclarent que les trois principaux obstacles qui empêcheraient d'en adopter sont les suivants par ordre d'importance :
 - Le manque de moyens ;
 - Le niveau de maturité du contrôle interne de leur organisation n'est pas suffisant ;
 - La valeur ajoutée de l'audit interne n'est pas bien perçue au sein de leur organisation (soit parce que la taille de l'organisation est trop petite, soit parce qu'il y aurait souvent une duplication des activités avec les missions relatives au contrôle externe, soit parce que l'activité d'audit interne en tant que fonction n'est pas encore bien comprise en interne).

4.7. Taille/capacité de l'Activité d'audit interne

4.7.1. Ancienneté de l'activité d'audit interne

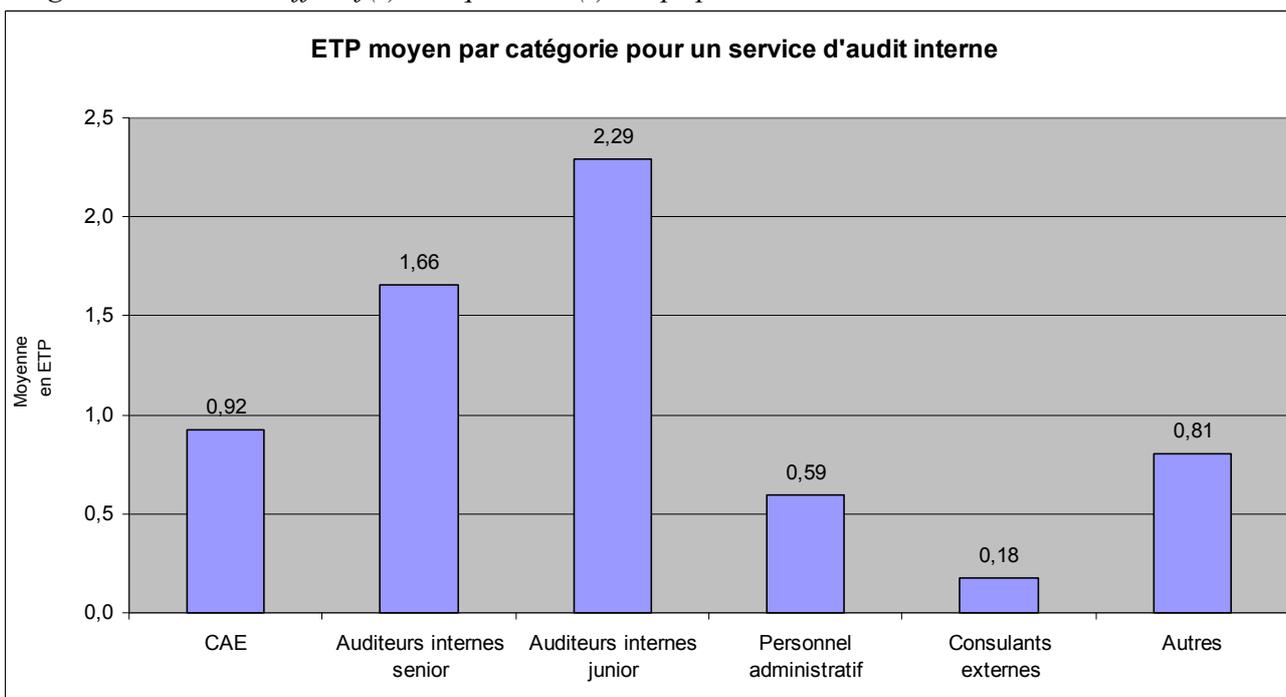
- Les services d'audit interne ont de 1 à 20 ans d'ancienneté, avec une moyenne de 6,5 années.
- 54% de ces services ont 5 ans ou moins.

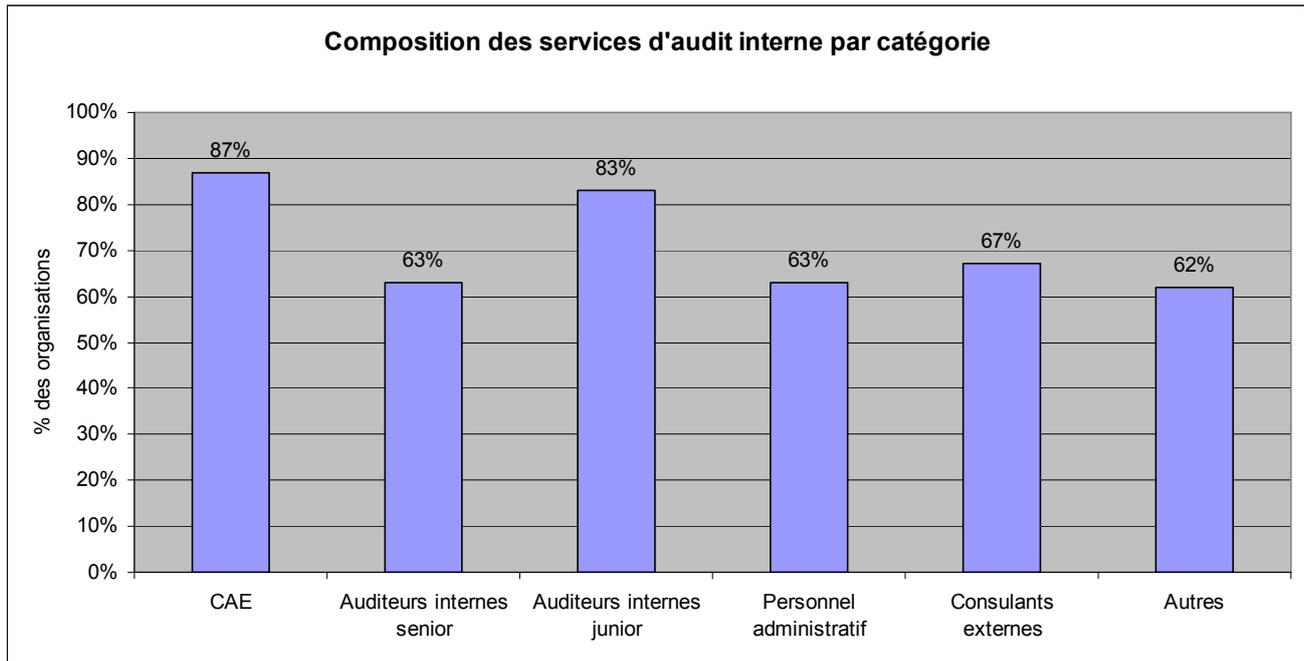
4.7.2. Effectif pour les services d'audit interne



- 65% des organisations qui ont une activité d'audit interne comptent 1000 employés ou moins.

« Combien d'effectif(s) compte votre activité d'audit interne en 2010? Veuillez indiquer pour chaque catégorie le nombre d'effectif(s) en équivalent(s) temps plein. »





Effectif moyen

- En ce qui concerne l'effectif moyen comprenant toutes les catégories sauf le personnel administratif, la moyenne est de 5,7 ETP par département d'audit interne.
- En ce qui concerne l'effectif moyen en termes d'auditeurs internes au sens stricto sensu (sans la sous-traitance ni les autres catégories), les services d'audit interne oscillent entre 0,2 à 30 ETP avec une moyenne générale de 4,8 ETP. 60 % de ces services ont une moyenne de 3 auditeurs internes.
- Pour l'ensemble des organisations qui disposent d'un service d'audit interne, celles-ci comptent en moyenne un auditeur interne stricto sensu par tranche de 544 employés. Cette proportion diminue considérablement avec les organisations disposant de plusieurs milliers d'employés.

Sous-traitance privée dans les services d'audit interne

- 67% des organisations sous-traitent des auditeurs internes provenant du secteur privé, avec une moyenne de 0,18 ETP par an.
- Une minorité (6%) utilise un à quatre consultants externes par an.

4.7.3. Coût annuel des services d'audit interne en 2010

« *Quel est le montant des moyens budgétaires prévus en 2010 pour tous les besoins en rapport avec la mission de votre activité d'audit interne (fonctionnement/salaires du personnel, formation, logistique, projets, sous-traitance, comité d'audit, ...)* »

- Remarque : L'enquête a révélé un taux de non-réponses assez élevé (43%). Cette situation s'expliquerait par le fait que la majorité des services d'audit interne qui n'ont pas répondu à cette question ont déclaré qu'ils n'ont pas vraiment de budget explicite qui leur est attribué, ce qui nécessitait de la part d'une grande majorité de répondants d'effectuer une estimation basée uniquement sur les salaires et frais de formation. D'autres organisations ne voulaient pas indiquer le

montant pour des raisons de confidentialité. En conclusion, les montants budgétaires ci-dessous sont basés sur 57 % des cas observés et sont donc à prendre avec beaucoup de réserve.

- Le coût global annuel des services d'audit interne varie de 5 000 € à 4 000 000 €, avec une moyenne globale de 560 000 €.
- La moitié des organisations ont un coût global de 200 000 € ou moins.
- Le coût global moyen pour un auditeur interne est de 96 000 € par an.

4.7.4. Pourcentage des recommandations implémentées

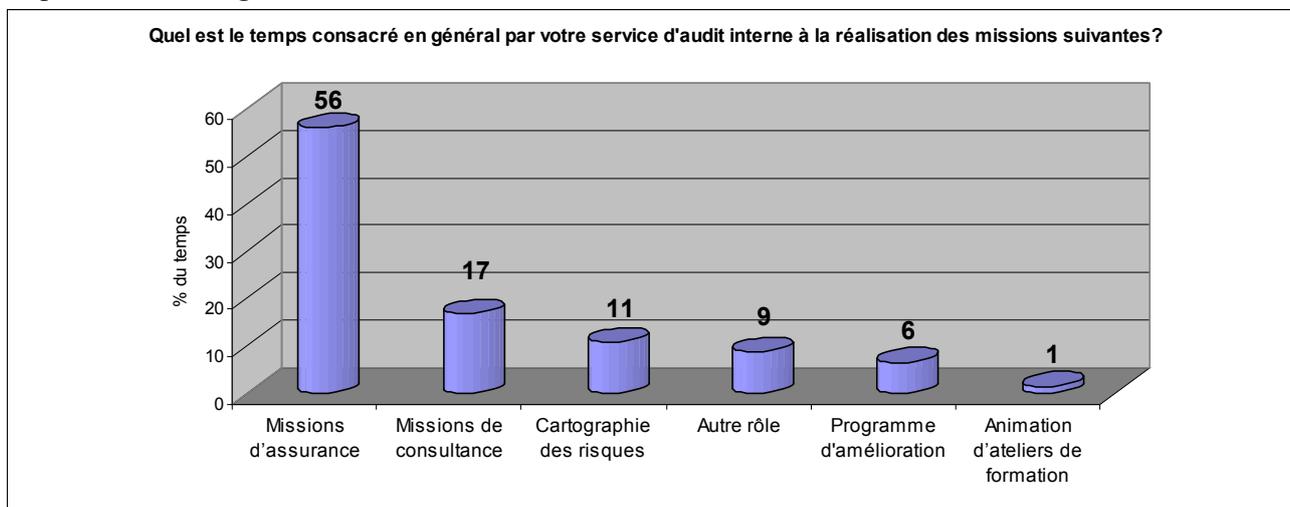
« Veuillez indiquer en pourcentage une estimation du taux des recommandations qui ont été effectivement implémentées approximativement 1 an après une mission d'audit. »

- 37% des services d'audit interne ne mesurent pas le taux d'implémentation de leurs recommandations.
- En moyenne, 66% des recommandations ont été effectivement implémentées 1 an après une mission d'audit.
- Un peu plus d'un tiers des services d'audit interne ont un taux de recommandations supérieur à 75%.

4.8. Missions de l'auditeur interne

4.8.1. Rôles de l'auditeur interne

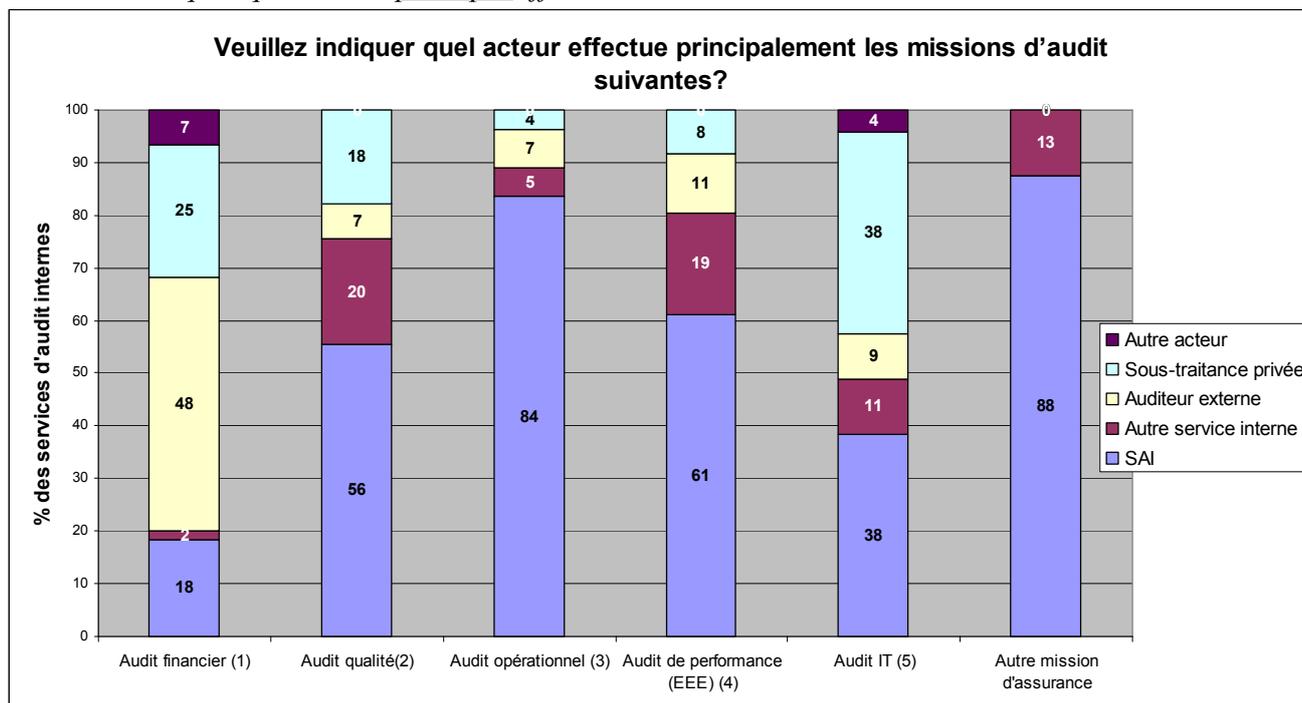
« Pour l'ensemble des auditeurs internes de votre équipe, veuillez répartir, par une estimation en %, le temps consacré en général à la réalisation des missions suivantes: »



- Concernant les autres rôles, la gestion administrative de l'équipe (congrés, réunions, marchés publics, réseaux), suivi de la préparation des travaux du comité d'audit ont été le plus souvent citées.

4.8.2. Types de mission d'assurance

« Veuillez indiquer quel acteur principal effectue les missions d'audit suivantes? »



Dans le cadre de cette enquête, les missions d'audit ont été définies de la manière suivante :

(1) *Audit financier* : évaluation indépendante afin de garantir l'exactitude et la fiabilité des données financières.

(2) *L'audit de conformité* porte sur le respect des lois, règlements, procédures, conditions et restrictions mises à l'octroi de subventions ou à l'attribution de contrats de prestations.

(3) *L'audit opérationnel* examine les éléments de gestion d'une organisation (planification, organisation, direction et contrôle), c'est à dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques.

(4) *L'audit de performance* examine l'utilisation des ressources pour déterminer si celles-ci sont utilisées de manière la plus Economique, Efficente et Efficace (EEE) pour accomplir la mission et les objectifs de l'entité.

(5) *L'audit IT* examine les systèmes d'information d'une organisation, l'intégrité et la sécurité des données et de ses opérations.

- Les audits opérationnels, suivi des audits de performance et des audits « qualité » sont les plus souvent cités parmi les missions principales qu'effectuent les services d'audit interne.
- En ce qui concerne les autres services d'assurance effectués par les services d'audit interne, la plupart ont souvent mentionné la duplication des missions d'audits des auditeurs externes, surtout dans le domaine des audits financiers et de la certification ISO. Les audits sur la fraude ont aussi été mentionnés plusieurs fois.

4.9. Formation continue des auditeurs internes

4.9.1. Nombre d'heure(s) de formation continue

« De manière générale, quel est le nombre d'heure(s) moyen effectivement consacré à la formation pour chaque auditeur interne par année? »

- Le nombre d'heure(s) effectivement consacré à un programme de formation continue pour chaque auditeur interne oscille de 4 à 112 heures par an, avec une moyenne globale de 45 heures par an.
- 10% des services d'audit interne n'ont pas encore de formation continue.

4.10. Expérience professionnelle

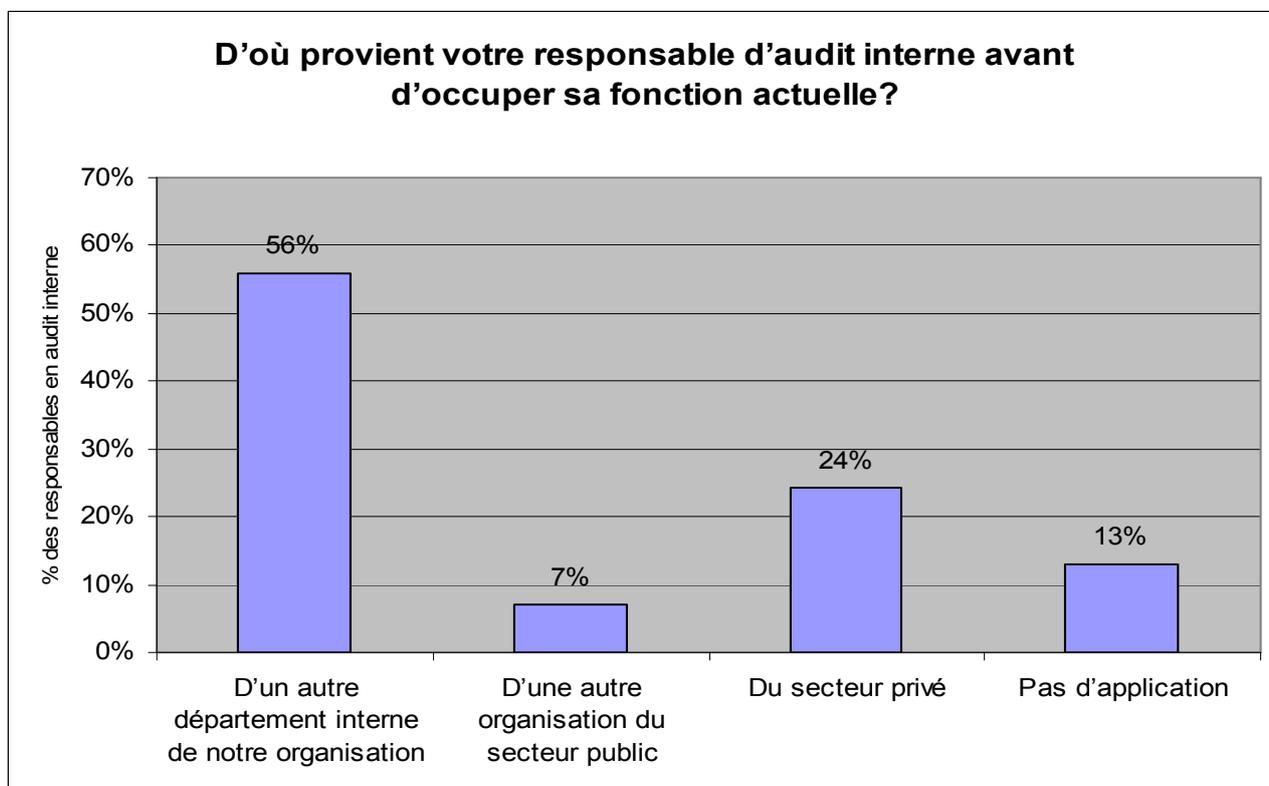
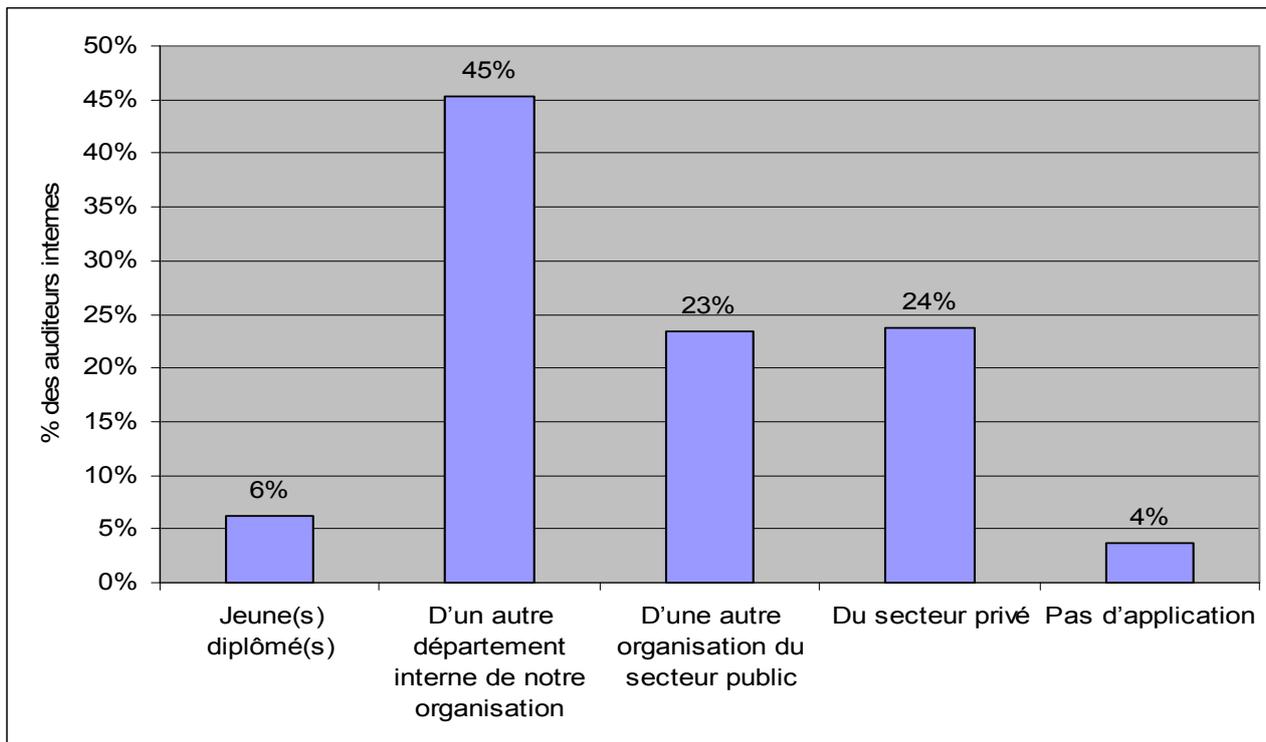
4.10.1. Expérience du responsable de l'audit interne

« De manière approximative, de combien d'années d'expérience en audit interne dispose votre responsable d'audit interne avant d'occuper son poste actuel? »

- Les responsables en audit interne ont de 0 à 20 ans d'expérience professionnelle en audit interne avant d'occuper leur fonction actuelle, avec en moyenne 4,7 années d'expérience.
- 55% des responsables ont 3 ans ou moins d'expérience en audit interne avant d'occuper leur fonction actuelle.
- 30% des responsables n'ont aucune expérience en audit interne avant d'occuper leur fonction actuelle.

4.10.2. Provenance des auditeurs internes

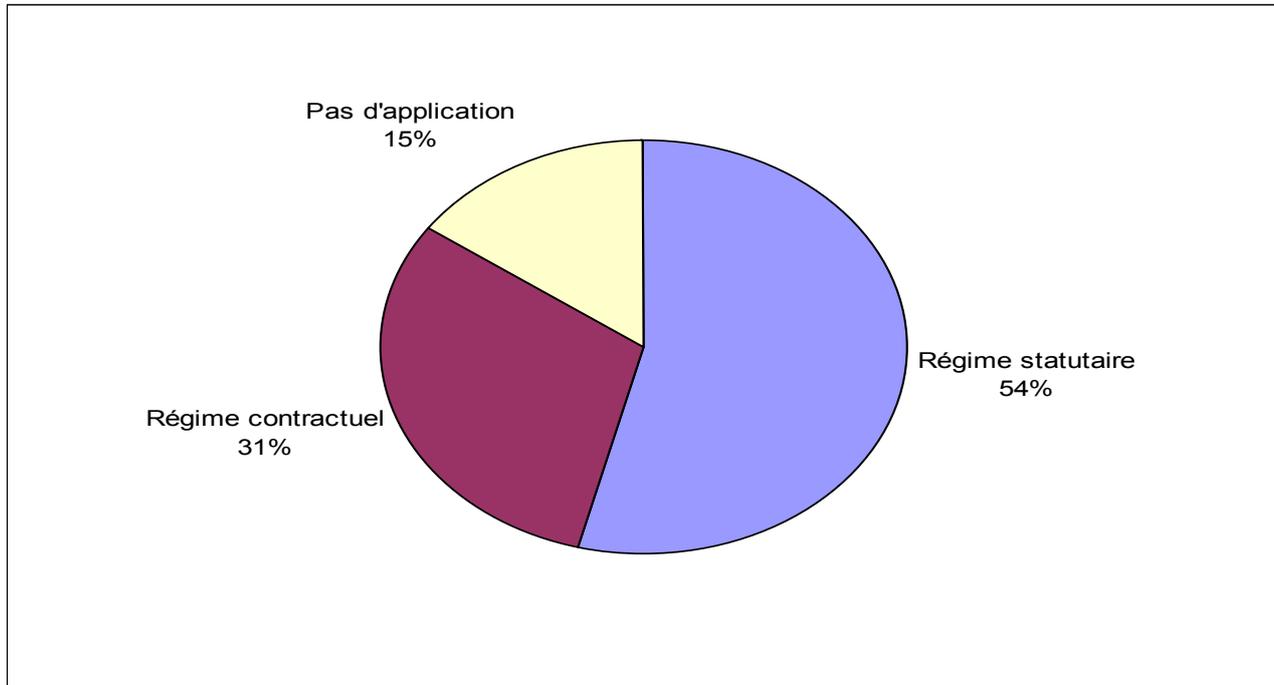
« D'où proviennent vos auditeurs internes avant d'occuper leurs nouvelles fonctions? »



4.11. Cadre organique

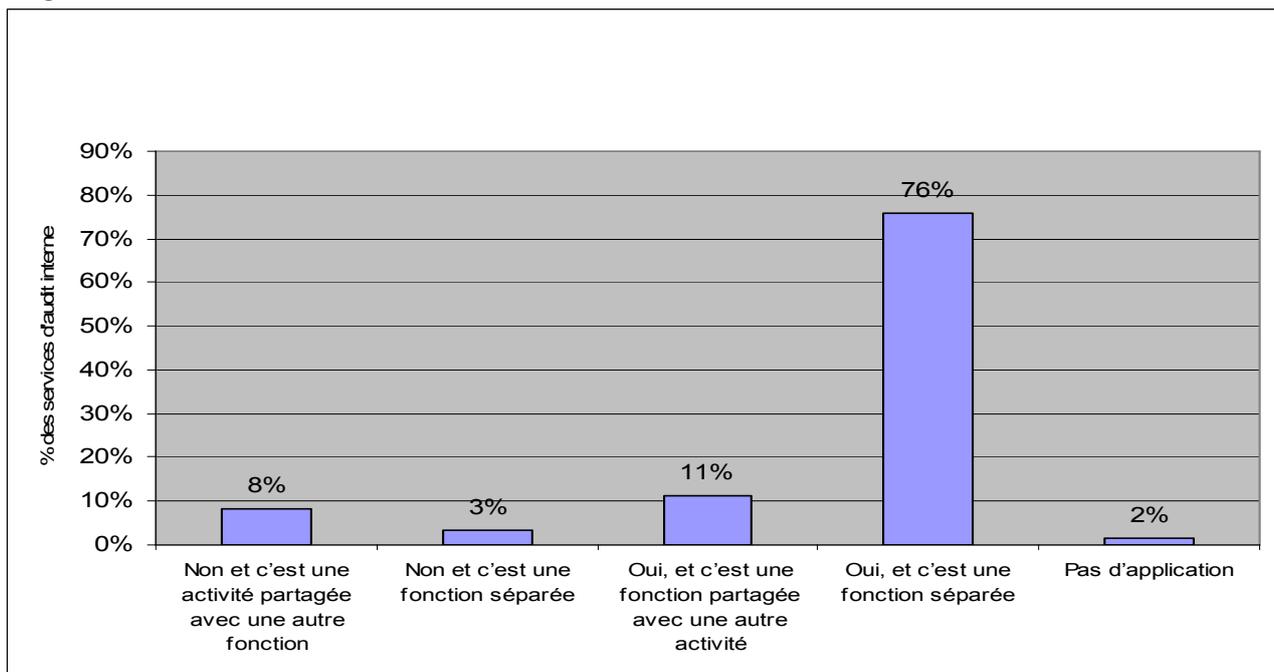
4.11.1. Statut des auditeurs internes

« Veuillez effectuer une estimation en % de la répartition de vos auditeurs internes qui sont sous le régime des statuts de la fonction publique et ceux qui ont un statut contractuel en 2010. »



4.11.2. Fonction d'audit interne dans l'organigramme

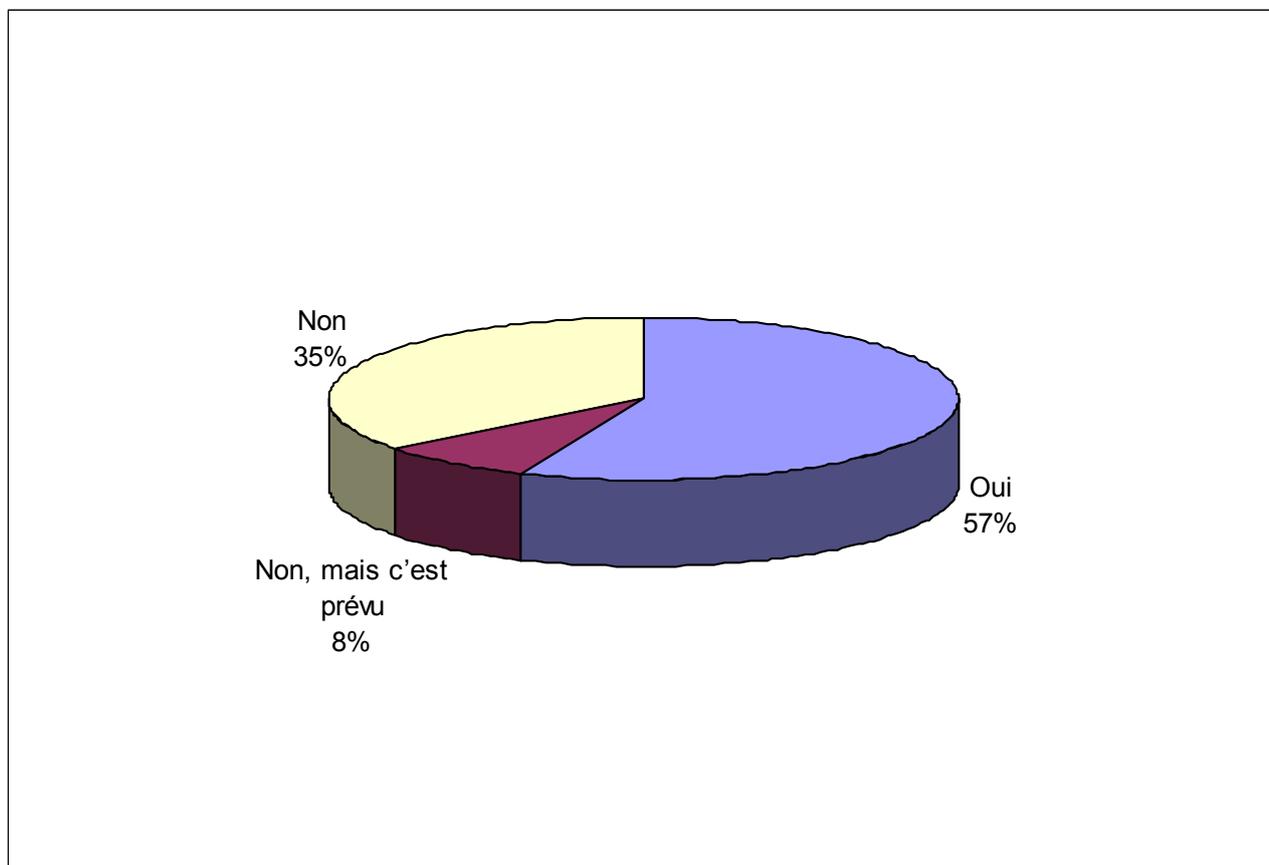
« La fonction d'audit interne est-elle explicitement reconnue dans l'organigramme/la structure de l'organisation? »



4.12. Le Comité d'audit

4.12.1. Présence d'un comité d'audit

« Votre organisation dispose-t-elle d'un comité d'audit ou autre organe équivalent? »



4.12.2. Ancienneté du comité d'audit

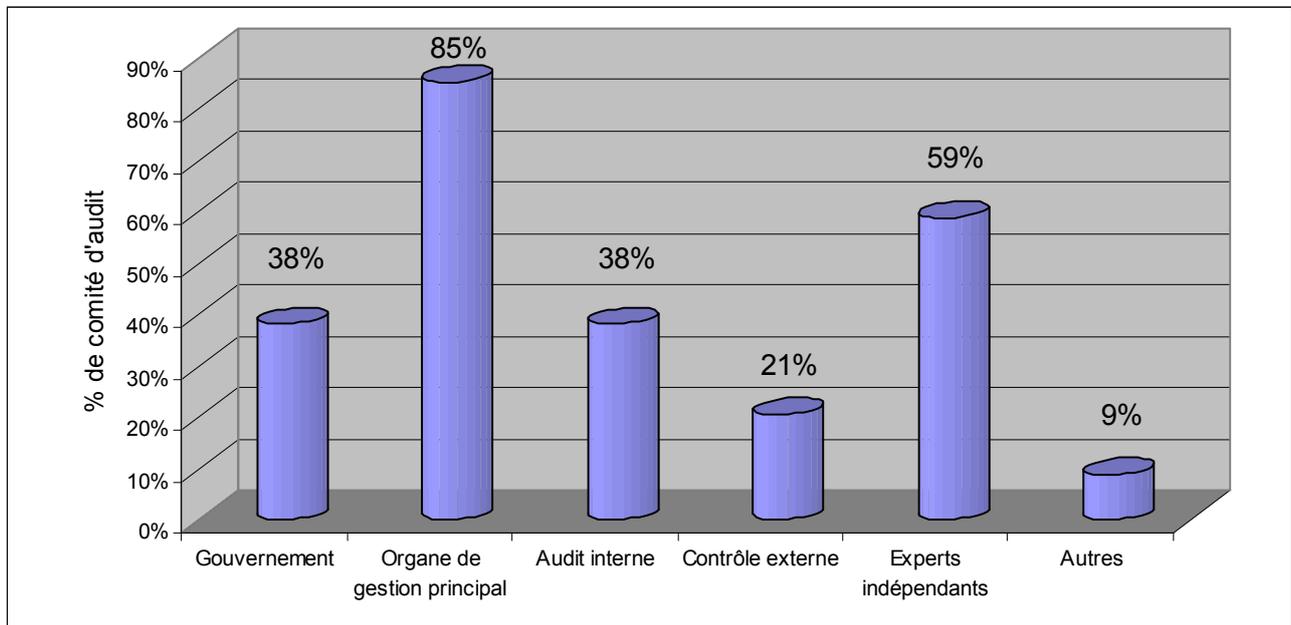
- En termes d'ancienneté, les comités d'audit ont de 0 à 15 ans, avec une moyenne de 5 années d'existence.

4.12.3. Effectif du comité d'audit

- Les comités d'audit comptent de 3 à 19 membres, avec une moyenne de 3 à 5 membres (52% des comités d'audit).

4.12.4. Composition du comité d'audit

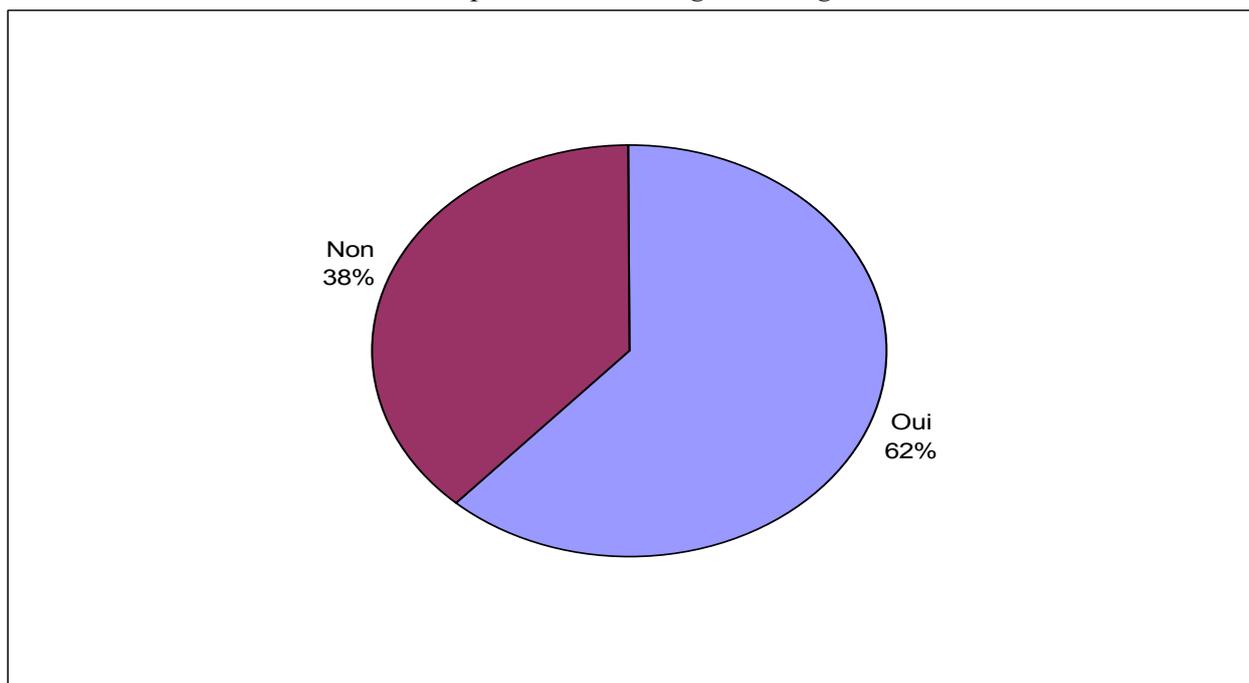
« Parmi les acteurs suivants, lesquels siègent dans votre comité d'audit? »



- Parmi les « **Autres** », quelques sociétés anonymes ont mentionné quelques représentants de l'actionnariat privé ou des représentants des publics cibles.

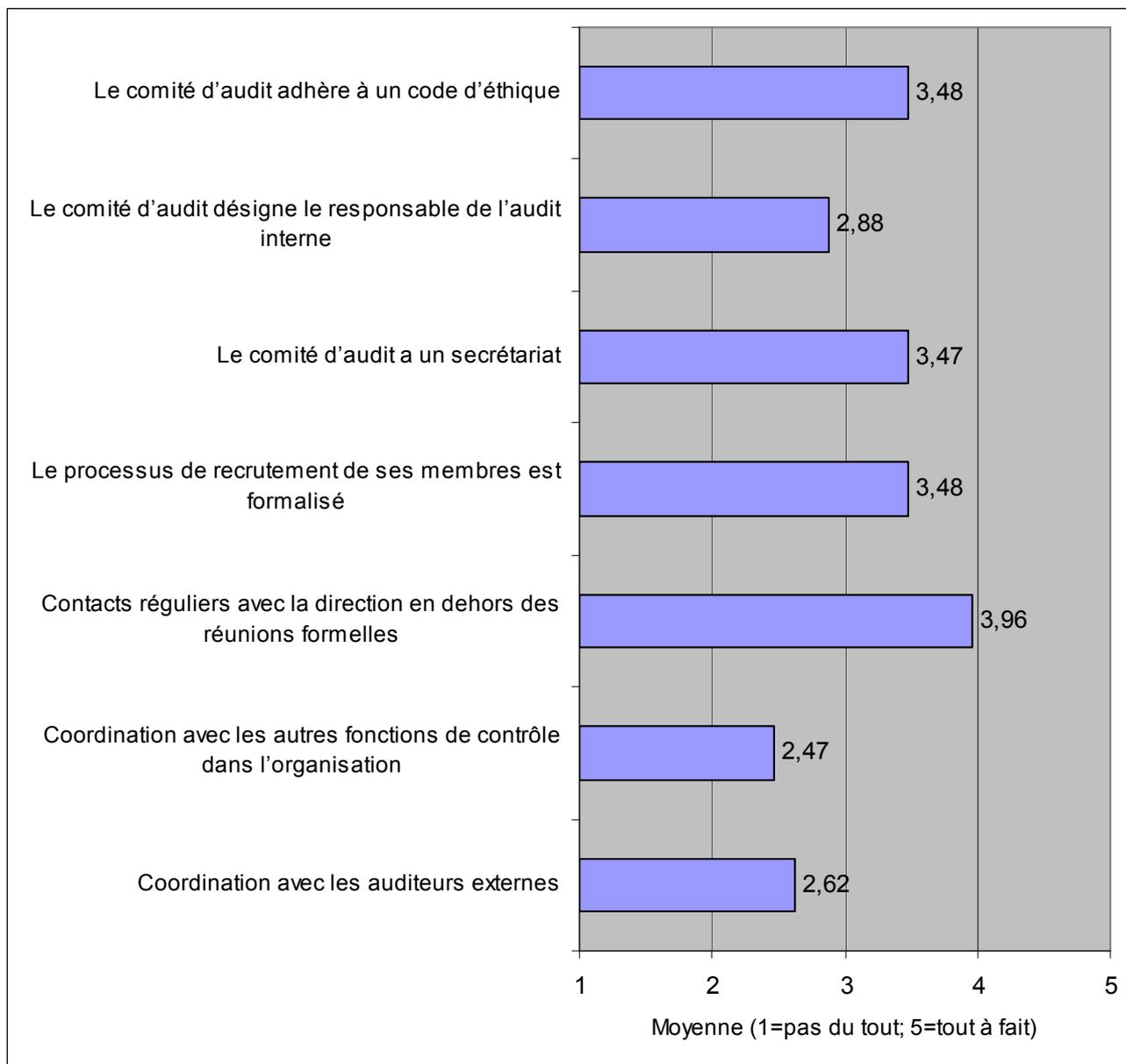
4.12.5. Mandat du Comité d'audit

« Votre comité d'audit est-il mandaté par une source légale ou réglementaire? »

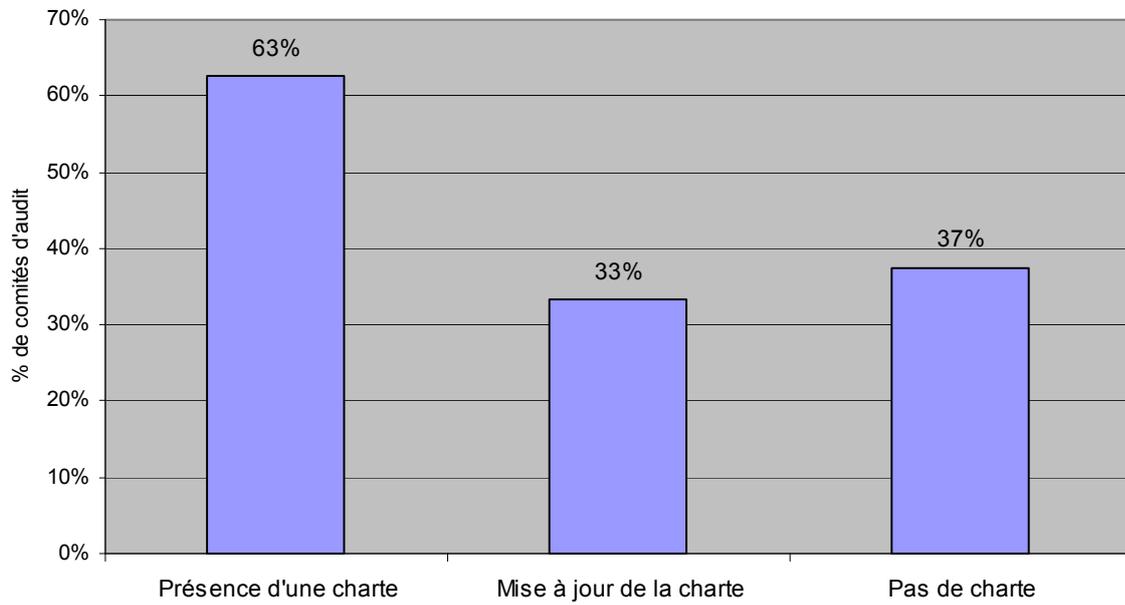


4.12.6. Pratiques/rôles du comité d'audit

« Dans quelle mesure les pratiques ci-dessous sont-elles appliquées dans votre comité d'audit ? »



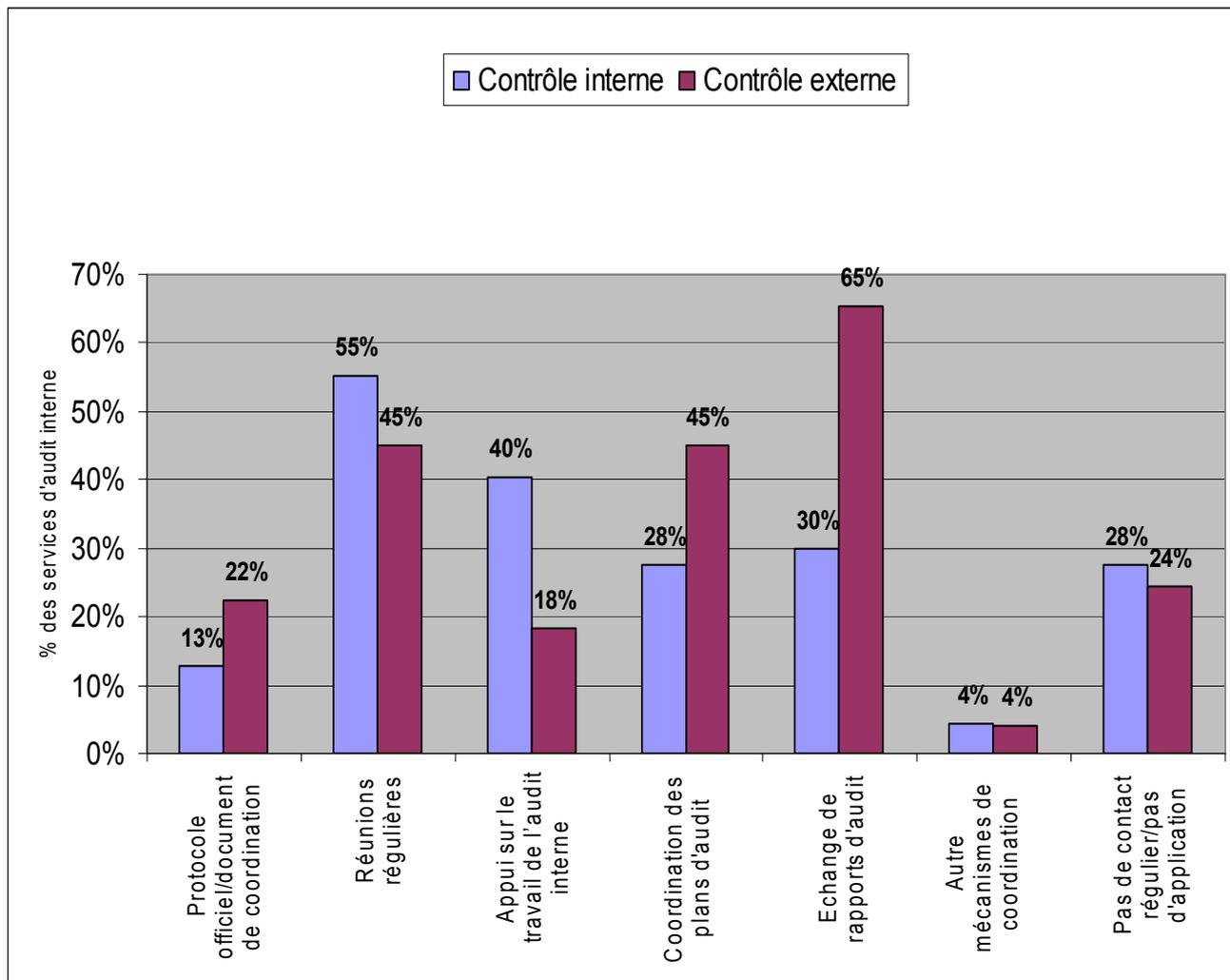
Votre comité d'audit a-t-il une charte?



5. La gouvernance de votre activité d'audit interne

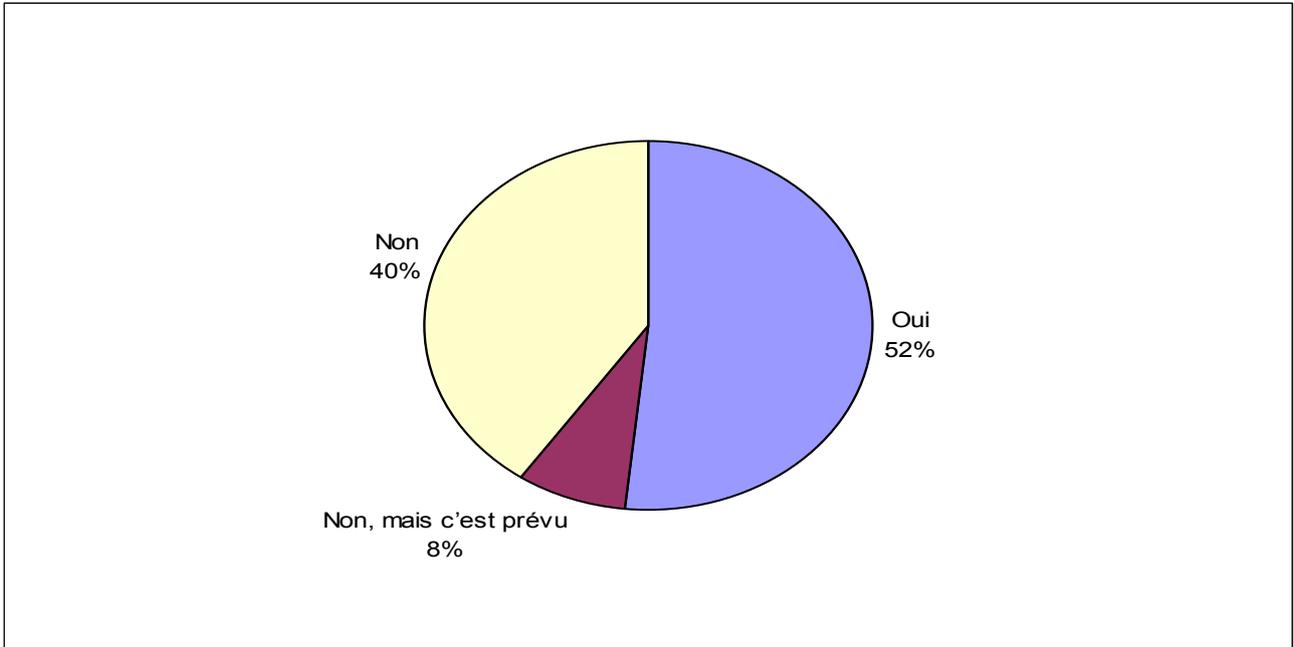
5.1.Mécanismes de coordination

« Si votre activité d'audit interne est en contact régulier avec d'autres services relatifs au contrôle interne dans votre organisation ou/et avec des acteurs du contrôle externe, quel(s) sont les mécanisme(s) de coordination qu'elle utilise avec ces services ou acteurs? »



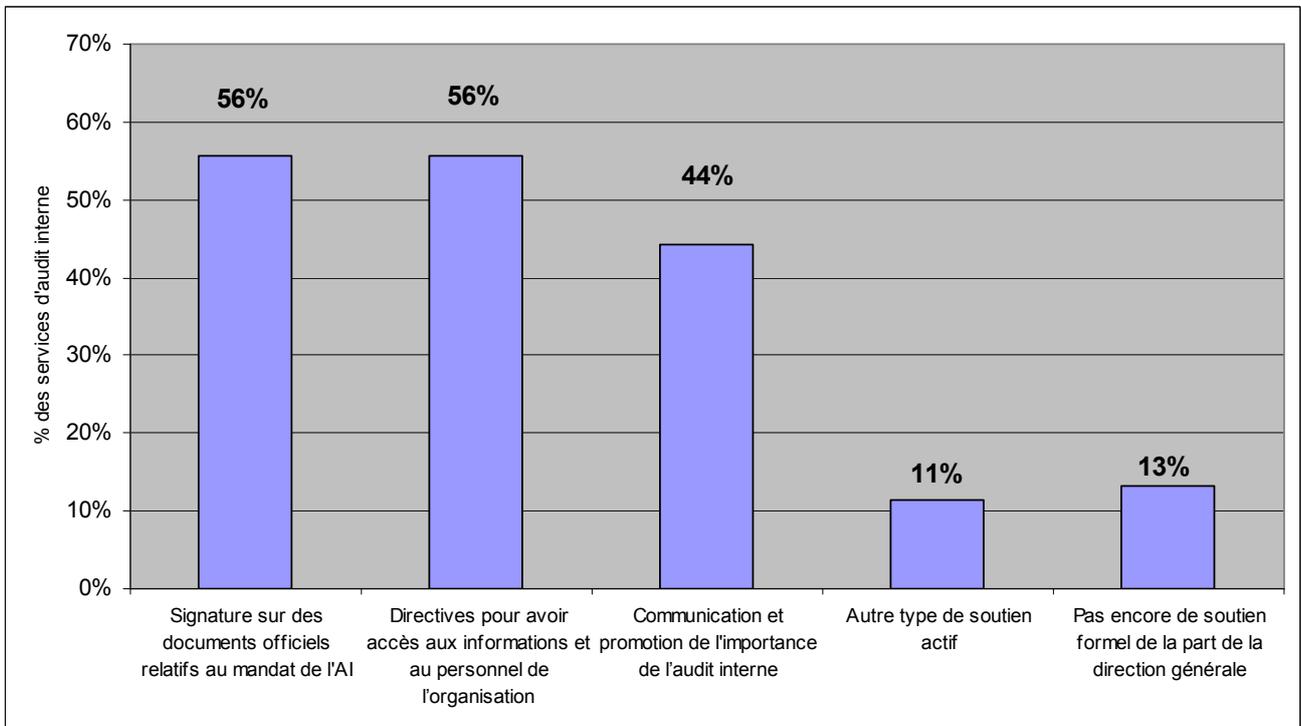
5.2. Flexibilité budgétaire

“Le système budgétaire de votre organisation prévoit-il un crédit budgétaire formel pour financer vos activités d’audit interne?”



5.3. Soutien actif de la direction générale

« De quelle manière la direction générale de l’organisation soutient-elle le mandat/l’importance de l’audit interne dans votre organisation ? »

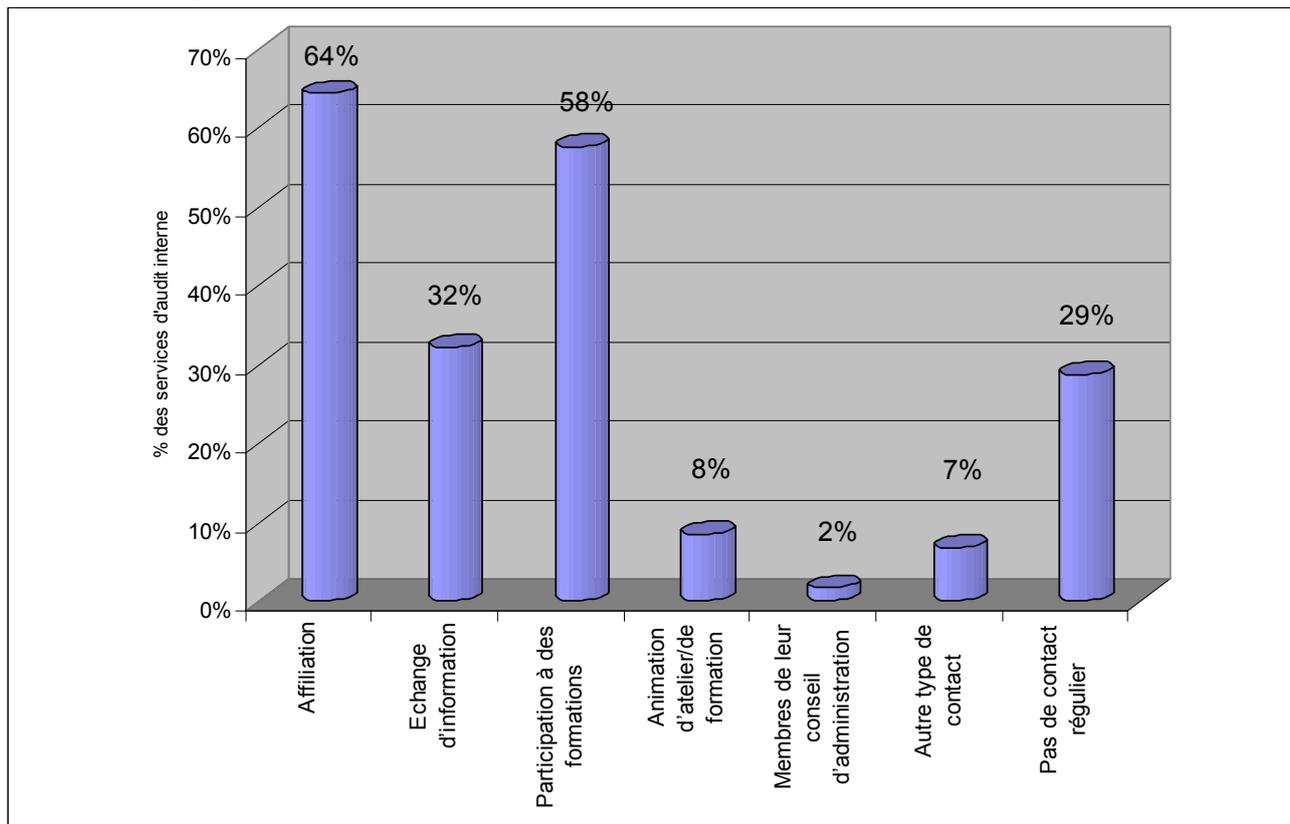


- En ce qui concerne « autre type de soutien », la fonction d’audit interne est parfois soutenue dans le cadre d’un plan stratégique ou opérationnel de la direction générale. Quelques organisations spécifient que l’audit interne est soutenue uniquement parce qu’elle a un mandat politique.

6. Pratiques professionnelles de votre activité d’audit interne

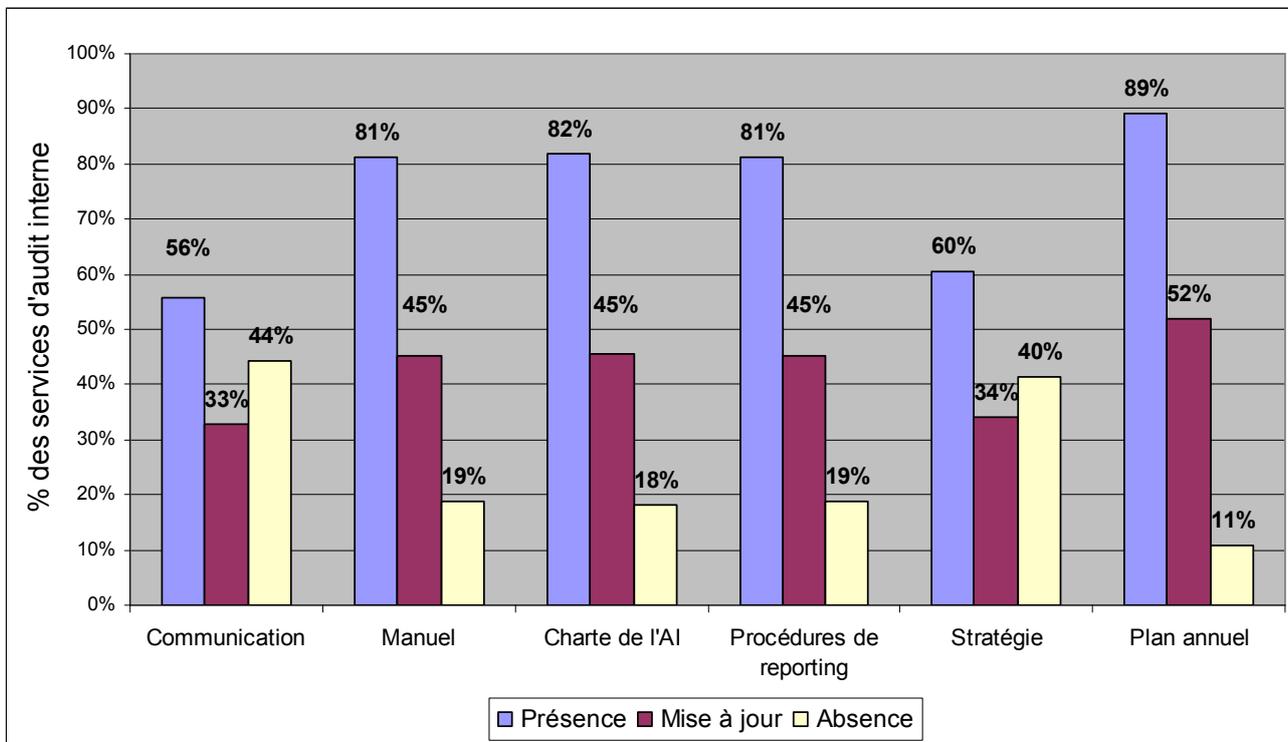
6.1. Affiliation à l’IIA BEL ou à un autre institut professionnel équivalent

« De quelle manière vos auditeurs internes sont-ils en contact avec l’IIA BEL ou un autre institut professionnel équivalent (IFACI, IRE, ...) ? »



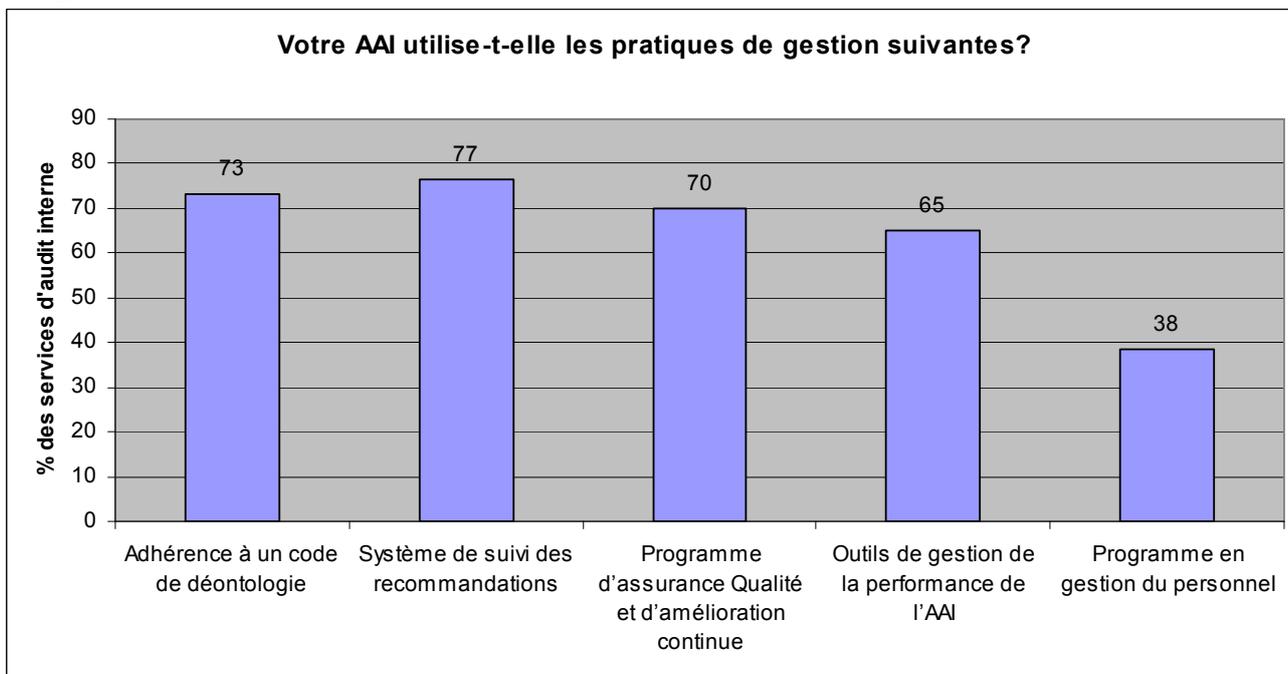
6.2.Documentation officielle de l'activité d'audit interne

« Veuillez cocher les documents suivants qui ont été développés et mis à jour dans votre organisation? »

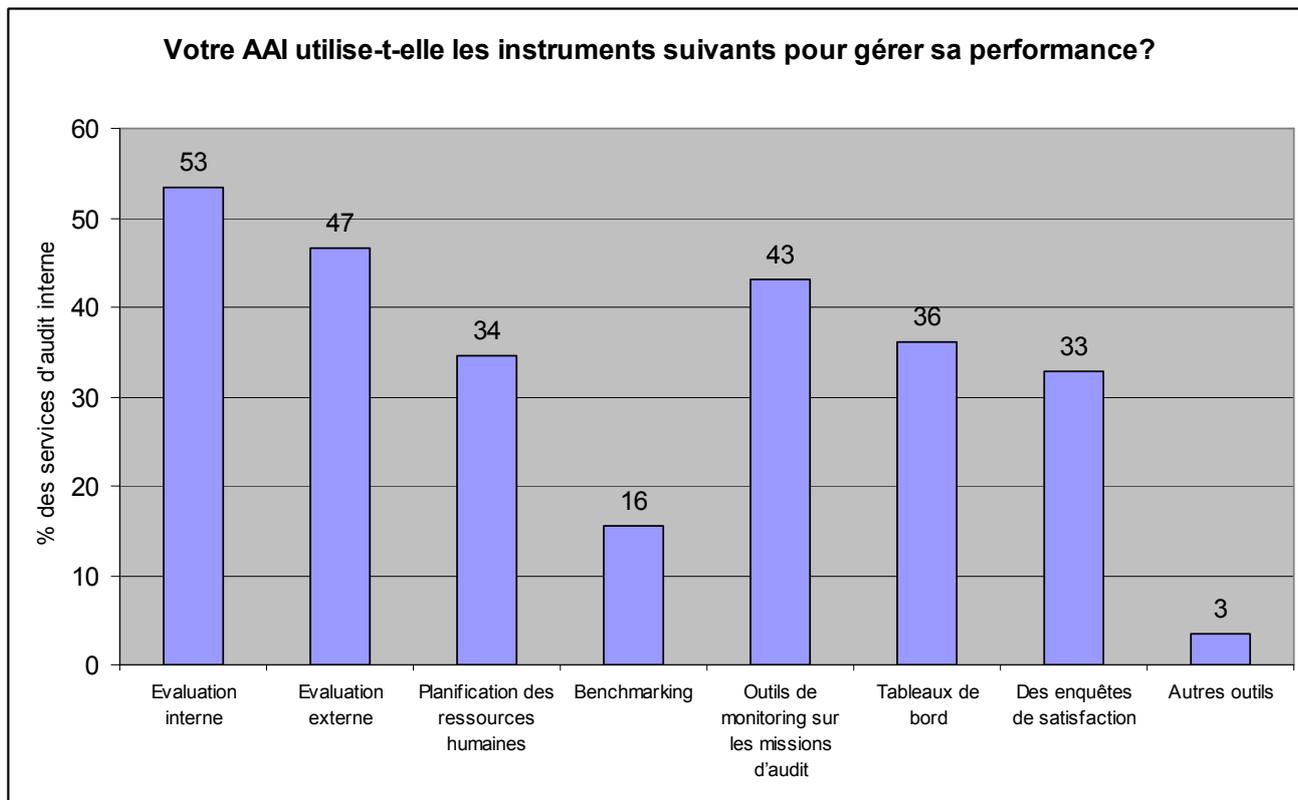


6.3.Pratiques de gestion de votre activité d'audit interne

Vue générale :



Vue détaillée :



« Si d'application, quand a eu lieu la dernière évaluation externe? »

- 75 % durant les 12 derniers mois
- 7% plus de 5 ans.
- **Autre** : rien de spécial

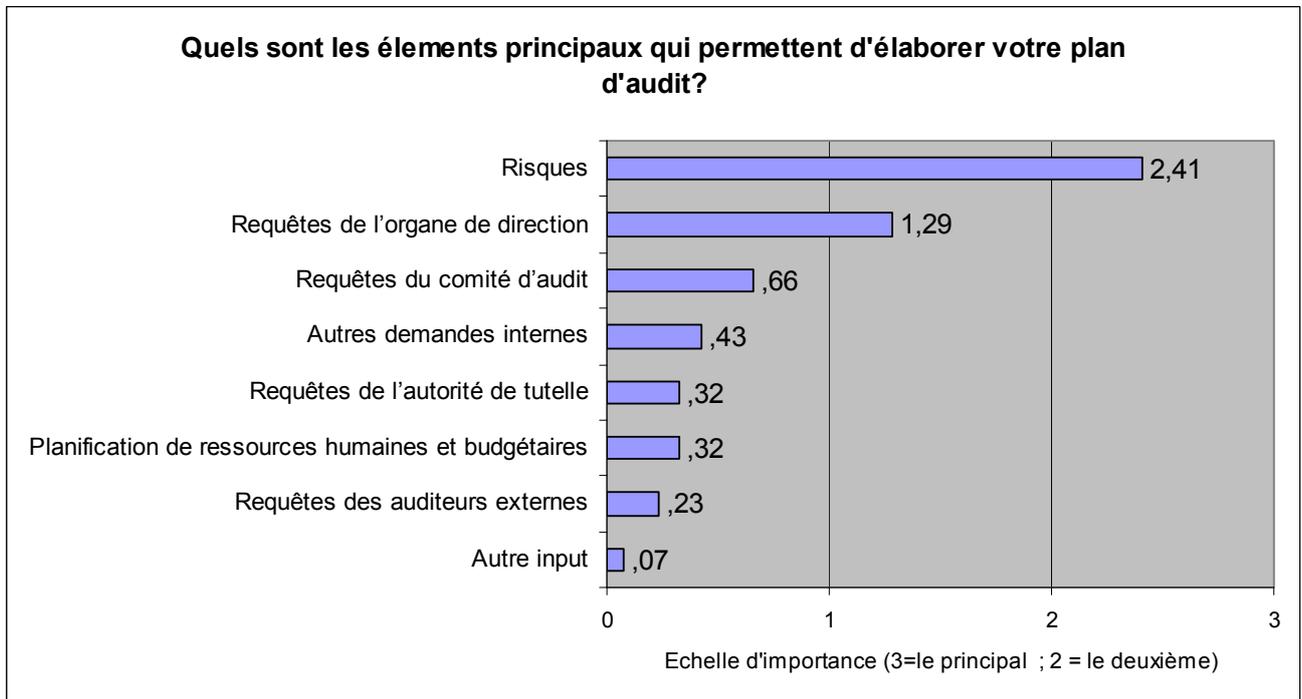
6.4.Degré de planification du plan d'audit

« Dans le processus de programmation des activités d'audit interne de votre organisation, quel est le pourcentage approximatif des missions qui sont effectivement planifiées et celles qui sont introduites de manière ad hoc? »

- Actions planifiées? _____ Moyenne 78 %
- Demandes ad hoc ? _____ Moyenne 22 %

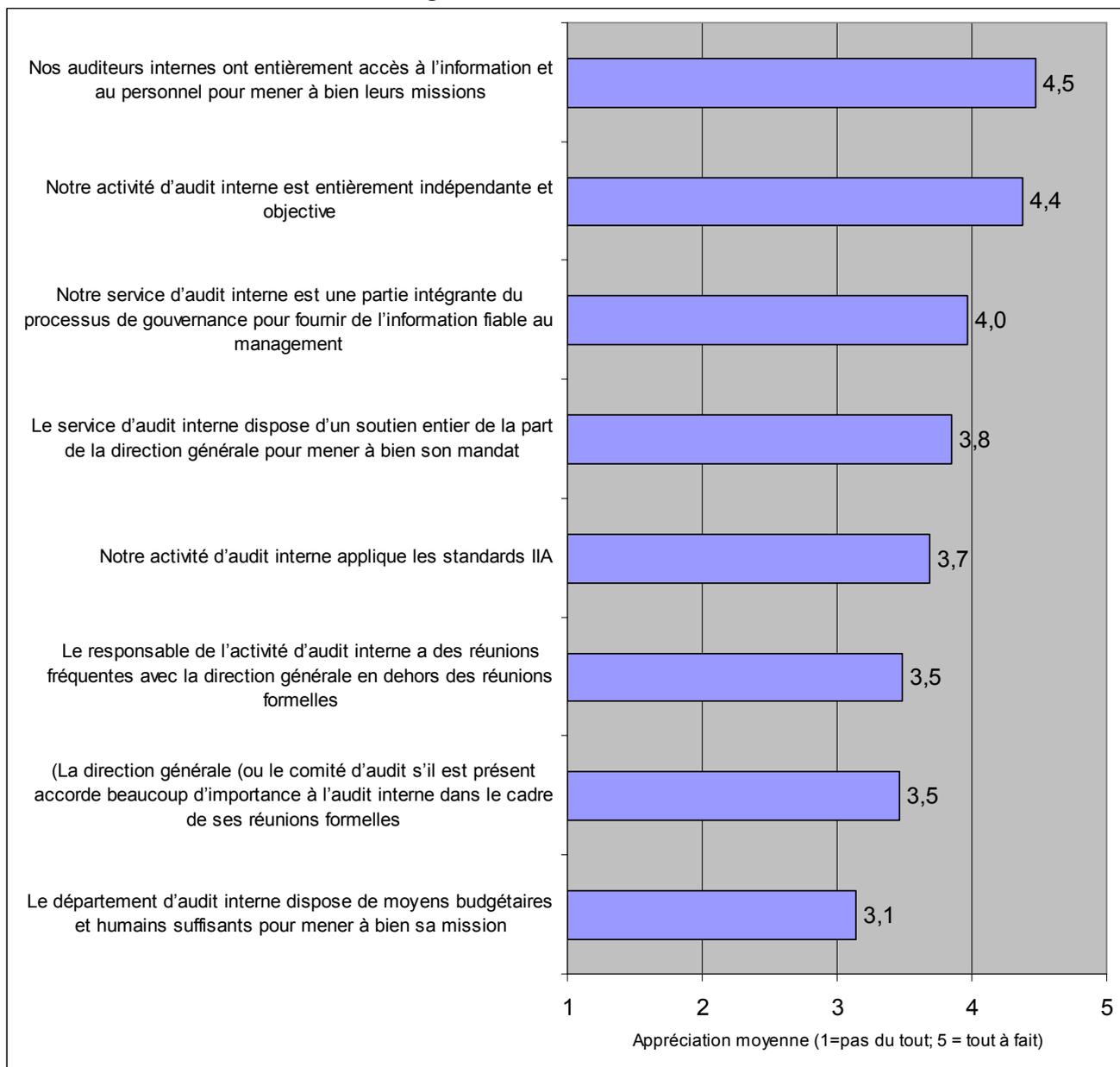
6.5.Composition du plan d'audit de votre organisation

« *Quels sont, par ordre d'importance, les éléments principaux qui permettent d'élaborer la programmation de vos missions d'audit interne?* »



6.6. Autres considérations.

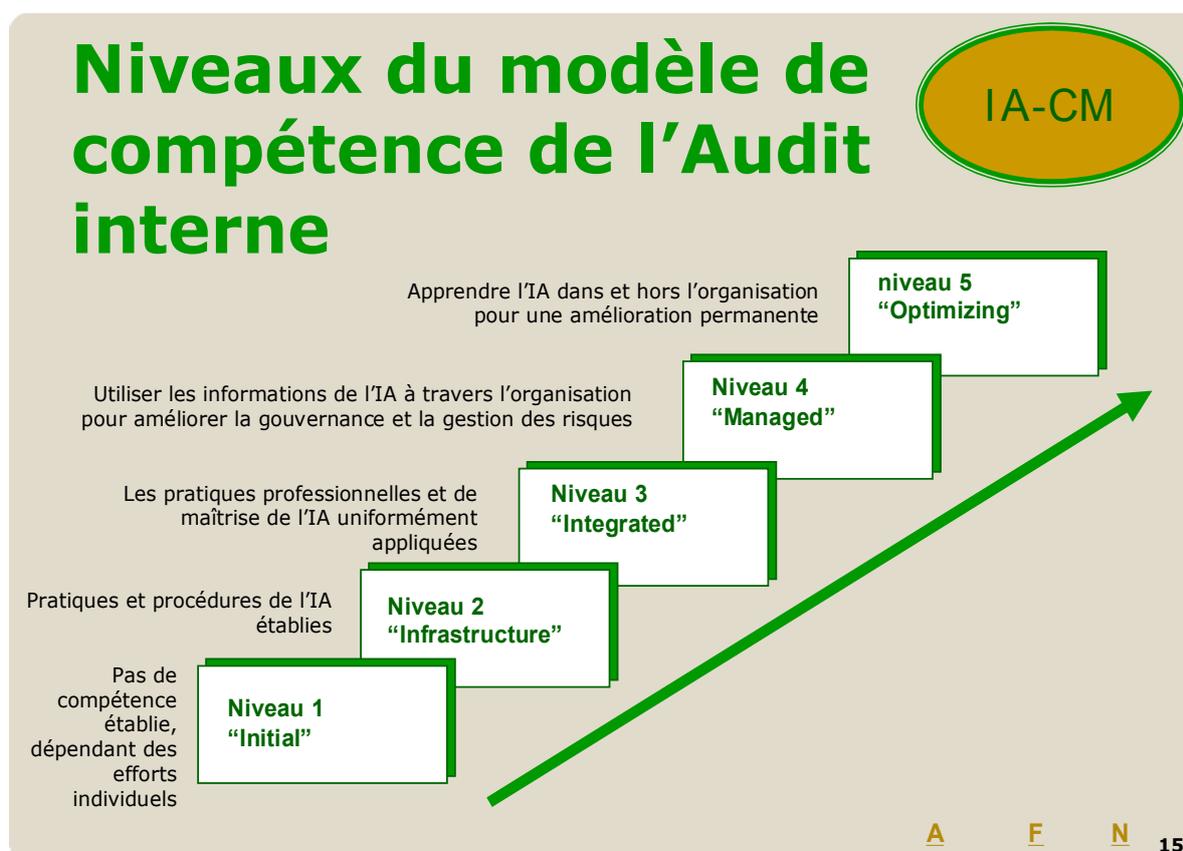
« Pour chaque élément ci-dessous, veuillez attribuer une appréciation qui caractérise au mieux, selon vous, la situation actuelle dans votre organisation. »



- 62 % des services d'audit interne déclarent appliquer en grande partie les standards IIA

7. Niveaux de maturité de l'audit interne

Une liste de 89 indicateurs a été élaborée d'après l'interprétation du modèle de maturité de l'audit interne pour le secteur public (« *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector* ») développé par l'IIA Research Foundation.⁴ Ces indicateurs ont été répartis dans le questionnaire de l'enquête. Les différents niveaux de maturité sont résumés dans le graphique ci-dessous.

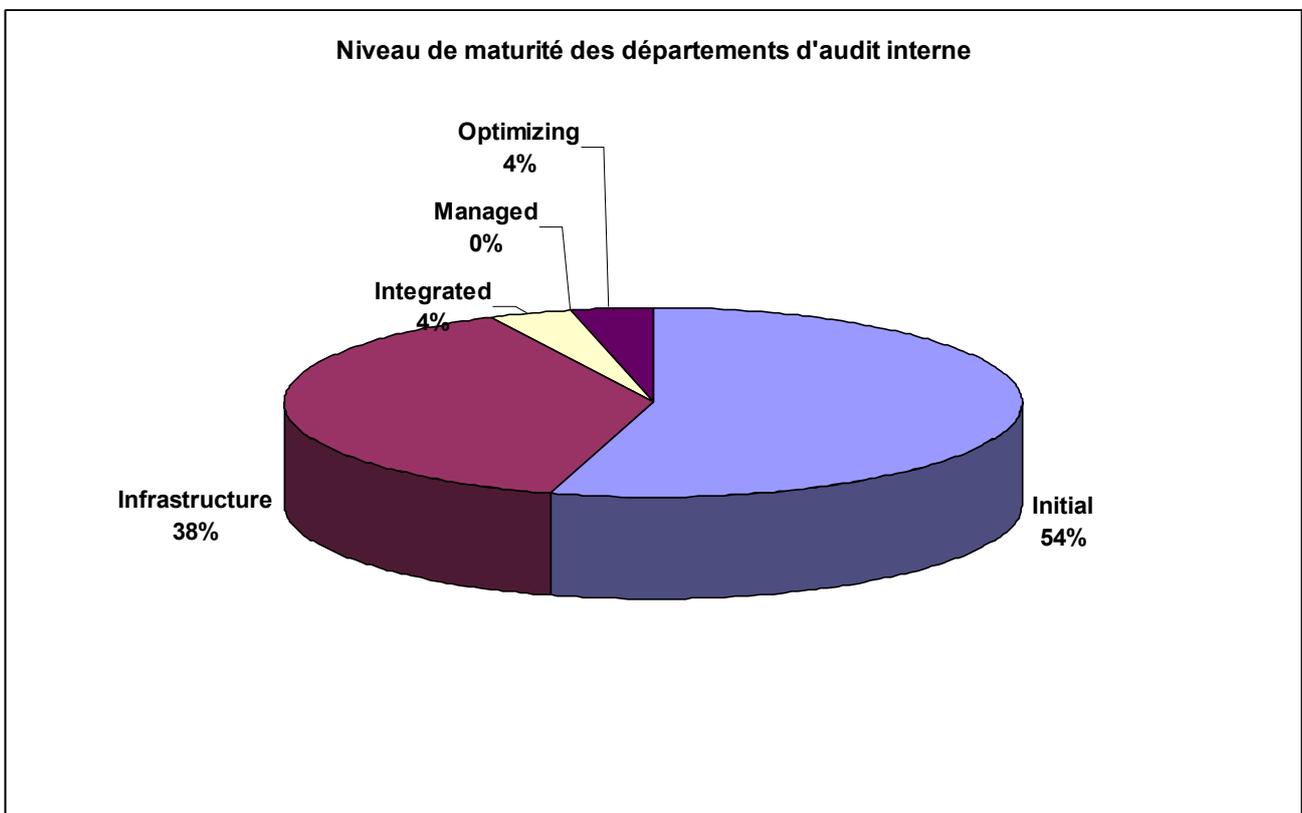


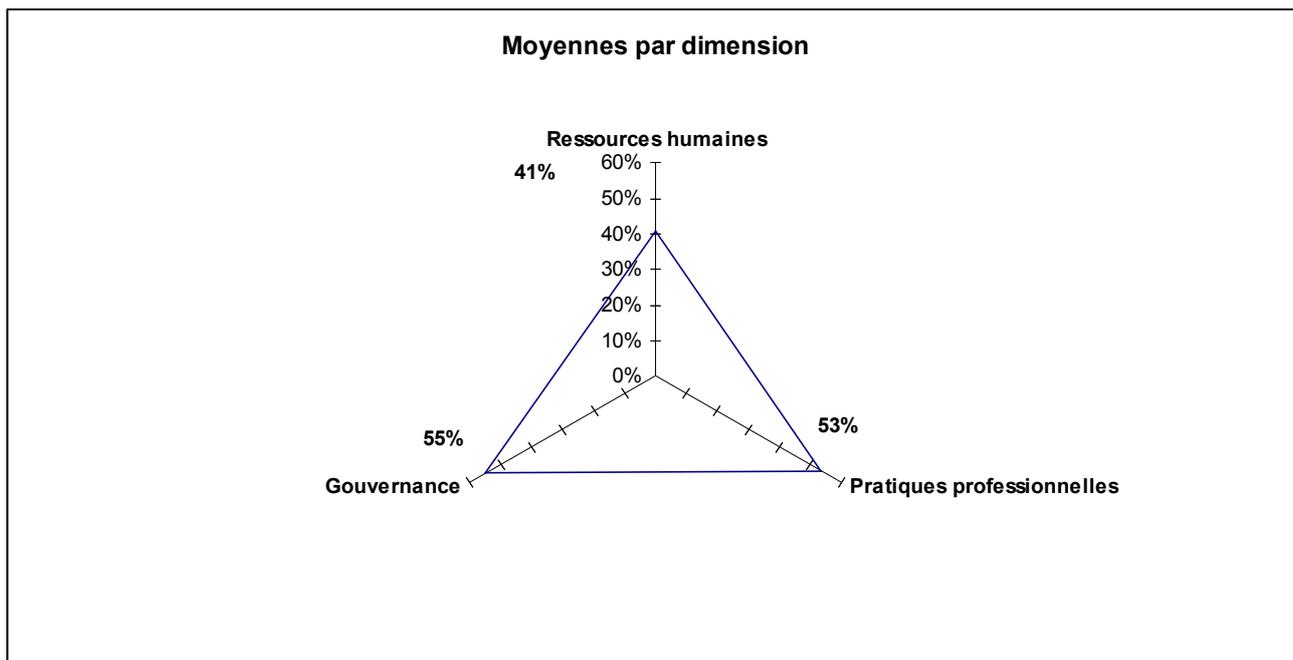
www.theiia.org/research

 The Institute of Internal Auditors
Research Foundation

⁴ Pour de plus amples informations sur le modèle, voir le site www.theiia.org, en particulier <http://www.theiia.org/bookstore/product/internal-audit-capability-model-iacm-for-the-public-sector-1422.cfm>

- Dans le cadre de la méthodologie de l'enquête, chaque service d'audit interne accède à un niveau de maturité supérieur s'il remplit au moins 70% des indicateurs correspondant à chaque niveau de maturité précédent et actuel, et ainsi de suite. Les indicateurs ont été regroupés dans trois des six dimensions provenant du modèle de compétences, à savoir « Les pratiques professionnelles », « La gouvernance », et « La gestion des ressources humaines ».
- Il est important de mentionner que tous les résultats de cette enquête sont basés uniquement sur l'appréciation des répondants concernant leurs activités d'audit interne et non sur une évaluation effective de celles-ci.





- Le graphique ci-dessus représente pour l'ensemble des services d'audit interne la moyenne des résultats par dimension. Selon la logique du modèle de compétence, un service d'audit interne ne peut évoluer favorablement et durablement à un niveau de maturité supérieur que si certaines dimensions ont atteint un niveau de compétence satisfaisant⁵. La moyenne globale des résultats révèle qu'aucune des trois dimensions n'obtient un seuil favorable pour permettre aux organisations d'atteindre un niveau de maturité élevé concernant leur service d'audit interne, en particulier à cause d'une gestion des ressources humaines qui semble, d'après les résultats de l'enquête, relativement précaire pour cette fonction dans ce secteur.

⁵ La dimension « Environnement de l'organisation » a été partiellement abordée en point 3 du rapport.