

RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ D'AUDIT 2009

Conformément à la Charte du Comité d'audit, le Comité d'audit doit établir chaque année un rapport dans lequel sa composition et ses compétences sont mentionnées et dans lequel il indique de quelle manière il s'est acquitté de sa mission. Ce rapport doit être signé par tous les membres du Comité d'audit, transmis au Comité de gestion et intégré dans le rapport annuel de l'ONAFTS.

Vous trouverez ci-après le premier rapport annuel du Comité d'audit. Comme la première réunion du Comité d'audit s'est tenue le 30 septembre 2008, le présent rapport porte sur le début du fonctionnement en 2008 et sur le premier exercice complet, à savoir 2009.

CONCEPTUALISATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'ONAFTS

Le Comité d'audit constate que l'Office a intégré des engagements concernant l'audit interne dans ses deux derniers contrats d'administration (2006-2009 et 2010-2012). Ces engagements s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie plus vaste de bonne gouvernance publique. Par la réalisation de ces engagements, l'Administration générale de l'ONAFTS souhaite, d'une part, rendre compte d'une manière optimisée au Comité de gestion et aux autorités supérieures et, d'autre part, maximaliser sa légitimité et son intégrité.

La fonction d'audit interne a plus concrètement pour finalité de donner au Comité de gestion une certitude raisonnable quant à la couverture effective de tous les risques internes et externes auxquels l'ONAFTS

s'expose dans le cadre de l'exécution de ses missions et quant à la mesure dans laquelle l'ONAFTS maîtrise ses processus.

Ceci s'opère dans une première phase par une analyse indépendante, professionnelle et systématique des procédures en vigueur et des méthodes de travail appliquées au sein de l'ONAFTS, par une évaluation de la gestion des risques et des systèmes de contrôle interne existants et par la surveillance de la qualité du rapportage financier et de gestion. Dans une deuxième phase, des propositions sont formulées pour améliorer davantage encore l'effectivité et l'efficacité de ces systèmes et processus.

Ces actions permettront à l'ONAFTS de s'acquitter de ses missions d'une manière encore plus efficace et plus effective, d'optimiser davantage encore le fonctionnement de l'institution et de réaliser plus facilement les objectifs fixés dans le contrat d'administration.

Le Comité d'audit fait remarquer que le domaine de la fonction d'audit interne à l'ONAFTS concerne toute l'organisation. Tous les processus administratifs, opérationnels, financiers et informatiques sont audités, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique où ils se situent. Ceci implique que la fonction d'audit interne assure le suivi objectif et indépendant, tant du fonctionnement de l'organisation même que de la gestion journalière, et ce, par le biais de l'exécution des missions d'audit interne reprises dans le plan d'audit qui a été approuvé par le Comité d'audit.

Le Comité d'audit constate en outre que les auditeurs internes ont un accès intégral, libre et illimité à toutes les implantations, propriétés et personnes de l'ONAFTS, ainsi qu'à tous les documents, fichiers informatiques et banques de données, rapports de réunions et informations pouvant être utiles dans le cadre des activités d'audit approuvées.

Au cours de ses activités, le Comité d'audit a également constaté que la fonction d'audit interne que l'Office a développée répond aux normes nationales et internationales en vigueur et aux principes fondamentaux d'indépendance, d'exhaustivité et d'objectivité.

Le Comité d'audit constate par ailleurs que l'Office a instauré sa fonction d'audit interne de sa propre initiative, et non en raison d'une obligation légale. L'ONAFTS disposait en outre déjà d'une fonction d'audit interne avant qu'une loi ne la rende obligatoire dans toutes les entreprises, banques, compagnies d'assurances et sociétés d'investissement cotées sur Euronext.

OPÉRATIONNALISATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'ONAFTS

Le Comité d'audit constate que l'Office a entamé la préparation de l'opérationnalisation de la fonction d'audit interne en 2007, et ce, en quatre phases: la rédaction de la Charte d'audit interne et de la Charte du Comité d'audit, la désignation d'auditeurs certifiés externes, les activités préparatoires à l'élaboration du plan d'audit et l'exécution proprement dite des missions d'audit.

Rédaction de la Charte d'audit interne et de la Charte du Comité d'audit

Le Comité d'audit constate que l'ONAFTS a rédigé une Charte d'audit interne et une Charte du Comité d'audit pour fixer le fonctionnement, les missions et l'autorité, tant de la fonction d'audit interne que du Comité d'audit.

La Charte d'audit interne contient plusieurs dispositions garantissant l'audit correct, détaillé, systématique et objectif des différentes procédures et méthodes de travail au sein de l'ONAFTS. Elle précise la portée des activités d'audit, la planification et l'exécution des missions d'audit, le rapportage sur ces missions et l'organisation interne du service d'audit.

La Charte du Comité d'audit décrit, entre autres, la composition, les missions, le fonctionnement et les responsabilités du Comité d'audit. Elle s'arrête également aux tâches en matière de communication d'informations et de contrôle interne qui sont confiées au Comité d'audit.

Les premières versions de ces chartes ont été approuvées par le Comité de gestion le 5 juin 2007. Les versions définitives, qui ont été adaptées aux normes nationales et internationales, ont été validées par le Comité de gestion le 8 janvier 2008. Le Comité d'audit les a ratifiées le 30 septembre 2008.

Le respect des deux chartes doit garantir l'objectivité et l'indépendance des résultats des audits et contribuer à l'intégrité et à la légitimité de l'Office. Elles ont dès lors été placées sur l'intranet, en vue d'une transparence totale à l'égard des collaborateurs.

Désignation d'un bureau externe spécialisé

Le 17 avril 2007, le Comité de gestion a décidé de sous-traiter l'opérationnalisation de la fonction d'audit interne, et ce, pour différentes raisons.

Ceci a ainsi permis à l'Office de faire auditer tous les processus au sein de l'organisation par des auditeurs expérimentés et certifiés et donc de réaliser une analyse complète de ses processus stratégiques, opérationnels, administratifs, financiers et informatiques. L'Office a par ailleurs immédiatement pu profiter des connaissances, de la formation, de la méthodologie en matière d'audit, du rapportage standard et du manuel d'audit d'un bureau externe, permettant la création

d'un effet d'apprentissage plus important. La difficulté de recruter des auditeurs expérimentés et certifiés résultant de l'absence d'un cadre statutaire, a également constitué une raison importante de désigner un bureau externe.

Le 10 juillet 2007, le Comité de gestion a approuvé le cahier des charges, qui a été publié une semaine plus tard dans le Bulletin des adjudications. Le 28 août 2007, date limite d'inscription, l'ONAFST avait reçu 5 offres.

Après une étude comparative du marché, le 2 octobre 2007, le Comité de gestion a désigné KPMG Advisory pour l'opérationnalisation de la fonction d'audit interne à l'ONAFST pour une période de 30 mois. L'approche et les compétences des auditeurs et le prix ont été les principaux critères d'attribution dans le cadre de la comparaison.

Approche de KPMG

KPMG a entamé ses activités par une analyse stratégique des processus et activités de l'Office, pour se faire ainsi une première idée de l'organisation et de son environnement. Cette analyse a abouti au développement d'un modèle d'environnement qui donne un aperçu clair et précis de tous les processus fondamentaux et d'appui de l'Office, de son domaine d'action, de ses relations, de ses missions fondamentales et de ses clients. Les facteurs externes influençant le fonctionnement de l'Office y ont également été intégrés.

Sur la base de l'analyse des processus et activités clés et du modèle d'environnement, KPMG a analysé les risques potentiels, tant internes qu'externes, que l'Office court dans l'exécution de ses missions. Ces risques ont été intégrés dans un cadre de risques et groupés sous des dénominateurs communs (gestion financière, gestion du personnel...).

L'étape suivante a consisté en la détermination des risques stratégiques de l'Office. Il s'agit de risques qui peuvent potentiellement compromettre les objectifs de l'Office et qui peuvent donc constituer une menace réelle.

Pour la définition de ces risques stratégiques, KPMG a distribué parmi les membres de la direction de l'ONAFST un questionnaire demandant leur avis concernant les principaux risques auxquels l'Office est exposé. KPMG a ainsi pu dresser un premier aperçu des objectifs les plus importants et des risques qui s'y rattachent. Ceux-ci ayant été examinés plus en détail au cours des entretiens avec les membres de la direction et d'autres collaborateurs.

Durant les interviews, les auditeurs internes ont également discuté des processus des différents départements. Ils se sont plus particulièrement enquis de la teneur des fonctions, de la manière dont l'Office atteint les objectifs fixés et des moyens pour ce faire.

KPMG a ainsi pu identifier les principaux risques et missions. Cette analyse des risques stratégiques a par ailleurs permis à l'ONAFTS de prendre conscience au maximum des risques auxquels il est exposé.

KPMG a élaboré le plan d'audit triennal 2008-2010 sur la base de cette analyse des principaux processus et des risques stratégiques. Ce plan accorde une attention toute particulière tant aux processus fondamentaux qu'aux processus logistiques. Des audits sont par ailleurs prévus dans tous les départements et à tous les niveaux hiérarchiques de l'ONAFTS.

Ce plan d'audit triennal sert de base pour des plans d'audit annuels détaillés qui sont approuvés par le Comité d'audit. Ces plans contiennent un calendrier pour l'exécution des activités d'audit dans le courant de l'année d'audit.

Exécution des missions d'audit par KPMG

Le Comité d'audit fait remarquer qu'il veille au suivi des missions d'audit exécutées par KPMG, et ce, de manière précise et responsable.

Le Comité d'audit constate que KPMG applique une méthode d'audit structurée pour l'exécution des missions d'audit. Le processus est à chaque fois analysé, de sorte que des « flowcharts » avec les différentes étapes des processus sont élaborés. Les principaux risques théoriques sont en outre identifiés, tandis que les contrôles internes sont examinés et testés. En dernier lieu, KPMG soumet ses constatations aux services audités, qui peuvent donner leur feed-back à ce sujet.

Le Comité d'audit constate que les audits prévus ne sont pas toujours terminés selon le planning. Un audit dans le cadre du plan d'audit 2008, à savoir « Gestion de l'organisation », n'a pas été terminé dans les délais. Par ailleurs, l'audit « Calcul des salaires et paiement des traitements » a été effectué deux semaines plus tard que prévu, pour ne pas déranger le calcul des salaires de novembre 2008. La réunion de clôture de cet audit n'a dès lors plus pu avoir lieu en 2008, mais seulement en janvier 2009. La réunion de clôture de l'audit « Contrôle financier » n'a également eu lieu qu'en janvier 2009 au lieu de 2008.

Le Comité d'audit fait remarquer que KPMG fait rapport sur l'exécution des missions selon un système standardisé. Dans une première phase, KPMG établit un rapport d'audit interne, qui est soumis aux responsables du processus audité. Un rapport discuté par les responsables et KPMG est soumis au Comité d'audit, pour discussion et validation. Les responsables reçoivent

ensuite le rapport d'audit définitif, qui reprend les modifications demandées et les plans d'action approuvés par le Comité d'audit.

Ce rapport d'audit contient des informations générales concernant le processus examiné et le(s) service(s) concerné(s), un aperçu des principaux risques théoriques, des constatations concernant les faiblesses du contrôle dans le cadre du processus, ainsi que des recommandations en vue d'une amélioration. Des plans d'action établis par le responsable audité font également toujours partie d'un rapport d'audit.

Le Comité d'audit est par ailleurs d'avis que KPMG fait systématiquement et clairement rapport sur la réalisation des recommandations acceptées. Un tableau en Excel est présenté à cet effet au cours de chaque réunion du Comité d'audit.

KPMG prévoit par ailleurs régulièrement des audits de suivi pour vérifier la réalisation des recommandations.

COMITÉ D'AUDIT

Le Comité de gestion a créé un Comité d'audit chargé de l'assister dans sa fonction de contrôle, et plus particulièrement dans le contrôle:

- de la qualité et de la fiabilité du rapportage financier et de gestion;
- du système de contrôle interne que le Comité de gestion et le management ont mis sur pied;
- de l'efficacité et de l'effectivité du processus d'audit;
- du respect de la législation, de la réglementation et des règles de conduite.

Ce Comité d'audit est également compétent pour la définition, l'organisation et le pilotage de la fonction d'audit interne, l'objectif final étant de garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne.

Composition

La Charte du Comité d'audit contient la disposition suivante concernant le Comité d'audit: « Le Comité d'audit est un sous-comité du Comité de gestion, composé de 3 membres du Comité de gestion et de 2 experts indépendants, dont un dispose d'une expertise financière, désignés par le Comité de gestion. Le président du Comité d'audit est choisi parmi les experts indépendants. Les 2 commissaires du gouvernement assistent aux réunions du Comité d'audit en tant qu'observateurs. »

Le 8 avril 2008, le Comité de gestion a délégué trois membres au Comité d'audit. Anne-Marie Drieskens, Luc Coulier et Daniel Van Daele représentent respectivement les organisations familiales, patronales et syndicales. Le 4 novembre 2008, le Comité de gestion a approuvé le remplacement d'Anne-Marie Drieskens par Esther Deman.

Le 1^{er} juillet 2008, le Comité de gestion a approuvé la désignation de deux experts externes, à savoir Monsieur Jean-Claude Daoust, administrateur délégué de Daoust S.A. et ancien président de la FEB, et le Professeur Johan Christiaens, chargé de cours au sein du groupe d'enseignement et de recherche Expertise comptable et Financement d'entreprises à l'Université de Gand et coprésident du groupe de travail « Not for profit and public accounting » de la Commission des normes comptables. Monsieur Daoust a par ailleurs été nommé président du Comité d'audit.

Les responsables de la gestion journalière de l'Office et des représentants de KPMG assistent également aux réunions du Comité d'audit. Les commissaires du gouvernement ont décidé de ne pas participer aux réunions du Comité d'audit, faute de mandat.

Exécution des tâches

Le Comité d'audit se réunit régulièrement pour exécuter ses tâches de la manière la plus efficace et la plus effective possible. En 2008, le Comité d'audit s'est réuni à 2 reprises; en 2009, à 6 reprises. Au cours de ces réunions, il se penche à chaque fois sur les rapports d'audit terminés, sur le suivi des recommandations et sur l'état de l'exécution du plan d'audit.

Le Comité d'audit a consacré ses premières réunions à une prise de connaissance de la méthodologie d'audit utilisée, à la planification et à l'organisation des audits et aux deux chartes. Le Comité d'audit a par ailleurs reçu une introduction à la mission, aux tâches et aux objectifs de l'Office.

En 2008, le Comité d'audit a discuté et validé 5 rapports d'audit: Paiements en vrac, Indemnités, frais et primes au personnel, Enseignement, Trésorerie et Appui à la gestion et instructions.

11 rapports d'audit ont été soumis à l'approbation du Comité d'audit en 2009: Bureau provincial d'Anvers, Analyse TI de haut niveau, Contrôle financier, Prestations familiales garanties, Bureau provincial de Liège/Bureau régional d'Eupen, Gestion de l'organisation, Achats, Litiges, Bureau provincial de Charleroi, Flux de données et Collaboration informatique opérationnelle entre l'ONAFTS et Smals.

Les risques au niveau du processus sont à chaque fois examinés dans ces rapports d'audit. Un score (critique, élevé, moyen ou faible) est attribué à chaque risque constaté. Des actions correctrices et des dates limites sont ensuite fixées en fonction de ce score.

Le Comité d'audit a également prêté attention aux risques au niveau de l'institution même. Pour ce faire, le Comité d'audit a organisé un brainstorming, ce qui lui a permis de se faire une meilleure idée des risques qui

compromettent le fonctionnement de l'institution même. De plus, le Comité d'audit a ainsi reçu un aperçu complet du fonctionnement de l'Office.

Le Comité d'audit a identifié 4 risques très importants pour l'ONAFTS. Sur le plan de la gestion, il a retenu la complexité du régime des allocations familiales, tandis que sur le plan opérationnel, le cadre de personnel manquant et les progrès technologiques demandent une attention particulière. Les moyens financiers limités, ayant des conséquences sur le plan tant opérationnel que stratégique, sont également considérés comme un risque important.

Le Comité d'audit a par ailleurs reçu des informations essentielles pour l'exécution de ses tâches, tant de l'Office que de KPMG.

En 2008, l'administrateur général a donné une présentation sur l'ONAFTS et ses missions. Un élément primordial à cet égard a trait à l'accent sur les choix stratégiques que l'ONAFTS a dû opérer compte tenu de la limitation de ses moyens financiers.

Le Comité d'audit a par ailleurs reçu des précisions de l'administrateur général concernant la décision des autorités de réduire les crédits pour l'audit interne, bien qu'ils aient été approuvés dans le contrat d'administration 2006-2008, et concernant les conséquences pour l'institution.

L'IT-manager de l'Office a également informé le Comité d'audit de l'évolution en matière de TIC à l'ONAFTS et des projets TIC qui sont prévus et/ou en cours d'exécution.

Lors du démarrage des activités du Comité d'audit, KPMG a fourni des explications concernant la méthodologie qui est utilisée dans l'exécution des missions d'audit et concernant la planification et l'organisation des missions. KPMG a par ailleurs informé le Comité d'audit des différentes démarches qui ont été entreprises en vue de l'analyse des risques stratégiques qui a servi de base pour l'élaboration du plan d'audit 2008-2010.

En 2009, KPMG a expliqué au Comité d'audit les principaux éléments de la loi du 17 décembre 2008 instituant un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières. Les adaptations au Code belge de gouvernance d'entreprise ont également été communiquées au Comité d'audit.

Principales constatations dans les rapports d'audit

Le Comité d'audit constate que KPMG a détecté 90 risques au total dans les processus examinés. Il s'agit de 18 risques élevés, 43 risques moyens et 26 risques faibles. KPMG a par ailleurs formulé trois recommandations pour renforcer l'efficacité et l'efficience d'un processus.

Après discussion des observations de l'audit, le Comité d'audit est arrivé à une autre évaluation que KPMG pour 2 risques: 1 risque a été qualifié de moyen au lieu de faible, et un autre de moyen au lieu d'élevé.

Le Comité d'audit constate également que certaines actions proposées par KPMG n'ont pas été retenues ou ont été adaptées après explications complémentaires de l'administrateur général de l'Office.

Après évaluation des 16 rapports d'audit terminés, le Comité d'audit est d'avis que l'Office exécute les processus examinés de manière efficace et effective, mais que certaines améliorations pourraient encore être réalisées. Le Comité d'audit affirme que les plans d'action élaborés en vue de ces améliorations sont bien suivis et implémentés par l'Office. Il ressort ainsi du suivi opéré par KPMG que plus de 70 % des plans d'action pour lesquels la date limite est atteinte sont effectivement réalisés dans le délai prévu.

Le Comité d'audit fait remarquer que les différents risques dans l'exécution de la mission fondamentale « Paiement des allocations familiales » sont la conséquence d'une application informatique surannée, et non de lacunes dans les étapes du processus pour la gestion des dossiers. L'instauration de la nouvelle application informatique Itinera-I devrait remédier en grande partie à ces risques.

Le Comité d'audit constate en outre que le manque de personnel empêche parfois la désignation d'un back up pour certaines tâches, ce qui engendre des risques. Le Comité d'audit relève aussi que plusieurs processus sont sous contrôle, mais ont été moins bien documentés et formalisés.

Rapportage sur l'exécution des missions

Le président du Comité d'audit fait rapport au Comité de gestion après chaque réunion. Il se base pour ce faire sur le procès-verbal qui est rédigé après chaque réunion.

ENSEIGNEMENTS

Le Comité d'audit est d'avis qu'il a déjà parcouru un important processus d'apprentissage. Tant le contenu des rapports d'audit et le suivi des recommandations que le rapportage au Comité de gestion à ce sujet ont fait l'objet de modifications. Le Comité d'audit a ainsi, entre autres, demandé à KPMG d'établir un lien dans chaque rapport d'audit entre les risques théoriques définis dans le cadre de risques et les constatations dans les rapports d'audit.

Le Comité d'audit estime que le transfert de connaissances est également essentiel pour pouvoir s'acquitter de ses tâches d'une manière efficace et effective. Il s'agit à la fois du transfert de connaissances de l'ONAFTS au Comité d'audit concernant des modifications dans la mission, les objectifs...

et du transfert de connaissances de KPMG au Comité d'audit concernant des changements dans la méthodologie de l'audit, dans la législation...

En vue de nouveaux pas dans son processus d'apprentissage, le Comité d'audit prévoit une autoévaluation du Comité d'audit et une autoévaluation de la fonction d'audit interne en 2010.

