

BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE: RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ D'AUDIT 2010

L'Office tend à améliorer constamment son fonctionnement interne et à appliquer les règles internationales de bonne gouvernance. C'est pourquoi en 2008, la fonction d'audit interne ainsi que le Comité d'audit ont été créés.

En 2010, tant la fonction d'audit interne que le Comité d'audit ont travaillé à une vitesse de croisière. Toutes les missions d'audit décrites dans le plan d'audit pluriannuel 2008-2010 ont été accomplies intégralement et dans les temps en 2010. Entre-temps, l'Office a également entamé la réalisation de toutes les propositions d'amélioration qui ont été validées par le Comité d'audit.

Le Comité d'audit s'est réuni à plusieurs reprises en 2010. Dans son deuxième rapport annuel, portant sur l'exercice 2010, aussi bien ses tâches que la façon dont elles doivent être accomplies ont été détaillées.

Conformément aux dispositions prévues dans la Charte du Comité d'audit, le Comité d'audit a établi un rapport annuel pour l'exercice 2010 dans lequel sa composition et ses compétences sont définies ainsi que la manière dont ses compétences ont été exercées.

CONCEPTUALISATION ET OPÉRATION- NALISATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

Développement de la fonction d'audit interne

En 2007, l'Office a lancé, de sa propre initiative, l'opérationnalisation de sa fonction d'audit interne. Une firme spécialisée extérieure, KPMG Advisory, a été désignée par le Comité de gestion pour accompagner l'Office tout au long de ce processus.

KPMG a commencé ses travaux par une analyse approfondie des processus, des risques internes et externes et de l'environnement d'audit de l'Office. Les résultats de ces analyses ont servi de base pour instaurer le plan d'audit pluriannuel 2008-2010. Ce plan



a été approuvé aussi bien par le Comité d'audit que par le Comité de gestion; après quoi KPMG a commencé à exécuter les missions d'audit reprises dans le plan.

Les deux comités ont également approuvé en 2008 la Charte du comité d'audit et la Charte d'audit interne. Ces chartes, qui règlent l'action du Comité d'audit et de la fonction d'audit, ont été mises à la disposition des collaborateurs sur l'intranet.

Dans son contrat d'administration 2010-2012, l'Office s'est engagé à exécuter un audit interne en tant que fonction intégrée d'ici la fin de l'année 2012. Fin 2010, une procédure d'adjudication a été mise en place afin de désigner une firme spécialisée dans l'accompagnement au cours de ce processus essentiel.

Points fondamentaux de la fonction d'audit interne

L'Office poursuit deux objectifs par le biais de sa fonction d'audit: la détection des risques internes et externes qui influencent l'exécution des missions et la mise en œuvre de plans d'action pour une maîtrise optimale de ces risques et pour une amélioration du fonctionnement de l'institution.

L'Office n'exclut aucun processus stratégique, administratif, opérationnel, financier ou informatique de l'incorporation dans le plan d'audit. L'audit porte tant sur le fonctionnement de l'organisation que sur sa gestion journalière.

Les auditeurs internes disposent d'un accès total et libre à toutes les informations disponibles au sein de l'Office, y compris les banques de données, les fichiers informatiques et les rapports des réunions.

L'Office a développé sa fonction d'audit interne dans le respect des normes d'audit nationales et internationales, par lesquelles les principes d'audit fondamentaux, à savoir l'indépendance, l'intégralité et l'objectivité, sont assurés.



LE COMITÉ D'AUDIT

Composition

Au 31 décembre 2010, le Comité d'audit était composé comme suit:

Président: Jean-Claude Daoust, administrateur délégué de Daoust SA et président honoraire de la FEB

Expert financier: le professeur Johan Christiaens, enseignant à l'Université de Gand dans le groupe d'enseignement et de recherche Accountancy en Bedrijfsfinanciering

Représentants du Comité de gestion: Esther Deman, Luc Coulier et Daniel Van Daele.

La direction quotidienne de l'Office et des représentants de KPMG Advisory assistent également aux réunions du Comité d'audit.

Compétences

Le Comité d'audit a été chargé par le Comité de gestion, de contrôler la qualité et la fiabilité des rapports financiers et de gestion, selon le système de contrôle interne établi par le Comité de gestion et la direction, de contrôler l'application de la législation, de la réglementation et des normes de conduite ainsi que l'efficacité et l'effectivité du processus d'audit.

Conformément à la Charte du Comité d'audit, le Comité d'audit est également compétent pour rédiger un rapport annuel sur son fonctionnement et exécuter une autoévaluation et une analyse interne et externe de sa fonction d'audit.

Exercice des compétences

Le Comité d'audit a organisé cinq réunions en 2010 pour l'exécution de ses tâches.

Exécution des missions d'audit

En 2010, le Comité d'audit a validé huit rapports d'audit:

- la collaboration IT avec Smals,
- le calcul et le paiement des traitements,
- les conventions internationales,
- la sélection et le recrutement,
- le rapportage interne,
- la gestion des indus et les droits d'accès aux bureaux provinciaux,
- le contrôle administratif,
- la formation.



Au total, 34 risques ont été mis en évidence pour les processus examinés (3 élevés, 20 moyens et 11 faibles) et 7 recommandations ont été formulées pour améliorer le processus.

Dans l'ensemble, les processus examinés sont exécutés de manière efficace et effective. Quelques améliorations peuvent toutefois encore être mises en œuvre, étant donné que, par ex., il n'existe pas toujours de procédure formelle ou de manuel.

Les processus examinés sont influencés par le manque structurel de personnel auquel l'Office doit faire face. Il en résulte des problèmes dans la séparation des fonctions, l'absence d'un back-up ou un accomplissement minimal des tâches.

Réalisation du plan d'audit pluriannuel 2008-2010

Toutes les missions d'audit prévues dans le plan d'audit pluriannuel 2008-2010 ont été exécutées telles qu'elles ont été planifiées. Tant les rapports d'audit que les plans d'action élaborés pour remédier aux risques constatés qui ont résulté des missions d'audit, ont été discutés et validés par le Comité d'audit. Une grande partie des actions a déjà été exécutée alors que l'implémentation de toutes les actions en cours de réalisation a déjà été entamée.

18 des 25 actions validées en 2008 ont été réalisées dans les délais. 25 des 33 actions validées en 2009 ont été implémentées à temps. Ainsi, le taux de réalisation est de 72% pour 2008 et de 76% pour 2009.

10 des 15 actions validées en 2010 ont une date butoir qui n'a pas encore été atteinte. Parmi les 5 actions dont la date limite est expirée, 2 ont été réalisées dans les temps et 3 de manière incomplète. La non-réalisation de ces actions est majoritairement due à des circonstances externes, par ex., la réception tardive ou inexistante des informations nécessaires à la rédaction d'une circulaire.

Selon KPMG Advisory, ces taux de réalisation représentent un immense succès, étant donné que, dans la plupart des autres organismes, tant publics que privés, des taux d'implémentation inférieurs ont été enregistrés.



Autres compétences

Le Comité d'audit a dressé un premier rapport annuel en 2010. Ce rapport portant sur les années 2008 et 2009 a été repris dans le rapport d'activité 2009 de l'Office et publié sur son intranet et son site web.

Le Comité d'audit a également procédé à une autoévaluation de son fonctionnement. Dans une grille d'autoévaluation, les membres ont exprimé leur avis sur les thèmes suivants:

- définition des missions du Comité d'audit et leur réalisation,
- composition du Comité d'audit,
- qualité des réunions du Comité d'audit,
- formation des membres du Comité d'audit,
- qualité du processus d'audit interne,
- relations avec le Comité de gestion.

Le Comité d'audit a constaté qu'une formation continue de ses membres est essentielle. Il est également parvenu à la conclusion qu'une attention particulière doit être prêtée à l'évaluation périodique de ses membres individuels. Pour conclure, le Comité d'audit a pris la décision de définir clairement sa mission en matière de qualité et de fiabilité des rapports financiers.

En 2010, le Comité d'audit a également procédé à une autoévaluation de la fonction d'audit interne et s'est focalisé sur le développement d'un processus d'audit commun à tous les auditeurs internes et externes. Ces compétences sont traitées ci-après.

ÉVALUATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

La fonction d'audit interne de l'Office a été soumise, en 2010, à une évaluation interne et deux évaluations externes.

Évaluation interne

Pendant l'autoévaluation de la fonction d'audit interne, KPMG Advisory est parvenu à la conclusion que l'Office respecte, dans l'ensemble, les normes d'audit internationales. Cependant, des indicateurs de performances doivent encore être établis pour le suivi du processus d'audit.

KPMG Advisory a examiné le niveau de maturité actuel de la fonction d'audit selon l'Internal Audit Capability Model for the Public Sector. Ce modèle définit cinq niveaux de maturité, de sorte qu'un plan d'action 2012 a pu être tracé pour élever le niveau de la fonction d'audit de l'Office.



Évaluation critique

Le professeur Roodhooft de la Vlerick Leuven Gent Management School a procédé à une évaluation critique de haut niveau de la fonction d'audit interne. Il a formulé certaines questions prioritaires pour un développement de l'audit interne et de la gestion des risques au sein de l'Office:

- combien de temps doit consacrer le service d'audit à la formulation d'avis, à l'optimisation des processus, à la fraude et à la gestion des risques?
- de quel personnel doit être composé le service d'audit?
- comment l'Office peut-il mieux gérer les risques?

Évaluation de la Cour des comptes

En 2010, la Cour des comptes a publié un « Cahier 2010 relatif à la Sécurité sociale » dans lequel la situation de l'audit interne dans le secteur de la sécurité sociale est étudiée.

L'Office est l'une des six institutions de sécurité sociale qui ont implémenté un service d'audit et l'une des quatre institutions qui ont effectué une analyse préalable des risques.

Dans le Cahier, l'Office a été cité comme exemple à plusieurs reprises. La Cour des comptes mentionne entre autres le Comité d'audit indépendant, la charte d'audit formelle dans laquelle la couverture d'audit est définie dans sa totalité, l'engagement des auditeurs certifiés, l'approche systématique des activités d'audit, les audits de suivi et la vérification de la réalisation des plans d'action.

SINGLE AUDIT¹

Lors de son autoévaluation, le Comité d'audit a décidé de consacrer plus d'attention à sa mission concernant la qualité et la fiabilité des rapports financiers et de gestion de l'Office. Par conséquent, le Comité d'audit a invité des auditeurs externes pour une discussion.

Le 14 avril 2010, Monsieur Lemaitre, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes, et Monsieur Theunissen, réviseur d'entreprises, ont donné une présentation à propos de leur mission à l'Office et au sujet de la méthodologie utilisée pour certifier la qualité des rapports financiers rédigés par l'Office.



¹ Le Single audit est l'harmonisation des travaux de tous les organes de contrôle, tout en conservant leur autonomie et leurs responsabilités, pour optimiser le contrôle du fonctionnement d'une institution, pour minimaliser les coûts et éviter des doubles efforts inutiles.

De la discussion, il ressort que les travaux des auditeurs internes et externes se déroulent dans différentes perspectives et à des moments différents, mais que des chevauchements sont possibles. Le Comité d'audit est donc partisan d'une meilleure collaboration entre les trois acteurs dans le cadre du single audit.

AVENIR DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

D'ici à la fin de l'année 2012, l'Office souhaite mettre sur pied son propre service d'audit professionnel, indépendant et objectif.

Une procédure d'adjudication a été lancée fin 2010 pour désigner une firme spécialisée extérieure qui accompagnera l'Office tout au long du processus. Cette firme devra se focaliser sur trois objectifs:

- assurer la continuité de la fonction d'audit actuelle par la rédaction d'un nouveau plan d'audit pluriannuel et par l'exercice des missions d'audit;
- accompagner l'ONAFTS dans la création de son propre service d'audit interne;
- prévoir un accompagnement de qualité pour les propres auditeurs de l'Office dès qu'ils seront désignés.

Après une analyse comparative approfondie des offres proposées, le Comité de gestion a décidé de confier la mission à KPMG Advisory pour une période de trois ans à dater du 1^{er} janvier 2011.

