



Assurance externe *versus* assurance interne :
COMMENT CRÉER UNE COOPÉRATION ?



Institut des Réviseurs d'Entreprises
Institut royal



Le présent document a été rédigé par un groupe de travail composé de représentants de l'IIA et de l'IRE : Messieurs Philip MAEYAERT, Virgile NIJS, Paul PAUWELS, Lieven ACKE, Philippe MENEVE, Gerrit SARRENS et Madame Michèle MALISART, avec l'assistance du personnel de l'IIA et de l'IRE : Madame Pascale VANDENBUSSCHE (Chief Supporting Officer – IIA) et Madame Stéphanie QUINTART (Responsable Etudes-IRE).

Ed. resp.: D. Szafran – IRE/IBR – Rue d'Arenberg 13 – 1000 Bruxelles
tél.: +32.2.512.51.36 – fax.: +32.2.512.78.86 – e-mail: info@ibr-ire.be – www.ibr-ire.be
et P. Vandebussche – IIA Belgique - Rue Royale 109-111, boîte 5 - 1000 Bruxelles
Tel: +32.2.219.82.82 - Fax: +32.2.217.12.97 – e-mail : info@iiabel.be - www.iiabel.be

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I - INTRODUCTION	p 08
CHAPITRE II - SYNTHÈSE	p 09
CHAPITRE III - ROLES ET RESPONSABILITES	p 10
1. ROLE ET RESPONSABILITES DE LA DIRECTION	p 10
2. ROLE ET RESPONSABILITES DES AUDITEURS EXTERNES	p 10
2.1. Qualité d'auditeur externe	p 10
2.2. Institut des Réviseurs d'Entreprises	p 10
2.3. Mandat des auditeurs externes	p 11
2.4. Autres missions légales pour les auditeurs externes	p 11
2.5. Autres missions contractuelles et services prohibés	p 12
2.6. Normes professionnelles d'audit	p 12
2.7. Responsabilité des auditeurs externes	p 12
3. ROLE ET RESPONSABILITES DES AUDITEURS INTERNES	p 13
3.1. Contexte	p 13
3.2. Définition de l'audit interne	p 13
3.3. Positionnement de l'audit interne	p 13
3.4. Missions d'audit interne	p 14
3.5. Normes de l'IIA	p 14
3.5.1. Normes de Qualification (NQ)	p 14
3.5.2. Normes de Fonctionnement (NF)	p 14
3.5.3. Glossaire	p 14
4. ROLE ET RESPONSABILITES DU COMITE D'AUDIT	p 15
4.1. Règlements légaux afférents à la constitution d'un comité d'audit	p 15
4.1.1. Dispositions principales de la loi sur les comités d'audit	p 15
4.1.2. Code belge de gouvernance d'entreprise 2009	p 15
4.1.3. Charte du comité d'audit	p 16
4.2. Responsabilités du comité d'audit	p 16
4.3. Rôle du comité d'audit concernant la coopération entre l'audit externe et interne	p 17
5. PROCESSUS D'AUDIT: POINTS DE VUE DES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES	p 18
5.1. Le processus d'audit externe	p 18
5.1.1. Acceptation du client	p 18
5.1.2. Processus du planning d'audit initial	p 18
5.1.3. Réalisation du plan d'audit	p 19
5.1.4. Rapport et évaluation de la mise en œuvre des travaux	p 19
5.2. Le processus d'audit interne	p 20
5.2.1. Planification des activités d'audit interne	p 20
5.2.2. Planification de la mission	p 20
5.2.3. Réalisation de la mission	p 21
5.2.4. Communication des résultats	p 21
5.2.5. Surveillance des actions de progrès	p 21

CHAPITRE IV: NORMES PROFESSIONNELLES DE COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS

EXTERNES ET INTERNES	p 22
1. NORMES D'AUDIT EXTERNE	p 22
1.1. Contexte juridique belge : utilisation du travail des autres et acceptation de la mission	p 22
1.2. Normes internationales d'audit (ISA)	p 23
1.3. Normes Statements on Auditing Standards (SAS)	p 24
1.4. Normes du Public Company Accounting Oversight Board Standards (PCAOB)	p 25
2. NORMES D'AUDIT INTERNE	p 25
2.1. L'Institut des Auditeur Internes (IIA) : Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF)	p 25
3. NORMES SPECIFIQUES AUX INSTITUTIONS FINANCIERES	p 26
3.1. Comite de Bâle sur le contrôle bancaire	p 26

CHAPITRE V: LA COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES

1. RETOUR D'INFORMATIONS SUR L'ENQUETE ET LES INTERVIEWS	p 28
1.1. Engagement	p 28
1.2. Bénéfices	p 28
1.3. Communication	p 29
1.4. Echanges systématiques	p 32
2. LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES	p 33
2.1. Introduction	p 33
2.2. Evaluation de la gestion des risques	p 34
2.2.1. Introduction	p 34
2.2.2. Rôle de l'audit interne	p 34
2.2.3. Rôle de l'audit externe	p 34
2.2.4. Coopération proposée	p 34
2.2.5. Bénéfices	p 35
2.3. Evaluation du contrôle interne	p 35
2.3.1. Introduction	p 35
2.3.2. Définition	p 35
2.3.3. Rôle de l'audit interne	p 35
2.3.4. Rôle de l'audit externe	p 35
2.3.5. Coopération proposée	p 36
2.3.6. Bénéfices	p 36
2.4. Détermination du plan d'audit	p 36
2.4.1. Introduction	p 36
2.4.2. Définition	p 36
2.4.3. Rôle de l'audit interne	p 37
2.4.4. Rôle de l'audit externe	p 37
2.4.5. Coopération proposée	p 37
2.4.6. Bénéfices	p 37

2.5. Analyse effectuée lors d'un audit	p 37
2.5.1. Introduction	p 37
2.5.2. Définition	p 37
2.5.3. Rôle de l'audit interne	p 38
2.5.4. Rôle de l'audit externe	p 38
2.5.5. Coopération proposée	p 38
2.5.6. Bénéfices	p 38
2.6. Rapport d'audit	p 39
2.6.1. Introduction	p 39
2.6.2. Définition	p 39
2.6.3. Rôle de l'audit interne	p 39
2.6.4. Rôle de l'audit externe	p 39
2.6.5. Coopération proposée	p 39
2.6.6. Bénéfices	p 39
2.7. Suivi des recommandations	p 40
2.7.1. Introduction	p 40
2.7.2. Définition	p 40
2.7.3. Rôle de l'audit interne	p 40
2.7.4. Rôle de l'audit externe	p 40
2.7.5. Coopération proposée	p 40
2.7.6. Bénéfices	p 40
Annexes	p 41
1. Comment est-ce que je ... fais la distinction entre l'audit interne et l'audit externe ?	p 41
2. Glossaire	p 42
3. Modèle de charte d'un département d'audit interne	p 44
4. Modèle de charte d'un comité d'audit	p 47
5. Données démographiques	p 50

CHAPITRE I

INTRODUCTION

L'objectif de la présente prise de position est de proposer les meilleures pratiques en ce qui concerne la coopération entre les auditeurs externes et internes en Belgique. Une telle coopération pourrait bénéficier à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise des sociétés.

Il est à noter que ce document est axé principalement sur le secteur privé en général. Les spécificités du secteur financier ne seront abordées que succinctement.

Ce document pose d'abord un cadre général par l'identification des rôles et des responsabilités des acteurs concernés (cf. aussi Annexe 1). La direction, les auditeurs externes, les auditeurs internes et le comité d'audit ont chacun un rôle à jouer, soumis à leur réglementation respective et limité par leurs responsabilités. Il est également important de décrire le processus d'audit tel qu'il est exécuté respectivement par les auditeurs externes et internes afin de comprendre de façon claire où la coopération entre les deux parties pourrait être améliorée.

En outre, quelques normes professionnelles relatives à la coopération entre les auditeurs internes et les auditeurs externes ont été résumées pour faciliter la compréhension du lecteur. Enfin, une vue d'ensemble des pratiques actuelles et des propositions de meilleures pratiques ont été formulées.

CHAPITRE II

SYNTHESE

Les fonctions de contrôle sont importantes dans toutes les organisations et sont représentées par différents acteurs. C'est la raison pour laquelle la coopération entre les différents acteurs devient cruciale afin d'optimiser le niveau de contrôle et l'efficacité. Une coopération effective entre les auditeurs externes et les auditeurs internes conduit à une série de bénéfices.

Le comité d'audit doit jouer un rôle important dans la définition de cette coopération et dans la supervision de la planification des activités des auditeurs (externes et internes). Le comité doit avoir une vision globale des activités d'audit au sein de l'organisation.

Dans cette prise de position, nous aborderons le rôle et les responsabilités des auditeurs internes et externes.

Sur la base d'une enquête, des normes internationales et de discussions de groupe, nous avons aussi défini les meilleures pratiques pour la coopération entre les auditeurs externes et internes.

L'une des professions est fortement régulée (les auditeurs externes) et l'autre ne l'est pas, à l'exception du secteur financier. Cependant, il est important de constater que les deux professions adhèrent à des normes internationales et effectuent un rapport selon un format fixé.

L'enquête a démontré, qu'en pratique, la coopération peut varier fortement et que la plupart du temps l'initiative vient des services d'audit interne.

Selon l'enquête, la plupart des auditeurs externes ont une bonne expérience en matière de coopération. Les raisons principales pour ne pas promouvoir la coopération sont dues aux décisions de la société, la rotation du personnel junior, un partage inégal d'informations et de niveaux de maturité des services d'audit et l'absence d'indépendance des services d'audit.

L'enquête montre que le bénéfice le plus important réside dans l'augmentation de l'efficacité du travail d'audit. Les échanges systématiques et une méthodologie commune sont très limités de part et d'autre.

Lorsque nous définissons les meilleures pratiques, nous pouvons dire que les auditeurs externes peuvent collaborer avec les auditeurs internes de diverses façons. Les critères les plus importants pour définir les niveaux de coopération sont:

- la maturité du service d'audit interne ;
- la conformité aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, IPPF) ;
- la certification et l'expérience des auditeurs internes ;
- la qualité du travail exécuté par les auditeurs internes.

Lorsque les auditeurs externes prévoient d'utiliser les travaux des auditeurs internes, ils devront prendre en considération la planification provisoire par les auditeurs internes et la discuter au plus tôt. Ils devront également se mettre d'accord au préalable sur l'étendue des travaux de l'audit interne, les niveaux de matérialité et les méthodes proposées.

Cette coopération peut prendre différentes formes :

- communication des rapports, des documents ;
- réunions régulières ;
- consultations en matière d'évaluations des risques, d'évaluations du contrôle interne, de problèmes de gouvernance d'entreprise ;
- coopération incluse dans les planifications d'audit ;
- accords pour le partage des informations ;
- fixation d'une méthodologie commune pour l'évaluation des risques, du contrôle interne ;
- suivi des constatations et des recommandations consolidées ;
- utilisation du travail des autres auditeurs en vue d'éviter toute duplication: travail commun et soumission du travail de l'autre ;
- formation relative à la méthodologie de l'audit externe, etc.

Il est important de fixer un accord clair au sujet de la coopération attendue. La coopération peut également être intégrée dans la charte de l'audit interne.

Etant donné la portée plus large du travail de l'audit interne, il est plus probable que les auditeurs externes s'appuient sur le travail des auditeurs internes que l'inverse. Bien que les auditeurs externes puissent utiliser le travail de l'audit interne, ils ne peuvent pas transmettre leurs responsabilités.

CHAPITRE III

ROLES ET RESPONSABILITES

1. ROLE ET RESPONSABILITES DE LA DIRECTION

La direction, sous la supervision du conseil d'administration, est responsable, entre autres, de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable. Cette responsabilité inclut la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à la préparation et à la présentation fidèle des états financiers, qui ne comporte pas d'inexactitudes matérielles, qu'elles soient dues à la fraude ou à des erreurs.

Le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009 stipule à cet égard que les organisations qui appliquent le code devraient, entre autres, décrire et divulguer dans la déclaration de gouvernance d'entreprise les caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

La publication de la charte du comité d'audit n'est pas obligatoire mais recommandée comme meilleure pratique.

La directive Audit (audit statutaire) 2006/46/EC du 14 Juin 2006¹ exige des entreprises dont les titres sont admis en bourse sur le marché réglementé et dont le siège social est situé dans la Communauté Européenne de divulguer une déclaration annuelle de gouvernance d'entreprise en tant que section spécifique et clairement identifiable du rapport annuel. Cette déclaration devrait fournir aux actionnaires des informations clés facilement accessibles sur les pratiques de gouvernance d'entreprise qui sont effectivement appliquées, y compris une description des caractéristiques principales de tout système existant de gestion des risques et de contrôle interne relatif au processus de l'établissement de l'information financière.

La majorité des institutions financières qui sont sous la supervision prudentielle de la CBFA doivent évaluer l'adéquation de leur système de contrôle interne (efficacité au niveau de la conception et de la mise en pratique) sur base annuelle et rapporter les résultats de leur évaluation au conseil d'administration, à la CBFA et aux commissaires. Les commissaires doivent évaluer les mesures de contrôle interne et rapporter leurs constatations à la CBFA.

2. ROLE ET RESPONSABILITES DES AUDITEURS EXTERNES

2.1. Qualité d'auditeur externe

En Belgique, la qualité d'auditeur externe (réviseur d'entreprises) est octroyée par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) dans les conditions fixées par la loi du 22 juillet 1953, coordonnée en dernier par l'arrêté royal du 30 avril 2007, afin de se conformer à la plupart des dispositions de la directive Audit 2006/46/CE.

Pour les besoins du présent document, les réviseurs d'entreprises sont appelés « auditeurs externes » dans l'exercice de leur fonction de commissaire (audit statutaire), tel que décrit ci-dessous (voir point 2.3., p.11).

La qualité d'auditeur externe est obtenue à l'issue d'une formation de trois ans et après la réussite de plusieurs examens organisés par l'Institut. Les auditeurs externes sont tenus de mettre à jour de façon permanente leurs connaissances professionnelles et leurs compétences et d'effectuer leur travail en toute indépendance et avec la conscience professionnelle requise.

2.2. Institut des Réviseurs d'Entreprises

L'IRE a été créé par la loi du 22 juillet 1953, coordonnée en 2007. Les fonctions de l'Institut incluent :

- l'admission des auditeurs externes (réviseurs d'entreprises), tant pour les individus que pour les cabinets d'audit ;
- la gestion du registre public dans lequel les auditeurs externes doivent être enregistrés ;
- la rédaction de normes professionnelles d'audit et de recommandations ;
- l'organisation du programme de formation des stagiaires ;

1 Directive 2006/46/CE du Parlement Européen et du Conseil modifiant les Directives 78/660/CEE du Conseil sur les comptes annuels de certaines catégories d'entreprises, 83/349/CEE sur les comptes consolidés, 86/635/CEE sur les comptes annuels et les comptes consolidés des Banques et autres institutions financières et 91/674/CEE sur les comptes annuels et les comptes consolidés des sociétés d'assurances.

- la supervision de la formation permanente des auditeurs externes ;
- l'organisation d'un contrôle de qualité périodique sur les travaux des auditeurs externes ;
- l'émission d'un code de déontologie pour les auditeurs externes ;
- la fixation de procédures disciplinaires à l'encontre des auditeurs externes et des stagiaires.

L'IRE est responsable devant le Conseil supérieur des Professions économiques et le Ministre en charge de l'Economie.

2.3. Mandat des auditeurs externes

Conformément au Code belge des sociétés (art. 15, 141 et 142), toutes les sociétés excédant certains critères (nombre de travailleurs occupés, chiffre d'affaires annuel et total du bilan) sont tenues de nommer un auditeur externe comme commissaire. Les états financiers consolidés qui atteignent les seuils imposant un contrôle légal des comptes doivent également être audités, sauf si la maison mère est exemptée de l'exigence de consolidation étant donné que ses états financiers et ceux de ses filiales sont inclus dans les états consolidés de la maison mère ultime et pour autant que les états financiers consolidés de cette maison mère ultime soient préparés conformément à la septième Directive CE ou son équivalent.

Les institutions financières qui sont sous la supervision de la Commission bancaire, financière et des assurances (CBFA) doivent nommer un auditeur externe quelle que soit leur taille. Les institutions financières sous la supervision de la CBFA sont, entre autres: les établissements de crédit, les compagnies d'assurances, les entreprises d'investissements, les organismes de placement collectif, les sociétés de gestion. Les auditeurs des établissements financiers assistent la CBFA dans l'exercice de sa supervision prudentielle. Cette assistance inclut, entre autres, une revue et un audit des rapports intermédiaires et de fin d'exercice ainsi qu'une évaluation des mesures de contrôle interne prises par la direction. Cette assistance est régie par des normes d'audit spécifiques et des instructions émises par la CBFA.

La nomination de l'auditeur externe est décidée par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans, sur proposition du conseil d'administration et, lorsque requis, après approbation du conseil d'entreprise. Toutefois, si un comité d'audit doit être nommé (de façon volontaire ou exigé par la loi), la proposition du conseil d'administration de nommer un auditeur externe doit être soumise à l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du comité d'audit.

Les auditeurs externes ne peuvent être révoqués que par l'assemblée générale des actionnaires, et sous certaines conditions établies par le Code belge des sociétés (art. 135). Sauf pour des motifs personnels graves, l'auditeur externe ne peut pas démissionner durant la période fixée de trois ans, sauf lors d'une assemblée générale des actionnaires et seulement après avoir informé cette assemblée des motifs de sa démission.

Chaque année, l'auditeur externe doit, entre autres, faire rapport aux actionnaires sur l'image fidèle des états financiers. En outre, l'auditeur est aussi requis de faire rapport sur le fait que:

- les états financiers et les documents comptables sont conformes aux exigences légales;
- le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et est cohérent avec les états financiers;
- l'entreprise respecte ses statuts et le Code belge des sociétés.

Il doit également, lorsque requis, émettre un tel rapport sur les comptes consolidés et le rapport de gestion consolidé.

L'auditeur externe doit également faire rapport sur un certain nombre de transactions ou de situations si elles se produisent dans une entité où il a été nommé, par exemple, en cas :

- d'augmentation de capital par apport en nature ;
- de fusion ou de scission (fractionnement) ;
- de décision d'entrer en liquidation ;
- d'établissement d'un rapport sur les informations financières et économiques soumises au conseil d'entreprise.

Pour agir en qualité de commissaire pour les institutions financières, l'auditeur externe doit, en outre, être agréé par la CBFA comme ayant les qualifications appropriées pour auditer de telles entités.

2.4. Autres missions légales pour les auditeurs externes

Dans les entreprises plus petites qui ne doivent pas nommer un commissaire, un auditeur externe (réviseur d'entreprises) devra être nommé pour faire un rapport spécifique sur les transactions ou les situations reprises au dernier paragraphe du point précédent.

2.5. Autres missions contractuelles et services prohibés

Le réviseur d'entreprises peut aussi réaliser des missions d'audit sur une base contractuelle, comme par exemple des *due diligence* ou des audits d'acquisition, ou des rapports d'évaluation. Il peut aussi fournir des services de conseil en matière légale ou fiscale, ou agir en tant qu'arbitre ou liquidateur, ou même fournir une assistance en matière d'audit interne à condition que son indépendance ne soit pas mise en péril. Ainsi, une externalisation des services d'audit interne ne devrait pas être fournie par la même société d'audit externe que celle qui audite les états financiers de l'entreprise, car ceci mettrait en danger l'indépendance de l'auditeur externe. Toutefois, les services d'audit interne pourraient être fournis par tout autre cabinet d'audit.

Le réviseur d'entreprises peut aussi être amené à fournir une opinion d'expert en justice.

Les services suivants sont considérés comme des services non-audit prohibés :

- prendre toute décision de gestion ou prendre part à toute décision de gestion ;
- fournir des services comptables, par exemple la préparation des livres comptables ou des états financiers du client ;
- concevoir, développer, mettre en application et la gestion des systèmes informatiques d'informations financières ;
- établir toute évaluation qui serait ensuite incorporée dans les états financiers ;
- agir pour le compte du client dans la résolution de litiges, y compris les litiges fiscaux ;
- participer au recrutement de cadres supérieurs pour des fonctions financières, administratives ou de management.

Il est strictement interdit à un réviseur d'entreprises d'assumer une fonction de gestion ou d'administration dans une société commerciale. Toutefois, des exemptions individuelles peuvent être octroyées par le Conseil de l'IRE après avis favorable du Comité d'avis et de contrôle de l'indépendance du commissaire (ACCOM).

2.6. Normes professionnelles d'audit

Au fil des années, l'IRE a émis ses principales normes générales de révision, ainsi qu'un nombre de normes de révision spécifiques¹, traitant, entre autres, de :

- l'audit et du rapport dans les entités ayant un conseil d'entreprise ;
- la certification des comptes annuels consolidés ;
- le contrôle des apports en nature (y compris des quasi apports en nature) ;
- le rapport à rédiger à l'occasion de la transformation d'une société ;
- le contrôle des opérations de fusion ou de scission de sociétés commerciales ;
- le contrôle à opérer lors de la proposition de dissolution d'une société dont la responsabilité est limitée ;
- le contrôle du rapport de gestion sur les comptes annuels (ou consolidés) ;
- la lettre d'affirmation de la direction.

De plus, l'IRE a émis un nombre de recommandations n'ayant pas le caractère obligatoire des normes de révision. Cependant, si l'auditeur externe ne se conforme pas spécifiquement à ces recommandations, il devra en justifier le non respect dans ses dossiers de travail. Ces recommandations couvrent différents aspects, comme :

- l'acceptation d'une mission ;
- la méthodologie de la révision ;
- les aspects techniques des méthodes de révision comme: les éléments probants externes, l'utilisation du travail d'un autre auditeur, l'utilisation du travail d'un service d'audit interne, etc.;
- les aspects spécifiques de la révision comme le contrôle des informations figurant dans l'annexe, etc.;
- la continuité.

L'IRE s'occupe activement de la préparation de la mise en vigueur prochaine des normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing*, ou normes ISA). Il est à noter que les normes générales de révision émises par l'IRE sont très proches des normes ISA.

2.7. Responsabilité des auditeurs externes

L'auditeur externe est seul responsable de l'opinion qu'il émet sur les états financiers, ce qui implique que le champ d'application de son audit doit couvrir tous les aspects pertinents relatifs aux comptes annuels, sans tenir compte du fait qu'il puisse se baser sur le travail des auditeurs internes. Cela signifie aussi que l'auditeur externe assume l'entière responsabilité de tout travail d'audit interne sur lequel il s'est appuyé.

¹ Disponibles sur www.ibr-ire.be.

3. ROLE ET RESPONSABILITES DES AUDITEURS INTERNES

3.1. Contexte

La profession d'auditeur interne est reconnue internationalement grâce à l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), reconnu comme un organe fiable d'établissement de directives, ayant développé des normes et des définitions qui soutiennent le rôle et les responsabilités des auditeurs internes et fournit une ligne de conduite aux praticiens.

Nous présenterons le fonctionnement du processus d'audit interne selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF), aussi appelées standards.

3.2. Définition de l'audit interne

L'IIA définit l'audit interne comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

3.3. Positionnement de l'audit interne

Le positionnement de l'audit interne dans l'organisation est crucial en vue de sauvegarder l'indépendance du service. C'est pourquoi, il est recommandé que l'audit interne dépende du comité d'audit.

	Responsabilité de la direction	Responsabilité de l'audit interne
Gouvernance	Etablir les processus et les structures "pour informer, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ¹ "	"Evaluer et proposer des recommandations adéquates pour renforcer les processus de gouvernance d'entreprise ² "

Conformité réglementaire	Etablir les règles et les procédures de conformité (code de bonne conduite) pour le personnel de l'organisation (formulaire de déclaration) et ses actionnaires en vue de prévenir toute conduite délictueuse	Inclure dans le plan d'audit des évaluations de domaines spécifiques comportant des aspects légaux
Gestion des risques et du système de contrôle interne	Organiser la gestion des risques et du système de contrôle	Assister la direction et le comité d'audit en suggérant des améliorations sur l'adéquation de la gestion des risques et du système de contrôle.

L'auditeur interne évalue l'univers d'audit complet de l'organisation dans laquelle il travaille, y compris les fonctions de gestion des risques et de conformité lorsque celles-ci sont présentes.

L'indépendance de jugement et la qualité des avis sont très importantes. L'auditeur interne n'est toutefois pas un juge et émet des recommandations basées sur ses discussions avec la direction. C'est à la direction qu'incombe d'y apporter une réponse appropriée.

¹ Glossaire IIA.

² Conseil pratique 2130.

3.4. Missions d'audit interne

Donner de l'assurance sur les processus de gouvernance, de risques et de contrôle est l'élément fondamental du travail d'audit. Outre les missions d'audit planifiées pour évaluer l'univers d'audit de l'organisation, les activités de l'audit interne couvrent d'autres types de missions tels que le conseil à la demande de la direction, et des missions spéciales à la demande du comité de direction.

Les auditeurs internes peuvent aussi être impliqués dans l'auto évaluation du système de contrôle (« CSA ») en tant que valideur du processus ou consultant.

Dans le cadre de la Section 302 de Sarbanes-Oxley, l'audit interne joue aussi un rôle dans l'information financière trimestrielle, les annexes et les certifications de la direction en tant que valideur du processus, participant, coordinateur ou évaluateur indépendant.

Le rôle et les responsabilités du service d'audit interne sont décrits dans la charte de l'audit interne (voir modèle en annexe 3).

3.5. Normes de l'IIA

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, IPPF)¹ sont composées de :

- normes obligatoires :
 - définition de l'audit interne
 - Code de déontologie
 - normes (standards) (décrites ci-dessous)
- normes fortement recommandées :
 - prises de position
 - conseils pratiques
 - guides pratiques

3.5.1. Normes de Qualification (NQ)

Les Normes de Qualification traitent de l'objectif, de l'autorité et de la responsabilité de l'auditeur interne, ainsi que des règles d'indépendance et d'objectivité et des règles relatives à la compétence et conscience professionnelle. Un programme d'assurance de la qualité et une formation continue sont également requis des auditeurs internes.

3.5.2. Normes de Fonctionnement (NF)

Les Normes de Fonctionnement sont essentiellement relatives à la gestion de l'audit interne (planification, ressources, procédures et établissement d'un rapport pour le conseil d'administration et la direction des entités auditées). Les Normes de Fonctionnement mentionnent, entre autres, que le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois.

Les Normes de Fonctionnement soulignent l'importance de la planification des missions prenant en considération les risques, les contrôles et les processus de gouvernance mis en place, l'adéquation des ressources requises pour l'exécution des missions d'audit et l'emploi d'un programme de travail formalisé, adapté aux objectifs de la mission d'audit.

En outre, les NF donnent les lignes de conduite en matière d'exécution de la mission, de la communication des résultats, du suivi de la mission et enfin en matière d'établissement d'un système de suivi de la mise en place des recommandations ainsi que pour celles émises par les auditeurs externes et les régulateurs locaux.

3.5.3. Glossaire

Un glossaire reprenant les définitions principales fait partie intégrante des normes.

¹ IPPF émises par IIA Inc et disponibles sur www.iiabel.be/knowledgecenter.

4. ROLE ET RESPONSABILITES DU COMITE D'AUDIT

Dans ce chapitre, les rôles et les responsabilités du comité d'audit seront décrites, en particulier ceux relatifs à la coopération entre les auditeurs internes et les auditeurs externes.

4.1. Règlements légaux afférents à la constitution d'un comité d'audit

De nouvelles réglementations afférentes, entre autres, à la constitution de comités d'audit sont entrées en vigueur au début de l'année 2009 à la suite de l'adoption de la loi du 17 décembre 2008 relative à la constitution de comités d'audit dans les sociétés cotées et les groupes de services financiers (Loi du 17 décembre 2008). Les nouvelles exigences s'appliquent essentiellement aux sociétés cotées ainsi qu'à certaines institutions financières cotées ou non.

La Loi du 17 décembre 2008 transpose les dispositions de la directive Audit 2006/46/CE afférentes aux comités d'audit. Avant l'adoption de cette loi, la constitution d'un comité d'audit n'était qu'une recommandation sous le Code de Gouvernance Belge pour les sociétés belges cotées en bourse.

4.1.1. Dispositions principales de la loi sur les comités d'audit

Les dispositions principales de la loi sur les comités d'audit sont les suivantes :

- sauf quelques exceptions, le conseil d'administration des sociétés cotées et des institutions financières est obligé de constituer un comité d'audit. Le comité doit être exclusivement composé de membres non exécutifs du conseil d'administration ;
- pour les sociétés cotées, un membre au moins doit être "indépendant" conformément aux critères définis par la loi et doit avoir les compétences nécessaires en matière de comptabilité et d'audit ;
- les petites sociétés cotées n'ont pas besoin de constituer un comité d'audit. Dans pareil cas, les tâches du comité d'audit doivent être réalisées par l'ensemble du conseil d'administration, moyennant quelques dispositions nécessaires comme la nomination d'au moins un administrateur indépendant. Cette exemption s'applique également aux petites institutions de crédit et aux compagnies d'assurances, sauf que la loi ne les oblige pas à nommer au moins un administrateur indépendant. De plus, si une institution financière ou une filiale d'un groupe a constitué un comité d'audit pour le groupe, la CBFA peut accorder une exception quant à l'exigence de constituer un comité d'audit. Une telle exemption ne s'applique pas aux sociétés cotées ;
- le comité d'audit a, au minimum, les tâches suivantes :
 - surveiller le processus de l'établissement de l'information financière ;
 - surveiller l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation ;
 - s'il y a un audit interne, surveiller l'audit interne et son efficacité ;
 - surveiller l'audit statutaire des comptes annuels et consolidés, y compris le suivi des questions et des recommandations du commissaire ;
 - réviser et surveiller l'indépendance du commissaire, en particulier la disposition quant aux services supplémentaires à l'organisation¹.

4.1.2. Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

Les tâches du comité d'audit comme définies par la Loi du 17 décembre 2008 sont en ligne avec celles définies par le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009.

Le Code fournit les directives suivantes en ce qui concerne les tâches du comité d'audit :

- surveillance du processus de l'établissement de l'information financière :
 - lors de la surveillance du processus de l'établissement de l'information financière, le comité d'audit devrait, en particulier, revoir la pertinence et la cohérence des principes comptables utilisés par l'entreprise et son groupe. Cette revue devrait inclure l'évaluation de l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence des informations financières avant qu'elles ne soient rendues publiques et devrait être basée sur un programme adopté par le comité d'audit ;
 - le comité de direction devrait informer le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque le traitement comptable est ouvert à différentes approches ;
 - le comité d'audit devrait discuter les problèmes significatifs liés à l'établissement d'un rapport avec le comité de direction et l'auditeur externe.
- surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation :
 - la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation mis en place

¹ Annexe C au Code de gouvernance d'entreprises, pour l'indépendance, la disposition de services supplémentaires à l'entreprise est spécifiquement mentionnée.

- par le comité de direction devrait être faite au moins une fois par an, en vue de s'assurer que les risques principaux soient adéquatement identifiés, gérés et divulgués ;
- le comité d'audit devrait revoir les mentions reprises dans la déclaration de gouvernance d'entreprise en matière de gestion du contrôle interne et des risques.
 - surveillance de l'audit interne :
 - le comité d'audit devrait revoir le programme des auditeurs internes, en s'attachant aux rôles complémentaires des fonctions d'audit interne et externe. Il devrait recevoir les rapports d'audit interne ou un résumé périodique de ceux-ci et devrait surveiller la rapidité de réactions de la direction sur les constatations et les recommandations du comité d'audit ;
 - si l'organisation n'a pas une fonction d'audit interne, le besoin d'en avoir une devrait être revu au moins annuellement.
 - surveillance du contrôle légal et de l'indépendance du commissaire :
 - le comité d'audit devrait faire une proposition de sélection, de nomination de l'auditeur externe ainsi que des modalités de son engagement ;
 - l'auditeur externe devrait :
 - confirmer annuellement son indépendance et informer le comité des services supplémentaires fournis ;
 - examiner avec le comité d'audit les risques afférents à son indépendance et les mesures de sécurité prises pour réduire ces risques ;
 - fournir au comité d'audit un rapport décrivant toutes les relations entre l'auditeur externe et l'entreprise et son groupe ;
 - l'auditeur externe devrait faire rapport au comité d'audit sur les aspects majeurs résultant du contrôle légal, et en particulier sur les déficiences matérielles du contrôle interne dans le processus de l'établissement de l'information financière ;
 - le comité d'audit devrait revoir l'efficacité du processus d'audit externe et la rapidité de réaction de la direction aux recommandations émises dans la lettre adressée par l'auditeur externe à la direction ;
 - le comité d'audit devrait investiguer les problèmes provoquant la démission de l'auditeur externe et devrait faire des recommandations au sujet de toute action requise.

Le comité d'audit doit faire rapport régulièrement au conseil d'administration sur la réalisation de ses tâches, au moins à chaque fois que le conseil d'administration prépare les comptes annuels et autres états financiers ou rapports intermédiaires.

4.1.3. Charte du comité d'audit

La préparation d'une charte du comité d'audit est souvent reprise comme étant une meilleure pratique. L'objectif d'une telle charte est d'aider le comité d'audit à remplir ses responsabilités de surveillance sur le processus de l'établissement de l'information financière, le système de contrôle interne, le processus d'audit et le processus de l'organisation pour surveiller la conformité aux lois, règlements et au code de déontologie.

L'IIA a publié sur son site internet un exemple de charte du comité d'audit qui reprend la plupart des meilleures pratiques utilisées à ce jour et qui est conforme aux exigences de Sarbanes-Oxley et de la bourse américaine. L'exemple de charte peut dès lors être utilisé comme point de départ et devrait être adapté aux besoins spécifiques et aux règles de gestion de tout comité. L'exemple est repris à l'annexe 4.

4.2. Responsabilités du comité d'audit

Les responsabilités du comité d'audit couvrent principalement :

- les états financiers et les rapports qui y sont liés ;
- les systèmes de contrôle interne ;
- la supervision de la fonction d'audit interne ;
- la nomination et la surveillance des travaux de l'auditeur externe.

Faisant partie des deux dernières responsabilités décrites ci-dessus, le comité d'audit devra évaluer la coopération possible qui peut être mise en pratique entre les auditeurs internes de l'organisation et l'auditeur externe. Le principe d'autoriser une telle coopération devrait être reflété dans la charte du comité d'audit. La planification des dispositions pour la coopération effective devrait ensuite être laissée aux auditeurs qui devraient soumettre leurs suggestions au comité d'audit, dans le cadre de leurs plans d'audit interne et externe respectifs. Au cours des réunions ultérieures du comité d'audit, celui-ci devrait revoir et évaluer les travaux des deux types d'auditeurs, qui normalement devront participer à de telles réunions.

4.3. Rôle du comité d'audit concernant la coopération entre l'audit externe et interne

Il est clair, selon ce qui est repris ci-dessus, qu'il y a des interactions entre le comité d'audit et les auditeurs internes et externes. Cette interaction résulte, entre autres, du fait que le comité d'audit doit surveiller la performance de l'audit interne et externe de l'organisation.

Le comité d'audit, par ailleurs, se fie dans une large mesure à d'autres personnes pour l'assister dans la réalisation de ses activités. Une fonction d'audit interne et externe peut être l'une des meilleures ressources disponibles pour aider le comité d'audit à remplir sa fonction.

Le Code belge de gouvernement d'entreprise exige que le comité d'audit rencontre les auditeurs externes et internes pour discuter des aspects afférents à leurs dispositions et tous problèmes résultant du processus d'audit, et en particulier de toutes déficiences matérielles du contrôle interne. Les auditeurs internes et externes devraient recevoir la garantie d'un libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit devrait être le point principal de contact pour les auditeurs internes et externes. L'auditeur externe et le directeur de l'audit interne devraient avoir un accès direct et non restrictif au président du comité d'audit et au président du conseil d'administration.

Les comités d'audit peuvent jouer un rôle important pour faciliter la coopération entre les auditeurs externes et internes. L'objectif est d'optimiser l'efficacité et l'efficacités des audits, mais aussi de réduire les risques de rapports incorrects.

Le Conseil pratique 2050-1 de l'IIA relatif à la coopération, indique que la surveillance des travaux des auditeurs externes, y compris la coordination avec le service d'audit interne relèvent de la responsabilité du conseil (comité d'audit).

Par une meilleure coopération entre les auditeurs internes et externes, les évaluations des risques seront améliorées et intégreront mieux les facteurs internes et externes (changement dans le secteur, conformité, etc.).

La coordination des travaux d'audit interne et externe est, selon ce conseil pratique, de la responsabilité du directeur du service d'audit interne. Le directeur de l'audit interne devrait obtenir le support du conseil pour coordonner efficacement les travaux d'audit.

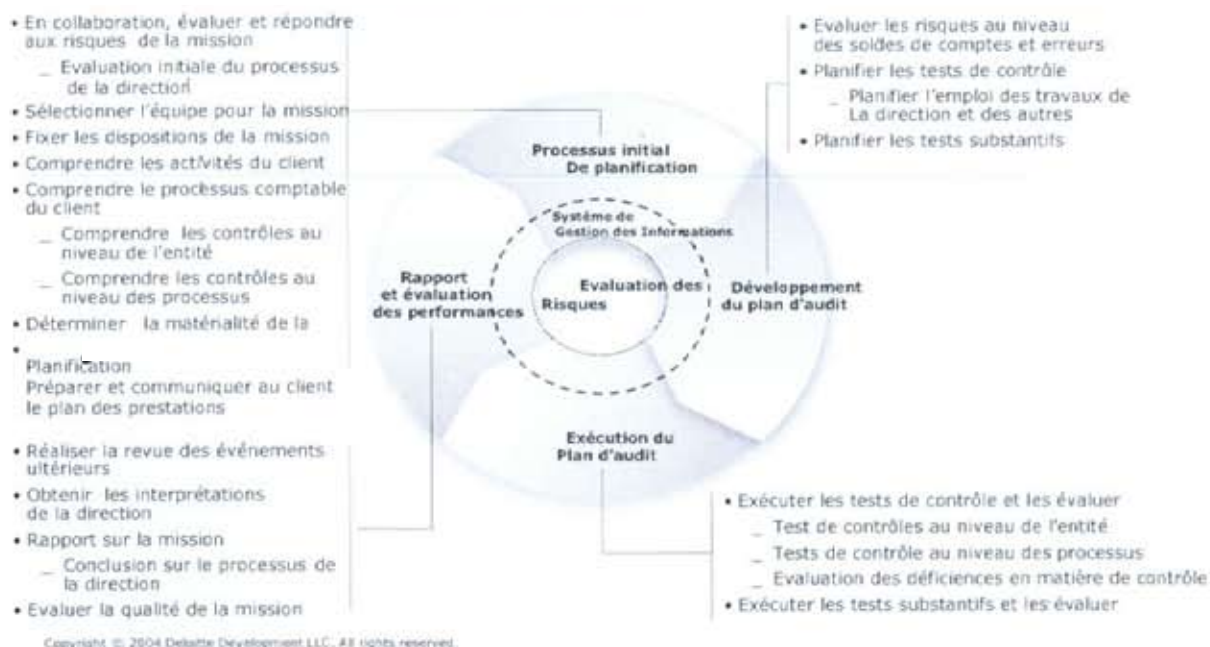
Assigner la responsabilité de la coordination à un individu aidera à cibler les efforts de l'organisation et à s'assurer que l'organisation continue à améliorer ses efforts de coordination. En outre, le comité d'audit pourra aisément suivre et surveiller les progrès des efforts de coordination. Le comité d'audit peut également choisir de suggérer des idées et d'exiger un retour d'informations directement de la personne en charge de la coopération afin de s'assurer que les efforts de coordination progressent. Si des organisations veulent améliorer les niveaux de coopération, c'est à la fonction d'audit interne de faire les premiers pas. Les auditeurs internes sont des parties prenantes cruciales et majeures au sein des organisations pour lesquelles ils travaillent, et de ce fait, peuvent créer de la valeur en prenant l'initiative d'améliorer les relations avec l'auditeur externe.

La coopération peut aussi assurer que :

- les planifications discutées par les deux types d'auditeurs garantissent une couverture et une efficacité maximales en évitant des audits dans les mêmes services, aux mêmes périodes ;
- les deux types d'auditeurs puissent opérer une plus grande pression commune sur la direction pour la dissuader d'utiliser des principes de comptabilité trop agressifs ;
- les problèmes communs soient analysés ensemble et qu'une recommandation commune soit faite au comité d'audit ;
- la communication des rapports et des problèmes soit faite par les deux côtés en temps opportun ;
- une procédure d'audit plus large, ainsi permise, réduise le risque d'inexactitude et de fraude dans les états financiers, diminuant ainsi le risque de litige au niveau de l'organisation et au niveau individuel pour chaque membre du comité d'audit ;
- les problèmes d'audit aient la priorité, ce qui évite des rapports d'audit surchargés ;
- l'ordre du jour du comité d'audit inclue les points principaux liés à l'audit qui doivent être discutés.

5. PROCESSUS D'AUDIT: POINTS DE VUE DES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES

5.1. Le processus d'audit externe



5.1.1. Acceptation du client

Le commissaire évalue le risque de sa mission et inclut les facteurs affectant ce risque dans la procédure d'acceptation de son client. Avant d'entamer tous travaux d'audit, il arrête les risques omniprésents, y compris toutes les obligations afférentes à la législation sur le blanchiment d'argent et les risques de fraude. Dès que cette phase est terminée, l'auditeur externe établit les conditions de la mission et les documente dans une lettre de mission, à signer par les personnes autorisées de l'organisation. L'équipe chargée de la mission sera sélectionnée avec soin et en fonction de la complexité de l'audit.

5.1.2. Processus du planning d'audit initial

Comprendre les activités du client est essentiel à l'exécution d'un audit de haute qualité. La phase initiale d'un cycle d'audit inclut une étude structurée et systématique de l'organisation, sur la base d'interviews avec la direction, de l'identification des contrôles clés de la direction et des activités de surveillance. L'auditeur externe développe sa stratégie d'audit et son plan d'audit en différentes étapes, y compris la détermination de la matérialité de son planning (utilisée pour évaluer la représentation fiable des états financiers) et l'exactitude monétaire (utilisée, entre autres, pour déterminer la taille des échantillons et les résultats de l'examen analytique de substance).

Comprendre l'environnement de contrôle et le processus comptable du client forme une part essentielle de ces procédures, y compris les facteurs externes et internes affectant l'entité. L'auditeur externe comprendra le choix et l'application des politiques comptables ainsi que la mesure et la révision des performances de l'entité, y compris les postulats de la continuité de l'exploitation. Chaque flux significatif de transactions, et les contrôles internes y afférents ainsi que l'environnement du traitement comptable, seront examinés, afin d'avoir une compréhension préliminaire du système de contrôle interne tant au niveau de l'entité qu'au niveau des processus.

Les investigations de fraude spécifiques aideront l'auditeur externe à cibler les risques, et sont, en tous les cas, utilisées lorsque l'auditeur applique les normes ISA. L'équipe d'audit discute des risques, de l'utilisation des ordinateurs par l'entité afin d'évaluer la nécessité d'impliquer un spécialiste informatique et exécute les examens analytiques initiaux sur les états financiers intermédiaires.

Ces procédures permettent à l'auditeur externe de déterminer le risque au niveau des comptes et de développer des actions pour les secteurs de risque identifiés, qui seront formalisées dans un plan d'audit. Ce plan sera communiqué,

lorsque applicable, au comité d'audit et peut être discuté avec le service d'audit interne. Un tel plan permettra une bonne répartition des tâches entre les membres de l'équipe, une supervision du travail exécuté et facilitera l'introduction de nouveaux membres dans l'équipe.

5.1.3. Réalisation du plan d'audit

L'auditeur externe détermine les activités de contrôle à exécuter, sur la base de l'efficacité des contrôles internes de l'entité. L'auditeur externe choisit les techniques qui lui paraissent les plus appropriées pour réaliser son travail d'audit.

La phase initiale de son plan d'audit consiste en une évaluation des contrôles internes. L'auditeur externe planifie et exécute des procédures lui permettant d'obtenir des éléments probants sur le fonctionnement effectif des contrôles et d'identifier ceux-ci. Par une analyse systématique des risques spécifiques aux processus de l'activité, l'auditeur externe obtient une vue claire sur les secteurs, les transactions et les événements qui sont matériels pour les états financiers.

La partie centrale de l'audit est donc le choix et l'exécution de tests sur les contrôles pertinents et l'évaluation de l'efficacité de ces tests pour la période en cours. L'audit du système d'information fait partie intégrante de l'approche d'audit, lorsque l'informatique joue un rôle prépondérant dans les processus. Lorsque l'auditeur externe détermine que les contrôles internes ne sont pas suffisants, il adaptera ses procédures de contrôle en conséquence et rapportera les déficiences aux niveaux appropriés de la direction et au conseil d'administration.

Au moment de la clôture, l'auditeur externe développe des tests de substantiels. Il développe et exécute des tests détaillés, basés sur des sélections et des tailles d'échantillons bien précises. Il utilise, entre autres, des confirmations, participe aux prises d'inventaire, effectue des observations, tente d'obtenir des informations d'audit de sources internes et externes. L'auditeur externe exécute également des procédures analytiques de substance et identifie les soldes de comptes ou les informations et les erreurs potentielles y afférentes à tester via les procédures analytiques de substance. Après avoir développé une prévision des procédures analytiques de substance, il considère les seuils entre les valeurs attendues et les soldes réels. De cette façon, il détermine des différences requérant des investigations complémentaires et obtient, quantifie et corrobore les explications lors de l'exécution de ces procédures. Les procédures d'audit sur les estimations comptables incluront l'identification des circonstances requérant des estimations comptables et la connaissance du processus d'estimation. Le bien-fondé des estimations sera testé et il sera tenu compte des différences de points de vue concernant ces estimations. Après appréciation de ces estimations et exécution de tests détaillés comme décrits ci-dessus, l'auditeur externe apprécie l'information financière, évalue les changements significatifs non expliqués, qui ont été établis durant cette appréciation et fournit ses conclusions. L'auditeur externe prend en considération tout litige et toute réclamation impliquant l'entité et évalue les communications avec le conseiller juridique de l'entité.

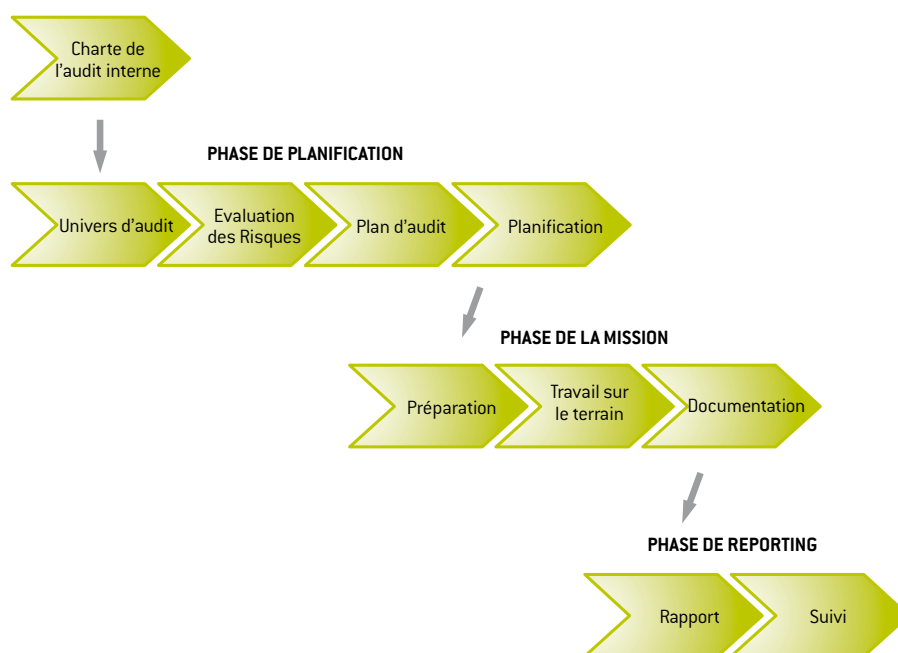
5.1.4. Rapport et évaluation de la mise en œuvre des travaux

Après exécution du travail sur le terrain, et entre la date du rapport et la date de fin du travail sur le terrain, l'auditeur externe exécute une revue des événements ultérieurs. Il évalue les événements jusqu'à la date de son rapport, évalue les faits découverts après la date de son rapport d'audit et avant l'émission des états financiers. Il évalue le champ d'application complet de l'audit et l'impact des inexactitudes sur les états financiers.

L'auditeur externe doit obtenir de la direction une confirmation écrite au sujet des états financiers et des inexactitudes et il évalue tout litige et toute réclamation impliquant l'entité. Toutes les constatations seront communiquées, en temps utile, aux personnes chargées de la gouvernance, telles que le comité d'audit et la direction. Une lettre pourrait également être adressée à la direction (*management letter*).

Le travail se terminera par l'émission d'un rapport d'audit qui reflètera l'opinion de l'auditeur externe quant à l'image fidèle des états financiers, les considérations sur les autres informations (comme le rapport du conseil d'administration) et le non respect éventuel des lois et réglementations.

5.2. Le processus d'audit interne



5.2.1. Planification des activités d'audit interne

Le directeur de l'audit interne doit établir des plans fondés sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Pour se faire, il prend en compte le système de gestion des risques de l'organisation, y compris les niveaux d'appétence aux risques définis par la direction pour les différentes activités ou branches de l'organisation. Si un cadre n'existe pas, le directeur de l'audit interne utilise son propre jugement sur les risques, après consultation avec la direction générale et le conseil d'administration.

Il est clairement recommandé que le plan des missions d'audit interne s'appuie sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an, et si possible, plus fréquemment. L'apport de la direction générale et du conseil d'administration ainsi que la coordination avec la fonction de gestion des risques en entreprise ou ERM¹ (si la fonction existe) doivent être pris en compte dans ce processus. Le directeur de l'audit interne, avant d'accepter des propositions de missions de conseil, devrait considérer dans quelle mesure elles sont susceptibles de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer la gestion des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

Le directeur de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil d'administration ses plans d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice.

En outre, le directeur de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Le rapport doit également inclure l'exposition aux risques significatifs et les problèmes de contrôle, y compris les risques de fraude, les risques stratégiques, les sujets relatifs à la gouvernance d'entreprise, et tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil.

5.2.2. Planification de la mission

Pour chaque mission, le directeur de l'audit interne définit les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont cette activité contrôle son travail ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;

¹ Voir le glossaire, annexe 2.

- la pertinence et l'efficacité des processus de gestion des risques, et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ; et
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gestion des risques et de contrôle de l'activité (Norme de Fonctionnement 2201).

Chaque mission débute par une lettre de mission qui spécifie, aux audités, les objectifs et le champ de la mission, la période de la mission ainsi que la documentation à recevoir afin de préparer la mission.

Le champ de la mission doit inclure la prise en compte des systèmes utilisés, des données, du personnel et des biens physiques, y compris ceux étant sous le contrôle de tiers.

Enfin, les auditeurs internes doivent élaborer et documenter des programmes de travail pour la réalisation des objectifs de la mission. Les programmes de travail doivent inclure les procédures d'identification, d'analyse, d'évaluation et de documentation des informations durant la mission. Le programme de travail doit être approuvé préalablement à sa mise en application, et tout ajustement promptement approuvé.

Les programmes de travail se présenteront comme suit:

Objectif/Secteur	Risque	Probabilité/ Importance	Contrôles en place	Evaluation de l'adéquation	Tests d'efficience
------------------	--------	----------------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------------

Pour chaque domaine revu, ils évaluent le risque, les contrôles en place et leur adéquation. Enfin, ils définissent les tests à exécuter afin d'évaluer l'efficacité des contrôles en place (tests substantifs, analytiques et *ad hoc*).

5.2.3. Réalisation de la mission

Globalement, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et collecter des informations suffisantes pour l'exécution des objectifs de la mission.

De façon plus spécifique, les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de la mission sur des analyses et des évaluations appropriées. Les auditeurs internes doivent aussi documenter les informations pertinentes qui étayent les conclusions et les résultats de la mission.

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs soient atteints, la qualité soit assurée et les compétences professionnelles du personnel développées. Ceci relève de l'entière responsabilité du directeur de l'audit interne.

5.2.4. Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Ceci implique une évaluation du risque résiduel et une discussion avec la direction au sujet des constatations et des recommandations.

Plus spécifiquement, les communications doivent inclure les objectifs et le champ de la mission ainsi que les conclusions applicables, les recommandations et les plans d'actions. La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale des auditeurs internes et/ou leurs conclusions. Les auditeurs internes sont encouragés à faire part des points forts relevés lors de la communication des résultats. Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats.

Le directeur de l'audit interne ou la personne désignée revoit et approuve la communication finale de la mission et décide des destinataires appropriés.

5.2.5. Surveillance des plans d'actions

Le directeur de l'audit interne doit mettre en place un système de suivi pour surveiller et s'assurer que les actions entérinées par la direction ont bien été mises en place ou que la direction générale a accepté le risque de ne pas prendre d'action. La plupart du temps, des indicateurs de performances sont communiqués au comité d'audit.

CHAPITRE IV :

NORMES PROFESSIONNELLES DE COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES

Dans ce chapitre, nous donnerons un résumé des normes professionnelles de coopération entre les auditeurs internes et externes. Nous recommandons aux lecteurs de consulter le site internet de l'IRE indiqué pour plus de détails.

1. NORMES D'AUDIT EXTERNE

1.1. Contexte juridique belge: utilisation du travail des autres et acceptation de la mission

L'IRE a émis les recommandations suivantes¹ - qui n'ont pas le même caractère obligatoire qu'une norme d'audit - en matière d'utilisation du travail des autres :

- Utilisation du travail d'un autre réviseur ;
- Utilisation du travail d'un service d'audit interne ;
- Utilisation des travaux d'un expert.

Chacune de ces recommandations définit des principes et donne des directives en matière d'utilisation du travail des autres en tant qu'éléments probants. Dans le cadre de cette étude, nous limitons nos commentaires à la recommandation sur l'« utilisation du travail d'un service d'audit interne » qui, dans une large mesure, s'est inspirée de la norme ISA n° 610 « Prise en compte des travaux de l'audit interne ».

Dans le cadre de la coopération entre les auditeurs internes et les auditeurs externes, la recommandation sur l'acceptation de la mission est aussi à mentionner. Même s'il ne s'agit ni d'une recommandation ni d'une norme, il est utile également de mentionner l'existence d'exemples de cadre contractuel pour les services où la communication autorisée entre les auditeurs internes et les auditeurs externes a pu être formalisée.

Etendue et objectifs de l'audit interne

Il est reconnu que les activités du service d'audit interne peuvent largement varier. Selon la taille et la structure de l'entité et les exigences de sa direction, une distinction doit être faite entre :

- la révision des contrôles internes encadrant les systèmes d'informations financières ou comptables, et
- la révision de l'efficacité et de l'efficacités des opérations.

Relation entre les auditeurs internes et l'auditeur externe

L'auditeur externe peut tenir compte du travail du service d'audit interne et de son impact sur les procédures d'audit externe, à condition que :

- les objectifs de contrôle s'adaptent à l'étendue des procédures d'audit externe ;
- les auditeurs internes ont les qualifications professionnelles appropriées.

L'auditeur externe a cependant l'entière responsabilité de l'opinion d'audit exprimée et cette responsabilité n'est pas réduite par une quelconque utilisation faite des travaux de l'audit interne.

¹ Disponibles sur le site internet de l'IRE: www.ibr-ire.be.

Analyse et évaluation de la fonction d'audit interne

Faisant partie de son processus de décision quant à l'ampleur de l'utilisation et du degré de confiance que l'auditeur externe va donner au travail des auditeurs internes, il pourrait évaluer :

- le degré d'indépendance de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation de l'entité ;
- la compétence professionnelle de l'équipe d'audit interne ;
- la portée des travaux du service d'audit interne ;
- la diligence professionnelle avec laquelle est planifié le contrôle interne et il est procédé à celui-ci.

Définition de la nature et de l'étendue d'utilisation des travaux de l'audit interne

Dans ce chapitre, des directives sont données quant aux exigences des auditeurs externes en vue de l'utilisation des travaux du service d'audit interne. Une attention particulière est suggérée pour :

- la planification et la période des travaux d'audit interne ;
- l'accès aux dossiers de travail pertinents et aux autres documents du service ;
- l'existence de rapport et un suivi des exceptions et des anomalies.

De plus, l'auditeur externe pourrait évaluer s'il est nécessaire d'exécuter des procédures d'audit dans les domaines couverts de façon détaillée par le service d'audit interne.

Limites à la confiance en et à l'utilisation des travaux de l'audit interne

La recommandation fait remarquer que l'existence d'un service d'audit interne n'est pas un substitut purement et simplement aux travaux de révision de l'auditeur externe. Le fait que l'auditeur externe soit le seul responsable de l'opinion qu'il émet sur les états financiers implique que le champ d'intervention de son audit doit couvrir tous les aspects pertinents des comptes annuels, qu'il ait ou non pu s'appuyer sur le travail des auditeurs internes. Ceci signifie également que l'auditeur externe assume l'entière responsabilité pour tous les travaux d'audit interne sur lesquels il s'est appuyé.

Il est recommandé que l'auditeur externe puisse couvrir personnellement tous les aspects et les transactions ayant un impact significatif sur les états financiers, y compris l'évaluation des principes comptables et des règles d'évaluation, ainsi que l'application correcte du Code des sociétés.

Lettre de mission

Avant le début d'une mission d'audit, le client et l'auditeur externe devraient fixer clairement les dispositions de la mission d'audit afin d'éviter tout malentendu au sujet de la mission. Cette lettre de mission documente et confirme l'acceptation de l'auditeur quant à la mission, les objectifs et le champ d'intervention de l'audit, l'étendue des responsabilités de l'auditeur vis-à-vis de son client et la forme de tous rapports. Devraient également y être incluses (au moins en termes généraux), les dispositions afférentes à l'implication et à la coopération des auditeurs internes (et de tout autre membre du personnel du client).

Exemple de cadre contractuel général pour les services

Pour les auditeurs externes qui le souhaitent, l'IRE fournit un exemple de lettre résumant les conditions générales, qui peut être trouvé sur le site internet de l'ICCI (www.icci.be) (ICCI : Centre d'information du révisorat d'entreprises). Ces conditions générales jointes à la lettre de mission constituent l'accord global entre le client et l'auditeur externe.

Bien que l'exemple d'une telle lettre – du fait de sa nature générale – n'inclut pas de référence spécifique à la coopération entre les auditeurs internes et externes ou simplement à l'accès de l'auditeur externe aux dossiers de travail et aux rapports des auditeurs internes, il est recommandé, lorsque applicable, de mentionner une telle autorisation de communication dans la lettre « cadre contractuel général pour les services ».

1.2. Normes internationales d'audit (ISA)

Les normes internationales d'audit (ISA) sont développées par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC) par le biais de l'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB). Pour plus de détails, veuillez consulter : <http://www.ifac.org/IAASB/>

ISA 610: Prise en considération des travaux de l'audit interne

Globalement, la norme ISA recommande que l'auditeur externe puisse prendre en considération les activités de l'audit interne et leur impact, s'il y a, sur les procédures d'audit externe. Cette norme ISA souligne que, quel que soit le degré d'autonomie et d'objectivité de l'audit interne, il ne peut avoir le même degré d'indépendance que l'auditeur externe, lorsqu'il exprime une opinion sur les états financiers. L'auditeur externe a l'entière responsabilité de l'opinion qu'il émet, et cette responsabilité n'est pas réduite du fait d'une quelconque utilisation de l'audit interne.

L'auditeur externe pourrait obtenir une connaissance suffisante des travaux de l'audit interne pour identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et pour concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires. Un audit interne efficace pourra souvent permettre de modifier la nature et la durée de l'audit et de réduire l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre par l'auditeur externe, sans toutefois les éliminer entièrement. En obtenant et en mettant en œuvre une évaluation de la fonction d'audit interne, les critères importants sont :

- le statut dans l'organisation ;
- l'étendue de la fonction ;
- les compétences techniques ;
- les diligences professionnelles.

Lors de la planification de l'utilisation des travaux de l'audit interne, il aura à prendre en compte le plan portant sur l'audit interne prévu pour la période et à en discuter aussitôt que possible à un stade préliminaire. Il est souhaitable de se mettre d'accord au préalable sur la période des travaux de l'audit interne, l'étendue des domaines couverts par l'audit, les seuils de signification et les méthodes proposées pour la sélection des sondages, la documentation des travaux exécutés et les procédures de revue et de rapport. En outre, la liaison avec l'audit interne est plus efficace quand des réunions sont tenues à des intervalles appropriés durant la période de l'audit. L'auditeur externe devrait être avisé de et avoir accès à tous les rapports d'audit interne pertinents et être informé de toute question dont l'auditeur interne a eu connaissance et susceptible d'avoir une incidence sur les travaux de l'auditeur externe. De même, l'auditeur externe devrait normalement informer l'auditeur interne de toute question importante pouvant avoir une incidence sur les travaux de l'audit interne.

1.3. Normes *Statements on Auditing Standards* (SAS)

Les normes SAS sont émises par l'*Auditing Standards Board* (ASB), l'organisme technique supérieur de l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA). Pour plus de détails, veuillez consulter : <http://www.aicpa.org/Professional+Resources/Accounting+and+Auditing/Audit+and+Attest+Standards/>.

SAS 65: La prise en considération par l'auditeur de la fonction d'audit interne dans le cadre de l'audit des états financiers

En comprenant le système de contrôle interne, l'auditeur externe devrait acquérir une connaissance suffisante de la fonction d'audit interne afin d'y identifier les activités pertinentes, pour la planification de son audit. L'auditeur externe pourrait normalement obtenir les informations suivantes concernant l'audit interne :

- le statut dans l'organisation au sein de l'entité ;
- l'application des normes professionnelles ;
- le plan d'audit, y compris la nature, la période et l'étendue du travail ;
- l'accès aux dossiers et s'il y a des limitations dans l'étendue de ses activités.

Les activités pertinentes sont celles qui fournissent une information quant à la conception et l'efficacité des contrôles se rapportant à la capacité de l'entité à réaliser, autoriser, enregistrer, traiter et rapporter les données financières en adéquation avec les assertions contenues dans les états financiers ou qui fournissent un élément probant immédiat quant aux inexactitudes potentielles de telles données. L'auditeur externe peut trouver les procédures suivantes utiles pour l'évaluation de la pertinence des activités d'audit interne :

- tenir compte des connaissances acquises au cours des audits antérieurs ;
- revoir comment les auditeurs internes allouent leurs ressources d'audit aux domaines financiers ou opérationnels en

- réponse à leur processus d'évaluation des risques ;
- lire les rapports d'audit interne pour obtenir des informations détaillées sur l'étendue des activités de l'audit interne.

Lors de l'évaluation des compétences des auditeurs internes, l'auditeur externe pourrait obtenir ou mettre à jour les informations acquises au cours des années précédentes sur des facteurs tels que :

- le niveau d'étude et l'expérience professionnelle des auditeurs internes ;
- la certification professionnelle et la formation permanente ;
- la politique, les programmes et les procédures d'audit ;
- les pratiques concernant l'affectation des auditeurs internes ;
- la supervision et l'analyse des activités des auditeurs internes ;
- la qualité de la documentation des documents de travail, des rapports, et des recommandations ;
- l'évaluation des prestations des auditeurs internes.

Lors de l'évaluation de l'objectivité des auditeurs internes, l'auditeur externe pourrait obtenir ou mettre à jour les informations acquises au cours des années précédentes sur des facteurs tels que :

- le statut dans l'organisation du responsable de l'audit interne en charge de la fonction d'audit interne ;
- les politiques prévues pour maintenir l'objectivité des auditeurs internes en ce qui concerne les domaines audités.

En jugeant l'impact des travaux des auditeurs internes sur les procédures de l'auditeur externe, ce dernier prend en compte :

- la matérialité des montants des états financiers – c'est-à-dire, les soldes des comptes ou les classifications des transactions ;
- le risque d'inexactitudes matérielles dans les assertions relatives aux montants repris dans ces états financiers, en ce compris le risque inhérent et le risque de contrôle ;
- le degré de subjectivité inclus dans l'évaluation des éléments probants collectés en support de ces assertions.

1.4. Normes du *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB)

Le *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) est une société privée, sans but lucratif, créée par la loi Sarbanes-Oxley de 2002, pour surveiller les auditeurs des sociétés publiques en vue de protéger les intérêts des investisseurs et les intérêts publics dans la préparation de rapports d'audit informatifs, fiables et indépendants. Pour plus de détails, veuillez consulter le site : <http://www.pcaob.org/Standards/index.aspx>.

Norme d'audit 5: Un audit du contrôle interne de l'information financière intégrée à un audit des états financiers

Dans le but de réaliser l'audit du contrôle interne, l'auditeur externe peut utiliser le travail effectué par, ou recevoir une assistance directe, des auditeurs internes, du personnel de l'organisation (en plus des auditeurs internes) et de tiers travaillant sous la direction du management ou du comité d'audit qui fournit une évidence sur l'efficacité du contrôle interne en ce qui concerne les informations financières. Dans un audit intégré du contrôle interne sur des informations financières et des états financiers, l'auditeur externe peut aussi utiliser ce travail pour obtenir un élément probant soutenant son évaluation du risque de contrôle dans le cadre de l'audit des états financiers.

L'auditeur externe pourrait évaluer la compétence et l'objectivité des personnes dont il prévoit d'utiliser le travail pour déterminer dans quelle mesure il peut le faire. Au plus élevé est le degré de compétence et d'objectivité, au plus l'auditeur externe pourra utiliser leur travail. L'auditeur externe pourrait appliquer les principes repris dans la norme SAS 65 (voir ci-dessus) pour évaluer la compétence et l'objectivité des auditeurs internes. Il est normalement attendu du personnel dont la fonction principale est de servir d'autorité de contrôle ou de conformité au sein de l'organisation, comme les auditeurs internes, qu'il ait une plus grande compétence et objectivité pour effectuer le type de travail qui peut être utile pour l'auditeur externe.

2. NORMES D'AUDIT INTERNE

2.1. L'Institut des Auditeurs Internes (IIA): normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF)

L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) fournit aux professionnels de l'audit interne dans le monde entier des lignes de conduite faisant autorité et organisées dans les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (*International Professional Practices Framework*, IPPF), comme étant soit obligatoires, soit fortement recommandées. Pour plus de détails, veuillez consulter le site: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/>.

Norme de Fonctionnement 2050: Coordination

Le directeur de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois.

Un conseil pratique récent¹ suggère que le responsable de l'audit interne complète une cartographie d'assurance au sein de l'organisation afin de s'assurer que les exigences d'assurance du conseil d'administration soient satisfaites. Cette cartographie devrait, pour chaque catégorie de risques, définir le risque résiduel, le propriétaire du risque (direction) et la couverture des différentes fonctions d'assurance (auditeurs internes et externes, mais aussi les gestionnaires de risques, les responsables de conformité et autres fonctions d'assurance).

Le directeur de l'audit interne est chargé d'évaluer régulièrement la coordination entre les auditeurs internes et les auditeurs externes. Le directeur de l'audit interne obtient le support du conseil d'administration pour coordonner efficacement les travaux d'audit. De telles évaluations peuvent également inclure des évaluations sur l'efficacité et l'efficience globale des activités d'audit interne et externe, y compris le coût d'audit global. Le responsable de l'audit interne communique les résultats de ces évaluations à la direction générale et au conseil d'administration, y compris des commentaires pertinents sur les prestations des auditeurs externes.

Sans préjudice de l'art. 79 de la loi du 22 juillet 1953 coordonnée en 2007, relatif au secret professionnel des auditeurs externes, les organisations peuvent utiliser le travail des auditeurs externes pour fournir une assurance relatif aux activités entrant dans le champ d'application de l'audit interne. Dans pareils cas, le responsable de l'audit interne prend les mesures nécessaires pour comprendre les travaux réalisés par les auditeurs externes, y compris :

- la nature, l'étendue et la période des travaux planifiés par les auditeurs externes, pour s'assurer que les travaux planifiés par les auditeurs externes, conjointement avec ceux des auditeurs internes, répondent aux exigences de la norme 2100 (Nature du travail) ;
- l'évaluation par les auditeurs externes des risques et de la matérialité ;
- les techniques, méthodes et terminologie des auditeurs externes permettant au responsable de l'audit interne (1) de coordonner les travaux de l'audit interne et externe ; (2) d'évaluer les travaux des auditeurs externes pour pouvoir s'y fier ; et (3) de communiquer de façon efficace avec les auditeurs externes ;
- l'accès aux programmes et aux documents de travail des auditeurs externes pour s'assurer que le travail des auditeurs externes peut être utilisé à des fins d'audit interne. Les auditeurs internes doivent respecter la confidentialité de ces programmes et documents de travail.

Les auditeurs externes peuvent se fier aux travaux du service d'audit interne dans la réalisation de leurs propres travaux. Dans ce cas, le responsable de l'audit interne doit fournir des informations suffisantes pour permettre aux auditeurs externes de comprendre les techniques, les méthodes et la terminologie des auditeurs internes afin de leur permettre de s'appuyer plus facilement sur les travaux de l'audit interne. Les auditeurs externes reçoivent accès aux programmes et aux documents de travail des auditeurs internes afin qu'ils puissent accepter de se baser sur les travaux des auditeurs internes pour les besoins de l'audit externe.

Les communications finales du service d'audit interne, les réponses y afférentes de la direction, et les suivis qui en découlent doivent être mis à la disposition des auditeurs externes. En outre, les auditeurs internes doivent accéder aux présentations des auditeurs externes et aux lettres adressées à la direction (*management letters*). Les sujets discutés dans les présentations et inclus dans les lettres adressées à la direction doivent être compris par le responsable de l'audit interne et utilisés comme informations par les auditeurs internes lors de la planification des domaines à cibler dans les travaux futurs de l'audit interne. Après analyse des lettres à la direction et l'initiation de toute action corrective appropriée de la part des membres de la direction générale et du conseil d'administration, le responsable de l'audit interne s'assure qu'un suivi et des actions correctives appropriés ont été entrepris.

¹ Conseil pratique 2050-2 : Cartographie d'assurance, IIA International, Août 2009.

3. NORMES SPECIFIQUES AUX INSTITUTIONS FINANCIERES

3.1. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire fournit un forum pour une coopération régulière sur les sujets afférents à la surveillance bancaire. Son objectif est d'améliorer la compréhension des problèmes majeurs de surveillance et d'améliorer la qualité du contrôle bancaire au niveau mondial. Le comité est plus connu pour ses normes internationales sur l'adéquation du capital les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace et le traité sur le contrôle bancaire transfrontalier. Pour plus de détails, veuillez consulter le site : <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>.

Audit interne dans les banques et les relations du régulateur avec les auditeurs

Globalement, la coopération entre les régulateurs bancaires, l'auditeur interne et l'auditeur externe optimise la supervision.

Le Principe 14 mentionne que les autorités de surveillance peuvent avoir des consultations périodiques avec les auditeurs internes de la banque pour discuter des domaines à risque identifiés et des mesures prises. A cette occasion, l'étendue de la coopération entre le service d'audit interne de la banque et les auditeurs externes de la banque peut également être discutée.

Le Principe 16 recommande que les autorités de régulation encouragent la consultation entre les auditeurs internes et externes afin de rendre leur coopération la plus efficace et efficiente possible.

CHAPITRE V

LA COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES

Dans ce chapitre, nous donnerons un aperçu des pratiques actuelles sur la base d'une enquête et d'interviews effectués auprès d'auditeurs externes et d'auditeurs internes. Nous définirons également les meilleures pratiques pour la coopération entre les auditeurs externes et internes.

1. RETOUR D'INFORMATIONS SUR L'ENQUETE ET LES INTERVIEWS

Une enquête et des interviews ont été menées parmi les auditeurs internes et externes au début de l'année 2009 (voir les détails des participants en annexe 5).

1.1. Engagement

Actuellement, les auditeurs internes jouent un rôle actif dans la promotion de la coopération entre l'audit interne et externe (76.2%). Ceci est entièrement confirmé par les auditeurs externes (100%). Dans le futur, plus de 93% des auditeurs internes ont la volonté de prendre une part active dans cette promotion contre 100% des auditeurs externes.

Les raisons principales des auditeurs internes et externes pour ne pas promouvoir la coopération sont les suivantes :

- conflit d'intérêts (missions différentes mais complémentaires) ;
- décision de l'organisation d'avoir une séparation claire entre les deux types d'auditeurs ;
- partage inégal des informations ;
- rotation élevée des auditeurs externes juniors.

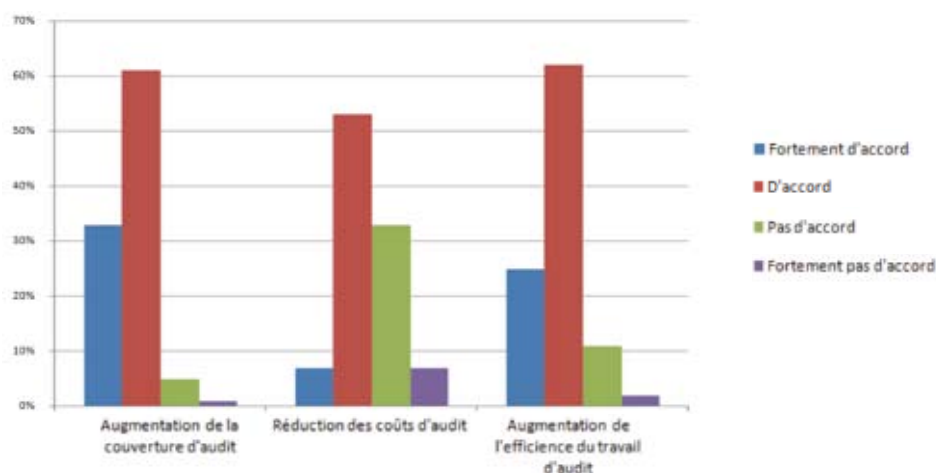
Les interviews révèlent de nouveaux éléments, comme :

- des problèmes de communication du côté des auditeurs externes ;
- une absence de volonté de la part des auditeurs externes ;
- un manque de transparence de la part des auditeurs externes ;
- une qualité inégale des auditeurs internes, due aux expériences variées. De ce fait, une coopération n'est pas toujours possible et les auditeurs externes sont obligés de refaire certains tests ;
- les auditeurs internes ne sont pas toujours perçus comme totalement indépendant de la direction.

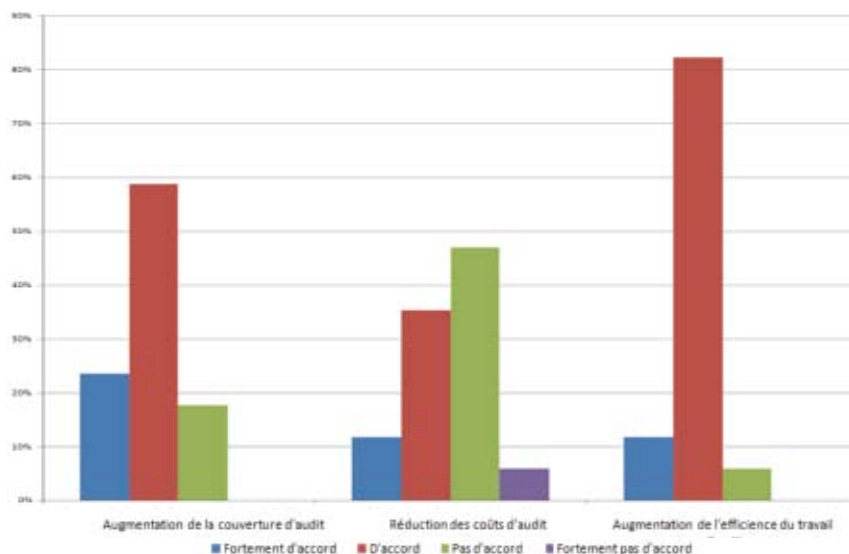
D'après les interviews, la taille du service d'audit semble influencer la portée de l'engagement : dans des services plus petits, des échanges moins spécifiques peuvent être organisés. La maturité du service d'audit est un autre élément important pour définir la coopération entre les deux professions. L'initiative de la coopération provient surtout des auditeurs internes, mais il est intéressant de constater que, parfois, cela émane du directeur financier ou du comité d'audit.

1.2. Bénéfices

Il a été demandé aux auditeurs internes d'évaluer les bénéfices découlant d'une bonne coopération avec les auditeurs externes et le diagramme ci-dessous fournit les réponses en pourcentage :



Il a été demandé aux auditeurs externes d'évaluer les bénéfices découlant d'une bonne coopération avec les auditeurs internes et le diagramme ci-dessous fournit les réponses en pourcentage :



Les deux professions pensent qu'une coopération accroît l'efficacité des travaux d'audit. Mais il est intéressant de constater que la réduction des coûts n'est pas reconnue comme étant un bénéfice par les auditeurs externes.

L'échange d'expertise, le partage des connaissances et la meilleure coordination du travail sont énumérés par les deux professions comme étant des bénéfices.

Sinon, les auditeurs internes mentionnent également, comme bénéfices supplémentaires, les points suivants :

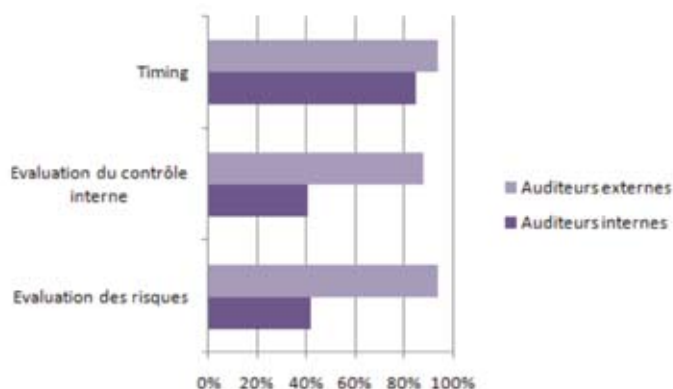
- la diminution de la charge de travail pour les auditeurs externes ;
- l'amélioration de l'image du client en matière d'audit ;
- l'accroissement de la confiance par le comité d'audit (développement de la confiance) ;
- la réduction de la redondance des travaux ;
- l'alignement des méthodologies entre les auditeurs externes et internes ;
- l'accroissement des connaissances de l'organisation et du secteur d'industrie pour l'auditeur externe ;
- l'utilisation des conseils des auditeurs externes comme « *sounding board* » ;
- la limitation des surprises pour la direction, à la fin de l'année.

Les auditeurs externes ont identifié les bénéfices supplémentaires suivants :

- l'amélioration de la qualité du travail sur le terrain grâce à la connaissance des auditeurs internes ;
- la réduction du risque d'audit grâce à une meilleure compréhension de la gestion des risques ;
- l'optimisation des ressources disponibles.

1.3. Communication

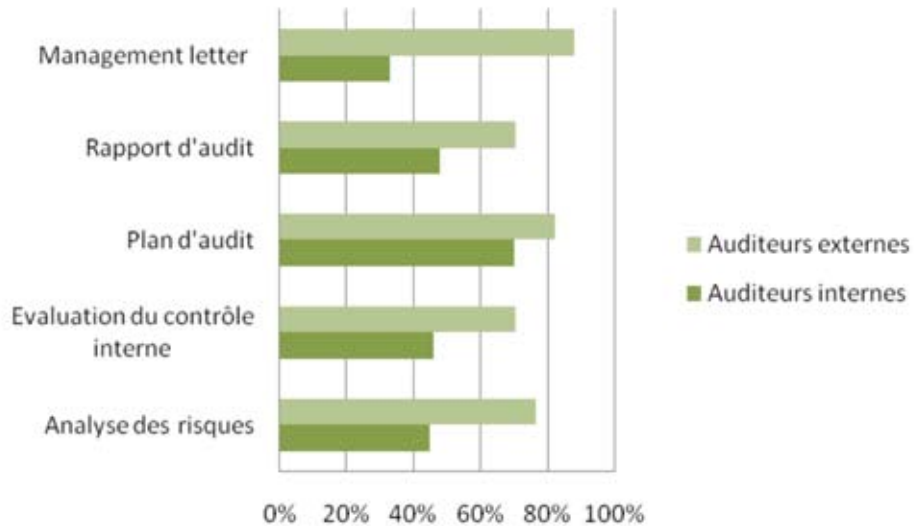
Il a été demandé aux auditeurs internes s'ils consultaient les auditeurs externes sur différents sujets. Il a été demandé aux auditeurs externes s'ils consultaient les auditeurs internes sur les mêmes sujets. Le diagramme suivant explique les vues de chacune des parties :



D'après l'enquête, la communication entre les auditeurs externes et les auditeurs internes est plus active du côté des auditeurs externes.

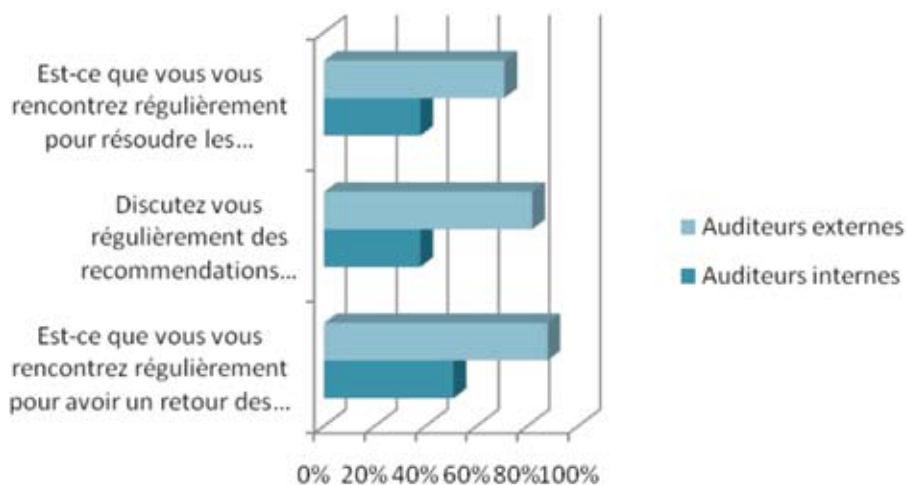
Cependant, lors des interviews, il est apparu que beaucoup d'auditeurs internes n'obtiennent pas d'informations de la part des auditeurs externes. Il semble aussi que, parfois, les auditeurs externes discutent de l'analyse des risques avec les auditeurs internes lorsque c'est approprié pour leur propre analyse.

Il a été demandé aux auditeurs internes s'ils communiquaient avec les auditeurs externes sur différents sujets. Il a été demandé aux auditeurs externes s'ils communiquaient avec les auditeurs internes sur ces différents sujets. Le diagramme suivant explique la vision de chaque partie.



La communication entre les auditeurs externes et les auditeurs internes est plus active du côté des auditeurs externes. L'échange de la planification facilite une assurance globale vis-à-vis du conseil d'administration et/ou du comité d'audit. Il relève de la responsabilité du comité d'audit de garantir la coordination entre les deux planifications ainsi que l'échange des rapports.

Les questions suivantes ont été posées aux auditeurs internes et aux auditeurs externes :



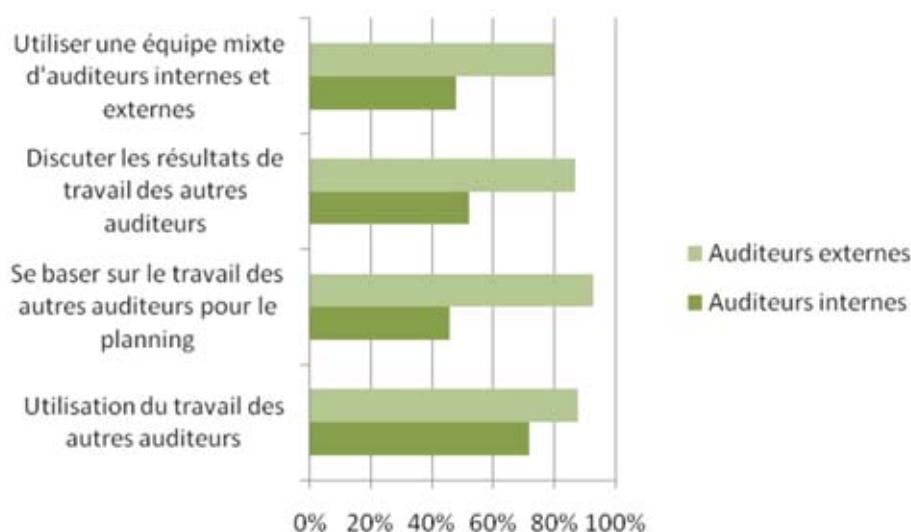
Les auditeurs externes prennent plus l'initiative de se réunir avec les auditeurs internes qu'inversément. Seules les informations relatives aux missions obtiennent un meilleur score du côté des auditeurs internes.

D'après les interviews, les auditeurs externes n'échangent les documents de travail avec les auditeurs internes que de façon limitée et uniquement si nécessaire, étant donné la responsabilité de leur mission vis-à-vis des actionnaires. Les auditeurs externes revoient de temps en temps le travail des auditeurs internes lorsqu'une coopération formelle a été définie.

Des modèles différents de maturité ont été observés :

- l'auditeur interne n'est qu'un point de contact pour l'auditeur externe ;
- l'auditeur interne assiste l'auditeur externe lors des travaux intermédiaires et en fin d'exercice ;
- l'auditeur interne réalise des parties importantes des travaux intermédiaires et de fin d'exercice.

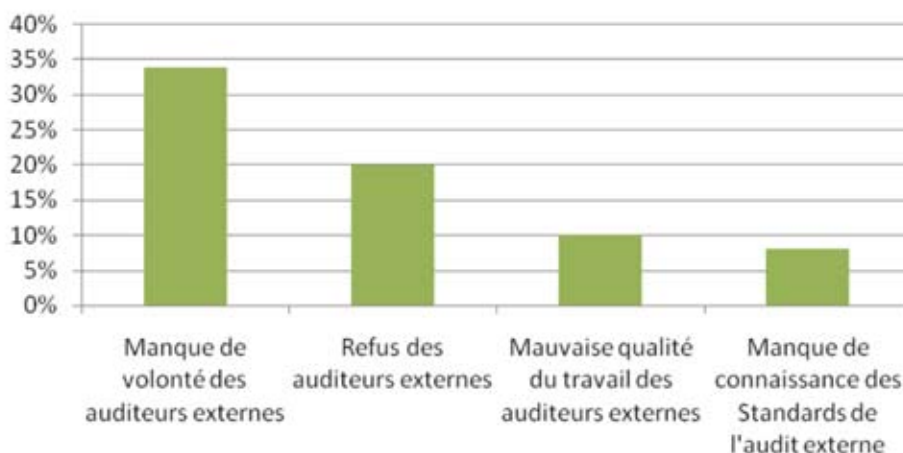
Il a été demandé aux deux groupes, s'ils utilisaient le travail de l'un et de l'autre. Le diagramme suivant explique la vision de chacune des parties :



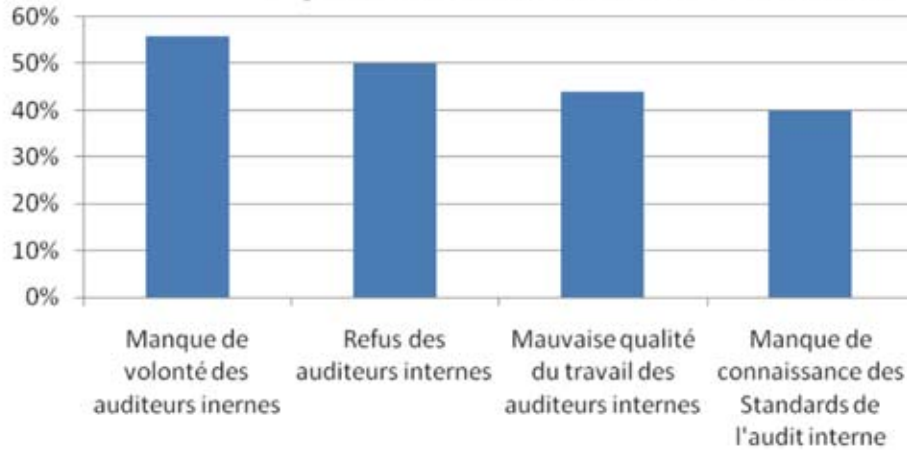
L'utilisation du travail de l'autre auditeur est très prisée des deux côtés.

Il a été demandé aux auditeurs la raison pour laquelle ils n'utiliseraient pas le travail de l'autre partie. Les diagrammes ci-dessous décrivent les raisons de chacune des professions :

Opinion des auditeurs internes



Opinion des auditeurs externes



Du côté des auditeurs externes, les motifs les plus cités pour ne pas collaborer avec les auditeurs internes sont le manque de connaissances dans les matières financières et l'absence d'indépendance.

Du côté des auditeurs internes, les motifs principaux, qui suggèrent qu'il y a de la place pour une amélioration, sont l'absence de volonté et le refus de coopérer.

Lors des interviews avec les auditeurs internes, les relations personnelles ont également été identifiées comme étant un facteur pouvant avoir un impact sur la coopération. Le manque de formation, de jugement ou de processus d'audit informatisé ont aussi été mentionnés lors des interviews avec les auditeurs externes.

Quelques motifs communs pour ne pas utiliser le travail de l'autre partie ont été identifiés :

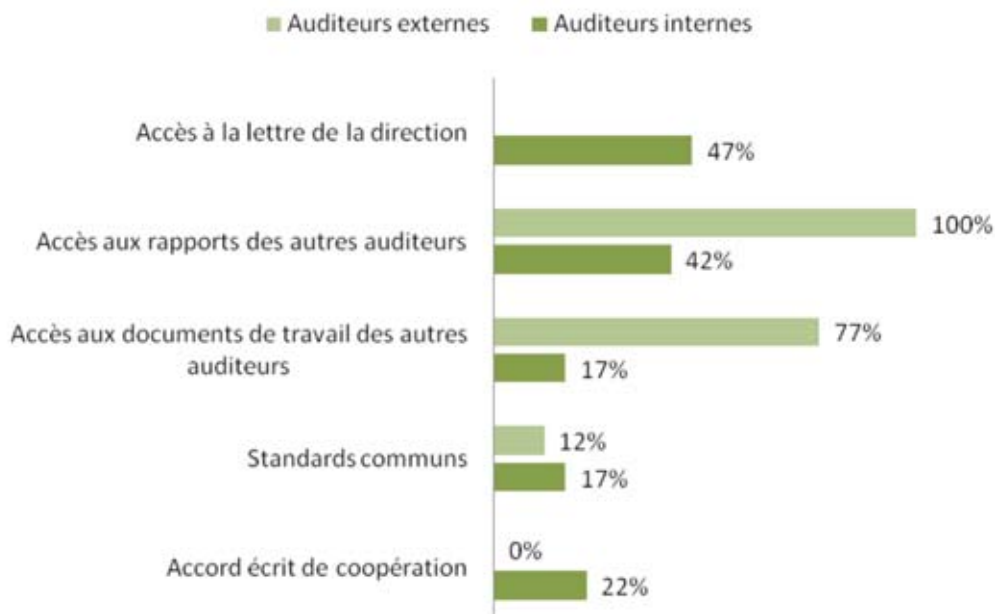
- le fait d'avoir des définitions différentes du champ d'application ;
- le fait d'avoir des niveaux de matérialité différents.

Il est intéressant de noter, toujours d'après les interviews, que le champ d'application différent inhérent à chaque profession est considéré comme un avantage pour la coopération de la part des auditeurs internes et comme un motif de non coopération de la part des auditeurs externes.

D'après les interviews, les auditeurs externes aident également les auditeurs internes dans des matières spécifiques ou dans des pays qu'ils ne peuvent couvrir eux-mêmes (manque de ressources et de connaissance).

1.4. Echanges systématiques

Il a été demandé à chaque profession si elle recevait des informations systématiques de la part de l'autre partie. Le graphique ci-dessous montre les résultats:



Seuls 46% des auditeurs internes ont accès à la lettre adressée à la direction (*management letter*) et seuls 42% reçoivent les rapports des auditeurs externes.

Les échanges systématiques et une méthodologie commune sont actuellement très limités des deux côtés.

2. LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE COOPERATION ENTRE LES AUDITEURS EXTERNES ET INTERNES

Un groupe de travail comprenant des représentants de chacun des Instituts¹ ont analysé les résultats de l'enquête. Des interviews avec des directeurs de service d'audit et des auditeurs externes ont été organisées afin de discuter de la coopération entre les auditeurs externes et les auditeurs internes.

Les échanges proposés ci-dessous sont basés sur la documentation décrite ci-dessus et résultent d'une combinaison de diverses sources tant en Belgique qu'à l'étranger.

2.1. Introduction

Nous allons décrire les meilleures pratiques en matière de coopération. Toutefois, il est important de se remémorer que cette coopération n'est possible que si le service d'audit interne est mature, professionnel, adhère aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF) et si les auditeurs externes ont la volonté de collaborer.

Il est à noter que les auditeurs internes et les auditeurs externes ont l'obligation de poursuivre un développement professionnel permanent. Afin de faciliter l'usage d'un même langage et d'une même terminologie et de mieux comprendre la méthodologie de l'autre professionnel, les auditeurs externes et internes devraient être encouragés à suivre des parties du programme d'éducation dans l'autre Institut que celui dont ils font partie.

Les considérations des auditeurs internes :

Les normes professionnelles prévoient une évaluation externe de la qualité du service d'audit interne tous les 5 ans. Ce contrôle peut garantir le professionnalisme du service d'audit interne étant donné qu'elle confirme le respect des IPPF et montre une évaluation comparative avec d'autres services d'audit interne.

Les considérations des auditeurs externes:

Les auditeurs externes sont tenus par la loi, ultérieurement définie par un arrêté royal² et une norme³, de se soumettre à un contrôle de qualité par leurs pairs tous les 3 ans lorsqu'ils auditent des organismes d'intérêt public et, sinon, tous les 6 ans.

Les auditeurs externes doivent être informés sur la compétence, la structure et la charte d'un service d'audit interne de l'organisation qu'ils auditent.

La plupart du temps, les auditeurs externes devront évaluer le niveau de fiabilité qu'ils peuvent accorder au service d'audit interne.

Les critères les plus utilisés sont les suivants :

- les qualifications et l'expérience de l'équipe ;
- la documentation et la méthodologie utilisées pour les missions (révision des documents de travail des auditeurs internes) ;
- la conformité aux IPPF et la mise en place d'un programme fort de garantie et d'amélioration de la qualité sur l'ensemble des procédures du service d'audit interne, y compris les ressources humaines et le recrutement ;
- le comportement éthique basé sur le Code de déontologie de l'Institut des Auditeurs Internes, etc. ;
- la maturité du service d'audit interne⁴ ;
- l'exécution d'une évaluation des risques par le service d'audit interne pour identifier les risques potentiels qui peuvent influencer l'image de l'organisation ;
- l'évaluation du service d'audit interne au sein de l'organisation (enquêtes, rapport, etc.).

En tout cas, les auditeurs externes doivent évaluer le travail des auditeurs internes lorsqu'ils l'utilisent et étendre l'analyse si nécessaire.

En outre, les auditeurs externes doivent être :

- informés sur une possible coopération ;
- bien informés sur la façon dont travaillent les auditeurs internes ;

¹Voir p. 2.

²Voir la loi du 22 juillet 1953 (art. 33 et 34) exécutée par l'arrêté royal du 26 avril 2007 notamment sur le contrôle de qualité. Voir également la Norme du contrôle de qualité émise par l'IRE.

³Voir les normes de l'IRE relatives au contrôle de qualité (www.ibr-ire.be).

⁴Voir le modèle de maturité développé par l'IIA Inc sur le site www.theiia.org/guidance/quality/the-external-quality-assessment-process/path-to-quality.

- informés de l'acceptation de cette coopération en conformité avec les normes professionnelles ;
- en bonne relation avec les auditeurs internes ;
- désireux de coopérer et de travailler en équipe, etc.

2.2. Evaluation de la gestion des risques

2.2.1. Introduction

L'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise et d'une gestion des risques est de plus en plus reconnue. Les organisations sont sous pression pour identifier tous les risques auxquels ils doivent faire face, sociaux, éthiques et environnementaux, ainsi que financiers et opérationnels, et pour expliquer de quelles manières elles parviennent à les réduire à un niveau acceptable de risques. La coopération n'est possible que si les sociétés utilisent un cadre de gestion des risques couvrant l'ensemble de l'organisation et reconnaît ses avantages par rapport à des approches moins coordonnées de gestion des risques.

Les auditeurs internes et externes contribuent à la gestion des risques de diverses façons.

2.2.2. Rôle de l'audit interne

Les auditeurs internes assistent généralement la direction dans la mise en place d'un processus de gestion des risques en donnant des formations et des avis. Leur rôle est essentiellement consultatif dans pareil cas. Dès que le processus est mis en place et opérationnel, les auditeurs internes donneront des garanties dans trois domaines :

- le processus de gestion des risques (conception et fonction de suivi) ;
- la gestion des risques majeurs, y compris l'efficacité de les atténuer ;
- l'évaluation des risques et le rapport sur leur niveau.

Dans certaines organisations, les auditeurs internes peuvent faciliter la mise en place d'une procédure d'auto-évaluation.

2.2.3. Rôle de l'audit externe

Au début de chaque nouvelle mission, les auditeurs externes évaluent les risques qui influencent les états financiers. La gouvernance et la surveillance des risques par les niveaux appropriés de l'entité auditée sont une priorité pour l'auditeur externe, afin d'évaluer les risques afférents à la mission. Dans ce contexte, ils reverront et discuteront le processus de gestion des risques existant conduit à une surveillance des risques de l'entité. Outre ces considérations, l'audit externe met à jour ses connaissances du secteur d'industrie, de l'évolution de la législation, des facteurs externes, etc., afin de planifier l'audit de façon adéquate.

2.2.4. Coopération proposée

Le niveau de coopération dépend de la mise en place et de la maturité du processus "ERM" au sein de l'organisation.

Dans les organisations où le processus existe et est opérationnel, des échanges d'informations entre les auditeurs externes et internes devraient être organisés.

L'évaluation du processus ERM (rapport d'audit) établie par les auditeurs internes devrait être donnée aux auditeurs externes. Si des recommandations concernent les états financiers, elles devraient être discutées avec les auditeurs externes.

Lors de l'évaluation annuelle (pour la planification), les auditeurs externes devraient participer à un atelier avec les auditeurs internes, où ils devraient débattre des risques financiers. L'expérience et les connaissances des auditeurs externes seraient une réelle plus-value pour une analyse détaillée des domaines financiers et relatifs à la conformité.

Dans les organisations où une auto-évaluation est réalisée, les détails de la mise en place devraient être discutés avec les auditeurs externes afin de s'assurer que les risques financiers et relatifs à la conformité sont abordés de façon adéquate. Dans les organisations où l'ERM n'existe pas, il serait néanmoins intéressant que les auditeurs internes et les auditeurs externes échangent leurs points de vue sur les évaluations des risques qu'ils ont effectuées.

¹Voir le Glossaire pour la définition, annexe 2.

2.2.5. Bénéfices

Si la coopération entre les auditeurs internes et les auditeurs externes est organisée dans le domaine de la gestion des risques, les bénéfices principaux pourraient être :

- l'utilisation d'une méthodologie commune (cadre, langage, critères d'évaluation,...) ;
- un message (commun) vis-à-vis du conseil d'administration/comité d'audit relatif aux risques majeurs identifiés au sein de l'organisation ;
- une transparence en terme d'identification des risques, d'évaluation et de gestion ;
- une évaluation des risques par l'utilisation d'informations internes (auditeurs internes) et d'informations externes (auditeurs externes).

2.3. Evaluation du contrôle interne

2.3.1. Introduction

Il incombe à chaque société de concevoir un système de contrôle interne qui soit adapté à sa situation. La direction générale ou le conseil d'administration conçoit le système de contrôle interne. Les principes directeurs en terme de contrôle interne sont déterminés en fonction des objectifs de la société.

Ces objectifs doivent être applicables aux différentes unités de l'entité et clairement communiqués au personnel afin qu'il puisse comprendre et adhérer à la politique de risque et de contrôle de l'organisation.

Le système de contrôle interne sera d'autant plus pertinent s'il est édifié sur des règles de bonne conduite et d'intégrité.

2.3.2. Définition

Le contrôle interne est le système d'une société, qui est défini et mis en œuvre sous la responsabilité de celle-ci et dont le but est de s'assurer que les lois et les règlements applicables sont respectés, que les instructions et principes directeurs fixés par la direction générale et le conseil d'administration sont appliqués, que les procédures internes de la société fonctionnent correctement, en particulier ceux qui impliquent la sécurité des actifs, que l'information financière est fiable. De manière générale, ce système contribue au contrôle de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficace de ses ressources.

2.3.3. Rôle de l'audit interne

Les auditeurs internes évaluent les processus du contrôle interne en termes d'efficacité et d'efficience. Dans certaines organisations, le directeur de l'audit interne peut être tenu d'émettre une opinion générale sur l'adéquation du système de contrôle interne au sein de l'organisation. Cette requête est devenue plus fréquente avec l'avènement d'une législation et d'une régulation nouvelles sur l'information financière. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes), et plus spécifiquement la Norme 2410.A1, indique que la communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale des auditeurs internes et/ou leurs conclusions.

2.3.4. Rôle de l'audit externe

L'une des activités cruciales du processus d'audit externe est d'évaluer la fiabilité des informations financières et de s'assurer que des procédures de contrôle interne permettent un enregistrement fidèle de toutes les opérations exécutées par l'organisation. Comme mentionné ci-dessus, la première phase dans l'exécution de la planification d'audit sera l'évaluation du système de contrôle interne.

La qualité du système de contrôle interne peut être examinée, entre autres, par l'évaluation de :

- la séparation des tâches, permettant une distinction claire entre les fonctions d'enregistrement, les fonctions opérationnelles et les fonctions de rétention d'information ;
- les descriptions de fonctions permettant d'identifier les origines des informations préparées ainsi que leurs destinataires ;
- la conception, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles des activités ; et
- le système de contrôle interne de la comptabilité permettant de vérifier que les opérations ont été exécutées en conformité

avec les instructions générales et spécifiques, et qu'elles ont été comptabilisées afin de produire des informations financières qui se conforment aux principes comptables généralement acceptés.

L'évaluation des contrôles internes est exécutée tout au long de l'audit. Tout d'abord, lors de la phase de planification, l'auditeur interne examine l'expérience passée et corrobore les risques et les contrôles y afférents avec la direction. Pendant l'année fiscale (et après la clôture pour les procédures de clôture), l'auditeur externe investigate s'il peut se fier à la structure des contrôles internes de l'entité. Il analyse les contrôles ou étend le niveau des analyses substantielles si l'auditeur externe estime qu'il ne peut pas se fier aux contrôles, ces derniers étant déficients, peu pratiques ou ne fonctionnant pas de façon régulière.

2.3.5. Coopération proposée

L'évaluation du contrôle interne exécutée par les auditeurs internes devrait être communiquée aux auditeurs externes. Au cas où le responsable de l'audit interne exprime une opinion générale sur les contrôles internes¹, celle-ci devrait être discutée avec les auditeurs externes. Pour les procédures ayant des impacts financiers très élaborés, les auditeurs internes devraient demander l'assistance des auditeurs externes pour les évaluer.

Les auditeurs internes exécutent de plus en plus des audits intégrés pour évaluer le contrôle interne, en plus des dimensions informatiques, de gouvernance et financières. Ceux-ci devraient être communiqués aux auditeurs externes.

Pour l'examen intermédiaire effectué par les auditeurs externes, il serait intéressant d'avoir une coopération étroite entre les auditeurs externes et internes qui, tous deux, évaluent les procédures de contrôle interne, ou, à tout le moins, un échange de la documentation d'évaluation des procédures examinées.

Les auditeurs externes et internes peuvent discuter des procédures d'audit exécutées, revoir les conclusions de chacun et évaluer s'ils utiliseront le travail de l'un et de l'autre comme base pour leurs conclusions. En général, lorsque cela concerne des domaines à risque élevé ou des postes à l'appréciation particulière de l'auditeur (comme les estimations en matière de moins-value, provisions...), les auditeurs, externes et internes, ne se fieront pas totalement au travail de l'autre. En effet, dans pareils cas, chaque auditeur doit évaluer les contrôles et renforcer ses propres procédures d'évaluation.

Les deux auditeurs devraient aussi échanger leurs recommandations pour améliorer la procédure de contrôle interne qui influence les états financiers et l'information financière afin de faire concorder leurs communications au comité d'audit ou aux niveaux appropriés de la direction.

2.3.6. Bénéfices

La coopération en matière d'évaluations du système de contrôle interne pourrait générer principalement les bénéfices suivants :

- l'intégration de l'examen des processus de contrôle interne (combinaison des processus financiers et opérationnels) ;
- la réduction des travaux d'examen pour les auditeurs internes et externes (comme ils n'analysent pas chacun cet aspect) ;
- Une méthodologie et un langage communs vis-à-vis de la direction qui facilitent les discussions avec les deux types d'auditeurs ;
- L'évaluation des processus par les personnes les mieux qualifiées (par exemple, les processus financiers par les auditeurs externes) ;
- La formation sur le terrain pour chacun des auditeurs ;
- des discussions intéressantes entre les auditeurs externes et internes en cas de divergences de vues, comme étant tout bénéfice pour l'organisation, etc.

2.4. Détermination du plan d'audit

2.4.1. Introduction

Les priorités de l'activité d'audit doivent être définies et évaluées au moins sur une base annuelle. Dans la pratique, un plan est généralement établi pour trois ans et mis à jour annuellement. Le plan définit généralement le niveau des activités, le champ d'application de l'audit et les ressources requises.

¹Conseil Pratique de l'IIA: « Formuler et exprimer une opinion d'audit interne »-Avril 2009.

2.4.2. Définition

Le plan est basé sur l'analyse des risques et définit les processus à examiner, le champ d'application de l'audit, la charge de travail, le profil des ressources, le budget financier et le calendrier.

2.4.3. Rôle de l'audit interne

Tel que défini dans les Normes de Fonctionnement de l'IIA, le responsable de l'audit interne devrait établir un plan basé sur les risques afin de déterminer les priorités des activités d'audit interne, et en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Cet exercice est basé sur l'univers d'audit (champ d'application global) du service d'audit interne et sur la charte d'audit qui définit le rôle et les responsabilités du service d'audit interne. Pour chacun des processus, le risque et les contrôles internes sont évalués et le risque résiduel est défini. La période traitée est aussi définie ainsi que les changements d'organisation, de processus ou d'outils informatiques. Sur la base de ces éléments, un plan (calendrier de travail, planning du personnel, budget financier, étendue de la couverture par rapport à la limitation des ressources) est proposé à l'approbation du comité d'audit.

2.4.4. Rôle de l'audit externe

Annuellement, la phase initiale du cycle d'audit inclut une étude structurée et systématique de la société, basée sur des interviews, une mise à jour de l'analyse des risques, une identification des contrôles clés de la direction et la connaissance de la société (audits précédents, secteur, niveau de matérialité...); les auditeurs externes définissent ainsi la planification de leurs examens des états financiers.

La planification inclut le calendrier des travaux, le champ d'application, le personnel, le budget et les délais. Ce plan est soumis à l'approbation du comité d'audit.

2.4.5. Coopération proposée

Les planifications des deux types d'auditeurs devraient être discutées avant la première réunion du comité d'audit, où ils devraient, tous deux, s'assurer d'une redondance minimale et d'une attribution des meilleures ressources pour exécuter les analyses. Lors de ce dialogue, la coopération pour certaines de ces analyses pourrait être discutée : les domaines où les auditeurs internes pourraient se fier aux travaux des auditeurs externes et vice-versa. Le besoin d'une expertise technique financière pour certaines missions d'audit devrait également être discuté afin de définir l'attribution des travaux entre les auditeurs externes et internes.

2.4.6. Bénéfices

L'intégration des planifications pourrait conduire à :

- une meilleure couverture de l'univers d'audit ;
- une réduction des activités d'audit, d'un côté au moins (auditeurs externes ou internes) ;
- une attribution optimale des ressources : en terme de nombre de personnes et de connaissances ;
- une absence de conflits de calendrier pour la direction (par exemple, les deux types d'auditeurs ne reverront pas le même processus au cours de la même période) ;
- une meilleure vision sur les travaux d'audit pour le comité d'audit qui obtient une vue consolidée, etc.

2.5 Analyse effectuée lors d'un audit

2.5.1. Introduction

Sur base de la planification définie, les auditeurs mènent leurs missions et exécutent différents types d'analyses.

2.5.2. Définition

L'analyse est basée sur le domaine examiné, le niveau de contrôle interne et de risque, la périodicité de l'audit.

2.5.3. Rôle de l'audit interne

Tel que défini par les Normes de Fonctionnement de l'IIA, le service d'audit interne évalue et contribue à l'amélioration de la gestion des risques, des systèmes de contrôle et de gouvernance. L'analyse dépend du type d'audit réalisé : financier, opérationnel, de conformité, informatique. De plus en plus d'auditeurs internes voient tous les aspects d'un département (ou d'un processus ou d'une organisation) par une approche intégrée qui combine l'analyse de l'ensemble des domaines.

L'examen est basé sur des analyses et un champ d'application bien définis et peut être adapté selon les résultats obtenus (par exemple, si le contrôle interne est très rudimentaire, l'analyse pourrait être limitée et une recommandation serait émise auprès de la direction afin d'améliorer le processus de contrôle interne).

Plusieurs approches pourraient être combinées : l'enquête, l'observation, l'inspection, la confirmation et les techniques d'assistance informatique.

Il est très important d'enregistrer l'information de façon exacte et de conserver tous les détails sur les constatations faites durant l'analyse.

Les résultats de l'analyse serviront de base pour définir les recommandations et les points d'amélioration pour la direction et le comité d'audit.

2.5.4. Rôle de l'audit externe

La méthodologie est similaire à celle utilisée par les auditeurs internes. Néanmoins, les auditeurs externes exécuteront une analyse plus poussée de tous les risques ayant été identifiés comme critiques dans le plan d'audit et des domaines où l'audit interne n'a pas d'indépendance ou d'expertise.

Les objectifs de l'analyse seront la conception et la mise en place ainsi que l'efficacité opérationnelle des contrôles internes pour s'assurer de l'exhaustivité, l'existence, l'exactitude, l'évaluation, la propriété et la présentation des états financiers.

Les résultats de l'analyse seront évalués et traduits en impacts financiers (positifs ou négatifs), mais aussi en améliorations des processus de contrôle interne et de gestion des risques. Des recommandations seront bien souvent remises à la direction pour s'assurer qu'un suivi approprié des constatations soit garanti.

2.5.5. Coopération proposée

Sur la base de la planification définie, différents types de coopération peuvent être mis en place :

- une équipe composée d'auditeurs externes et internes qui exécute les analyses ensemble ;
- un échange des documents de travail entre les auditeurs externes et internes (des deux côtés) afin d'éviter qu'ils n'exécutent les mêmes analyses. Cette coopération peut se faire lors de la phase de préparation (collecte des informations sur le processus à examiner) et continuer pendant les phases d'analyses et de résultats ;
- une analyse complémentaire pour les auditeurs externes ou internes de certains processus au lieu d'une analyse complète.

La coopération entre les auditeurs externes et les auditeurs internes devrait se faire également lors des examens intermédiaires : par exemple, l'échange d'information peut aussi être déléguée aux auditeurs internes.

Il est important de noter que les auditeurs externes exécuteront seuls l'analyse des processus ayant un impact significatif sur les états financiers et ne pourront pas l'« externaliser » auprès des auditeurs internes.

2.5.6. Bénéfices

La coopération entre les auditeurs internes et externes pourrait :

- accroître la couverture des analyses ;

- réduire le risque de non détection (le risque qu'un problème ne soit pas identifié par l'audit) ;
- diminuer la charge de travail des auditeurs internes et externes dans certains domaines et permettre d'autres missions (plus d'activités de conseils pour les auditeurs internes par exemple) ;
- faciliter l'utilisation des personnes les mieux qualifiées pour chaque mission (en combinant les ressources et les connaissances) ;
- réduire la redondance des travaux sur le terrain et diminuer le temps passé par la direction sur les demandes d'information relative à l'audit.

2.6. Rapport d'audit

2.6.1. Introduction

La production finale du travail d'audit est matérialisée par le rapport.

2.6.2. Définition

Le rapport a pour but d'informer les audités sur les constatations et les recommandations. C'est également un document important pour le conseil d'administration/comité d'audit afin de suivre les missions exécutées et les actions à prendre.

2.6.3. Rôle de l'audit interne

Tel que défini par les Normes de Fonctionnement de l'IIA, un rapport d'audit sert de base à l'évaluation des activités de l'audit interne par le conseil d'administration/comité d'audit. Il inclut les objectifs de la mission, le champ d'application et les conclusions, recommandations et plan d'actions y afférents. Le rapport pourrait mentionner la conformité aux Normes. De plus en plus, le rapport inclut une cotation générale sur le processus/l'organisation contrôlée ainsi que l'estimation du risque résiduel.

Un rapport préliminaire est discuté avec la direction responsable du processus/de l'organisation sous revue afin de valider les recommandations et établir les plans d'actions. Si la direction et les auditeurs ne sont pas d'accord avec certaines recommandations, les commentaires de la direction seront inclus dans le rapport final. Habituellement, le rapport final est envoyé aux auditeurs externes, après validation par la direction et présentation au comité de direction.

2.6.4. Rôle de l'audit externe

Les auditeurs externes sont légalement tenus d'émettre un rapport sur l'« image fidèle » des états financiers (comptes annuels). Le rapport peut inclure différentes formes d'opinion selon les constatations de l'audit des états financiers et des contrôles y afférents, les ajustements proposés aux états financiers et la continuité de l'organisation.

Les auditeurs externes sont tenus de solliciter une lettre d'affirmation afin de rendre le directeur général et le directeur financier conscients de leurs obligations et de s'assurer que toutes les informations pertinentes leur ont bien été communiquées avant l'émission du rapport.

2.6.5. Coopération proposée

Les auditeurs internes devraient communiquer systématiquement leurs rapports aux auditeurs externes. Si un projet de rapport existe, et le sujet est important pour les auditeurs externes, les conclusions principales et l'évaluation générale peuvent être discutées avec les auditeurs externes.

Les auditeurs externes devraient communiquer leurs rapports et lettres adressées à la direction aux auditeurs internes.

En ce qui concerne la vérification de ce qui s'est passé après le bilan, la discussion a lieu entre les auditeurs externes et la direction/le conseil d'administration. L'audit interne peut y assister au cas où il a exécuté des missions après la clôture des états financiers ayant un impact sur les états financiers (ajustement non identifié par l'auditeur externe). Ceci devrait être fort pertinent en cas de détection de fraudes ou de déficiences du contrôle interne, de nouveaux problèmes identifiés et non encore mentionnés.

2.6.6. Bénéfices

Par une communication transparente des deux côtés, les auditeurs (externes et internes) pourront augmenter leur connaissance de l'organisation et améliorer leur évaluation des risques. C'est aussi le résultat final d'une bonne et efficace coopération.

2.7. Suivi des recommandations

2.7.1. Introduction

La direction prend des actions pour corriger les déficiences identifiées par les auditeurs.

2.7.2. Définition

Les recommandations émises sont basées sur les meilleures pratiques et ont pour but de réduire les risques de la procédure/ de l'organisation examinée. Il convient d'établir un bon équilibre entre les besoins requis pour corriger le problème et les bénéfices que l'on peut en retirer. En effet, la direction peut, parfois, décider de ne pas mettre en application certaines recommandations parce que le ratio coûts/bénéfices n'est pas équilibré. Le risque qui subsiste est alors accepté par la direction et communiqué au comité d'audit.

2.7.3. Rôle de l'audit interne

Dans le plan d'actions, les auditeurs internes ont défini, avec la direction, les actions, les dates d'échéance et les personnes responsables. Ils sont responsables de l'établissement d'un processus de suivi et de s'assurer que les actions ont bien été mises en place ou que la direction générale a accepté le risque de ne pas prendre d'action.

Le suivi inclut les recommandations faites par les auditeurs externes et peut inclure les recommandations émises par d'autres parties tierces (audit de qualité,...). Des indicateurs de performance sont publiés afin de montrer le résultat de l'implémentation des recommandations.

Si les recommandations sont arrivées à échéance, il est de bonne pratique d'informer le comité d'audit des délais et des motifs avancés par la direction.

Pour les risques élevés, les auditeurs internes peuvent mener une mission pour évaluer la mise en place des actions.

2.7.4. Rôle de l'audit externe

Les auditeurs externes suivent les remarques faites dans la lettre à la direction lors de leur visite suivante. L'examen est similaire à celui fait par les auditeurs internes. Tous événements ultérieurs (après la date de clôture du rapport) affectant la position financière de l'entité seront pris en considération pour l'opinion.

2.7.5. Coopération proposée

Les auditeurs internes devraient inclure les recommandations des auditeurs externes dans leur suivi. Ils devraient également envoyer les indicateurs de performance aux auditeurs externes afin qu'ils puissent suivre la réaction de la direction vis-à-vis des recommandations faites.

2.7.6. Bénéfices

Une vue consolidée de toutes les recommandations et l'état d'avancement de leur mise en place est disponible pour la direction et le comité d'audit. Etant donné que les auditeurs internes sont présents dans l'organisation, ils peuvent rappeler les recommandations à la direction de façon plus régulière que les auditeurs externes.

ANNEXE 1.

COMMENT EST-CE QUE JE... FAIS LA DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE ?¹

Les auditeurs internes et les auditeurs externes jouent tous deux un rôle important dans la gouvernance d'une entreprise. Tous deux ont des intérêts mutuels dans l'efficacité des contrôles internes financiers ; tous deux adhèrent à des codes d'éthique et à des normes professionnelles édictées par leurs organismes professionnels respectifs. De plus, les deux types d'auditeurs sont indépendants des activités qu'ils audient ; il est attendu d'eux qu'ils aient une connaissance approfondie de l'activité, du secteur et des risques stratégiques auxquels font face les organisations pour lesquelles ils travaillent. Et pourtant, en dépit de ces similitudes, l'audit interne et l'audit externe sont deux fonctions distinctes, présentant de nombreuses différences.

APPROCHES DIVERGENTES

L'IIA définit l'audit interne comme étant « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

En revanche, l'audit externe donne une opinion indépendante des états financiers d'une organisation et de leur présentation fiable. Ce type d'audit inclut la conformité des états comptables avec les principes comptables généralement acceptés, s'ils représentent de façon fidèle la position financière de l'organisation, si les résultats d'exploitation pour une période donnée sont présentés de façon exacte, et s'ils ont été substantiellement affectés.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les auditeurs internes font partie intégrante de l'organisation – leurs clients principaux sont la direction et le conseil d'administration. Quoique, historiquement, les auditeurs internes aient fait rapport au directeur financier ou à tout autre membre de la direction supérieure, la tendance actuelle fait que l'audit interne fait rapport directement au comité d'audit. Inversement, les auditeurs externes ne font pas partie de l'organisation, mais sont nommés par elle. Leurs objectifs sont fixés principalement par les statuts et par le conseil d'administration.

OBLIGATOIRE VERSUS VOLONTAIRE

En général, les fonctions d'audit interne ne sont pas obligatoires pour les organisations. Au contraire, leur mise en place est laissée à la discrétion desdites organisations.

Un audit externe est exigé par la loi pour beaucoup d'organisations, particulièrement pour les sociétés cotées en bourse. Des audits externes pour une série d'organisations gouvernementales sont également réglementés, exigeant des auditeurs gouvernementaux de soumettre leurs rapports d'audit à leurs pouvoirs législatifs respectifs.

QUALIFIE ET BIEN INFORME

Les qualifications nécessaires pour un auditeur interne reposent entièrement sur le jugement de l'employeur. Bien que les auditeurs internes soient souvent des comptables, il y a également des ingénieurs qualifiés, des commerciaux, des ingénieurs de production, et des membres de la direction qui ont évolué au sein de l'organisation et ont acquis de l'expérience leur permettant de réaliser des audits internes.

Les auditeurs externes sont tenus de comprendre les erreurs et les irrégularités, d'évaluer les risques d'occurrence, de concevoir des audits pour fournir une assurance raisonnable de leur détection matérielle et de rapporter de telles constatations. Dans la plupart des pays, les auditeurs d'organismes publics doivent être membres d'une organisation de comptables professionnels, reconnue par la loi.

¹Adapté de «*Two Sides of Auditing*» par Lal Balkaran (*Internal Auditor, «Back to Basics»*, Octobre 2008).

ANNEXE 2.

GLOSSAIRE

1. DÉFINITION DE LA GESTION DES RISQUES

Les activités de gestion des risques sont entreprises afin d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller tous types d'événements ou de situations qui pourraient avoir un impact (négatif) sur la réalisation de leurs objectifs. Ceci peut aller de projets uniques ou de types de risques étroitement définis, comme par exemple le risque de marché, aux menaces et opportunités auxquelles fait face l'organisation dans son ensemble.

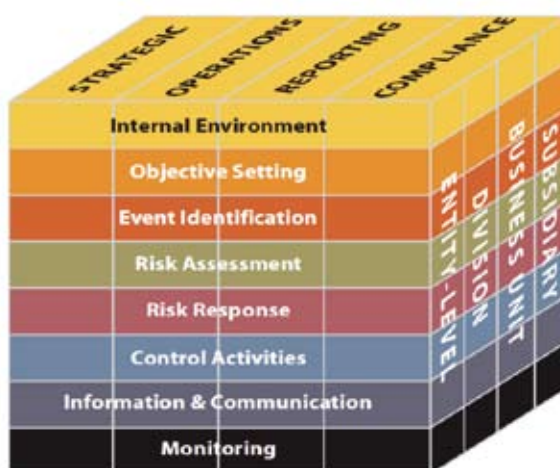
2. RÉFÉRENTIEL DE GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE (ERM)

Le référentiel de gestion des risques en entreprise (*enterprise-wide risk management*, ou ERM) est un processus structuré, cohérent et continu au travers de toute l'organisation pour identifier, évaluer, répondre et effectuer un rapport sur les opportunités et les menaces qui affectent la réalisation des objectifs.

Le conseil d'administration a la responsabilité globale de s'assurer que les risques sont gérés. Dans la pratique, le conseil d'administration délèguera l'activité du référentiel sur la gestion des risques à l'équipe de direction, qui sera responsable pour la réalisation des activités. L'une des exigences majeures du conseil d'administration ou de son équivalent est d'obtenir l'assurance que les processus de gestion des risques fonctionnent efficacement et que les risques majeurs sont gérés à un niveau acceptable.

Il est probable que l'assurance viendra de différentes sources. Parmi celles-ci, l'assurance de la direction est fondamentale. Celle-ci peut être complétée par la fourniture d'une assurance objective, pour laquelle le service d'audit interne est la source majeure. D'autres sources incluent les auditeurs externes et les revues par des spécialistes indépendants.

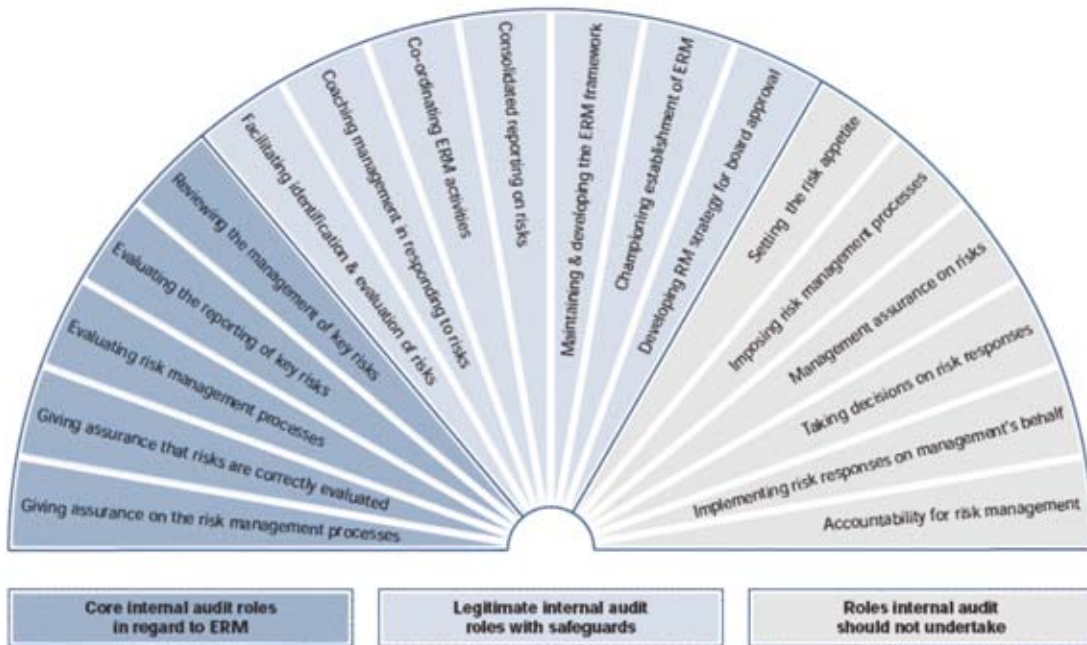
Dans la plupart des organisations, le référentiel ERM du COSO est utilisé comme un outil pour la mise en place ainsi que pour l'évaluation du processus ERM.



3. RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE RÉFÉRENTIEL ERM

De façon générale, le schéma ci-dessous décrit le rôle de l'audit interne dans le référentiel ERM¹.

Figure 1 – Internal audit role in ERM



4. RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DU CONTRÔLE INTERNE

Le référentiel intégré du contrôle interne, publié en 1992 par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) est le cadre de référence le plus usité pour évaluer les contrôles internes.

Ce référentiel est une version simplifiée de celui de l'ERM (voir ci-dessus).

Le rapport COSO définit la structure de contrôle interne selon cinq éléments (l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et la surveillance), et selon trois composantes/objectifs (information financière, activités et conformité), avec l'identification des domaines/activités contrôlés (par exemple, l'unité géographique, l'entité d'une organisation, le processus).

¹Prise de position de l'IIA, Le rôle de l'audit interne dans le référentiel ERM, janvier 2009.

ANNEXE 3.

MODÈLE DE CHARTE D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE¹

INTRODUCTION :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à « l'organisation » une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide « l'organisation » à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle, et de gestion de l'entreprise.

ROLE :

Le service d'audit interne est établi par le conseil d'administration ou tout autre organe de surveillance (ci-après le Conseil). Les activités de l'audit interne sont définies par le Conseil dans le cadre de ses fonctions de surveillance.

PROFESSIONALISME :

Le service d'audit interne sera régi par le respect des directives obligatoires de l'Institut des Auditeurs Internes, y compris la définition de l'audit interne, le Code éthique et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF, ci-après les Normes). Ces directives obligatoires constituent les principes des exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de l'exécution des activités du service d'audit interne.

Les conseils en matière de pratiques d'audit (*Practice Advisories*), les guidances en matière de pratiques d'audit (*Practice Guides*), et les prises de position (*Position Papers*) de l'IIA seront également respectés, lorsqu'ils sont applicables, pour diriger les activités. De plus, le service d'audit interne respectera les politiques et les procédures pertinentes de « l'organisation » ainsi que son manuel standard de procédures d'audit.

AUTORITE :

Le service d'audit interne, sous le couvert d'une stricte responsabilité en matière de confidentialité et de protection des données et des informations, est autorisé à avoir un accès total, libre et non restrictif aux dossiers, aux biens physiques et au personnel de « l'organisation » en vue d'accomplir sa mission. Tous les employés sont tenus d'assister le service d'audit interne dans l'accomplissement de ses tâches et responsabilités. Le service d'audit interne aura également un accès libre et non restrictif au Conseil.

ORGANISATION :

Le directeur du service d'audit interne rapportera de façon fonctionnelle au Conseil et de façon administrative (c'est-à-dire pour la gestion quotidienne) au directeur général (CEO).

Le Conseil approuvera toutes les décisions en matière d'évaluation des prestations, la nomination ou le licenciement du directeur du service d'audit interne ainsi que de son bonus annuel et augmentation de salaire. Le directeur du service d'audit interne communiquera et interagira directement avec le Conseil, lors des conseils quotidiens mais aussi dans leurs intervalles, si nécessaire.

¹Publié par l'Institut des Auditeurs Internes, revu le 6/08/2009.

INDEPENDANCE ET OBJECTIVITE :

Le service d'audit interne sera libre de toute interférence de/par quelque élément que ce soit dans l'organisation, y compris en matière de sélection d'audit, champ d'application, procédures, fréquence et période, ou de contenu de rapport pour permettre de maintenir un nécessaire état d'esprit d'indépendance et d'objectivité.

Les auditeurs internes n'auront pas de responsabilité directe en matière d'opérations ou d'autorité sur les activités audités. Par conséquent, ils ne mettront pas en place des systèmes de contrôle interne, ne développeront pas de procédures, n'installeront pas des systèmes informatiques, ne prépareront pas des dossiers, ou ne s'engageront pas dans des activités qui pourraient porter atteinte à leur jugement.

Les auditeurs internes doivent montrer un degré élevé d'objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication d'informations au sujet de l'activité ou du processus audité. Les auditeurs internes doivent établir une évaluation équilibrée de l'ensemble des circonstances pertinentes, et leur jugement ne doit pas être erronément influencé par leurs propres intérêts ni par les tiers.

Le directeur de l'audit interne confirmera au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance organisationnelle du service d'audit interne.

RESPONSABILITE :

Le champ d'application de l'audit interne inclut, mais n'est pas limité à, l'examen et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise, de sa gestion des risques et de ses processus internes, ainsi que la qualité de la réalisation des responsabilités attribuées pour atteindre les objectifs établis de l'organisation. Ceci inclut :

- L'évaluation de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour les identifier, les mesurer, les classer et en effectuer le rapport.
- L'évaluation des systèmes mis en place pour s'assurer de la conformité avec les politiques, les plans, les procédures, les lois et réglementations qui pourraient avoir un impact significatif sur l'organisation.
- L'évaluation des moyens mis en place pour la protection des actifs et, si approprié, la vérification de l'existence de ces actifs.
- L'évaluation de l'efficacité et de l'efficacé des ressources utilisées.
- L'évaluation des activités ou des programmes pour s'assurer que les résultats sont cohérents par rapport aux objectifs établis et que les activités ou les programmes sont réalisés comme prévu.
- La surveillance et l'évaluation des processus de gouvernance.
- La surveillance et l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation.
- L'évaluation de la qualité des prestations des auditeurs externes et le degré de coordination avec le service d'audit interne.
- La réalisation de services de conseils et d'avis relatifs à la gouvernance, la gestion des risques et des contrôles, si approprié pour l'organisation.
- L'émission d'un rapport périodique sur les objectifs, l'autorité, la responsabilité et les prestations du service d'audit interne par rapport à son plan.
- Rappporter les expositions aux risques significatifs et les problèmes de contrôle, y compris les risques de fraude, de gouvernement d'entreprise, et tout autre sujet requis par/ou nécessaire au Conseil.
- L'évaluation d'activités spécifiques à la demande du Conseil ou de la direction, si approprié.

PLAN D'AUDIT INTERNE :

Au moins annuellement, le directeur du service d'audit interne soumettra au Conseil et à la direction générale, pour révision et approbation, son plan d'audit interne. Le plan d'audit interne consistera en un planning des activités ainsi qu'en un budget et exigences en matière de ressources pour l'année fiscale/calendrier suivante. Le directeur du service d'audit interne communiquera à la direction générale et au Conseil l'impact dû à la limitation des ressources et aux changements majeurs intervenus dans l'intervalle.

Le plan d'audit interne sera développé avec en priorité l'univers d'audit et en utilisant une méthodologie basée sur les risques, et incluant l'apport de la direction générale et du Conseil. Toute déviation significative par rapport au plan d'audit interne approuvé sera communiquée à la direction générale et au Conseil lors des rapports d'activités périodiques.

ETABLISSEMENT D'UN RAPPORT ET SURVEILLANCE :

Un rapport écrit sera élaboré et émis par le directeur de l'audit interne ou par la personne désignée à la fin de chaque mission d'audit et sera distribué de manière appropriée. Les résultats de l'audit interne seront également communiqués au Conseil.

Le rapport d'audit interne peut inclure la réponse de la direction et les actions correctives prises ou à prendre vis-à-vis des constatations spécifiques et des recommandations. La réponse de la direction, qu'elle soit incorporée au rapport d'audit original ou fournie ultérieurement (par exemple dans les trente jours) par la direction de l'unité auditée, devrait inclure un échéancier des dates estimées d'accomplissement des actions de correction et une explication quant aux actions correctives qui ne seront pas mises en place.

Le service d'audit interne sera responsable du suivi adéquat des constatations et des recommandations des missions. Toutes les constatations significatives resteront ouvertes dans un fichier ad hoc jusqu'à leur résolution.

EVALUATION PERIODIQUE :

Le directeur de l'audit interne fera rapport périodiquement à la direction générale et au Conseil sur les objectifs du service d'audit interne, son autorité et sa responsabilité, ainsi que sur la réalisation par rapport au plan. Le rapport inclura également l'exposition aux risques significatifs et les problèmes de contrôle, incluant les risques de fraude, les problèmes de gouvernance et tous autres sujets requis par/ou nécessaires à la direction générale et au Conseil.

En outre, le directeur de l'audit interne communiquera à la direction générale et au Conseil en matière de programme d'assurance et d'amélioration de la qualité sur tous les aspects de l'audit interne, y compris les résultats des évaluations internes continues et les évaluations externes conduites tous les cinq ans.

Charte du service d'audit interne

Approuvé _____ jour _____, _____.

Directeur de l'audit interne

Directeur général

Président du Conseil

Président du comité d'audit

ANNEXE 4.

MODÈLE DE CHARTE DU COMITÉ D'AUDIT¹

OBJECTIF

Assister le comité de direction dans l'exécution de ses responsabilités de surveillance en matière d'états financiers, de système de contrôle interne, de processus d'audit et de processus de la société pour surveiller la conformité aux lois et réglementations et au code de bonne conduite.

AUTORITE

Le comité d'audit est chargé de mener ou d'autoriser des investigations sur toutes les matières faisant partie de son périmètre de responsabilités. Il est habilité à :

- nommer, indemniser et surveiller le travail de tout cabinet d'audit agréé et utilisé par l'organisation ;
- résoudre tous différends entre la direction et l'auditeur en matière d'états financiers ;
- pré approuver tous services d'audit et autres que d'audit ;
- maintenir des conseillers indépendants, des comptables ou toutes autres personnes pour conseiller le comité ou l'assister dans la conduite d'une investigation ;
- rechercher les informations requises auprès des employés – dûment tenus de coopérer aux demandes du comité ou de parties tierces ;
- rencontrer les cadres de l'organisation, les auditeurs externes, ou les conseillers externes, si nécessaire.

COMPOSITION

Le comité d'audit comprendra au moins trois membres et pas plus de six membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration ou son comité de nomination nommera les membres du comité et le président du comité.

Chaque membre du comité sera indépendant et compétent en matière financière. Au moins un membre sera désigné comme « expert financier », tel que défini par la législation et la réglementation applicable.

REUNIONS

Le comité se réunira au moins quatre fois par an, avec le pouvoir de convoquer des réunions supplémentaires si les circonstances le requièrent. Tous les membres du comité sont tenus de participer à chaque réunion, en personne ou via conférence téléphonique ou vidéo. Le comité invitera les membres de la direction, les auditeurs ou toutes autres personnes à participer aux réunions et à fournir toutes informations pertinentes, si nécessaires. Il y aura des réunions privées avec les auditeurs (voir ci-dessous) ainsi que des réunions en collège. Les ordres du jour des réunions seront élaborés et fournis au préalable aux membres, ainsi que les documents appropriés. Des procès verbaux seront préparés.

RESPONSABILITES

Le comité remplira les responsabilités suivantes :

Etats financiers

- Examiner les problèmes de comptabilité et d'établissement du rapport, y compris les transactions complexes et inhabituelles ainsi que les secteurs requérant un haut degré de jugement, les prises de positions professionnelles et réglementaires récentes, et la compréhension de leur impact sur les états financiers.

¹Publié par l'Institut des Auditeurs Internes, revu le 6/05/2009.

- Examiner avec la direction et les auditeurs externes les résultats de l'audit, y compris les difficultés rencontrées.
- Examiner les états financiers annuels, et apprécier s'ils sont complets ou non, leur cohérence avec les informations connues par les membres du comité, et leur reflet adéquat des principes comptables.
- Examiner les autres chapitres du rapport annuel et les annexes réglementaires préalablement à leur émission et apprécier l'exactitude et l'exhaustivité des informations.
- Examiner avec la direction et les auditeurs externes toutes les matières requérant une communication au comité, en vertu des normes d'audit généralement acceptées.
- Comprendre la façon dont la direction élabore les informations financières intermédiaires, et la nature et l'étendue de l'implication des auditeurs internes et externes.
- Examiner les états financiers intermédiaires avec la direction et les auditeurs externes avant de les remettre aux régulateurs, et apprécier leur exhaustivité et leur cohérence avec les informations connues par les membres du comité.

Contrôle interne

- Apprécier l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation, y compris de la sécurité et le contrôle des systèmes informatiques d'informations.
- Comprendre l'étendue des examens des auditeurs internes et externes sur le contrôle interne des états financiers, et obtenir les rapports sur les constatations significatives et les recommandations, en même temps que les réponses de la direction.

Audit interne

- Examiner avec la direction et le directeur de l'audit interne la charte, les activités, les ressources humaines et la structure organisationnelle du service d'audit interne.
- Avoir l'autorité finale pour contrôler et approuver le plan annuel d'audit et tous les changements majeurs au plan initial.
- Vérifier qu'il n'y ait pas de restrictions ou de limitations injustifiées, et examiner et se mettre d'accord sur la nomination, le remplacement ou le licenciement du directeur de l'audit interne.
- Annuellement au moins, examiner les prestations du directeur de l'audit interne et donner son accord sur son bonus annuel et son augmentation de salaire.
- Examiner l'efficacité de la fonction d'audit interne, y compris le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des Auditeurs Internes, comprenant la définition de l'audit interne, le Code éthique et les Normes.
- Sur une base régulière, rencontrer séparément le directeur de l'audit interne pour discuter de tous sujets qui, selon le comité ou l'audit interne, doivent être discutés en privé.

Audit externe

- Examiner la proposition de l'étendue et de l'approche de la mission d'audit des auditeurs externes, y compris la coordination des efforts d'audit envers l'audit interne.
- Examiner les prestations des auditeurs externes, et effectuer l'approbation finale de la nomination ou de la décharge des auditeurs.
- Examiner et confirmer l'indépendance des auditeurs externes par l'obtention de déclarations des auditeurs sur les relations entre les auditeurs et l'organisation, y compris les services autres que d'audit, et par la discussion des relations avec les auditeurs.
- Sur une base régulière, rencontrer séparément les auditeurs externes pour discuter de tous sujets qui, selon le comité ou l'audit interne, doivent être discutés en privé.

Conformité

- Examiner l'efficacité du système de surveillance de la conformité aux lois et réglementations et les résultats des investigations et des suivis effectués par la direction (y compris les actions disciplinaires) de tous cas de non-conformité.
- Contrôler les conclusions de tout examen effectué par les autorités de régulation, et toute observation de l'auditeur.
- Examiner le processus de communication au personnel de l'organisation du code de bonne conduite, et de surveillance du respect de celui-ci.
- Obtenir les mises à jour régulières en matière de conformité de la part de la direction et du conseiller juridique de la société.

Responsabilités lors de l'établissement du rapport

- Faire rapport régulier au conseil d'administration sur les activités du comité, les problèmes et les recommandations qui y sont liées.
- Fournir une voie de communication entre l'audit interne, les auditeurs externes et le conseil d'administration.
- Faire rapport annuellement aux actionnaires, en décrivant la composition du comité, ses responsabilités et comment il a obtenu sa décharge, et toute autre information requise par les règles, y compris l'approbation des services autres que ceux d'audit.
- Examiner tout autre rapport que l'organisation émet et qui est liée aux responsabilités du comité.

Autres responsabilités

- Exécuter toutes autres activités relatives à la présente charte, comme requis par le conseil d'administration.
- Instaurer et surveiller toutes investigations spéciales, si nécessaires.
- Examiner et évaluer annuellement l'adéquation de la charte du comité, requérant l'approbation du conseil d'administration pour les changements proposés, et s'assurer de sa divulgation adéquate conformément à la loi ou réglementation.
- Confirmer chaque année que toutes les responsabilités décrites dans la présente charte ont été accomplies.
- Évaluer régulièrement les prestations du comité et de ses membres.

ANNEXE 5.

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

1. PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE :

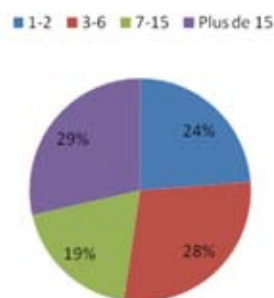
63 auditeurs internes et 18 auditeurs externes ont participé à l'enquête.

2. TAILLE DES ORGANISATIONS REPRÉSENTÉES

Taille des cabinets d'audit externe

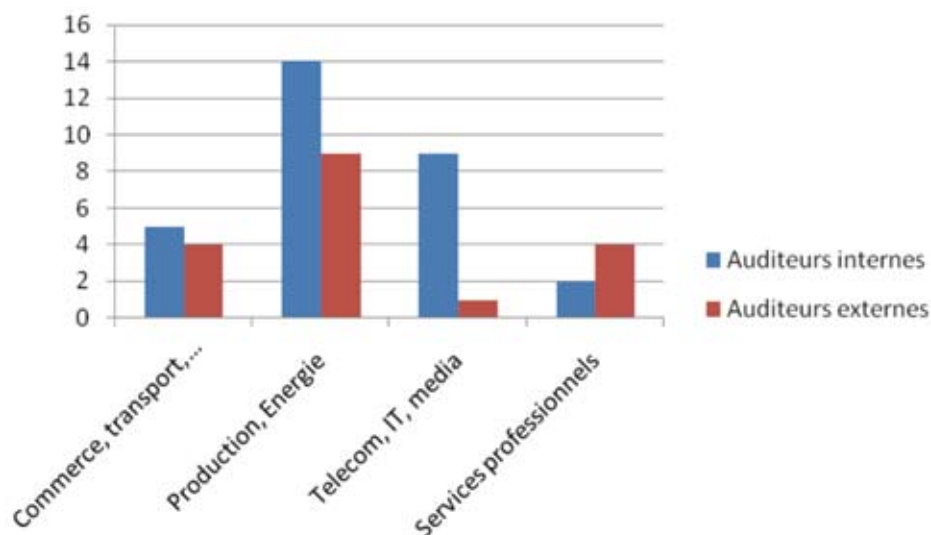


Taille des services d'audit interne



3. SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ORGANISATIONS REPRÉSENTÉES

Pour les auditeurs externes, les secteurs mentionnés sont ceux pour lesquels ils ont complété le questionnaire. 22 auditeurs internes proviennent du secteur financier et 7 du secteur public. Pour le reste, nous avons :



Rue d'Arenberg 13
1000 Bruxelles
Belgique

Rue Royale 109 - 111
1000 Bruxelles
Belgique