

## L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux

Christian De Visscher et Laurent Petit

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/473>

ISSN : 2034-9564

**Éditeur**

CERAP - Centre d'études et de recherches en administration publique

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 janvier 2002

Pagination : 73-100

ISSN : 1376-098X

**Référence électronique**

Christian De Visscher et Laurent Petit, « L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux », *Pyramides* [En ligne], 5 | 2002, mis en ligne le 07 décembre 2011, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/473>

---

Ce document a été généré automatiquement le 3 mai 2019.

© Tous droits réservés

---

# L'audit interne dans l'administration publique : un état des lieux dans les ministères fédéraux

Christian De Visscher et Laurent Petit

---

*« The audit function has always been perceived by  
public managers as akin to a visit to the dentist.  
Everyone knows it is necessary, but no one likes it ».*  
B.J. Reed & J.W. Swain, Public Finance  
Administration, 1997.

## Introduction

- 1 Les attentes vis-à-vis des services publics en termes de qualité et de productivité imposent à ceux-ci une maîtrise sans cesse accrue de leur fonctionnement interne. La crédibilité et la légitimité de l'action administrative sont intimement liées à la performance de l'organisation. Dans ce contexte, l'audit se voit attribuer de plus en plus une place de choix parmi les techniques et les outils devant permettre une amélioration de la gestion des organisations publiques. La présente contribution a pour objet de rappeler l'intérêt de l'audit pour l'organisation d'une part et de donner un aperçu des expériences d'audit interne lancées dans les administrations fédérales d'autre part. Cette seconde partie repose sur une enquête effectuée dans le courant de l'année 2000 – et actualisée en 2002 – sur les pratiques d'audit interne dans les départements ministériels ainsi que dans quelques organismes parastataux.

# 1. Audit, audit interne et audit externe

## 1.1. Définition de l'audit

- 2 Au XIXe siècle, on entendait par « audition de compte » l'action d'examiner un compte, et l'auditeur (*auditor*), étymologiquement, est celui qui est « aux écoutes », c'est-à-dire celui qui observe, examine très attentivement.<sup>1</sup> L'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives, ou autres, en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banques, organismes publics...), la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise.<sup>2</sup>
- 3 Il convient de replacer, brièvement, l'audit par rapport aux autres fonctions essentielles du management de l'organisation, et de préciser en particulier la différence entre cette notion et celle du contrôle. Toute organisation poursuit des objectifs qu'elle désire atteindre en mettant en place une structure, en déterminant des activités à réaliser, en y allouant des moyens, et in fine en définissant des processus et des procédures qui permettent de faire fonctionner l'ensemble harmonieusement. La direction de l'organisation aura comme préoccupation essentielle de s'assurer que les moyens mis en œuvre le sont avec économie – à détecter dans ce cadre la fraude ou le gaspillage – et plus positivement, à s'assurer que les résultats seront réalisés conformément aux objectifs.<sup>3</sup>
- 4 Lorsque l'organisation atteint une certaine taille, il faudra établir un type de procédures supplémentaires : les procédures de contrôle ayant pour finalité d'assurer la direction du bon déroulement des opérations. Pour mesurer et remédier aux éventuels écarts pouvant exister entre la réalité et ce que prescrivent les procédures opérationnelles, sera institué un service d'inspection. L'inspection n'a donc pas à interpréter les procédures de contrôle mais simplement à en garantir l'application correcte éventuellement par le biais de sanctions. A cela vient s'ajouter le contrôle de gestion dont la raison d'être est de s'assurer que les activités vont bien dans le sens qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Ces trois piliers – procédures, inspection et contrôle de gestion – forment ensemble ce que l'on appelle le contrôle interne qui a pour finalité la maîtrise du fonctionnement de l'organisation. Le contrôle interne n'a pas en principe pour objet d'améliorer le fonctionnement de la structure dans laquelle il s'intègre. Il est donc dénué de toute dimension critique. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit qui apparaît comme « le contrôle des systèmes de contrôle » ou comme un contrôle au second degré. L'audit doit notamment déterminer si les procédures opérationnelles sont correctement définies, si on a bien évalué les risques dans le cadre du contrôle interne et si le système de contrôle de gestion repose sur des indicateurs adéquats. L'audit reste cependant uniquement un révélateur des défauts de l'organisation, mais il ne garantit pas la bonne gestion de l'organisation puisqu'il se limite à émettre des recommandations sans les mettre en œuvre.

## 1.2. Audit interne et audit externe

- 5 On peut distinguer deux types d'audits institués par la pratique et le législateur : l'audit interne et l'audit externe. Ils constituent, dans le cas des grandes entreprises, un système permanent et complexe de protection et d'évaluation.
- 6 L'audit externe est le fait d'agents extérieurs à l'entreprise. Ainsi en Belgique, la loi sur les sociétés commerciales prescrit-elle la nomination, par l'assemblée générale, d'un ou plusieurs commissaires réviseurs chargés de vérifier les comptes et d'en faire un rapport à l'assemblée générale. L'ampleur et le coût des interventions des réviseurs externes incitèrent les grandes entreprises américaines à mieux se préparer aux vérifications nécessaires afin d'en limiter les inconvénients. Ainsi naquit la fonction d'audit interne, et en 1940 fut créé l'*Institute of International Auditors (IIA)*.
- 7 L'audit interne est, au sein d'une entreprise, selon la définition de 1947 de l'Institut des auditeurs internes, « une fonction indépendante d'évaluation mise en place au sein d'une entreprise en vue d'examiner et d'évaluer ses activités en tant que services à l'entreprise. L'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités ». Cette activité doit donc être indépendante des autres services de l'entreprise et être rattachée directement à la direction générale.
- 8 L'objectif principal des auditeurs internes est, dans le cadre de vérifications périodiques, de donner un avis sur l'efficacité des divers moyens de contrôle à la disposition des hauts dirigeants. Depuis lors, le champ d'action de l'audit interne a été progressivement élargi.
- 9 Ainsi en juin 1999, l'IIA a revu la définition de l'audit interne qui est maintenant conçu comme « une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission est d'apporter une valeur ajoutée pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise »<sup>4</sup>.
- 10 Afin de clarifier l'objet de notre analyse, il convient de passer en revue les différences et les similitudes essentielles entre audit interne et externe<sup>5</sup>.
- 11 L'auditeur interne est un membre du personnel de l'organisation contrairement à l'auditeur externe qui est un prestataire de service juridiquement indépendant. L'audit interne s'adresse aux responsables de l'entreprise contrairement à l'audit externe qui fait rapport aux personnes qui ont besoin de la certification des comptes. On aperçoit ici la grande différence entre ces deux formes d'audit. Pour l'auditeur interne, il s'agit d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise alors que l'auditeur externe aura pour objectif de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers. Cet objectif n'en est pas pour autant exclusif à l'audit externe puisque toutes les fonctions de l'entreprise entrent dans le champ d'application de l'audit interne.
- 12 Enfin, si l'auditeur interne travaille en permanence sur des missions planifiées, l'auditeur externe ne travaille lui que par intermittence dans l'organisation considérée. Ces différences nous font également pressentir que l'audit interne et externe sont complémentaires dans la mesure où l'audit externe vient apporter, sur une base régulière, une vision extérieure sur le fonctionnement de l'organisation. Les similitudes entre les deux formes d'audit sont importantes puisqu'elles utilisent toutes deux les

mêmes méthodes d'investigation. De plus, elles respectent toutes deux l'interdiction de toute immixtion dans la gestion de l'organisation.

- 13 Le rôle de l'auditeur a évolué, suivant en cela le développement de l'audit interne. De « chien de garde » vérifiant que les tâches au sein de l'organisation soient réalisées en concordance avec les instructions données par le top management, l'auditeur est devenu un « chien-guide ».
- 14 En effet, il est désormais concerné par l'analyse des capacités de l'organisation à réagir aux changements de son environnement et à fournir des recommandations impartiales sur tous les aspects de la mise en œuvre des politiques. Un statut adéquat au sein de l'organisation doit lui permettre, qu'avec le soutien du management et du conseil d'administration, il puisse compter sur la collaboration des auditées, tout en étant libre dans l'exercice de sa mission. L'audit interne est un service au management. Il fait partie du processus de contrôle des performances afin d'assurer les objectifs opérationnels et les plans de l'organisation.
- 15 Nous pouvons conclure que les avantages de l'audit interne pour une organisation ou une institution sont :
  - la continuité dans le processus d'analyse de manière telle que le management soit à même de prendre des mesures correctives et d'exécuter/d'introduire des améliorations à des périodes bien définies.
  - la garantie du maintien de la qualité.

### 1.3. L'audit externe en secteur public

- 16 On peut affirmer raisonnablement que, dans ce secteur aussi, les activités d'audit se sont déployées tout d'abord au plan externe et ensuite seulement au niveau interne.
- 17 La spécificité de l'audit en secteur public ne provient pas tant des techniques utilisées que du contexte ou des particularités qui sont propres aux organisations publiques.
- 18 Le développement de l'audit externe est lié à la mission de contrôle du pouvoir législatif sur les finances publiques. Dans l'exercice de cette mission, le parlement est assisté par un organe externe spécialisé : la Cour des comptes.
- 19 Traditionnellement, cet organe exerce deux grands types de contrôles : le contrôle *a priori* sur la légalité et la régularité des dépenses, qui correspond à l'audit de conformité (*compliance audit*), et l'examen *a posteriori* des comptes et des états financiers, qui s'inscrit dans l'audit financier (*financial audit*).
- 20 Plus récemment, et dans le cadre de la modernisation de l'administration, un troisième type de contrôle est apparu, à côté des deux premiers, le contrôle de la gestion publique en vue de s'assurer du meilleur emploi des fonds publics (*performance auditing*)<sup>6 7</sup>. Ce contrôle comprend à la fois l'examen des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, vis-à-vis de trois critères : l'économie, c'est-à-dire l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité, aux moments opportuns et au moindre coût ; l'efficacité, visant comme le critère précédent surtout la gestion, qui implique une utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à atteindre la maximalisation des inputs pour un niveau donné de ressources ou la minimalisation des inputs pour une quantité et une qualité données d'outputs ; l'efficacités, qui donne la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints<sup>8</sup>.

- 21 Dans cette optique, les institutions de contrôle contribuent, théoriquement, à un meilleur fonctionnement des services publics. Nous constatons également que dans le cadre de cette évolution, l'audit externe doit pouvoir s'appuyer sur les données fournies par l'audit interne.

#### 1.4. L'audit interne en secteur public

- 22 Les modifications successives qui se sont présentées les dernières années sur le plan de la gestion des institutions publiques (c-à-d une évolution d'une gestion administrative purement statique vers un management dynamique) ont fait naître le besoin d'un organe qui puisse conseiller le management dans l'exécution de ses tâches. Un service d'audit interne convient parfaitement pour reprendre cette « fonction d'avis ».
- 23 Dans le sillage des premières radioscopies ou analyses des institutions publiques a grandi la demande d'un audit interne dans le secteur public<sup>9</sup>. La tâche fondamentale était l'analyse critique permanente du fonctionnement des entités du secteur public. Il était attendu des auditeurs qu'ils puissent adapter les exigences d'un service public efficace et efficient avec la culture spécifique du département.<sup>10</sup>
- 24 La survie d'une organisation dépend de sa capacité à remplir efficacement ses objectifs, ceci étant valable tant pour une entreprise commerciale que pour une organisation publique. Cette pression est probablement moins radicale dans ses effets en secteur public, mais elle n'en reste pas moins très importante dans la mesure où le citoyen exige de plus en plus de l'Etat qu'il lui rende des comptes sur ses activités.<sup>11</sup>
- 25 De plus, cette pression ne provient pas seulement du client-citoyen, mais également d'autres acteurs qui, bien plus que dans le cas de l'entreprise, cherchent à orienter ou modifier les comportements des organisations publiques.<sup>12</sup>
- 26 Les organisations publiques doivent donc devenir dynamiques afin de répondre aux exigences d'un environnement diversifié et mouvant. Cette réalité explique les réformes que nos administrations publiques connaissent depuis plusieurs années. Ces réformes sont indispensables mais elles ne sont ni faciles à mettre en œuvre, ni dénuées de tout risque. Dans le processus de réforme, des points de références fondamentaux touchant à l'identité de l'organisation peuvent se perdre. Par sa position unique dans l'organisation, l'audit interne doit jouer un rôle clef dans le processus de réforme afin de le guider et d'en assurer le suivi.
- 27 Installer une cellule d'audit implique bien souvent de franchir un obstacle psychologique. Ce nouveau service va devoir travailler en toute indépendance et devra donc être accepté par les autres composantes de l'organisation. Or, il existe rarement un consensus sur la création d'une cellule d'audit. Il est important à cet égard de savoir ce que l'administration, le secrétaire général et les directeurs généraux attendent d'une telle cellule, car leur soutien est indispensable. La charte de l'audit qui circulera dans l'organisation informera les membres de l'organisation de la position exacte de la cellule. C'est à ces deux conditions qu'un service d'audit interne saura apporter vraiment une valeur ajoutée à l'organisation. Cela ne dispense cependant pas les auditeurs de « se vendre » eux-mêmes auprès de l'organisation. Et même si en matière d'audit, les normes utilisées sont internationalement reconnues, elles restent néanmoins adaptables, susceptibles d'interprétation selon les réalités et les cultures propres à l'organisation considérée.

## 2. L'audit interne dans l'administration fédérale

- 28 Cette seconde partie a pour objectif de dresser un aperçu de la situation actuelle de l'audit interne dans la fonction publique fédérale. Nous retraçons, dans un premier temps, les origines de l'audit interne dans l'administration fédérale. Ensuite, nous nous interrogerons, au regard des exigences théoriques énoncées ci-dessus, sur la position des différents services d'audit en place dans l'administration fédérale avant l'entrée en vigueur du nouveau dispositif prévu dans le cadre du Plan Copernic.

### 2.1. Origine<sup>13</sup>

- 29 Dans le courant de l'année 1993, les secrétaires généraux ont été invités suite à une proposition du Bureau ABC (Ministère de la Fonction publique) à doter chaque ministère d'une cellule d'audit interne. Le Bureau ABC proposait que cette cellule soit composée au moins de 3 personnes : un inspecteur général (rang 15 - conseiller général) chargé plus spécialement du dialogue avec les directeurs généraux (rang 16), d'un conseiller ou d'un conseiller adjoint (rang 13 ou 10) censé assurer le contact avec les chefs de service, et d'un autre fonctionnaire de niveau 1, si possible expert (ou formé) en méthodes quantitatives.
- 30 Cette idée naquit dans la continuation de la Radioscopie des services publics, dans le cadre de laquelle divers indicateurs devaient être tenus à jour au sein des directions générales.
- 31 Celles-ci étaient responsables de leur contrôle de gestion interne, avec report des informations utiles au secrétaire général pour lui permettre, avec l'aide de l'audit interne, d'arbitrer le partage des ressources financières et humaines. Ceci se situait donc au niveau des décisions stratégiques.
- 32 En novembre 1996, revenant sur le problème de l'audit interne, le Collège des secrétaires généraux constatait l'état embryonnaire – par manque de ressources notamment – de cette fonction, bien qu'elle soit impliquée dans la mise en œuvre de la Charte de l'utilisateur à travers le développement de l'évaluation de la qualité des services .
- 33 Puis en décembre 1996, le Collège considérait également qu'il ne fallait pas confondre le contrôle de gestion et l'audit .
- 34 Le rôle d'une cellule n'est pas d'actionner l'audit proprement dit, mais de vérifier la correction de la mise en œuvre et, éventuellement, le bon usage par les dirigeants et les cadres des informations de gestion récoltées. La cellule d'audit est donc compétente pour faire « l'audit de l'audit », et non pour effectuer des contrôles de gestion à la demande des directions générales.

### 2.2. Fonction et place de l'audit interne dans l'administration fédérale et dans quelques organismes parastataux

- 35 Nous avons choisi d'envoyer un questionnaire à tous les ministères fédéraux ainsi qu'à quelques institutions publiques fédérales. Ces dernières ont été prises en compte afin d'élargir notre perspective au-delà de la réalité purement départementale. C'est sur base des principes reconnus en matière d'audit issus des recommandations de la Commission

Bancaire et Financière et des normes de l'IIA, que nous avons établi un questionnaire<sup>14</sup> permettant d'évaluer la fonction d'audit interne dans l'administration fédérale.

### Le questionnaire

#### QUESTION 1 :

a) Votre administration dispose-t-elle d'un service exerçant la fonction d'audit interne ?

OUI / NON

b) En cas de réponse négative, souhaiteriez-vous disposer d'un tel service ?

OUI / NON

Pour quelle(s) raison(s) croyez-vous qu'un service d'audit vous serait utile ?

→ meilleure maîtrise des opérations (soutien au top management)

OUI / NON

→ meilleure gestion des opérations (fonction de conseil auprès des audités)

OUI / NON

→ amélioration continue du fonctionnement de l'organisation en identifiant les causes des dysfonctionnements au-delà des dysfonctionnements eux mêmes

OUI / NON

→ gestion des risques

OUI / NON

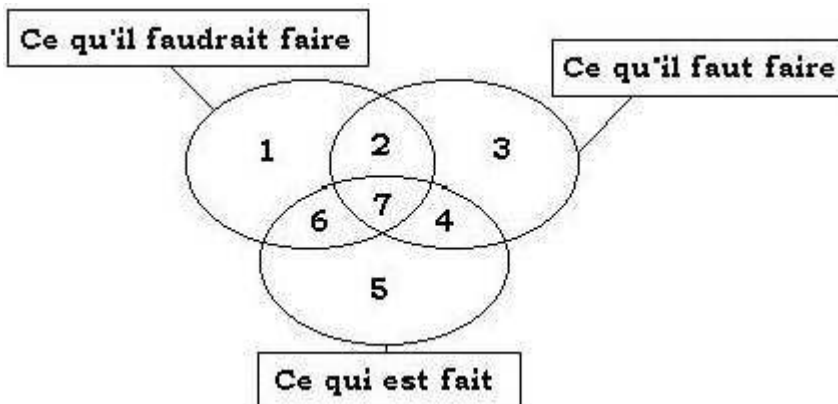
c) Si votre administration dispose d'un tel service d'audit interne, quelle est sa dénomination exacte ?...

Si votre administration dispose d'un tel service d'audit interne, quelle est sa date de création (mois/année) ?

...../19..

#### QUESTION 2 :

a) Sur le schéma suivant où situeriez-vous votre service d'audit ?



Votre réponse :

(un chiffre de 1 à 7)

Cette question a pour objectif d'identifier la nature réelle du service. Est-ce véritablement de l'audit qui y est pratiqué ou est-ce du contrôle interne qui est abusivement qualifié d'audit ?

Seul le service situé en position 7 fait de l'audit au sens strict. La position 4 indiquerait un service réalisant du contrôle interne. La position 6 se rapprocherait davantage de la consultance.

b) L'affirmation suivante est-elle applicable à votre service d'audit ?

« La portée de l'audit interne englobe l'examen et l'évaluation du caractère adéquat et de l'efficacité du contrôle interne ainsi que de la manière dont les responsabilités assignées sont assumées. » OUI / NON

#### QUESTION 3 :

L'audit interne est-elle une fonction permanente dans votre organisation ?

OUI / NON

#### QUESTION 4 :



- a) L'audit interne exerce-t-il ses missions de sa propre initiative ?  
OUI / NON
- b) Considérez-vous votre service d'audit libre de ses appréciations ?  
OUI / NON
- c) Votre service d'audit interne fonctionne-t-il sous le couvert d'une charte d'audit ?  
OUI / NON
- d) Si oui, cette charte comporte-t-elle les éléments suivants :  
→ les objectifs et la portée de la fonction d'audit dans votre organisation ?  
OUI / NON  
→ le positionnement dans l'organisation, les compétences et les responsabilités du service d'audit ?  
OUI / NON
- e) Le service d'audit ou ses membres sont-ils impliqués dans l'organisation, l'élaboration, la mise en place ou l'exécution des mesures d'organisation et de contrôle interne ? (ATTENTION : nous ne visons pas ici la fonction consultative avant la mise en place d'une procédure)  
OUI / NON
- QUESTION 5 :**
- a) Les membres de votre service d'audit disposent-ils d'une formation spécialisée en audit ? OUI / NON
- b) Sont-ils obligés de suivre une formation continue ? OUI / NON
- QUESTION 6 :**
- a) Certaines activités ou entités de l'organisation sont-elles soustraites au champ d'investigation de l'audit ? OUI / NON
- b) Tous les documents au sein de l'organisation sont-ils accessibles aux auditeurs ?  
OUI / NON
- QUESTION 7 :**
- a) Chaque mission d'audit est-elle effectuée selon un plan mentionnant les objectifs, la portée et les moyens de la mission ? OUI / NON
- b) Les travaux divers réalisés au cours de la mission sont-ils consignés dans des documents de travail permettant d'étayer et de justifier les conclusions de l'audit ?  
OUI / NON
- c) Chaque mission fait-elle l'objet d'un rapport écrit destiné à l'audité et au comité de direction ? OUI / NON
- d) Existe-t-il une procédure permettant de donner suite aux recommandations du service d'audit interne ? OUI / NON  
L'audit interne vérifie-t-il que ses recommandations sont suivies et fait-il rapport au comité de direction en cas de recommandations ignorées ?  
OUI / NON
- e) Combien de membres compte votre service d'audit ? ...  
La fonction d'audit est-elle leur activité à plein temps ? OUI / NON

### 3. Analyse des résultats

#### 3.1. Services du premier ministre – services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC)

- 36 La création du service d'audit est assez récente (octobre 2001). Ce service semble relativement bien établi même si en terme de positionnement, celui-ci apparaît comme trop proche d'un service de contrôle interne. De plus, l'absence de charte d'audit est préoccupante, mais elle est en cours d'élaboration.

## 3.2. Ministère de la Fonction Publique

- 37 Depuis août 1999, un service d'audit interne a été instauré au sein de ce ministère. Ce service ne dispose pas non plus de charte d'audit et son champ d'action est restreint (la cellule stratégique est exclue de ses compétences). De plus, il ne compte qu'une seule personne qui n'exerce ses fonctions qu'à temps partiel.
- 38 On qualifie très souvent le Bureau ABC de service d'audit. Mais, en réalité, on constate que celui-ci assume différentes fonctions. S'il est vrai que le bureau ABC réalise parfois des missions qui relèvent de l'audit, il semble beaucoup plus cohérent de le qualifier de bureau de consultance pour l'ensemble de la fonction publique plutôt que de service d'audit. Pour reprendre le schéma de la question n° 2 de notre questionnaire, ABC se situe davantage en position 6 que 7 c-à-d entre « ce qu'il faudrait faire » et « ce qui est fait » plutôt qu'à l'intersection de « ce qu'il faudrait faire »/« ce qui est fait »/« ce qu'il faut faire ».

## 3.3. Ministère des Finances

- 39 Ce département possède 3 cellules d'audit :
- 1. La cellule d'audit interne auprès de l'administrateur général des impôts**
- 40 La mission de la cellule d'audit interne auprès de l'administrateur général des impôts est décrite dans un arrêté royal de 1991<sup>15</sup> : *« La mission d'audit porte sur la qualité et l'organisation du travail au sens large ainsi que sur les relations de service. La cellule n'a aucun pouvoir de décision. Elle veille au caractère approprié des actions menées par rapport aux objectifs fixés, à l'utilisation efficiente des moyens, au rendement des moyens mis en œuvre, à l'application correcte des directives et circulaires, en vue d'augmenter la productivité. Elle constate des faits, veille à en établir l'existence et l'exactitude. Elle rédige un rapport à leur sujet et émet éventuellement des propositions qui sont discutées avec les intéressés avant d'être communiquées à l'autorité supérieure. La cellule a en outre un rôle de prévention des fraudes internes et un rôle de prévention des manquements et abus et de conseil en vue de la réduction de ceux-ci ».*
- 41 Cette cellule qui compte 6 personnes à temps plein, est opérationnelle depuis octobre 1992. Elle dispose des garanties fournies par une charte d'audit comportant les éléments clefs d'un tel document (portée, objectifs, positionnement, compétence,...). Ce service dispose d'un personnel formé spécialement aux techniques d'audit et semble jouir d'une indépendance suffisante même si l'on peut regretter que l'audit n'exerce pas ses missions de sa propre initiative.
- 42 Remarquons enfin que chaque mission fait l'objet d'un rapport écrit destiné à l'audité, au conseil de direction, au secrétaire général, au ministre, et à la Cour des comptes.
- 2. La cellule d'audit interne auprès de la Trésorerie (CAIT)**
- 43 Depuis 1995, un fonctionnaire était chargé de fait des activités d'audit interne au sein de la Trésorerie. Suite à la modification du règlement organique du Département par l'arrêté royal du 12 janvier 2000<sup>16</sup>, une cellule d'audit interne a été officiellement instituée au sein de la Trésorerie, sous l'autorité directe de l'Administrateur général et dont la compétence s'étend à tous les services de l'Administration de la Trésorerie. La cellule est composée depuis le 1er octobre 2000 d'un auditeur-conseil néerlandophone et d'un auditeur-conseil francophone.

### **3. Services de contrôle général et d'organisation – 2ème direction – audit interne intégré dans le service SCGO II auprès du Directeur général des douanes et accises**

- 44 La création de cette cellule en mai 1997 répondait à une demande émanant de l'Union européenne. Les États membres ont repris les contrôles internes que la Cour des comptes européenne et le FEOGA exécutaient. On a en effet considéré, au niveau européen, que la fiabilité souhaitée du système ne pouvait être atteinte que si un service national était chargé du contrôle systématique du respect des procédures et de la fiabilité des contrôles internes exécutés par la hiérarchie.
- 45 Le règlement européen qui est à l'origine de cette création définit l'audit de manière particulièrement adéquate (Règlement 1663/95) : « *L'audit interne est une fonction d'évaluation indépendante qui examine et évalue les structures et les activités de l'administration en vue d'améliorer son efficacité et sa productivité* ». Étant donné ces bases particulièrement saines, on ne s'étonnera donc pas de rencontrer dans ce service une compréhension parfaite de son rôle et de ses responsabilités en tant que service d'audit.
- 46 Cette cellule est probablement la plus aboutie de toute l'administration fédérale. En effet, ses fonctions sont permanentes, elle agit de sa propre initiative, elle est totalement libre de ses appréciations et aucun aspect des activités ne lui est soustrait. Mentionnons encore que ses membres (8 personnes à temps plein) sont particulièrement bien formés et qu'ils sont obligés de se former en continu. Il s'agit du seul service, couvert par notre enquête, dans lequel la formation permanente est obligatoire. Ce service fonctionne selon une méthodologie rigoureuse et clairement définie. Il existe également une charte d'audit conforme aux standards établis.

### **3.4. Ministère des Communications et de l'Infrastructure**

- 47 La cellule d'audit interne se compose de 2 personnes à temps partiel et d'une personne à temps plein ainsi que d'une secrétaire. Elle fut créée en octobre 1996 mais resta au niveau embryonnaire jusque janvier 1999, date à laquelle intervint la nomination officielle aux fonctions d'auditeurs internes. Ce service situe correctement sa mission en tant qu'audit interne. La fonction est permanente et indépendante mais n'exerce ses missions que partiellement de sa propre initiative.
- 48 Une charte d'audit existe et offre toutes les garanties nécessaires. Les membres de la cellule sont formés à l'audit et travaillent selon une méthodologie conforme aux normes. Ce service fait rapport au secrétaire général, au directeur général concerné par la mission et au conseil de direction.

### **3.5. Ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement**

- 49 Au niveau des Affaires étrangères, il existe un service d'audit dont la dénomination officielle est « Inspection des Postes diplomatiques et consulaires – Contrôle interne de l'Administration ». Cette cellule est récente puisqu'elle est effective depuis le 15 mai 2000. Ce service compte quatre membres affectés à temps plein à l'audit.
- 50 La définition de l'audit au niveau de cette cellule est correctement établie. Cependant, cette bonne impression est malheureusement tempérée par certains manquements : absence de charte d'audit, pas d'initiative dans la définition des missions et absence de

procédures internes (mais ce dernier point serait en passe d'être corrigé). Cependant, signalons qu'aucun document ni aucune activité n'est soustrait au champ d'action de ce service (mais cela a-t-il beaucoup d'importance si le service n'a pas le choix de ses missions ?).

- 51 Notre appréciation générale de ce service en tant qu'audit est assez mitigée. Mais nous devons d'être prudents dans la mesure où ce service est récent et n'a probablement pas encore atteint sa maturité.

### **3.6. Ministère de la Justice**

- 52 Ce ministère ne dispose pas de service d'audit. Cependant, une telle fonction apparaît comme souhaitable par le secrétaire général qui a bien conscience de l'intérêt de l'audit (soutien au top management ; meilleure gestion des opérations ; amélioration continue du fonctionnement de l'organisation ; gestion des risques).

### **3.7. Ministère de la Défense Nationale**

- 53 Un service d'audit interne a été créé en janvier 2002 au sein de la Défense (ACOS EVAL département d'état-major chargé de l'évaluation). Étant donné que ce service est toujours en construction, il nous est difficile d'en dire plus sur son fonctionnement.

### **3.8. Ministère des Affaires économiques**

- 54 Ce département ne dispose pas de service d'audit. Cependant, l'importance et l'utilité de cette fonction semble bien perçue par le top management.

### **3.9. Ministère de l'Emploi et du Travail**

- 55 La fonction d'audit n'est pas assurée au niveau du Ministère de l'Emploi et du Travail. Cependant, le secrétaire général en perçoit l'utilité.

### **3.10. Ministère des Affaires sociales, de la Santé publique et de l'Environnement**

- 56 Ce ministère ne comporte pas de service d'audit. Cependant, un conseiller rattaché au secrétariat général et également affecté à d'autres tâches réalise ponctuellement des missions qui s'apparentent à de l'audit interne. Mais il n'existe pas de charte, ces missions restent très limitées en nombre, et le conseiller responsable n'a pas de formation en audit.

### **3.11. Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture**

- 57 Selon une étude réalisée en 1998 par Michel Van Rooten, il existe une cellule d'audit interne auprès du secrétaire général. Ce service d'audit a pour mission d'aider à faire un choix entre les ressources et les moyens. Une personne (un inspecteur général) remplit les fonctions d'auditeur mais cela n'est qu'une partie seulement de ses activités qui englobent également la communication interne et la coordination de la formation. Après

avoir mené notre enquête, nous confirmons l'existence officielle d'une cellule d'audit qui existe depuis janvier 1995. Cependant, de l'aveu même du conseiller général responsable de ce service (dont il est l'unique membre), l'audit au sein de ce ministère n'a jamais eu les moyens d'exercer ses missions et, plus grave encore, n'a jamais été conçu comme de l'audit mais davantage comme un service de consultation.

### 3.12. Ministère de l'Intérieur

58 Nous n'avons pas reçu de réponse à notre enquête.

### 3.13. Bureau d'intervention et de restitution belge (BIRB)

59 Le BIRB, organisme parastatal dont la création remonte au 1<sup>er</sup> janvier 1994, n'a fonctionné de manière opérationnelle qu'à partir du 1<sup>er</sup> juin 1995. Le BIRB est issu de la transformation de l'ancien Office belge de l'économie (OBEA) et de la partie agricole de l'ancien Office central des contingents et licence (OCCL). Cette fusion avait pour objectif d'offrir, dans le cadre de la simplification des services publics et de la restructuration des ministères fédéraux et de leurs organismes parastataux, un accès plus aisé et plus direct aux différents acteurs du monde agricole.

60 Le BIRB est une entité administrative dont l'activité s'étend à tout le territoire belge. Il a en charge le paiement des interventions afin de régulariser les marchés agricoles au niveau belge, et le paiement des restitutions pour éliminer autant que possible les distorsions de prix agricoles dans les domaines de l'économie internationale.

61 Le BIRB est administré par un conseil d'administration composé du directeur général et de 19 administrateurs. Il s'agit de représentants de l'administration désignés par le Ministre de l'Agriculture, et de délégués d'associations professionnelles. Le service d'audit interne du BIRB est opérationnel depuis janvier 1996 (premier rapport en octobre de la même année). La cellule d'audit interne fut érigée pour les mêmes raisons qu'à la direction générale des douanes et accises. Elle compte 5 personnes, dépend du directeur général, et possède une charte d'audit et un manuel d'audit (les deux furent évalués par des auditeurs externes, par la Cour des comptes européenne et par le FEOGA c-à-d le Fonds européen d'orientation et de garantie agricole). La qualité de cette cellule est très proche de celle de l'audit aux douanes et accises : méthodologie rigoureuse, formation adéquate, charte, etc.

### 3.14. La Gendarmerie

62 Au sein du commandement général – division Corporate Management –, on retrouve un service d'audit composé de 4 personnes (6 membres en 1995 lors de sa création). La définition de l'audit au sein de ce service correspond à ce qu'elle doit être. La permanence, la portée et la liberté d'appréciation de l'audit semblent assurées, mais ce service n'exerce pas ses missions de sa propre initiative et n'est pas couvert par une charte d'audit. De plus, les auditeurs n'ont pas reçu de formation spécialisée. Cependant, la méthodologie utilisée paraît correspondre aux exigences en la matière (plan d'audit, documents de travail, rapport écrit, suivi).

### 3.15. La Loterie Nationale

- 63 Parastatal de type C – prochainement transformé en société anonyme de droit public – dépendant du Ministère des Finances, la Loterie nationale possède une cellule d'audit interne composée de 2 personnes et dépendant du comité de direction. La fonction d'audit est décrite très correctement par l'article 11 de la loi du 22 juillet 1991 relative à la Loterie nationale : « *L'inspection interne accomplit sa mission sur pièces et sur place sans pouvoir s'immiscer dans la gestion de la Loterie nationale. Elle accède à tous les dossiers et à toutes les archives de la Loterie nationale et elle reçoit des services de celle-ci tous les renseignements qu'elle demande. Elle contrôle d'initiative le fonctionnement des services, la gestion du personnel, la gestion des marchés publics et la gestion des contrats passés par la Loterie nationale* ». La cellule d'audit interne, dénommée « inspection interne », fut créée en décembre 1998. Ce service correspond point par point aux standards de l'IIA et de la Commission bancaire et financière.

## 4. Appréciation générale

	Existence de l'audit interne	Audit interne, définition (1)	Permanence (2)	Indépendance (2)	Compétence (3)	Portée de l'audit (2)	Méthodologie (2)
Services du Premier Ministre – SSTC	Oui	40%	100%	87,5%	90%	100%	100%
Ministère de la Fonction Publique	Oui	100%	100%	50%	70%	100%	60%
Ministère des Finances Administration générale des Impôts	Oui	100%	100%	75%	75%	100%	60%
Ministère des Finances Administration de la Trésorerie	Oui	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ministère des Finances Administration des Douanes et Accises	Oui	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ministère des Communications et de l'Infrastructure	Oui	100%	100%	100%	70%	50%	100%
Ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement	Oui	100%	100%	50%	90%	100%	60%
Ministère de la Justice	Non	-	-	-	-	-	-
Ministère de la Défense Nationale	Oui	50%	100%	50%	50%	100%	70%
	Existence de l'audit interne	Audit interne, définition	Permanence (2)	Indépendance (2)	Compétence (3)	Portée de l'audit (2)	Méthodologie (2)
Ministère des Affaires économiques	Non	-	-	-	-	-	-
Ministère de l'Emploi et du Travail	Non	-	-	-	-	-	-
Ministère des Affaires sociales, de la Santé publique et de l'Environnement	Non	-	-	-	-	-	-
Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture	Non	-	-	-	-	-	-
Ministère de l'Intérieur	?	?	?	?	?	?	?
BIRB	Oui	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gendarmerie	Oui	80%	100%	25%		100%	100%
Loterie nationale	Oui	90%	100%	100%	70%	100%	100%
<b>Totaux / % moyen</b>	<b>12/16</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>

(1) Une note de 100 % est attribuée en cas de réponse 7 et de réponse positive au point b) de la question n° 2.

Une note de 90 % est attribuée en cas de réponse 6 et de réponse positive au point b) de la question n° 2.

Une note de 80 % est attribuée en cas de réponse 7 et de réponse négative au point b) de la question n° 2.

Une note de 50 % est attribuée en cas de réponse 6 et de réponse négative au point b) de la question n° 2.

Une note de 40 % est attribuée en cas de réponse 4 et de réponse positive au point b) de la question n° 2.

Une note de 0 % est attribuée en cas de réponse 4 et de réponse négative au point b) de la question n° 2.

(2) Pour chaque rubrique, les notes sont attribuées en pourcentage afin de pouvoir être additionnées. Elles représentent le nombre de réponses adéquates, par rapport aux normes reconnues en matière d'audit, rapportées au maximum possible. La moitié des points est accordée si le principe existe mais n'est pas encore effectif.

(3) En matière de formation à l'audit, nous attribuons :

une note de 100 % lorsque le service impose à ses auditeurs de suivre une formation initiale spécialisée en audit et de se former continuellement ensuite et que ces deux exigences sont actuellement effectives ;

une note de 90 % lorsque le service impose à ses auditeurs de suivre une formation initiale spécialisée en audit et de se former continuellement ensuite et que seule la première des deux exigences est actuellement effective ;

une note de 70 % lorsque le service impose à ses auditeurs de suivre une formation initiale spécialisée en audit mais pas de former continuellement, la première exigence étant actuellement effective ;

une note de 50 % lorsque le service impose à ses auditeurs de suivre une formation initiale spécialisée en audit mais pas de se former continuellement, la première exigence n'étant actuellement pas encore effective.

## 4.1. Existence de l'audit interne

- 64 Peut-être la meilleure surprise de cette enquête, l'audit existe dans plus de 75 % des départements étudiés (12/16). Son utilité semble bien perçue, encore faut-il qu'il soit réellement mis en œuvre selon les standards établis.

## 4.2. Audit interne, définition

- 65 Le risque que nous craignons de voir confondre audit et contrôle interne ne semble pas se vérifier. En effet, 80 % des services qui ont répondu à notre questionnaire semblent bien conscients des différences qui séparent ces deux notions et ils s'efforcent manifestement de faire de l'audit et non du contrôle interne ou de la consultance. Les services considérés relèvent donc, à tout le moins dans leurs intentions, de la fonction d'audit.

## 4.3. Permanence

- 66 Si la fonction d'audit, en tant que telle, est permanente, les individus qui l'exercent sont malheureusement trop souvent auditeurs à temps partiel (Ministère des Communications et de l'Infrastructure/Ministère de l'Agriculture et des Classes moyennes). Cette situation est inquiétante car elle nie la spécificité de la fonction d'auditeur, mais plus grave encore, elle implique par voie de conséquence que l'auditeur se consacre en partie à la gestion opérationnelle (puisqu'il n'est auditeur qu'à temps partiel). Or l'on sait que les exigences d'indépendance et d'impartialité de l'audit proscrivent formellement toute implication dans la gestion de l'organisation. Cependant, la permanence du service d'audit est bien assurée puisque 100 % des services d'audit étudiés sont permanents.

## 4.4. Indépendance

- 67 Quand une charte d'audit existe, elle semble relativement bien faite (Finances-SCGO II / BIRB / Finances-Trésorerie / Communication & Infrastructure / Loterie nationale). Nous nous étonnons du relatif manque d'intérêt pour la charte d'audit. Cette dernière constitue en effet la pierre angulaire de tout bon service d'audit, d'autant plus qu'une excellente charte-type a été développée par l'IIA Belgium.

## 4.5. Compétence

- 68 Le niveau de compétence représente – avec le degré d'indépendance – la note la plus faible (73 %) en matière d'audit. Trop souvent, les auditeurs manquent d'une formation adéquate. On semble « bombardé » auditeur du jour au lendemain sans trop savoir de quoi il retourne. C'est du moins ce qui ressort de notre enquête et des contacts que nous avons eu avec des auditeurs en formation à l'IFA. Cependant cette situation ne doit pas éclipser le très grand professionnalisme de ceux qui se trouvent dans les conditions optimales pour réaliser un audit de qualité (SCGO II, BIRB,...).
- 69 Un autre élément qui touche à la compétence est la formation continue qui est très importante car, rappelons-le, l'audit ne s'improvise pas et reste une fonction très



exigeante nécessitant des auditeurs au courant des dernières techniques de gestion et des dernières nouveautés au sein de l'organisation. La formation continue est très souvent accessible aux auditeurs mais seule la cellule d'audit aux douanes et accises l'a rendue obligatoire. Cette position révèle, à nos yeux, une compréhension de l'importance d'avoir des auditeurs parfaitement informés et compétents.

- 70 Remarquons enfin que la notion de compétence recouvre également, selon nous, le nombre d'auditeurs. Un service ne peut fonctionner correctement s'il est en sous-effectif. Il convient, avant de juger, de déterminer les besoins réels. N'ayant pas une connaissance suffisante des différents services, nous en ignorons les besoins exacts en personnel. Nous nous contenterons donc de livrer au lecteur les chiffres dont nous disposons.

Services du Premier Ministre :	
<i>SSTC</i>	<b>2</b>
Ministère des Finances :	
<i>La cellule d'audit interne auprès de l'Administrateur général des impôts</i>	<b>6</b>
<i>La cellule d'audit de l'Administration de la Trésorerie</i>	<b>2</b>
<i>Audit interne auprès du Directeur général des Douanes et Accises (+secrétariat)</i>	<b>8</b>
Ministère des Communications et de l'Infrastructure (+secrétariat)	<b>3</b>
Ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement	<b>4</b>
Ministère des Affaires économiques	<b>0</b>
Ministère de la Fonction Publique	<b>1</b>
Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture	<b>(1)</b>
Ministère de la Défense	<b>68</b>
Ministère de l'Intérieur	<b>?</b>
Bureau d'intervention et de restitution belge (BIRB)	<b>6</b>
La Gendarmerie	<b>4</b>
La Loterie nationale	<b>2</b>

#### 4.6. Portée de l'audit

- 71 Mis à part les cas du Ministère des Communications et de l'Infrastructure, du BIRB et surtout du Ministère de la Fonction publique, la portée de l'audit (activités soumises à l'audit et documents accessibles) semble bien assurée au sein des administrations fédérales.

#### 4.7. Méthodologie

- 72 Une méthodologie rigoureuse correspondant aux standards de l'IIA est nécessaire pour assurer à l'audit une véritable valeur ajoutée pour l'organisation. A ce niveau, les choses semblent se présenter relativement bien. Cependant, le manque de compétence des auditeurs peut influencer l'efficacité de la méthodologie. En effet, on peut suivre point par point une procédure tout en passant à côté d'éléments essentiels parce qu'on n'est pas formés à les voir. Une bonne méthodologie est indispensable mais elle ne sera pas d'un grand secours si les auditeurs n'ont pas le niveau de compétence requis.

## Conclusions

- 73 Cette enquête s'est révélée surprenante à maints égards par rapport à ce que nous en attendions. D'abord par l'existence d'aussi nombreux services d'audit opérationnels ou sur le point de le devenir. Ensuite, par les bonnes conditions dans lesquelles évolue l'audit. Si un seul service d'audit (l'audit interne au niveau des douanes et accises) est parfaitement conforme aux normes établies, certains autres services d'audit travaillent selon des standards relativement proches de ce qui est recommandé.
- 74 Compte tenu des différents éléments évoqués ci-dessus, nous nous trouvons en fait face à trois catégories de services d'audit. Le premier groupe nous paraît réunir toutes les conditions pour réaliser un travail vraiment intéressant répondant aux attentes du top management (Finances-SCGO et CAIT, BIRB, Loterie nationale, Communication & Infrastructure) et ne devrait pas rencontrer trop de difficultés à se conformer aux nouvelles exigences en matière d'audit interne imposées prochainement dans le cadre de Copernic.
- 75 Les seconds sont des services d'audit à l'état embryonnaire ou qui sont encore en phase de démarrage mais qui semblent engagés dans la bonne voie (Défense).
- 76 Enfin, les derniers sont, soit des services qui ne font pas d'audit (même si le terme est utilisé) mais de la consultance ou du contrôle interne, soit des organes qui tentent de faire de l'audit sans en avoir les moyens (Gendarmerie, Affaires étrangères).
- 77 Le lecteur aura remarqué que cette classification ne reprend pas le service d'audit auprès de l'Administration générale des impôts. Cette cellule nous pose certaines difficultés car elle a une longue existence et semble réaliser un travail conforme aux attentes de sa hiérarchie. Cependant, au niveau des conditions de l'audit, certaines carences sont apparues spécialement au niveau de la définition de l'audit (pas de distinction claire par rapport au contrôle interne) et de la méthodologie employée (pas de plan de mission, pas de suivi). Cette situation semble en voie d'amélioration et nous formulons les meilleurs espoirs quant à l'avenir de cette cellule.
- 78 Ajoutons enfin que le Plan Copernic conforte la place et les fonctions de l'audit dans les nouveaux services publics fédéraux<sup>17</sup>. Le service d'audit interne prend place directement auprès du président du comité de direction. Plusieurs projets d'arrêtés royaux sont actuellement (mai 2002) en préparation (relatif au contrôle interne, relatif à l'audit interne, relatif aux fonctions d'encadrement qui comprend notamment la fonction de directeur d'audit). Tout porte à croire qu'on s'oriente vers l'application en matière d'audit des standards établis internationalement.

---

## NOTES

1. *Encyclopedia Universalis*, 1995, v° « audit ».

2. J.P. RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Editions d'Organisation 1997, p. 21.

3. E. COHEN, *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 1994, p. 80-81.
4. IFACI, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, 1997, p.15.
5. Voir à ce sujet : SCUTNAIRE Ph., VAN CANG E. & VAN ROOTEN M., *Formation en audit interne*, Bruxelles, Institut de Formation de l'Administration fédérale, 1999.
6. B. J. REED & J.W. SWAIN, *Public Finance Administration*, London/ Thousand Oaks, Sage Publications, 1997, p. 306-308.
7. Voir pour la Belgique : la Loi du 10 mars 1998 modifiant la loi du 29 octobre 1846 organique de la Cour des Comptes, *Moniteur belge*, 11 avril 1998.
- J. BECKERS, « L'examen de l'efficacité et les cours des comptes », *Bulletin de documentation*, Bruxelles, Ministère des Finances, septembre-octobre 1998, p. 305-320.
8. M. VAN ROOTEN, *Audit interne dans le secteur public et semi-public*, IPO Management School, 1998, p. 18.
9. J.M. DOCHOT, *La gestion d'une organisation publique*, Bruxelles, Ministère de la Fonction publique, Bureau ABC, octobre 1999, p. 4.
10. M. VAN ROOTEN, op.cit., p. 22-23.
11. J.S.R. VENABLES & K.W. IMPEY, *Internal Audit*, London, Butterworths, 1991, p. 32-33.
12. R. VERHAERT, « Overheidsaudit als brug tussen beslissing en uitvoering », *Praktijtgids management lokale besturen*, Antwerpen, Kluwer Editorial, juin 1996, n° 24, p. 6-7.
13. M. VAN ROOTEN, op. cit., p. 4-6 ; Sur la place des nouvelles fonctions de gestion (dont l'audit fait partie) dans les actions de modernisation, voir : J.J. LEGRAND & P. STAES, *La Charte de l'utilisateur des services publics*, Bruxelles, Ministère fédéral de la Fonction publique et Editions Labor, 1998, p. 15-25 et 131-137.
14. Nous avons envoyé notre questionnaire directement aux services d'audit, ou supposés tels, que nous avons pu identifier. Dans le cas contraire, notre demande d'information a été adressée au secrétariat général. Ce choix se justifie par le fait que l'audit est un service d'aide au top management auquel il est directement rattaché. Dans cette perspective, le secrétariat général est à même soit de répondre à nos questions si le département considéré ne dispose pas d'audit, soit de faire parvenir le questionnaire à son service d'audit. Les données ont été recueillies en juillet 2000 et actualisées en avril 2002.
15. Arrêté royal du 26 septembre 1991 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 1971 fixant le règlement organique du Ministère des Finances, ainsi que les dispositions particulières y assurant l'exécution du Statut des agents de l'Etat, *Moniteur belge* du 8 octobre 1991
16. Arrêté royal du 12 janvier 2000 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 1971 fixant le règlement organique du Ministère des Finances, ainsi que les dispositions particulières y assurant l'exécution du Statut des agents de l'Etat, *Moniteur Belge* du 13 mai 2000.
17. Voir : *Copernic - Rapport final définitif BCG - BCG0011 - Annexe 3 : Audit interne*.

---

## RÉSUMÉS

L'audit fait partie du système permanent de contrôle et d'évaluation au sein des grandes organisations. Longtemps cantonné au secteur privé, la fonction d'auditeur interne pénètre de plus en plus le secteur des organismes publics. Après avoir situé la fonction de l'audit par rapport à d'autres fonctions de management au sein de l'organisation et rappelé son intérêt dans le contexte propre aux organisations publiques, les auteurs proposent un aperçu du développement

de l'audit interne dans les ministères fédéraux – avant la mise en œuvre du plan Copernic – au regard des normes reconnues au plan international par l'IIA. Les résultats montrent que sur les seize organismes retenus dans le cadre de l'enquête, douze d'entre eux disposent à l'heure actuelle d'un service d'audit interne. Des différences apparaissent toutefois entre ces organismes quant au respect des standards de qualité empruntés à l'IIA. La fonction d'auditeur interne est en règle générale perçue correctement et sa permanence est assurée au sein de l'organisation. Mais les conditions propices à assurer l'indépendance dans l'exercice de la fonction, à veiller à la formation permanente des auditeurs et à intégrer les résultats du travail d'audit dans le cycle de la gestion ne sont pas encore rencontrées partout.

## AUTEURS

### **CHRISTIAN DE VISSCHER**

Professeur et codirecteur de l'Association universitaire de recherche sur l'action publique (AURAP) à l'Université catholique de Louvain.

### **LAURENT PETIT**

Licencié en sciences politiques, orientation affaires publiques (UCL).