



N° 127 Audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général

rapport publié le 22 décembre 2017

Sur les onze recommandations émises par la Cour, dix recommandations ont été acceptées et une rejetée par l'audit.

Au 30 juin 2019, huit recommandations ont été mises en œuvre et deux sont en cours de réalisation.

Relativement aux **huit recommandations mises en place**, il est relevé que des mesures ont été prises concernant entre autres :

- La charte d'audit interne, qui a été modifiée afin d'éviter toute remise en cause de l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- L'accès aux informations, qui est désormais complet pour la bonne exécution des travaux de l'audit interne ;
- La mise en place, au moins une fois par an, d'une réunion à huis clos du comité d'audit ;
- Les missions de conseil, qui sont désormais exclues du périmètre des activités de l'audit interne ;
- L'évaluation des risques, le plan pluriannuel d'audit ainsi que le programme qualité ont été finalisés et approuvés par le Comité d'audit.

Les **recommandations en cours** portent plus particulièrement sur le positionnement et le profil de la fonction de responsable d'audit interne afin qu'elle corresponde à celle d'un haut cadre de l'entité.

La Cour note avec satisfaction les avancées réalisées par l'HG. Les deux recommandations encore ouvertes sont néanmoins essentielles à la mise en place d'un audit interne efficace. La Cour encourage dès lors l'HG à poursuivre ses efforts afin de les voir aboutir.



No 127 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 1</u>: La Cour recommande d'ancrer les compétences clés requises des membres du Comité d'audit dans un document afin de se conformer aux bonnes pratiques. Il s'agira de préciser que la majorité des membres du Comité d'audit dispose de connaissances avérées en matière financière, comptable ou de contrôle interne.</p>					Rejetée.
<p><u>Recommandation n° 2</u>: La Cour recommanda à l'HG de se mettre en conformité avec les dispositions internes prévues dans la charte d'audit ainsi que dans le règlement de l'HG. Il s'agira de s'assurer que la norme professionnelle 1110 est respectée afin d'éviter toute remise en cause de l'indépendance de la fonction d'audit interne.</p>	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.18	14.05.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été revue afin d'éviter toute remise en cause de l'indépendance de la fonction d'audit interne.
<p><u>Recommandation n° 3</u>: Afin de favoriser la communication et d'éviter de potentielles situations de conflits d'intérêts, la Cour recommande de prévoir formellement au moins une séance à huis clos par année entre le Comité d'audit et le responsable de l'audit interne. Il s'agira également de prévoir la possibilité de requérir rapidement un huis clos si une situation particulière devait l'exiger.</p>	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.18	14.05.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été revue afin de s'assurer qu'au moins une fois par an le comité d'audit se réunit à huis clos.
<p><u>Recommandation n° 4</u>: Dans le cas où le Comité d'audit souhaite maintenir la possibilité d'effectuer des activités de conseil, il s'agira de préciser le périmètre et les modalités de ces activités dans la charte d'audit. Dans le cadre de la surveillance des activités de l'audit interne, le Comité d'audit devra apporter une attention particulière aux missions de conseil, en matière de gestion des conflits d'intérêts, afin de s'assurer que l'indépendance et l'objectivité des auditeurs ne sont pas remises en cause. En outre, le cadre régissant les missions de conseil devra également permettre de garantir que ces dernières ne préteritent pas la capacité du service d'audit interne à couvrir les risques majeurs de l'entité.</p>	3 = Significatif	Comité d'audit	31.12.17	14.05.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été revue. L'audit interne n'a pas la possibilité d'effectuer des missions de conseil.



No 127 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 5</u> : La Cour recommande de revoir le positionnement et le profil de la fonction de responsable de l'audit interne afin qu'elle corresponde à celle d'un haut cadre de l'entité. Le cahier des charges et la rémunération y afférente devront ainsi également être adaptés. Il s'agira, dans ce cadre, d'examiner les actions à réaliser en matière de ressources humaines (p. ex. formation, période de transition, nouveaux recrutements), sans exclure une réaffectation (mobilité interne) ou une remise en cause des rapports de travail avec les personnes dont le profil ne permet pas de répondre à une fonction de haut cadre. Dans le cadre de ces réflexions, il s'agira également d'examiner la possibilité d'externaliser tout ou partie de la fonction d'audit interne. De plus, la Cour recommande que le responsable dispose :</p> <ul style="list-style-type: none">• D'une certification professionnelle reconnue en matière d'audit (par exemple : CIA, CISA, CGAP, CFSA, CFE) ;• Des années d'expérience requises par rapport au poste occupé et aux risques et aux enjeux de l'entité concernée.	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.19		<p>En cours.</p> <p>Le nouveau comité d'audit a décidé d'engager un auditeur supplémentaire.</p> <p>Le positionnement du poste est en cours d'évaluation.</p>



No 127 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 6</u>: La Cour recommande au Comité d'audit d'identifier formellement les besoins de l'entité en matière de ressources et de compétences du service d'audit interne. Pour ce faire, il s'agira de définir son niveau d'appétence aux risques puis d'effectuer une analyse permettant d'identifier les écarts éventuels en matière de ressources et de compétences par rapport à un plan d'audit répondant à la prise en compte des risques majeurs selon une périodicité prédéfinie.</p> <p>Dans ce cadre, il serait pertinent d'échanger avec des institutions similaires (dans d'autres cantons par exemple) sur les évaluations des risques afin d'identifier d'éventuels autres risques majeurs inconnus à l'interne ou de remettre en question certaines hypothèses de travail. Il conviendra également de tenir compte des ressources nécessaires au service d'audit interne pour réaliser les activités annexes aux missions d'audit, par exemple la réalisation de son analyse des risques. Sur cette base, il s'agira de déterminer la nécessité de renforcer ou non le service, soit par l'externalisation ponctuelle ou non de certains travaux d'audit, soit par le renforcement de la dotation en personnel.</p>	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.19		En cours. L'évaluation des risques a été validée par le Comité d'audit lors de sa séance du 18 septembre 2018. Le nouveau Comité d'audit a décidé d'engager un auditeur supplémentaire. Le positionnement du poste est en cours d'évaluation.
<p><u>Recommandation n° 7</u>: La Cour recommande au Comité d'audit de prévoir dans la charte d'audit que l'audit interne dispose d'un accès aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux. À cette fin, il conviendra que le Comité d'audit requiert que les différentes directions de l'HG communiquent de manière systématique les mandats externes portant sur des éléments liés aux risques de fraude, de pertes financières ou de sécurité informatique. Il s'agira également pour le Comité d'audit de s'assurer que ces informations sont bien transmises au service d'audit interne.</p>	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.18	14.05.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été revue afin d'assurer à l'audit interne l'accès aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux.



No 127 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 8</u>: La Cour recommande que le responsable de l'audit interne décrive dans sa documentation interne au minimum les étapes clés, les livrables et les modalités de diffusion, ainsi que les rôles et les responsabilités des processus métiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Établissement du plan d'audit ;• Réalisation des missions d'audit ;• Suivi des recommandations ;• Gestion de l'information et communication avec les différents organes. <p>Les éventuels conflits d'intérêts doivent aussi être cadrés dans un document. L'ensemble de la documentation devra être validée par le Comité d'audit.</p>	1 = Mineur	Auditeur interne	31.12.18	01.10.18	Réalisée. Le manuel d'audit a été validé formellement par le Comité d'audit en octobre 2018.
<p><u>Recommandation n° 9</u>: Le plan d'audit annuel doit être fondé sur une approche par les risques évalués et retenus par le responsable de l'audit interne. Cette démarche doit être formalisée et doit permettre de faire le lien entre le plan d'audit annuel et l'analyse des risques. Le plan d'audit annuel doit être une déclinaison d'une vision pluriannuelle des risques de l'entité et de la nécessité de les auditer selon une périodicité définie.</p> <p>Afin d'assurer la pertinence de la démarche dans le temps, la Cour recommande au responsable de l'audit interne d'effectuer une mise à jour annuelle et formelle de son évaluation des risques. Cette mise à jour permettra de revoir le niveau de criticité associé à chaque risque (conséquences et probabilité de survenance) et donc la pertinence du plan d'audit. À cette fin, le responsable de l'audit interne doit se baser sur les analyses des risques de l'entité. En outre, le responsable de l'audit interne devra définir et proposer au Comité d'audit la fréquence à laquelle les risques clés doivent être audités. Pour ce faire, il devra tenir compte du niveau d'acceptation des risques du Comité d'audit.</p>	2 = Modéré	Auditeur interne	31.12.18	31.01.19	Réalisée. Le plan d'audit pluriannuel a été validé formellement par le Comité d'audit lors de sa séance de janvier 2019.



No 127 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Hospice général (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 10</u> : La Cour recommande au Comité d'audit de mettre en place un suivi et un pilotage appropriés des activités du service d'audit interne, en établissant un tableau de bord et des indicateurs de performance. Il s'agirait par exemple de suivre le temps passé par activités de l'audit interne, le nombre de recommandations dont le délai de mise en œuvre est dépassé, le taux de réalisation du plan d'audit, ou encore le potentiel d'économies proposées.	2 = Modéré	Comité d'audit	31.12.18	30.06.18	Réalisée. Le programme d'assurance et d'amélioration qualité a été validé fin juin 2018 par le Comité d'audit et est en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2019.
<u>Recommandation n° 11</u> : La Cour recommande de mettre en place un programme qualité qui fixe les modalités relatives aux auto-évaluations et aux évaluations externes du service d'audit interne (fréquence, étendue de l'évaluation, communication, traitement des non-conformités).	2 = Modéré	Auditeur interne	31.12.18	30.06.18	Réalisée. Cette recommandation a été traitée dans le programme d'assurance et d'amélioration qualité.