



---

## N° 131 Audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne - Transports publics genevois

*rapport publié le 22 décembre 2017*

Les onze recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Au 30 juin 2019, dix recommandations ont été mises en œuvre et une est en cours de réalisation.

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

- La mise en œuvre d'un plan d'audit annuel fondé sur les risques évalués et retenus par le responsable de l'audit interne ;
- La mise en place d'un suivi et d'un pilotage appropriés des activités du service d'audit interne ;
- Le règlement de gouvernance précise que la majorité des membres du Comité d'audit doivent disposer de connaissances avérées et d'une expérience confirmée en matière de gestion financière, de comptabilité, de contrôle interne et de gestion des risques. Il précise également les modalités de récusation et indique que le Comité d'audit a la responsabilité d'étudier et de préaviser pour le CA l'engagement, la révocation et l'évaluation du responsable de l'audit interne, de même que la définition de sa rémunération. Enfin, il prévoit, a minima, une séance annuelle à huis clos entre le répondant du service d'audit interne et le Comité d'audit.

La **recommandation en cours** le positionnement de la fonction de responsable de l'audit interne sera revu afin qu'il corresponde à celui d'un haut cadre des TPG. Il est prévu que le processus de recrutement d'un nouveau responsable soit lancé cet automne.



No 131 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Transports publics genevois (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° 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>	1 = Mineur	CAuFin	Fin septembre 2018 (initial 31.03.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> Le règlement de gouvernance précise que la majorité des membres du Comité d'audit doivent disposer de connaissances avérées et d'une expérience confirmée en matière de gestion financière, de comptabilité, de contrôle interne et de gestion des risques.</p>
<p><u>Recommandation n° 2</u>: La Cour recommande au Comité d'audit de prévoir, dans un document, les conditions et les modalités de récusation de ses membres.</p>	1 = Mineur	CAuFin	Fin septembre 2018 (initial 31.03.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> Le règlement de gouvernance précise les conditions et modalités de récusation.</p>
<p><u>Recommandation n° 3</u>: La Cour recommande aux TPG de prévoir, dans les dispositions internes, que le Comité d'audit a la responsabilité du recrutement, de l'évaluation et de la définition de la rémunération du responsable de l'audit interne. 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>	1 = Mineur	CAuFin	Fin septembre 2018 (initial 30.06.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> Le règlement de gouvernance précise que le Comité d'audit étudie et préavise pour le CA l'engagement, la révocation et l'évaluation du responsable de l'audit interne, de même que la définition de sa rémunération.</p>
<p><u>Recommandation n° 4</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>	1 = Mineur	CAuFin	Fin septembre 2018 (initial 31.03.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> Le règlement de gouvernance prévoit, a minima, une séance annuelle à huis clos entre le répondant du service d'audit interne et le Comité d'audit.</p>



No 131 Gouvernance de la fonction d'audit interne – Transports publics genevois (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>: 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 prêteront pas la capacité du service d'audit interne à couvrir les risques majeurs de l'entité.</p>	2 = Modéré	CAuFin	Fin septembre 2018 (initial 31.03.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> Le périmètre et les modalités des activités de conseil ont été précisés dans la charte d'audit interne.</p>
<p><u>Recommandation n° 6</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.</p> <p>De plus, la Cour recommande que le responsable dispose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une certification professionnelle reconnue en matière d'audit (par exemple : CIA, CISA, CGAP, CFSA, CFE) ;</li> <li>• Des années d'expérience requises par rapport au poste occupé et aux risques et aux enjeux de l'entité concernée.</li> </ul>	2 = Modéré	CAuFin	31.12.19 (initial 30.06.18)		<p><b>En cours.</b> Le positionnement de la fonction de responsable de l'audit interne sera revu afin qu'il corresponde à celui d'un haut cadre des TPG. Il est prévu que le processus de recrutement d'un nouveau responsable soit lancé cet automne.</p>



No 131 Gouvernance de la fonction d'audit interne – Transports publics genevois (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° 7</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>	1 = Mineur	CAuFin	Selon mise en œuvre de la recommandation n° 6 (initial 30.06.18)	Juin 19	<p><b>Réalisée.</b> Le Comité d'audit a mis en place un plan d'audit 2018 et 2019 en prévoyant d'externaliser une partie des audits.</p>
<p><u>Recommandation n° 8</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 des TPG 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	CauFin	Fin août 2018 (initial 30.06.18)	24.09.18	<p><b>Réalisée.</b> La charte d'audit interne prévoit un accès systématique aux informations nécessaires à la bonne exécution des travaux.</p>



No 131 Gouvernance de la fonction d'audit interne – Transports publics genevois (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° 9</u>: La Cour recommande que le responsable de l'audit interne décrive les étapes clés, les livrables et les modalités de diffusion, ainsi que les rôles et les responsabilités du processus d'établissement du plan d'audit annuel.</p> <p>De plus, le Comité d'audit devra préciser le périmètre d'intervention du service d'audit interne dans la charte d'audit.</p>	1 = Mineur	Caufin/AI CA	Fin août 2018 (initial 31.03.18)	Sept. 18	<b>Réalisée.</b>
<p><u>Recommandation n° 10</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 internes à l'entité.</p>	2 = Modéré	Caufin/AI Resp. risques	31.03.18	31.03.18	<b>Réalisée.</b>
<p><u>Recommandation n° 11</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 synthétique ainsi qu'en réduisant le nombre d'indicateurs suivis par le responsable de l'audit interne. Il s'agirait en particulier de suivre : le temps passé sur les différentes 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'économie proposée.</p>	2 = Modéré	Caufin/AI CA	31.03.18	31.03.18	<b>Réalisée.</b>