



N° 132 Audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève

rapport publié le 22 décembre 2017

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

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

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

- Les conditions et modalités de récusation des membres du Comité d'audit ;
- La mise en place d'une partie à huis clos pour chaque séance du Comité d'audit ;
- La suppression des activités de conseil pour le service d'audit interne ;
- La prise en compte dans le périmètre d'audit de l'ensemble des activités de l'Université ;
- L'accès pour le service d'audit interne aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux ;
- Le suivi du plan d'audit annuel ainsi que du temps passé par l'audit interne sur ses différentes activités.

Les **recommandations en cours** portent notamment sur les domaines suivants :

- L'ancrage des compétences clés requises des membres du Comité d'audit sera inscrit dans un règlement d'université ;
- Un cahier des charges a été élaboré pour une fonction de directeur d'audit correspondant à celle d'un haut cadre de l'entité. Le processus d'évaluation de fonction a débuté en juin 2019 (OPE). Une fois le résultat obtenu, il sera procédé à un recrutement ad hoc.



No 132 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève (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>	1 = Mineur	Comité d'audit Conseil d'État	25.09.19 (initial 31.03.18, puis selon CÉ)		<p>En cours. Un règlement de l'université est en cours de finalisation, au sens de l'article 1 de la loi sur l'université, qui précisera ce point. Il devrait être validé d'ici le mois de septembre 2019.</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>	2 = Modéré	Comité d'audit	31.03.18	07.03.18	<p>Réalisée. La charte d'audit interne a été modifiée pour répondre à la recommandation.</p>
<p><u>Recommandation n° 3</u>: La Cour recommande au Comité d'audit de prévoir, dans les dispositions internes, qu'il 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> <p>Le Comité d'audit dépend budgétairement du Rectorat de l'université. Aussi, pour améliorer l'indépendance du Comité et de la fonction d'audit, la Cour recommande au Comité d'audit d'entreprendre des démarches auprès du Rectorat et du Conseil d'État afin qu'une ligne budgétaire spécifique à l'audit soit prévue dans le cadre de la subvention versée par l'État de Genève (convention d'objectifs). Il s'agira également de préciser que le budget alloué à la fonction d'audit interne ne puisse être affecté à d'autres fins ou diminué par le Rectorat sans accord formel du Conseil d'État.</p>	3 = Significatif	Comité d'audit SEF Conseil d'État	25.09.19 (initial 31.03.18, puis selon CÉ)		<p>En cours. Un règlement de l'université est en cours de finalisation, au sens de l'article 1 de la loi sur l'université, qui précisera ce point. Il devrait être validé d'ici le mois de septembre 2019.</p> <p>En outre, il a été convenu que les sommes allouées à l'audit interne seraient indiquées dans la Convention d'objectifs qui entrera en vigueur en 2020 (COB). Il y sera également précisé que l'Université ne peut réduire les moyens alloués sans accord du Conseil d'État.</p>



No 132 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève (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° 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.	1 = Mineur	Comité d'audit	31.03.18	07.03.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été modifiée pour répondre à la recommandation.
<u>Recommandation n° 5</u> : Dans le cas où le Comité d'audit souhaiterait 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 prétèrent pas la capacité du service d'audit interne à couvrir les risques majeurs de l'entité.	2 = Modéré	Comité d'audit	31.03.18	07.03.18	Réalisée. Les activités de conseil ne rentrent désormais plus dans le périmètre du service d'audit interne.
<u>Recommandation n° 6</u> : La Cour recommande au Comité d'audit de s'assurer que le périmètre réel d'audit couvre l'ensemble des risques clés et activités de l'entité. Par exemple, la gestion administrative et financière des domaines liés à l'enseignement et à la recherche, ainsi que les risques en matière de systèmes d'information pourront ainsi être intégrés dans l'analyse des risques et l'élaboration du plan d'audit.	3 = Significatif	Comité d'audit	30.06.18	27.06.18	Réalisée. Le Comité d'audit s'est assuré que le périmètre d'audit englobe effectivement l'ensemble des activités de l'Université.



No 132 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève (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° 7</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">• 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 SEF	31.12.20 (initial 31.03.18)		En cours. Une réflexion stratégique est en cours.



No 132 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève (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° 8</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>	3 = Significatif	Comité d'audit	03.10.18 (initial 30.06.18)	03.10.18	Réalisée. En septembre 2018, le Comité d'audit a validé l'univers d'audit et défini les missions prioritaires. En termes de moyens alloués, le Comité a opté pour déléguer à des tiers des missions ou des parties de missions en fonction des compétences requises et des ressources internes disponibles.
<p><u>Recommandation n° 9</u>: La Cour recommande au Comité d'audit de prévoir dans la charte d'audit que la fonction d'audit interne dispose d'un accès, de manière spontanée ou sur demande, aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux. À cette fin, il conviendra que le Comité d'audit requière que les différentes facultés ou services de l'UNIGE communiquent de manière systématique et spontanée 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	31.03.18	07.03.18	Réalisée.
<p><u>Recommandation n° 10</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>	2 = Modéré	Comité d'audit	30.09.19 (initial 30.06.18, puis 03.10.18)		En cours. La procédure devrait être validée en septembre 2019.



No 132 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Université de Genève (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° 11</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> <p>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>	3 = Significatif	Comité d'audit	25.09.18 (initial 30.06.18, puis 03.10.18)	Sept.18	Réalisée. En septembre 2018, le Comité d'audit a validé l'Univers d'audit et défini les missions prioritaires.
<p><u>Recommandation n° 12</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.</p>	1 = Mineur	Comité d'audit	31.12.18	07.03.18	Réalisée. Le Comité d'audit suit la réalisation du plan d'audit ainsi que le temps passé par l'audit interne sur ses différentes activités.
<p><u>Recommandation n° 13</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).</p>	1 = Mineur	Comité d'audit	31.12.18	07.03.18	Réalisée. La nouvelle charte d'audit interne exige la mise en place d'un programme d'assurance qualité. Les modalités d'application seront définies avec le comité d'audit.