



---

## N° 126 Rapport d'audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport *rapport publié le 22 décembre 2017*

Les 10 recommandations émises par la Cour ont été acceptées par l'audit.

Actuellement, 2 recommandations ont été mises en œuvre, 6 sont en cours de réalisation et 2 sont restées sans effet.

Relativement aux **2 recommandations mises en place**, il est relevé que la charte d'audit interne a été modifiée afin que :

- Au minimum une fois par an une partie de la séance du Comité d'audit se déroule à huis clos ;
- Le responsable de l'audit interne ait accès aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux.

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

- La question des compétences clés des membres du Comité d'audit sera traitée lors de la prochaine séance du CA en septembre 2018 ;
- Des propositions de modifications des dispositions internes seront proposées au CA afin que les questions de recrutement et de rémunération du responsable de l'audit interne soient conjointement déléguées à la Présidente du CA et au Président du Comité d'audit ;
- Concernant le positionnement et le profil de la fonction de responsable de l'audit interne, la recommandation sera mise en œuvre en coordination avec le groupe de travail ad hoc du département présidentiel de l'État de Genève ;
- L'analyse des risques est en cours d'élaboration. Un mandat externe va être octroyé prochainement afin d'appuyer le responsable du service d'audit interne dans cette démarche.

Relativement aux deux **recommandations restées sans effet**, elles concernent la mise en place d'un suivi et d'un pilotage appropriés des activités du service d'audit interne ainsi que l'élaboration d'un programme qualité fixant les modalités relatives aux auto-évaluations et aux évaluations externes du service d'audit interne.



| No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport<br>(audit de conformité)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité) |  |                                   |          | Suivi par la Cour  |
|---|--|--|-----------------------------------|----------|--|
|   | Recommandation / Action                          | Risque                                 | Resp.                             | Délai au | Fait   |
| <u>Recommandation n°1 :</u><br>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.   | 3 =<br>Significatif                              | CAF                                    | 30.09.18<br>(initial<br>30.06.18) |          | <b>En cours.</b><br>Cette question a été préavisée positivement par le Comité d'audit lors de sa séance du 12 juin 2018. Afin d'inscrire les compétences clés requises dans le Règlement d'organisation et de gouvernance, le point sera traité lors de la prochaine séance du CA en septembre 2018. |
| <u>Recommandation n°2 :</u><br>La Cour recommande à GA de prévoir, dans les dispositions internes, que le Comité d'audit a la responsabilité du recrutement 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.                   | 2 =<br>Modéré                                    | CAF                                    | 30.09.18<br>(initial<br>30.06.18) |          | <b>En cours.</b><br>La Présidente du CA et le Président du Comité d'audit proposeront au CA que les questions de recrutement et de rémunération du responsable de l'audit interne leur soient conjointement déléguées.   |
| <u>Recommandation n°3 :</u><br>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. | 2 =<br>Modéré                                    | CAF et<br>responsable<br>audit interne | 30.06.18                          | 12.06.18 | <b>Réalisée.</b><br>La charte d'audit interne prévoit qu'une séance à huis clos ait lieu au moins une fois par an.   |



| No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport<br>(audit de conformité)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité) |  |          |      | Suivi par la Cour  |
|---|--|--|----------|------|--|
| Recommandation / Action   | Risque   | Resp.                                  | Délai au | Fait | Commentaire  |
| <p><u>Recommandation n°4 :</u><br/>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 : 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.</p> | 3 =<br>Significatif                              | CAF et<br>responsable<br>audit interne | 31.12.18 |      | <b>En cours.</b><br>La mise en œuvre de cette recommandation se fera en coordination avec le groupe de travail ad hoc du département présidentiel de l'État de Genève. |



| No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport<br>(audit de conformité)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audité) |                                  |          |          | Suivi par la Cour   |
|--|--|----------------------------------|----------|----------|---|
| Recommandation / Action  | Risque   | Resp.                            | Délai au | Fait     | Commentaire   |
| <p><u>Recommandation n°5:</u><br/>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 =<br>Significatif                              | CAF                              | 31.12.18 |          | <p><b>En cours.</b><br/>L'analyse des risques est en cours d'élaboration. Un mandat externe va être octroyé prochainement afin d'appuyer le responsable du service d'audit interne dans cette démarche.</p> |
| <p><u>Recommandation n°6:</u><br/>La Cour recommande au Comité d'audit de prévoir que le responsable de l'audit interne dispose d'un accès aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux. À cette fin, il s'agira d'obtenir, au minimum, l'accès en lecture seule aux applications gérant les données financières et en matière de ressources humaines. En outre, il conviendra que le Comité d'audit requière que les différentes directions de GA 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 SAI.</p>  | 3 =<br>Significatif                              | CAF et responsable audit interne | 30.06.18 | 12.06.18 | <p><b>Réalisée.</b><br/>La charte d'audit interne a été modifiée en ce sens.</p>  |



| No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport<br>(audit de conformité)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité) |                                |                                   |      | Suivi par la Cour   |
|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|------|---|
| Recommandation / Action   | Risque   | Resp.                          | Délai au                          | Fait | Commentaire   |
| <p><u>Recommandation n°7 :</u><br/>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"><li>• Établissement du plan d'audit ;</li><li>• Réalisation des missions d'audit ;</li><li>• Suivi des recommandations ;</li><li>• Gestion de l'information et communication avec les différents organes.</li></ul> <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>  | 2 =<br>Modéré                                    | Responsable de l'audit interne | 31.12.18<br>(initial<br>30.06.18) |      | <b>En cours.</b><br>La rédaction d'un manuel d'audit a été initiée.   |
| <p><u>Recommandation n°8 :</u><br/>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 =<br>Significatif                              | Responsable de l'audit interne | 31.12.18                          |      | <b>En cours.</b><br>L'analyse des risques est en cours d'élaboration. Un mandat externe va être octroyé prochainement afin d'appuyer le responsable du service d'audit interne dans cette démarche. |



| No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport<br>(audit de conformité)   | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                                      |          |      | Suivi par la Cour |
|--|---|--------------------------------------|----------|------|-------------------|
| Recommandation / Action  | Risque  | Resp.                                | Délai au | Fait | Commentaire       |
| <u>Recommandation n°9:</u><br>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 =<br>Modéré                                   | Responsable<br>de l'audit<br>interne | 31.12.18 |      | Sans effet.       |
| <u>Recommandation n°10:</u><br>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 =<br>Modéré                                   | Responsable<br>de l'audit<br>interne | 31.12.18 |      | Sans effet.       |