



N° 126 Audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport

rapport publié le 22 décembre 2017

Les dix recommandations émises par la Cour ont été acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2019, sept recommandations ont été mises en œuvre, trois sont en cours de réalisation.

Relativement aux **sept recommandations mises en place**, il est relevé que :

- Le règlement d'organisation et de gouvernance précise que « *Les membres de la Commission Audit et Finances font office d'experts, au sens de l'art. 24 al. 1 du statut du personnel, pour l'évaluation de poste du responsable d'audit interne. Ils ont la responsabilité de son recrutement, étant précisé que les cadres supérieurs sont formellement engagés par décision du Conseil d'administration (art. 10 al. 1 du Statut du personnel)* ». Les compétences clés des membres de la Commission Audit et Finances ont également été définies.
- La charte d'audit interne a été modifiée afin de prévoir une séance à huis clos au moins une fois par an et de garantir que le responsable de l'audit interne ait accès aux informations nécessaires à la bonne exécution de ses travaux.
- L'analyse des risques et les besoins de l'entité ont été définis. Sur cette base, il a été décidé de créer un poste supplémentaire de « Chief Audit Executive ».
- Le plan annuel d'audit 2019 a été défini.

Les **trois recommandations en cours** portent sur la mise en place d'un suivi et d'un pilotage appropriés des activités du service d'audit interne ainsi que sur 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 (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° 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.	3 = Significatif	CAF	30.09.18 (initial 30.06.18)	18.09.18	Réalisée. Les compétences clés requises, notamment dans le domaine financier et comptable, ont été inscrites dans le règlement d'organisation et de gouvernance.
<u>Recommandation n° 2</u> : 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 = Modéré	CAF	30.09.18 (initial 30.06.18)	18.06.19	Réalisée. Le règlement d'organisation et de gouvernance traite ce point de manière appropriée.
<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.	2 = Modéré	CAF et responsable audit interne	30.06.18	12.06.18	Réalisée. La charte d'audit interne prévoit qu'une séance à huis clos ait lieu au moins une fois par an. En pratique, plusieurs séances de la CAF, tenues en 2019, ont prévu une partie à huis clos avec uniquement le responsable de l'audit interne.



No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport (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° 4</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.	3 = Significatif	CAF et responsable audit interne	31.12.18	18.06.19	Réalisée. Le CA a décidé de l'ouverture d'un nouveau poste de « Chief Audit Executive ». La description de poste a été finalisée avec le concours des RH et l'annonce publiée en date du 19 juin 2019.



No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délaï au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 5</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	CAF	31.12.18	18.06.19	Réalisée. L'analyse des risques a été définie et les besoins de l'entité définis. Il en résulte la création du poste supplémentaire de « Chief Audit Executive ».
<p><u>Recommandation n° 6</u>: 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 = Significatif	CAF et responsable audit interne	30.06.18	12.06.18	Réalisée. La charte d'audit interne a été modifiée en ce sens.



No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport (audit de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délaï au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 7</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>	2 = Modéré	Responsable de l'audit interne	31.12.19 (initial 30.06.18, puis 31.12.18)		En cours. La rédaction d'un manuel d'audit est en cours. Une première version, non aboutie, a été présentée au Comité d'audit.
<p><u>Recommandation n° 8</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	Responsable de l'audit interne	31.12.18	30.04.19	Réalisée. Le plan d'audit annuel 2019 a été validé par le CA le 30 avril 2019.



No 126 Gouvernance de la fonction d'audit interne - Genève Aéroport (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° 9</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	Responsable de l'audit interne	31.12.19 (initial 31.12.18)		En cours.
<u>Recommandation n° 10</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	Responsable de l'audit interne	31.12.19 (initial 31.12.18)		En cours.