

Le rôle de la direction dans un audit réussi : Durant l'audit

Aperçu

- Thèmes clés de la session de janvier
- Comprendre l'échéancier de l'audit
- Rôles dans le processus d'audit
- Traiter les divergences d'opinions
- Veiller à la bonne marche de l'audit
- L'indépendance et l'objectivité durant le travail d'audit sur le terrain
- L'examen des états financiers pour les membres de la direction non-spécialistes des finances
- Défis pour les organisations de petite taille

La préparation d'audit - Récapitulation

Qu'est-ce qu'un audit d'état financier ?

Un audit des états financiers est :

- *une évaluation indépendante* des états financiers
- lesquels ont été *préparés par la direction*,
- et ne comportent *aucune inexactitude importante*,
- en conformité avec *un cadre comptable prescrit*
- et fournissant *une assurance raisonnable*

Comprendre l'échéancier de l'audit

Question

Les auditeurs ont communiqué avec nous en vue d'établir l'échéancier de l'audit et la période envisagée de travail sur le terrain correspond au Nouvel An lunaire, quand le cabinet est fermé. Il est difficile de toute façon d'obtenir les services des auditeurs chez nous, donc je leur ai dit que c'est bien, que nous leur donneront tous nos livres comptables et qu'ils pourront procéder à l'audit, sans interruption. Devons-nous être présents au cabinet au cas où les auditeurs auront des questions ?

S 29 15 Participation à l'audit annuel – Le processus d'audit est un effort collaboratif de la part de l'auditeur et de la direction de l'organisation. La direction doit faire les arrangements appropriés en vue d'être disponible au cours de la mission et de répondre en temps opportun aux demandes faites par l'auditeur. Si, à la clôture des procédures d'audit prévues, la direction n'a pas fourni toutes les informations demandées par l'auditeur, l'auditeur avise la direction de l'état de l'audit et demande une lettre par écrit de prolongation de la mission. À la clôture de la mission, une entrevue de fin de mission est menée. L'auditeur fournit une ébauche du rapport d'audit que la direction passera en revue avant qu'elle ne soit finalisée. Puisque la responsabilité des états financiers incombe à l'organisation, il est important qu'ils soient examinés et bien compris.

Planification

- Comprendre l'entité et son environnement
- Évaluer les risques, y compris les risques de fraude
- Établir la stratégie d'audit
- Élaborer le plan et le programme d'audit

Dans le cadre du processus de planification de l'auditeur, il faut mener des entrevues, *au minimum avec* :

- le président du Comité d'audit
- les directeurs
- le personnel des finances et de la comptabilité
- les conseillers et conseillères juridiques

Tout retard à répondre aux questions de l'auditeur à ce stade peut dérailler tout l'échéancier d'audit !





Les audits à distance

- Une bonne partie de l'audit peut se faire à distance si :
 - Vous disposez d'un service Internet fiable
 - Tous les documents demandés sont téléchargés sur le portail d'audit
 - Toutes les pièces justificatives sont en format électronique ou peuvent être scannées

Les audits à distance réduisent les coûts

Méfiez-vous :

- des réponses tardives en raison du phénomène « loin de la vue, loin de l'esprit »

Avez-vous des questions jusqu'ici ?

Rôles dans le processus d'audit

À qui appartient la responsabilité ?

Gouvernance – assurer la surveillance et la reddition de comptes/la responsabilité

Direction – poser les bonnes questions

Gestion financière – coordonner, passer en revue, remédier

Départements non reliés aux finances – fournir les documents demandés

Comptabilité – préparer, effectuer le rapprochement, passer en revue

Question

Je suis un membre nouvellement nommé du Comité d'audit de notre hôpital Adventiste et j'ai entendu dire que les auditeurs sont arrivés. J'ai envoyé un courriel au Chef des services financiers pour me renseigner sur l'avancement de l'audit et pour savoir ce que je pourrais faire pour y assister. Il m'a indiqué que tout se passait bien et qu'on n'avait pas besoin de mes services avant que le Comité d'audit ne se rencontre pour approuver les rapports.

Cependant, quand nous nous sommes enfin rencontrés, l'auditeur était absent et le Chef des services financiers a présenté le rapport d'audit très rapidement, en notant une opinion d'audit avec réserve, mais sans discuter des constatations d'audit qui, d'après lui, seraient trop techniques pour le Comité d'audit. Une action a été prise pour approuver le rapport d'audit et la réunion s'est terminée. En parlant avec d'autres membres du comité par la suite, ils ont indiqué que ceci correspondait au niveau de participation usuel du Comité d'audit. Il me semble que nous ne faisons qu'approuver automatiquement l'audit en vue de nous conformer à la politique, mais je ne vois pas quel est le but de ma participation. Ce protocole est-il acceptable ?

S 29 15 Participation à l'audit annuel – Le processus d'audit est un effort collaboratif de la part de l'auditeur et de la direction de l'organisation. La direction doit faire les arrangements appropriés en vue d'être disponible au cours de la mission et de répondre en temps opportun aux demandes faites par l'auditeur. Si, à la clôture des procédures d'audit prévues, la direction n'a pas fourni toutes les informations demandées par l'auditeur, l'auditeur avise la direction de l'état de l'audit et demande une lettre par écrit de prolongation de la mission. À la clôture de la mission, une entrevue de fin de mission est menée. L'auditeur fournit une ébauche du rapport d'audit que la direction passera en revue avant qu'elle ne soit finalisée. Puisque la responsabilité des états financiers incombe à l'organisation, il est important qu'ils soient examinés et bien compris.

Objet d'un comité d'audit – Politique de travail de la Conférence générale (GCWP) S 34 05

- Effectuer la sélection de l'auditeur (si ce n'est pas le GCAS).
- **Convenir des honoraires et de l'étendue.**
- **Communiquer directement avec l'auditeur.**
- Recevoir les rapports d'audit **et la réponse de la direction**, et en discuter avec l'auditeur.
- **Élaborer des contrôles internes adéquats et les passer en revue avec la direction.**
- Élaborer un programme de lanceur d'alerte et le passer en revue.
- Discuter avec la direction au sujet de la conformité avec les politiques fondamentales.
- **Repérer et évaluer les risques d'exploitation et de fraude, et y répondre.**
- Comprendre les tendances émergentes de la comptabilité et l'effet qu'elles ont sur l'organisation.

Objet du comité d'audit – Politique de travail de la Conférence générale (GCWP) S 34 05

- Examiner tout problème grave rencontré durant l'audit.
- Assurer une surveillance en matière des conflits d'intérêts.
- Tenir une réunion directive à laquelle les membres de la direction ne sont pas présents.
- Présenter un rapport au conseil du contrôle concernant les résultats de la mission d'audit, l'efficacité opérationnelle des contrôles internes, la conformité avec les politiques fondamentales, et les risques d'entreprise potentiels. **Ce rapport doit être accompagné par des recommandations à considérer par le conseil du contrôle ou le comité exécutif.**

Traiter les divergences d'opinions

Question

Les auditeurs ont donné à mon Chef des services financiers une liste d'ajustements d'audit à consigner. Une des écritures comptables que les auditeurs nous exigent de faire a pour but d'augmenter notre revenu net provenant des patients ainsi que les comptes débiteurs des patients ; les auditeurs pensent que nous permettons un montant trop important pour les créances irrécouvrables des patients. L'administration de l'hôpital en a discuté avec le président du Comité d'audit, et nous sommes d'avis que l'estimation des auditeurs est incorrecte parce que leur test est une extrapolation basée sur 25 comptes débiteurs de patients, ne comportant que des comptes entièrement recouverts. Que devrions-nous faire ?

Incidence des divergences d'opinion sur l'audit

- Les « états financiers audités » ne sont pas les « états financiers de l'auditeur ».
- Les états financiers appartiennent à la direction, qui peut choisir de reporter ou non les ajustements.
- S'il y a une anomalie significative, cela pourrait influencer l'opinion d'audit.
- Le Comité d'audit doit être au courant de toute décision de ne pas accepter un ajustement d'audit donné et doit être d'accord avec cette décision.

Veiller à la bonne marche de l'audit

Question

Notre audit a eu lieu il y a six mois. Cependant, nous n'avons pas encore vu les rapports d'audit. Le Chef des services financiers dit qu'on ne sait pas pourquoi les auditeurs prennent si longtemps pour émettre les rapports. Que se passe-t-il et pourquoi cela nous arrive-t-il encore une fois ?

Quand la préparation doit-elle se faire ?

- Pendant toute l'année !
 - Chaque clôture mensuelle des livres fait partie de la préparation d'audit.
 - Les contrôles internes fonctionnent-ils pendant toute l'année ?
 - Ceci entraînera un déroulement plus efficace et plus rapide de la clôture de fin d'exercice.
 - L'audit ne commence que lorsque les auditeurs arrivent sur place.
 - Assurez-vous d'effectuer une préparation complète en conformité avec la lettre de mission

Lorsque **les équipes de la gouvernance/de la direction** reçoivent des rapports financiers sur une base régulière et en temps opportun au cours de l'année, ceci est un bon indicateur d'un audit réussi. Si vous n'êtes pas prêts, vous pouvez demander ces rapports afin de mettre en place la discipline et les contrôles nécessaires pour obtenir des résultats d'audit favorables.

La communication est clé !

Communication interne :

- Avec les départements de la Trésorerie, de la Comptabilité et des Finances, les membres du Conseil d'administration et d'autres départements, s'assurer que tout le monde soit au courant des attentes et des dates limites
- Déléguer – demander à la personne ayant la meilleure expertise dans chaque domaine de vous aider
- Se réunir en équipe afin de revoir l'avancement de la préparation d'audit avant et durant le travail sur terrain
- Communiquer et surveiller les dates limites et les responsabilités pour chaque livrable

La communication est clé !

Communication externe :

Le Comité d'audit

- Doit être au courant du plan d'audit et de l'état actuel de l'audit, et non seulement recevoir des rapports.

Les auditeurs

- Doivent lire la lettre de mission – et être au courant des dates limites !
- Doivent communiquer souvent, au moins chaque semaine durant le travail sur terrain – et s'assurer de discuter de tout point qui reste en suspens.
- Désignez une personne-ressource clé pour communiquer avec les auditeurs.
- Si vous ne pouvez pas compléter le travail requis, n'évitez pas le problème – il faut en informer les auditeurs afin qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires.

L'indépendance et l'objectivité
durant le travail sur le terrain

Question

Notre culture est connue pour son hospitalité, et c'est une pratique normale d'offrir un cadeau aux invité(e)s à la fin de leur visite. Nous donnons toujours à chacun des auditeurs un souvenir local et une enveloppe avec de l'argent comptant. Nous aimerions également utiliser l'audit pour exprimer notre appréciation envers notre équipe assidue. Donc, à tour de rôle, nous invitons les auditeurs à un dîner tous les jours durant le travail sur le terrain. Est-ce acceptable ?

L'indépendance de l'auditeur

Les auditeurs/auditrices ne peuvent accepter des cadeaux que si leur valeur est nominale.

Politique du Service d'audit de la Conférence générale (GCAS)

298 / Employés de la confession religieuse *Politique de travail de la Conférence générale 2023-2024*

reçoivent des avantages financiers, soit directement ou indirectement, de toute entreprise (à l'exclusion d'un droit de propriété de moins de 5 pour cent [5 %] dans toute entité avec des valeurs négociées sur le marché qui exerce actuellement des activités ou qui a exercé des activités dans le passé avec ou est un concurrent de _____.

c. Ni moi, ni tout membre de ma famille ne recevons/n'avons reçu des paiements ou des cadeaux, pécuniaires ou non pécuniaires (autres que d'une valeur nominale) de la part d'autres entités confessionnelles, de fournisseurs ou d'agences menant des affaires avec _____.

d. Ni moi, ni tout membre de ma famille n'agissons/n'avons agi à titre de membre du Conseil d'administration, directeur/directrice, fiduciaire ou agent/agent(e) de toute organisation affiliée avec ou qui est une société filiale de _____.

L'indépendance de l'auditeur

L'auditeur doit être indépendant et objectif :

- L'auditeur ne peut pas participer aux processus de **prise de décisions** du client ;
- L'auditeur ne peut pas avoir de **relations financières ni de relations personnelles intimes** avec le client ;
- **L'auditeur ne peut pas permettre l'exercice d'une influence indue ; et**
- L'auditeur ne peut pas (*faire partie du système comptable*) :
 - **effectuer le rapprochement des informations comptables** ni
 - **compiler des données en vue de leur analyse** ni
 - être **responsable** de préparer les états financiers ou la présentation d'informations en bas de page (il peut fournir une assistance*).

Avez-vous des questions jusqu'ici ?

L'examen des états financiers pour les membres de la direction non-spécialistes des finances

Question

Je suis le Chef de la direction d'un hôpital, mais je n'ai pas de formation dans les finances. Je ne comprends pas vraiment les états financiers audités et, chaque année, les auditeurs me demandent de signer une lettre de déclaration selon laquelle je crois que les états financiers ne comportent pas d'erreurs matérielles. Comment puis-je signer cette lettre avec la conscience tranquille ?

Reddition de comptes

Reddition de comptes – présenter son compte de gestion

À qui ?

Aux auditeurs ?

Au gouvernement ?

Au Chef/ À la Cheffe des services financiers ?

À la direction ?

À la gouvernance ?

S 29 15 Participation à l'audit annuel – Le processus d'audit est un effort collaboratif de la part de l'auditeur et de la direction de l'organisation. La direction doit faire les arrangements appropriés en vue d'être disponible au cours de la mission et de répondre en temps opportun aux demandes faites par l'auditeur. Si, à la clôture des procédures d'audit prévues, la direction n'a pas fourni toutes les informations demandées par l'auditeur, l'auditeur avise la direction de l'état de l'audit et demande une lettre par écrit de prolongation de la mission. À la clôture de la mission, une entrevue de fin de mission est menée. L'auditeur fournit une ébauche du rapport d'audit que la direction passera en revue avant qu'elle ne soit finalisée. Puisque la responsabilité des états financiers incombe à l'organisation, il est important qu'ils soient examinés et bien compris.

Revue – Surveillance de la direction

La direction, à niveaux multiples, devrait passer en revue chaque mois :

- Les états financiers
 - Les comparer aux attentes
 - Les comparer à l'année précédente
 - Poser des questions afin de comprendre les états financiers
- Les détails par centre de coûts
- L'analyse des écarts budgétaires réels

Ces étapes vous aideront à repérer des anomalies significatives en temps opportun.

Les tendances / l'analyse en glissement annuel

- La comparaison d'une année à l'autre et l'examen des variations importantes en glissement annuel, en particulier dans le compte des profits et pertes, constituent un bon point de départ pour poser des questions.

Cependant :

- L'analyse d'une année à l'autre ne peut expliquer les variations de volumes/de fixation des prix. Elle ne peut repérer les anomalies qui auraient pu entraîner de petites variations en années-personnes (AP), mais qui auraient dû le faire (par ex. : que se passe-t-il si les équivalents temps plein (ETP) ont baissé, mais non les charges salariales ?)
- Deux points ne constituent pas une tendance ! Des données couvrant deux années ne suffisent pas pour voir dans quelle direction vont les choses.

Les ratios

- Les ratios aident à apporter des ajustements en fonction des fluctuations de volumes :
 - Par ex. : Cost per discharge
 - Le revenu par élève
 - La marge bénéficiaire brute
 - Le revenu net provenant des patients
- Les ratios peuvent rendre les données comparables aux éléments de référence externes
- Les ratios peuvent servir à analyser le caractère raisonnable entre des variables dépendantes et des variables indépendantes
 - Par ex. : Revenu provenant des frais de scolarité/ comptes débiteurs des étudiants

Demander « Pourquoi ? »

- Demander pourquoi n'est pas un signe d'ignorance !
- Vous n'avez pas besoin d'avoir les réponses, mais vous devez poser les questions
- Favoriser une culture selon laquelle « il n'y a pas de questions idiotes »
- Accorder le temps nécessaire pour poser des questions durant les réunions de comités
- Les sous-comités (par ex. : les comités d'audit) sont précieux parce que les petits groupes offrent plus d'occasions pour poser des questions et entamer un dialogue

Avez-vous des questions jusqu'ici ?

Défis pour les organisations de petite taille

Question

Nous sommes une petite clinique avec seulement un comptable et un trésorier. Nous n'avons presque pas de temps pour comptabiliser toutes les opérations et accomplir nos responsabilités quotidiennes, et nous ne disposons pas du temps requis pour faire des revues mutuelles de toutes les opérations. De plus, nous n'effectuons les rapprochements bancaires qu'immédiatement avant l'audit.

À chaque audit, l'auditeur exprime une opinion défavorable à notre égard en raison de la « séparation des fonctions » et du manque de revue, mais nous expliquons que nous n'avons simplement pas les ressources nécessaires pour embaucher plus de personnes. Que devrions-nous faire ? De plus, cette année, les auditeurs ont découvert que nous effectuons les rapprochements bancaires couvrant 12 mois immédiatement avant l'audit, et ils ont dit que cela constitue une déficience du contrôle interne. Mais nous leur avons donné ce qu'ils voulaient pour l'audit, donc n'est-ce pas injuste de nous pénaliser pour une procédure que nous avons faite ?

Les organisations de petite taille

Défis :

- Une séparation des tâches inadéquate
- Un manque de revue indépendante
- Un manque d'expertise financière ou d'audit parmi les membres du Comité d'audit
- Des retards en matière de comptabilité et de préparation des rapports
- Incapacité de payer l'audit

Les organisations de petite taille

Défis :

- Une séparation des tâches inadéquate
- Un manque de revue indépendante
- Un manque d'expertise financière ou d'audit parmi les membres du Comité d'audit
- Des retards de comptabilité et de préparation des rapports
- Incapacité de payer l'audit

Solutions :

- Partager les tâches, changer les flux de travail
- Faire appel aux retraités et aux membres de comités
- Nommer des membres laïcs ou avoir recours à des experts externes
- Automatiser, simplifier
- Entamer un dialogue avec la haute direction de l'organisation

Sessions prochaines

Mars – Le rôle de la direction dans le suivi de l'audit : Après l'audit

Avril – Expériences des premières lignes : Mises en garde par rapport aux audits favorables

Vous avez des questions ?