

Le rôle des dirigeants dans la production de rapports financiers fiables

Paul H Douglas, MBA CPA



**Embrasser le
changement : fabriquer
les dirigeants d'aujourd'hui**

Dimanche 21 octobre 2018

Divulgation de conflits d'intérêts

Je n'ai pas de relations financières pertinentes
avec des intérêts commerciaux.

Objectifs d'apprentissage

1. Décrire le cadre de production de rapports financiers fiables.
2. Discuter du rôle des dirigeants dans la production de rapports financiers fiables.
3. Définir le processus de contrôle financier associé à la production de rapports financiers fiables.
4. Déterminer les avantages pour l'organisme de produire des rapports financiers fiables

Cadre pour des rapports financiers fiables

● L'évaluation cyclique des risques

● Rapports informatifs

● Vérification indépendante



Cadre pour des rapports financiers fiables

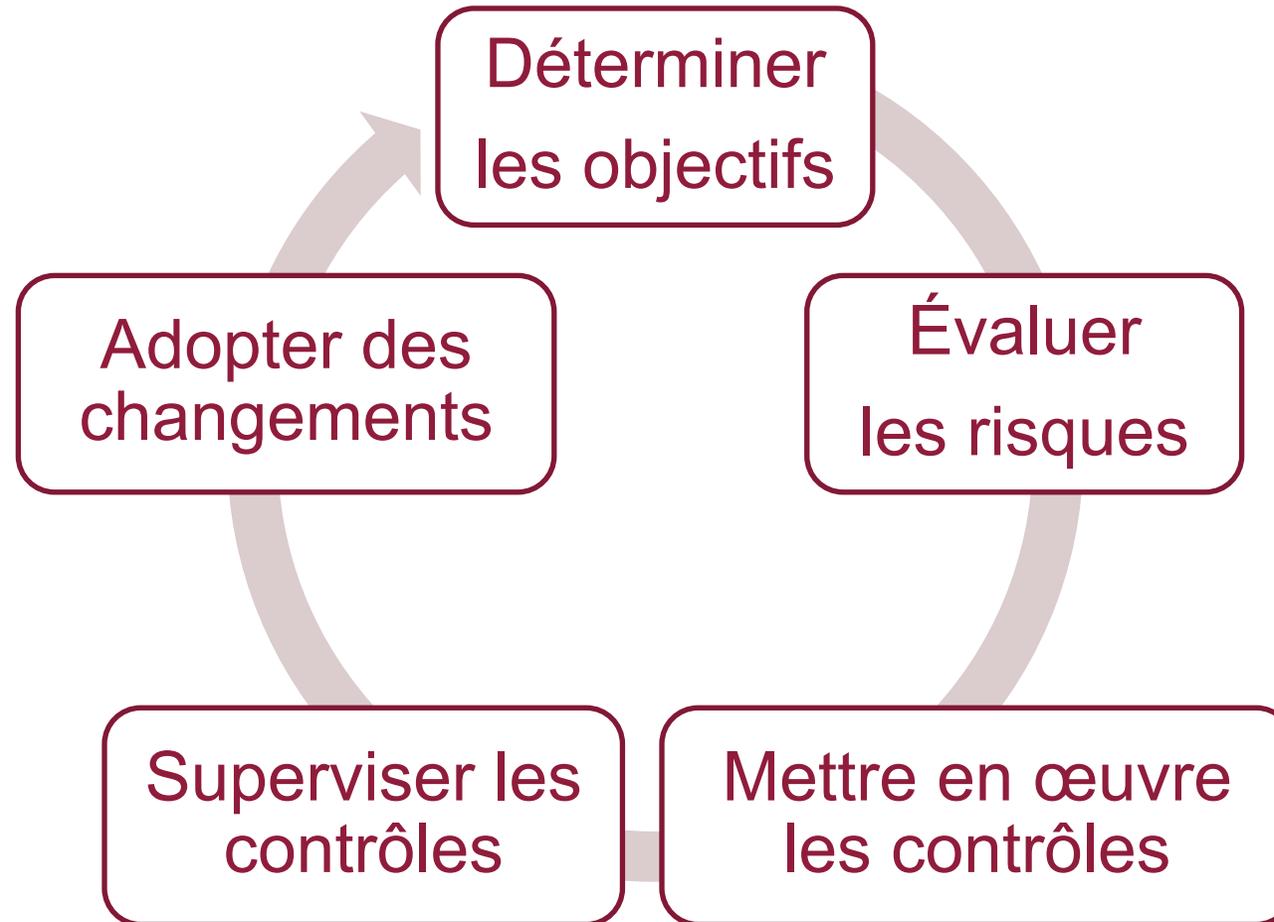
● L'évaluation cyclique des risques

● Rapports informatifs

● Vérification indépendante



Processus cyclique d'évaluation des risques



Exemples de risques et leur impact

Risque	Impact
Une mauvaise séparation des tâches	La fraude et les erreurs passent inaperçues
Personnel nouveau ou non formé, inexpérimenté	Les erreurs passent inaperçues
Employés insatisfaits, sous-payés	La rationalisation inspire la fraude
Récompenses liées à des cibles de rendement	Mauvaise comptabilité faite pour atteindre les objectifs



But du contrôle interne

» Le contrôle interne est nécessaire dans une organisation afin de garantir raisonnablement les objectifs suivants :

- ~ La production de rapports financiers fiables
- ~ L'exécution de manière efficace et efficiente des opérations, et
- ~ Se conformer aux lois et aux règlements applicables



Responsabilité de la gouvernance

» S'assurer que le contrôle interne est adéquat par rapport à la taille et à la complexité de l'organisation. Ce contrôle interne doit être :

- Conçu
- Documenté
- Mis en œuvre
- Communiqué
- L'objet d'un suivi



Responsabilité de la gouvernance

» Analyser et identifier les risques ; établir des règlements et des procédures portant sur :

- ~ Une séparation adéquate des tâches
- ~ L'autorisation appropriée des transactions
- ~ Documents et registres adéquats
- ~ Contrôle physique des biens et des documents
- ~ Vérifications indépendantes du rendement



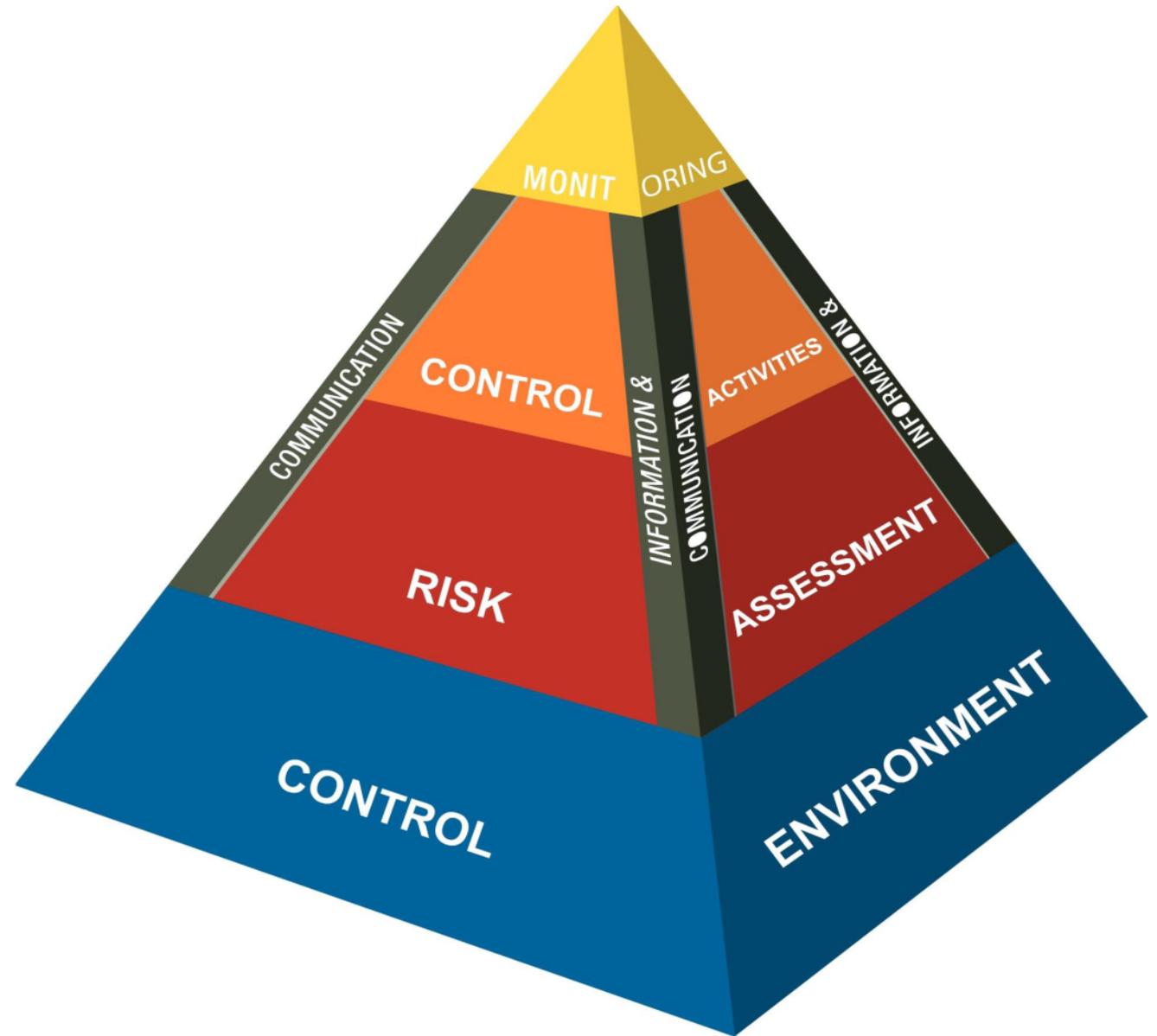
Joint Commission International : normes d'accréditation pour les hôpitaux

» Les normes de la Gouvernance, du Leadership et de la Direction (GLD)

- ~ GLD.1 La structure et l'autorité du corps administratif de l'hôpital sont décrites dans les statuts, les règlements et les procédures, ou dans des documents similaires.
- ~ GLD.1.1 Les responsabilités opérationnelles du corps administratif sont décrites dans un ou plusieurs documents écrits.



Composantes du contrôle interne



COSO's 17 principles of internal control – summarized

Control environment

- 1 Demonstrates commitment to integrity and ethical values
- 2 Exercises oversight responsibilities
- 3 Establishes structure, authority, and responsibility
- 4 Demonstrates commitment to competence
- 5 Enforces accountability

Risk assessment

- 6 Specifies suitable objectives
- 7 Identifies and analyzes risk
- 8 Assesses fraud risk
- 9 Identifies and analyzes significant change

Control activities

- 10 Selects and develops control activities
- 11 Selects and develops general controls over technology
- 12 Deploys through policies and procedures

Information and communication

- 13 Uses relevant information
- 14 Communicates internally
- 15 Communicates externally

Monitoring activities

- 16 Conducts ongoing and/or separate evaluations
- 17 Evaluates and communicates deficiencies

Source: Audit Committee Brief, March 2014. Deloitte Development Corporation. All rights reserved.



Limites du contrôle interne

» Le contrôle interne fournit seulement une assurance raisonnable car il est limité de la manière suivante :

- ~ La direction passe outre les contrôles ignorés
- ~ Contournement des contrôles grâce à des complicités
- ~ Contrôles affectés par des événements externes



Déficiences dans le contrôle interne

Conception

» Un contrôle nécessaire pour prévenir ou détecter et corriger des inexactitudes contenues dans les états financiers en temps opportun est **manquant**

Opération

» Un contrôle est conçu, mis en œuvre ou exploité de manière à ne pas être en **mesure** de prévenir, ou de détecter et corriger les inexactitudes contenues dans les états financiers en temps opportun



Déficiences le plus fréquemment signalées

- » L'absence de rapprochement des comptes
- » Le manque d'autorisation pour des transactions
- » Le manque de documentation adéquate pour des transactions
- » L'absence de vérification appropriée de la documentation
- » Absence d'évaluation, possibilité d'autorisation pour des créances douteuses
- » Manque de séparation des tâches



Étude mondiale sur le rapportage financier



Contrôle interne mesuré à divers stades du développement formel

Globalement

- » Aucun CI formel développé (10,7 %)
- » Conçu (12,4 %)
- » Documenté (11,4 %)
- » Mis en œuvre (36 %)
- » Suivi (29,5 %)

Soins de santé

- » Aucun CI formel développé (9,1 %)
- » Conçu (16,4 %)
- » Documenté (12,6 %)
- » Mise en œuvre (36,4 %)
- » Suivi (25,5 %)



Participation du Conseil de gouvernance dans le développement du contrôle interne

Globalement

- » Pas du tout (6,8 %)
- » Légèrement (16,1 %)
- » Modérément (35,2 %)
- » Beaucoup (34,8 %)
- » Extrêmement (7,1)

Soins de santé

- » Pas du tout (7,3 %)
- » Légèrement (14,5 %)
- » Modérément (41,8 %)
- » Beaucoup (25,5 %)
- » Extrêmement (10,9)



Mécanismes utilisés par les organisations pour identifier et traiter les risques

Globalement

- » Effectue des évaluations périodiques des risques (32,1 %)
- » Utilise l'information de GCAS ou le rapport de vérificateurs externes (49,3 %)
- » Utilise l'information du rapport de l'auditeur interne (14,4 %)
- » Aucun (4,2 %)

Soins de santé

- » Effectue des évaluations périodiques des risques (29,1 %)
- » Utilise l'information de GCAS ou le rapport de vérificateurs externes (40,0 %)
- » Utilise l'information du rapport de l'auditeur interne (23,6 %)
- » Aucun (7,3 %)



Réponse aux lacunes du contrôle interne identifiées et signalées par le vérificateur

Globalement

- » Prépare une réponse écrite partagée avec le vérificateur et le comité de vérification (7,8 %)
- » Corrige la carence avant la mission de vérification suivante (26,2 %)
- » Les deux (65,1 %)
- » Ignore la carence signalée (0,9 %)

Soins de santé

- » Prépare une réponse écrite partagée avec le vérificateur et le comité de vérification (5,5 %)
- » Corrige la carence avant la mission de vérification suivante (40,0 %)
- » Les deux (54,5 %)
- » Ignorer la carence signalée (0 %)



Cadre pour des rapports financiers fiables

● L'évaluation cyclique des risques

● **Rapports informatifs**

● Vérification indépendante



Responsabilité de la gestion

» Préparer un ensemble complet des états financiers qui reflètent toutes les activités financières pour la période de déclaration



Clés pour un rapport informatif

- » Basé sur un cadre de rapportage accepté
- » Comprend suffisamment de notes d'explication
- » Comparé aux références (interne et externe)
- » Préparé et présenté en temps opportun



Définition du cadre du rapportage financier

» Le cadre du rapportage financier est défini comme l'ensemble des critères utilisés pour déterminer l'évaluation, l'identification, la présentation et la divulgation de tous les éléments figurant dans les états financiers. Parfois, cela a été précédemment appelé « base » (par exemple, base de caisse, base fiscale, GAAP, IFRS, base réglementaire, etc.)



Avantages d'un cadre de rapportage financier

- » Permet l'utilisation consistante d'un critère commun pour l'établissement des états financiers. « Tout le monde suit le même ensemble de règles »
- » Apporte de la transparence, de la responsabilité et de l'efficacité aux marchés financiers à travers le monde, ce qui favorise la confiance, la croissance et la stabilité financière à long terme dans l'économie mondiale



Le cadre du rapportage financier adventiste (SDAFRF) est basé sur les normes internationales de rapportage financier (IFRS) ou sur les normes spécifiques de pays qui sont complétées par des exigences supplémentaires nécessaires pour fournir un format universel de déclaration pour être utilisé par la dénomination



```
graph TD; SDAFRF[SDAFRF] --- ES[Exigences supplémentaires]; ES --- INRF[Les normes internationales de rapportage financier]; ES --- NSP[Normes spécifiques des pays];
```

SDAFRF

**Exigences
supplémentaires**

**Les normes
internationales de
rapportage
financier**

**Normes
spécifiques
des pays**



Justification d'un cadre du rapportage financier adventiste

- » Uniformité en rapportant des transactions similaires dans les états financiers de l'église
- » Comparaison de l'information financière avec d'autres entités sans nécessité de conversion
- » La compréhension, par les organismes supérieurs, de la situation financière des entités dans leur zone géographique
- » Calcul mondial de ratios et de statistiques
- » Contrôle des coûts liés à l'apprentissage par le personnel des systèmes et des normes de comptabilité lorsqu'il passe d'une entité à une autre
- » Création de ressources pédagogiques communes pour une utilisation mondiale par la dénomination



Utiliser les ratios comme repères

Santé financière

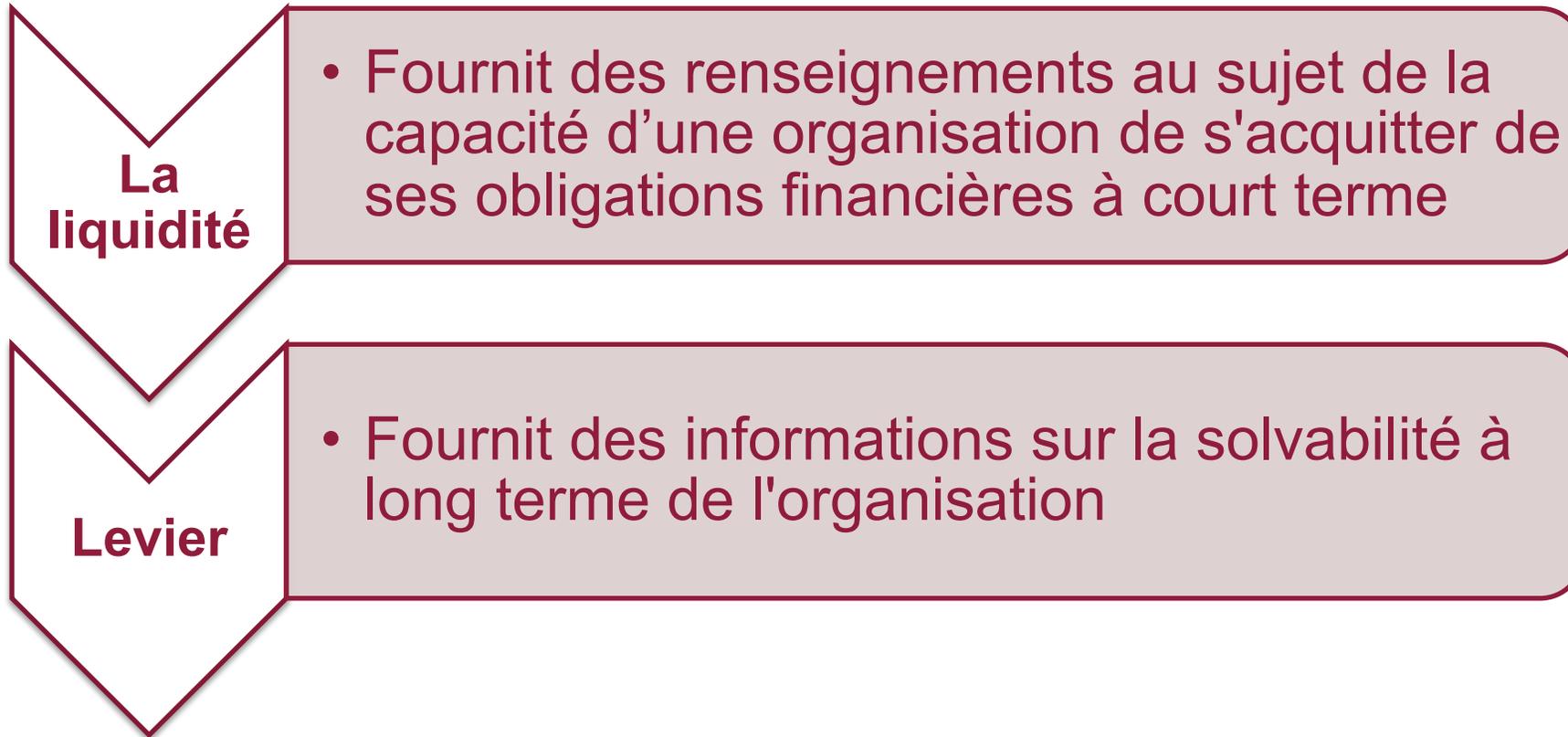
- La liquidité
- Levier

Rendement financier

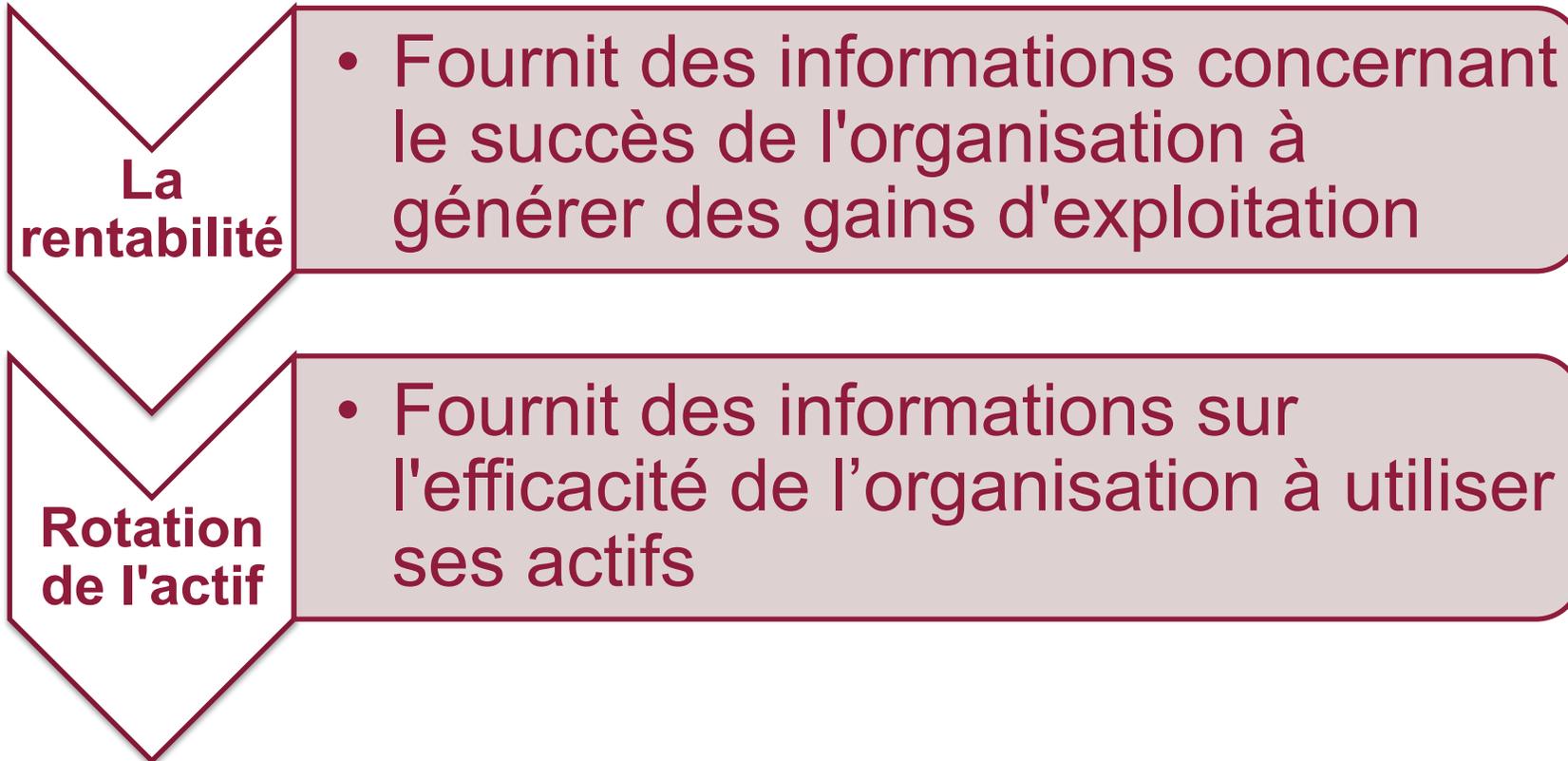
- La rentabilité
- Rotation de l'actif



Les ratios de santé financière



Les ratios de performance financière



Les mesures financières les plus fréquemment utilisées pour les hôpitaux

La marge d'exploitation

Le nombre de jours d'opération avec les espèces disponibles

Le ratio dette / capitaux



Politique d'information financière

- » Préparer des états financiers mensuels
 - ~ Au moins 9 rapports sur 12 aux agents administratifs
 - ~ Au moins 4 rapports sur 12 au Conseil administratif et
- » Leur analyse rigoureuse effectuée par les agents administratifs
- » Les actions correctives traitées par Conseil de gouvernance



Étude mondiale sur le rapportage financier



Nombre de jours après la fin du mois où les rapports financiers sont prêts

Globalement

- » De 0 à 14 jours (44,5 %)
- » De 15 à 30 jours (36,7 %)
- » De 31 à 60 jours (12,7 %)
- » De 61 à 90 jours (2,2 %)
- » Plus de 90 jours (3,9 %)

Soins de santé

- » De 0 à 14 jours (54,5 %)
- » De 15 à 30 jours (34,6 %)
- » De 31 à 60 jours (7,3 %)
- » De 61 à 90 jours (0,0 %)
- » Plus de 90 jours (3,6 %)



Nombre de rapports financiers présentés au Conseil de gouvernance

Globalement

- » De 0 à 3 (26,6 %)
- » De 4 à 6 (33,6 %)
- » De 9 (18,3 %)
- » De 10 à 12 (21,5 %)

Soins de santé

- » De 0 à 3 (38,2 %)
- » De 4 à 6 (23,6 %)
- » De 9 (16,4 %)
- » De 10 à 12 (21,8 %)



Pourcentage auquel les rapports financiers sont utilisés pour la prise de décisions

Globalement

- » Pas du tout (1,3 %)
- » Très peu (10,5 %)
- » Un peu (24,5 %)
- » Dans une large mesure (63,7 %)

Soins de santé

- » Pas du tout (1,8 %)
- » Très peu (10,9 %)
- » Un peu (18,2 %)
- » Dans une large mesure (69,1 %)



Cadre pour des rapports financiers fiables

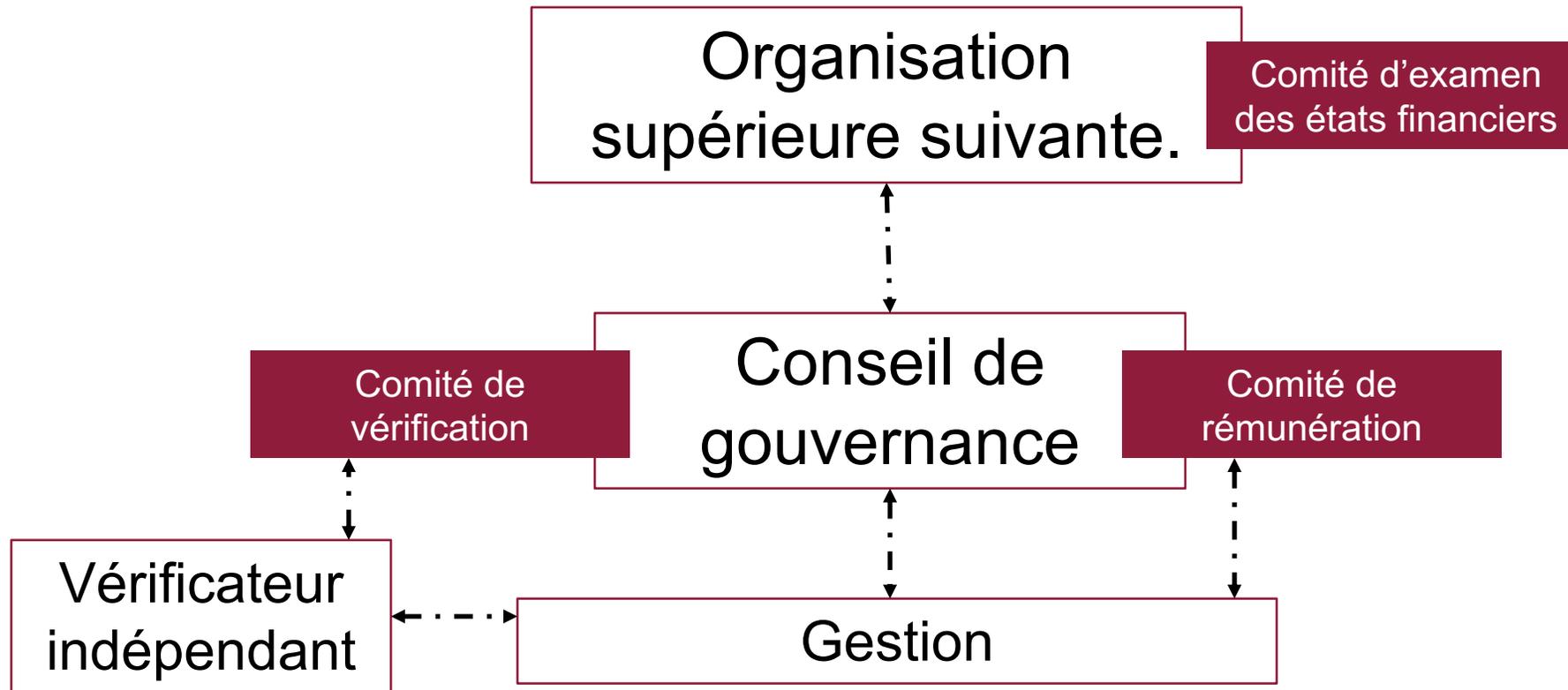
● L'évaluation cyclique des risques

● Rapports informatifs

● Vérification indépendante



Systeme adventiste de supervision financiere



Rôle des comités de supervision financière

Vérification

- Être pleinement informé sur les questions d'audit, les risques du rapportage financier et les processus du rapportage financier

Indemnisation

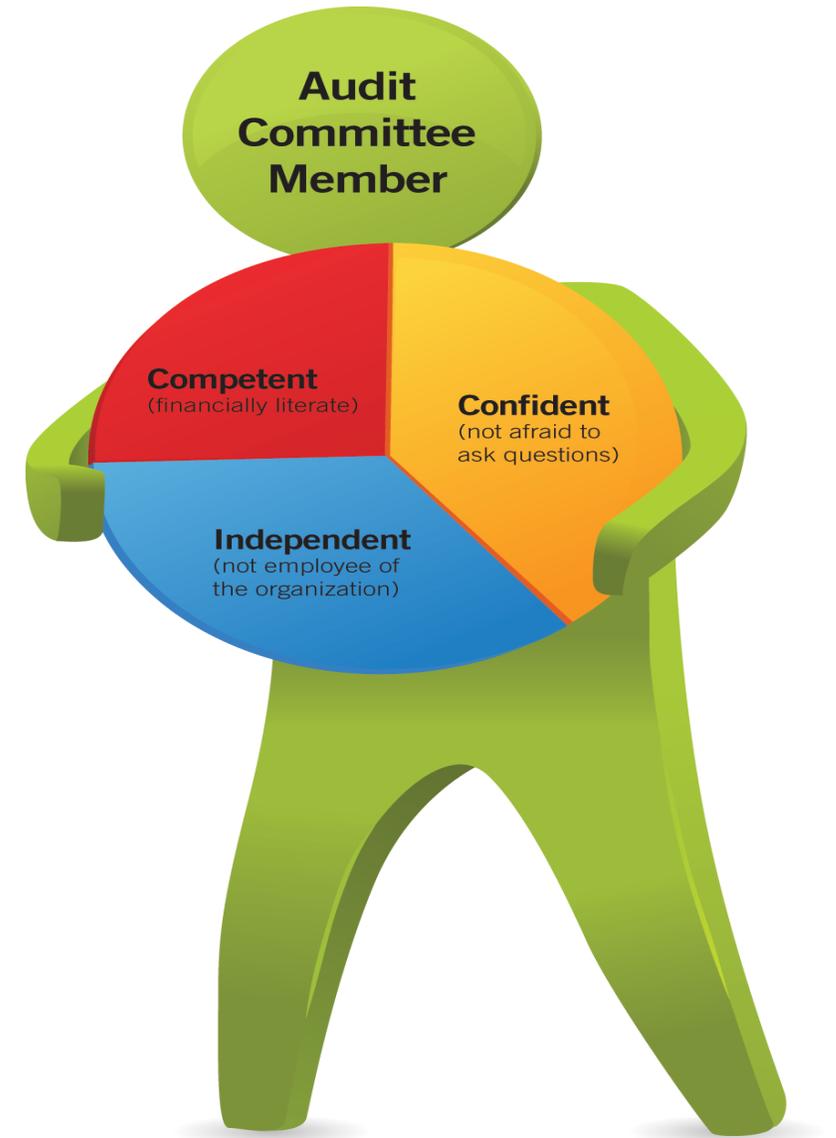
- Être pleinement informé sur les pratiques de rémunération au sein de l'organisme et s'assurer de la conformité avec les règlements

Examen des états financiers

- Être pleinement informé au sujet de la santé financière des organisations subsidiaires et affiliées



Une organisation accroît sa
crédibilité auprès de ses
constituants et des autres parties
prenantes lorsqu'elle établit des
comités de supervision qui sont
appropriés dans leur composition
et compétents selon les exigences
de leur charte



Responsabilité du vérificateur

» Le vérificateur est chargé de fournir une opinion sur la bonne présentation des états financiers préparés par la gestion en fonction d'éléments probants suffisants et appropriés



La vérification annuelle

Préparation pour la vérification

Participation à la vérification

Présentation du rapport de vérification



Question

Quand est-ce qu'une organisation se prépare-t-elle pour une vérification ?

- a. 1 mois *avant* la fin de l'année
- b. 1 mois *après* la fin de l'année
- c. À l'arrivée du vérificateur
- d. Tout au long de l'année



Réponse

Quand est-ce qu'une organisation se prépare-t-elle pour une vérification ?

- a. 1 mois *avant* la fin de l'année
- b. 1 mois *après* la fin de l'année
- c. À l'arrivée du vérificateur
- ✓ **Tout au long de l'année**



Préparation pour la vérification

- » Compléter l'enregistrement des transactions
- » Préparer les états financiers dans les 90 jours après la fin de l'année
- » Signer une lettre d'engagement avec le vérificateur
- » Signer une lettre affirmant la conformité à la politique de base
- » Fournir les documents d'évidence demandés par le vérificateur



Participation à la vérification

- » Être disponible pendant la durée de la vérification
- » Répondre aux demandes de renseignements du vérificateur
- » Assister à une réunion de synthèse avec le vérificateur
- » Examiner les états financiers de la vérification et en prendre la responsabilité



Présentation du rapport de vérification

- » Fournir le rapport de vérification ainsi que la réponse de la gestion au comité de vérification dans les 60 jours
- » Fournir une copie de la réponse de la gestion au vérificateur



Type d'avis de la vérification

Globalement

- » Standard/pas qualifié (57,9 %)
- » Qualifié (32,3 %)
- » Négatif (0,6 %)
- » Avertissement (9,2 %)

Soins de santé

- » Standard/pas qualifié (31,5 %)
- » Qualifié (50,7 %)
- » Négatif (1,4 %)
- » Avertissement (16,4 %)



Raisons principales pour des opinions non standards

- » Manque de preuve à l'égard des comptes débiteurs
- » Manque de preuve pour le stock
- » Manque de preuve résultant en un avertissement
- » Déclaration inexacte des espèces
- » Déclaration erronée des biens immobiliers, de l'usine, et de l'équipement



Type de rapports de conformité aux règlements

Globalement

- » Standard (17,0 %)
- » Pas standard (83,0 %)

Soins de santé

- » Standard (7,0 %)
- » Pas standard (93,0 %)



Raisons principales de rapports de conformité aux règlements pas standards

- » Insuffisance d'états financiers mensuels soumis au Conseil de gouvernance ou d'administration
- » Comité de vérification manquant ou mal constitué
- » Les déclarations de conflit d'intérêts ne sont pas signées par tous les membres du comité ou par les autres employés désignés
- » Couverture d'assurance insuffisante ou manquante
- » Les dossiers de service ne sont pas tous mis à jour et signés



Étude mondiale sur le rapportage financier



Organisations ayant un Comité de vérification

Globalement

» Oui (81,6 %)

» Non (18,4 %)

Soins de santé

» Oui (61,8 %)

» Non (38,2 %)



Comité de vérification composé d'au moins trois individus qui ne sont pas des employés

Globalement

- » Oui (73,4 %)
- » Non (9,8 %)
- » Sans objet (16,8 %)

Soins de santé

- » Oui (54,5 %)
- » Non (10,9 %)
- » Sans objet (34,6 %)



Comité de vérification composé d'au moins un expert financier

Globalement

- » Oui (76,3 %)
- » Non (7,2 %)
- » Sans objet (16,5 %)

Soins de santé

- » Oui (54,6 %)
- » Non (10,9 %)
- » Sans objet (34,5 %)



Fréquence des réunions du Comité de vérification

Globalement

- » Ne se réunit jamais (6,7 %)
- » Une fois (52,5 %)
- » Deux fois (14,9 %)
- » Plus de deux fois (9,1 %)
- » Pas applicable (16,8 %)

Soins de santé

- » Ne se réunit jamais (18,2 %)
- » Une fois (30,9 %)
- » Deux fois (12,7 %)
- » Plus de deux fois (1,8 %)
- » Pas applicable (36,4 %)



Importance de la conformité aux règlements financiers de la dénomination pour le succès de l'exploitation

Globalement

- » Pas importante (0,8 %)
- » Peu importante (1,6 %)
- » Importante (15,7 %)
- » Modérément importante (7,2 %)
- » Très importante (74,7 %)

Soins de santé

- » Pas importante (0,0 %)
- » Peu importante (0,0 %)
- » Importante (12,7 %)
- » Modérément importante (10,9 %)
- » Très importante (76,4 %)



Cadre pour des rapports financiers fiables

● L'évaluation cyclique des risques

● Rapports informatifs

● Vérification indépendante



Avantages de rapports financiers fiables

- » Favorise la prise de décisions éclairées
- » Favorise la réponse favorable :
 - ~ Des donateurs
 - ~ Des organismes de financement
- » Favorise la confiance des créanciers et des investisseurs



Responsabilité des leaders

Il est de la responsabilité des dirigeants d'une organisation de gérer les questions financières avec intégrité. Tous les dirigeants doivent avoir un comportement modèle guidé par un engagement d'éthique, de transparence et de responsabilisation. Ce comportement est essentiel pour renforcer la confiance dans l'ensemble de l'organisation de l'Église. Pour maintenir cette confiance, une communication ouverte doit prendre place parmi les employés de l'organisation, entre la gestion et le **Conseil de contrôle** ou le **Comité exécutif**, entre l'organisation et ses constituants et les autres parties prenantes, et entre l'organisation et les organisations supérieures. Au-delà de la modélisation du comportement, il est impératif pour les dirigeants de promouvoir et de concevoir les systèmes les plus appropriés qui permettront de préserver les ressources qui sont utilisées pour soutenir la mission de l'Église.



Exigences mesurées par l'influence –

Le Seigneur regarde ceux qui occupent des positions importantes afin de voir comment ils s'acquittent de leur tâche. Les exigences au sujet de leur service se mesurent à l'étendue de leur influence.

Ellen G. White — Le Ministère Évangélique, 484



Références

1. Auditing Standards Board (ASB) (2015). Communicating Internal Control Matters Identified in an Audit (AU-C Section 265). <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-C-00265.pdf>
2. COSO Internal Control-Framework Principles -2013. https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf
3. Annual Report GCAS (2016). <http://gcasconnect.org/2016-annual-report.pdf>
4. General Conference Working Policy – S Section, 2017-2018
5. Healthcare Financial Management Association (2013) Key Hospital financial statistics and ratio medians. www.hfma.org
6. Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals, 6^e édition
7. Transparency and Accountability: A Global Commitment of Seventh-day Adventist Church Leaders. édition de 2015



Questions