

GUIDE À L'INTENTION DES MEMBRES DES COMITÉS D'AUDIT

À L'ATTENTION DES MINISTÈRES
ET DES ORGANISMES ASSUJETTIS
À LA DIRECTIVE SUR L'AUDIT INTERNE

Cette publication a été réalisée par
la Direction de la gouvernance en évaluation et en audit interne.

Une version numérique de ce document est disponible sur le site
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Pour toute information ou si vous éprouvez des difficultés techniques vous pouvez contacter
la Direction des communications :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
1^{er} étage, 1.421
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Août 2025
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2025

Table des matières

Introduction	3
1 Rôles et responsabilités prévus dans la Directive sur l’audit interne	4
1.1 Sous-ministre ou dirigeant d’organisme	4
1.2 Comité d’audit	4
2 Fonctionnement du comité d’audit	11
2.1 Composition et indépendance	11
2.2 Périmètre d’action	12
2.3 Connaissances et compétences	12
2.4 Relations avec le ministère ou l’organisme	13
2.5 Charte	14
2.6 Réunions	14
2.7 Présidence	14
2.8 Valeur ajoutée du comité d’audit	15
2.9 Évaluation de l’efficacité du comité	15
Références	16
Annexe 1 – Questions d’intérêt pour un comité d’audit	17
Annexe 2 – Grille d’autoévaluation	18
Annexe 3 – Exemple de gabarit pour le rapport d’activités du comité d’audit	22
Annexe 4 – Directive sur l’audit interne dans les ministères et les organismes	26

Organisations assujetties

La Directive sur l'audit interne s'applique aux ministères et aux organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale ainsi qu'à ceux assujettis au chapitre II de la *Loi sur l'administration publique* (chapitre A-6.01) en application du deuxième alinéa de l'article 5 de cette loi. Les organismes disposant de moins de 100 ETC (équivalents à temps complet autorisés) ne sont pas soumis à l'obligation d'appliquer la Directive, ni les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale, les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles et le Conseil de la justice administrative (**article 2**).

Malgré le fait que certaines entités ne soient pas soumises à l'obligation d'appliquer la Directive, la constitution d'un comité d'audit demeure une bonne pratique de gouvernance. En effet, elle ajoute de la valeur aux travaux réalisés par l'audit interne et son existence peut s'avérer une source de conseils pour un dirigeant.

Introduction

Depuis l'adoption de la Directive sur l'audit interne (décret 63-2021 du 27 janvier 2021), les ministères et les organismes (MO) visés par celle-ci ont la responsabilité de constituer et de maintenir un comité d'audit.

Le comité d'audit (« le comité ») est une composante essentielle de la gouvernance des MO. Il renforce l'indépendance de la fonction d'audit interne et assure la surveillance des pratiques de contrôle interne, de gouvernance et de gestion intégrée des risques.

La Directive énonce qu'un comité d'audit doit être indépendant et compétent, de manière à contribuer efficacement à la qualité des travaux d'audit interne (**article 15**).

Le Secrétariat du Conseil du trésor accompagne les MO dans l'application de la Directive en favorisant la diffusion des meilleures pratiques et en produisant des guides et des instructions. Le présent guide s'appuie principalement sur des documents de l'Institut des auditeurs internes. Les Normes internationales d'audit interne abordent certains éléments concernant le comité d'audit, dont plusieurs sont repris dans la Directive¹. Ce document a également fait l'objet d'une consultation auprès d'intervenantes et intervenants gouvernementaux en audit interne, soit le comité exécutif du Forum des responsables en audit interne (FRAI)² ainsi que plusieurs membres de comités d'audit.

Il est à noter que les organismes qui possèdent un conseil d'administration peuvent être soumis à d'autres réglementations. Dans ce cas, certains éléments présentés dans ce guide pourraient ne pas s'appliquer tels quels si une autre réglementation est en vigueur.

Ce document présente d'abord les rôles et les responsabilités entourant le comité d'audit, puis différents aspects concernant son fonctionnement. Enfin, en annexes, la Directive y est présentée et des outils concernant le comité d'audit sont également disponibles.

¹ Au moment de l'adoption de la Directive sur l'audit interne, en 2021, le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) était en vigueur. Il a été remplacé par les Normes internationale d'audit interne.

² Anciennement nommé Forum des responsables de la vérification interne (FRVI)

1 Rôles et responsabilités prévus dans la Directive sur l'audit interne

1.1 Sous-ministre ou dirigeant d'organisme

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme constitue et maintient un comité d'audit³ (**article 5**) et il peut assister aux rencontres du comité à titre d'observateur ou de membre (**article 6**). Sa présence peut être importante, en particulier au moment de la présentation des rapports de mission et des recommandations afférentes ainsi qu'à celle, par les gestionnaires, du plan d'action donnant suite à celles-ci.

Il s'assure que les membres du comité d'audit reçoivent toute l'information et les documents dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions (**article 7**). Il peut leur fournir l'information qu'il juge pertinente permettant ainsi aux membres d'apprécier l'évolution des dossiers stratégiques de l'organisation et des risques liés à la réalisation de sa mission.

Il veille également à ce que toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent avec les responsabilités d'un membre du comité d'audit soit prévenue ou gérée efficacement (**article 8**)⁴. Dans un organisme avec un conseil d'administration (CA), c'est au président du CA de faire cette prévention auprès de ses membres en respectant le code d'éthique ou, en l'absence d'un tel code, en application du *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* (M-30, r. 1). La dénonciation des conflits d'intérêts est prévue aux articles 9 et 10 de ce règlement.

1.2 Comité d'audit

Le comité d'audit soutient le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme pour qu'il puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière d'audit interne. Le comité d'audit a un rôle consultatif dont les responsabilités sont définies dans la Directive sur l'audit interne à l'**article 14**.

Cette section apporte des précisions sur chaque alinéa de cet article afin de favoriser la compréhension des responsabilités données au comité d'audit. Ce dernier joue également un rôle de recommandation et de surveillance et ce rôle est plus important en cas de présence d'un conseil d'administration (voir l'annexe 1 pour des exemples de questions sur lesquelles le comité devrait se pencher).

14a. Le comité d'audit recommande l'approbation du cadre de gestion de l'audit interne (politique, charte ou règlement intérieur) et veille à sa révision périodique.

Le comité d'audit doit prendre connaissance du document qui encadre l'audit interne, soit le cadre de gestion. Ce document peut aussi être appelé politique d'audit interne ou porter une appellation équivalente. Il doit respecter les Normes internationales d'audit interne.

Le cadre de gestion devrait être mis à jour régulièrement. Le comité d'audit en recommande l'approbation et le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou le conseil d'administration, le cas échéant, l'approuve⁵.

³ Cette responsabilité revient au conseil d'administration, s'il y en a un (art. 13a).

⁴ *Idem* (art. 13c).

⁵ Secrétariat du Conseil du trésor, *Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes*, articles 9 et 13b.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a produit un guide ayant pour objectif de fournir aux ministères et aux organismes des lignes directrices leur permettant d'élaborer leur cadre de gestion d'audit interne⁶.

14b. Le comité d'audit veille à l'indépendance de la fonction d'audit interne et examine toute situation portée à son attention par la personne responsable de l'audit interne, notamment toute situation éventuelle d'ingérence lors de la définition du périmètre de l'audit interne, de la réalisation des missions et de la communication des résultats.

Un des objectifs de la Directive est de favoriser l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne. Aussi, la Directive prévoit l'application des Normes internationales d'audit interne⁷. Ces dernières demandent que la fonction d'audit interne soit indépendante au sein de l'organisation et que les auditeurs internes veillent à leur objectivité professionnelle en toutes circonstances. Les Normes précisent notamment qu'il « incombe au Conseil de permettre l'indépendance de la fonction d'audit interne. On entend par "indépendance" l'absence de situations pouvant compromettre la capacité de la fonction d'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités.⁸ »

Dans ce contexte, le comité veille entre autres au respect des **articles 4b et 25** de la Directive concernant l'indépendance de la personne responsable de l'audit interne. L'**article 26**, qui traite des ingérences, doit aussi faire l'objet de l'attention du comité.

Le comité d'audit doit également demeurer attentif aux situations qui pourraient compromettre l'indépendance de l'audit interne. À cet effet, il peut y avoir un point statutaire à chaque rencontre concernant les conflits d'intérêts et la fraude afin de détecter les situations à risque.

⁶ Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide d'élaboration d'un cadre de gestion en audit interne à l'attention des ministères et des organismes assujettis à la Directive sur l'audit interne*, 2021 [Le document est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>].

⁷ L'article 29a de la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes réfère au Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP), qui a été remplacé par les Normes internationales d'audit interne en 2024.

⁸ *Normes internationales d'audit interne*, The Institute of Internal Auditors, 2024, Principe 7, p. 46.

14c. Le comité d'audit veille à ce que la personne responsable de l'audit interne communique directement avec lui.

Les communications entre la personne responsable de l'audit interne et le comité devraient être régulières et directes. Par exemple, l'article 25b de la Directive précise que la personne responsable de l'audit interne assiste aux réunions du comité d'audit et a libre accès à ses membres. Pour renforcer cette communication, le comité prévoit, lors de ses réunions, une séance à huis clos des membres externes du comité avec la personne responsable de l'audit interne (**article 14j**). De plus, entre les réunions du comité d'audit interne, la personne qui en assume la présidence est le contact privilégié de l'auditeur interne, notamment en ce qui concerne la planification et la préparation des rencontres.

14d. Le comité d'audit s'assure que soit mis en place un processus de gestion des risques.

L'organisation met en place un processus de gestion intégrée des risques (GIR), conformément aux Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale (C.T. 225983 du 14 mars 2022).

Puisque le plan pluriannuel d'audit interne est fondé sur une approche basée sur les risques (**article 34**), le résultat du processus de gestion des risques est notamment utile à la planification des activités d'audit interne. De plus, l'audit interne peut évaluer l'efficacité de ce processus de gestion des risques (orientations en matière de gestion intégrée des risques)⁹.

Gestion intégrée des risques :

« La GIR est une approche systématique et proactive appliquée à l'ensemble d'une organisation qui consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger cette dernière en tenant compte des risques. Cette approche appuie la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle permet notamment d'accroître la probabilité pour une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelle. »

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, *Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale*, articles 3 et 4¹⁰.

⁹ Il est à noter que les Normes internationales d'audit interne précisent que, pour « élaborer une stratégie et un plan d'audit interne efficaces, le responsable de l'audit interne doit comprendre les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation » (Norme 9.1, p. 62).

¹⁰ Secrétariat du Conseil du trésor, *Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale*, https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/9-1-4-9.pdf.

Les orientations en matière de gestion intégrée des risques précisent entre autres que :

« 8. Les ministères et les organismes mettent en œuvre un plan de gestion intégrée des risques comprenant notamment les éléments suivants, soit :

- a. l'établissement du contexte interne et externe de l'organisation;
- b. la délimitation d'un périmètre d'application pouvant inclure notamment les risques liés à la stratégie, aux opérations, aux projets et aux programmes de l'organisation;
- c. l'établissement des seuils de tolérance de risque de l'organisation;
- d. l'appréciation des risques, ce qui signifie notamment :
 - i. d'identifier les risques;
 - ii. d'analyser leur probabilité et leur impact;
 - iii. d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation existantes;
 - iv. de déterminer la pertinence de mettre en œuvre de nouvelles mesures lors du traitement des risques;
- e. le traitement des risques, ce qui inclut notamment :
 - i. l'élaboration et la mise en œuvre des mesures d'atténuation;
 - ii. le suivi de la mise en œuvre des mesures;
 - iii. l'établissement de la fréquence du suivi des risques;
- f. l'élaboration d'un profil de risques;
- g. le suivi des risques et des mesures d'atténuation selon la fréquence établie, incluant l'identification de nouveaux risques. »

14e. Le comité d'audit, selon le cas, recommande ou approuve le plan pluriannuel d'audit interne ainsi que ses mises à jour annuelles et formule des avis sur les ressources qui y sont affectées.

Le comité évalue si le plan prend en compte les principaux risques et les priorités de l'organisation. De plus, il estime aussi si les ressources et la capacité d'audit interne sont suffisantes pour répondre aux besoins du ministère ou de l'organisme (lien avec l'article 4f).

Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, le plan pluriannuel des activités d'audit interne ainsi que chacune de ses mises à jour annuelles doivent être recommandés au préalable par le comité d'audit et approuvés par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme.

Pour les organismes ayant un conseil d'administration, le plan est généralement approuvé par le comité d'audit.

14f. Le comité d'audit examine les rapports de missions, les recommandations, les suivis des travaux d'audit interne et les rapports d'activités.

Le comité examine les rapports d'audit déposés ainsi que les recommandations qu'ils contiennent. Il veille à ce qu'un suivi soit effectué sur ces recommandations (lien avec l'article 32), par exemple avec un plan d'action et des suivis subséquents sur sa mise en œuvre. Enfin, il prend connaissance des rapports d'activités de l'audit interne.

Les membres ont la responsabilité de se préparer avant chaque réunion du comité. Ils doivent prendre connaissance des rapports et des autres documents fournis.

14g. Le comité d'audit veille à la mise en œuvre du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Les Normes internationales d'audit interne exigent que la personne responsable de l'audit interne conçoive et tienne à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité (PAAQ) portant sur tous les aspects de l'audit interne (Norme 8.3). La Directive reprend cette exigence (article 29e).

Le comité veille à ce que la personne responsable de l'audit interne mette en place ce programme et le tienne à jour conformément aux Normes internationales d'audit interne et à la Directive. Une évaluation externe doit être réalisée au moins tous les cinq ans (article 29e).

La Directive prévoit également que la personne responsable de l'audit interne communique les résultats du PAAQ au comité d'audit (article 29f)¹¹.

14h. Le comité d'audit examine tout rapport, plan ou document de suivi à la demande du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme et, le cas échéant, du conseil d'administration.

Toute demande d'examen de documents déposée au comité par le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou le conseil d'administration devrait être traitée par le comité.

14i. Le comité d'audit fait annuellement rapport de ses activités au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme et, le cas échéant, au conseil d'administration.

Le comité d'audit doit présenter annuellement un rapport sur les résultats de ses travaux et sur la façon dont il s'est acquitté de son mandat.

Ce rapport d'activités du comité d'audit peut inclure différents éléments, dont un résumé des travaux qu'il a réalisés et le nombre de réunions tenues pendant l'année financière, incluant le nombre de réunions auxquelles chaque membre a assisté. D'autres informations pertinentes peuvent être présentées (ex. : suivi d'indicateurs de performance). Un exemple de gabarit est présenté à l'annexe 3.

L'exercice d'autoévaluation du comité peut également contribuer à cette reddition de comptes (voir annexe 2).

¹¹Un guide sur le programme d'assurance et d'amélioration qualité est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor [<https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>].

14j. Le comité d’audit prévoit, lors de ses réunions, une séance à huis clos des membres externes avec la personne responsable de l’audit interne.

Le président du comité doit prévoir cette séance à chaque réunion.

Cette séance permet aux membres externes du comité et à la personne responsable de l’audit interne de communiquer entre eux ouvertement et en privé. Entre autres, les huis clos permettent que l’ensemble des sujets clés puissent être abordés en toute confidentialité, par exemple, par l’absence des cadres dirigeants susceptibles d’empêcher une discussion sur des questions qui pourraient remettre en cause leur performance. Ils favorisent aussi une communication continue¹² ainsi qu’un dialogue plus ouvert qui pourrait ne pas être possible dans le cadre d’une séance plus formelle ou inclusive¹³. D’autres huis clos peuvent être tenus, par exemple avec le sous-ministre ou le dirigeant d’organisme ou bien entre membres seulement.

Également, le comité d’audit pourrait avoir à discuter des résultats des missions d’audit de performance ou des autres travaux réalisés dans l’organisation par le Vérificateur général du Québec ou par d’autres instances de surveillance. De plus, pour certains organismes, le comité d’audit pourrait avoir à examiner les états financiers avec l’auditeur externe (**article 44**).

Aussi, lorsqu’elle évalue la performance de la fonction d’audit interne, la personne responsable de l’audit interne sollicite l’avis du sous-ministre ou du dirigeant de l’organisme et du comité d’audit, si nécessaire.

¹²IAI – CBOK, *Interagir avec le comité d’audit, un pas en avant pour l’audit interne*, 2018, <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CBOK-Interagir-avec-le-comite-audit-web.pdf>.

¹³Société ontarienne d’assurance-dépôts, *Guide du comité d’audit*, 2016, <https://www.fsrao.ca/fr/media/3356/download>.

L'encadré suivant présente un résumé des rôles et des responsabilités d'un comité d'audit.

Aide-mémoire sur le rôle du comité d'audit

Le rôle d'un comité d'audit est celui de conseil indépendant auprès de la direction ou d'aide à la décision pour les administrateurs. Il a aussi un rôle de supervision quant à la gestion concernant les thèmes mentionnés ci-dessous.

Entre autres, le comité d'audit :

- veille au bon déroulement des activités d'audit interne;
- exerce un rôle de conseil et de recommandation auprès du conseil d'administration ou de la haute direction des ministères et organismes du gouvernement, sur les sujets relevant de son mandat, y compris les recommandations des auditeurs internes et externes;
- a aussi pour rôle de veiller à l'indépendance et à l'esprit critique des auditeurs, d'améliorer le niveau de contrôle, d'améliorer la qualité de l'information de gestion et d'aider la haute direction à assumer ses responsabilités en matière de gouvernance.

Pour pouvoir s'acquitter de ces responsabilités, le comité doit établir et maintenir des rapports solides et ouverts avec la direction. Le comité d'audit n'exerce pas de pouvoir sur les activités du ministère ou de l'organisme; il ne devrait ni diriger le personnel ni entreprendre des activités réservées à la direction.

De plus, un comité d'audit aura une plus grande valeur ajoutée pour l'organisation s'il travaille dans les conditions suivantes¹⁴ :

1. Il a un mandat clair qui est révisé périodiquement;
2. Il y a un climat de confiance avec la haute direction;
3. Il favorise l'efficience et l'efficacité dans la préparation et le déroulement des rencontres;
4. La fonction d'audit interne est forte et peut exercer son rôle adéquatement. Elle est en mesure d'alimenter régulièrement le comité d'audit par ses rapports objectifs et indépendants;
5. Il entretient le lien avec les auditeurs externes;
6. Il contribue aux réflexions stratégiques.

¹⁴ Basé sur Ouellet Marc, *LE COMITÉ D'AUDIT : quelques pistes pour en maximiser l'impact dans les organisations*, 2022.

2 Fonctionnement du comité d'audit

2.1 Composition et indépendance

Un comité d'audit efficace doit être indépendant de la direction.

La Directive prévoit que le comité d'audit soit indépendant et compétent (**article 15**). Il doit être composé d'un minimum de trois membres dont au moins un est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. La taille du comité pourra dépendre de différents facteurs, dont la complexité des opérations et la taille de l'entité.

Pour être indépendant, le comité doit être composé d'une majorité de membres externes et être présidé par un membre externe.

La Directive précise à l'article 15 que « [...]un membre est réputé ne pas être externe :

- a. s'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi du ministère ou de l'organisme, ou d'un organisme relevant de ce dernier;
- b. si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction du ministère ou de l'organisme.

Aux fins du paragraphe a), est considéré comme un organisme relevant d'un ministère, l'organisme dont la loi constitutive prévoit que le ministre responsable de l'application de la loi est celui qui dirige ce ministère. »

Les membres du comité d'audit et son président sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme (**article 20**) ou, le cas échéant, par le conseil d'administration (**article 21**). Comme mentionné, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut assister aux rencontres du comité à titre d'observateur ou de membre (**article 6**).

Il ne doit y avoir aucun conflit d'intérêts direct ou indirect, réel ou perçu, lié au rôle et aux responsabilités d'un membre externe de comité d'audit. Tout membre doit faire une déclaration d'intérêts lors de l'entrée en fonction. S'il se retrouve en situation de conflit d'intérêts en cours de mandat, il doit le déclarer par écrit au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme (**article 16**)¹⁵. Des modèles de déclarations sont disponibles¹⁶.

De plus, tout membre du comité d'audit est tenu de préserver la confidentialité des délibérations et des informations écrites ou verbales obtenues dans l'exercice de ses fonctions (**article 17**). Il doit également respecter les mesures de protection de l'information mise en place par la personne responsable de l'audit interne.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme veille à ce que toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent avec les responsabilités d'un membre du comité d'audit soit prévenue ou gérée efficacement (**article 8**).

¹⁵ Dans le cas des administrateurs, c'est à l'autorité les ayant nommés que la divulgation doit être faite ou, selon le code d'éthique applicable, à la présidence du conseil d'administration.

¹⁶ Les documents sont disponibles sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor [<https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>]

2.2 Périmètre d'action

Le comité d'audit n'exerce pas de pouvoir sur les activités du ministère ou de l'organisme; il ne doit ni diriger le personnel de l'entité ni entreprendre des activités réservées à la direction.

Ainsi, il veille à ce que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière d'audit interne. Le comité ne doit pas s'impliquer dans le processus décisionnel, de manière à conserver son indépendance.

Il exerce un rôle de surveillance ou de consultation, ainsi que de conseil, qui concerne généralement les thèmes suivants :

- valeurs et éthique;
- gouvernance;
- gestion des risques;
- cadre de contrôle interne;
- activités d'audit;
- travaux des autres instances de surveillance (le Vérificateur général du Québec, etc.);
- suivi des plans d'action découlant des travaux de l'audit interne et des instances de surveillance externes (notamment : le Vérificateur général du Québec, le Protecteur du citoyen, l'Autorité des marchés publics, la Commission de la fonction publique, etc.).

2.3 Connaissances et compétences

Le comité doit regrouper des membres qui, collectivement, possèdent des compétences et des expériences pertinentes par rapport aux responsabilités de l'organisation. La Directive demande que le comité possède un profil de connaissances et de compétences adapté aux besoins de l'organisation (**article 19**). De plus, au moins un de ses membres doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (**article 18**). Un profil de compétences pour le comité d'audit a été préparé pour présenter ces compétences de façon plus détaillée¹⁷.

¹⁷ Secrétariat du Conseil du trésor, *Profil de compétences pour le comité d'audit à l'attention des ministères et des organismes assujettis à la Directive sur l'audit interne*, 2021 [Le document est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>].

De façon collective, le comité d'audit devrait donc présenter certaines expertises particulières, des connaissances générales dans plusieurs domaines ainsi qu'une bonne compréhension de l'organisation et de son environnement. Chaque membre doit avoir des qualités personnelles qui permettent au comité d'audit, dans son ensemble, de fonctionner et de jouer son rôle de manière satisfaisante. Pour contribuer efficacement aux travaux du comité d'audit, un membre devrait posséder ou développer les habiletés suivantes :

- compréhension du rôle d'un comité d'audit;
- connaissance du secteur public et de son fonctionnement;
- connaissance de l'organisation, de son environnement interne et externe (mission, mandat, secteur d'activité, etc.);
- connaissances techniques permettant d'évaluer l'audit, les contrôles et les rapports financiers dans l'organisation.

Il est important que les membres du comité d'audit continuent d'approfondir leur connaissance des activités du ministère ou de l'organisme pendant toute la durée de leur mandat, en particulier dans les domaines d'activités qui subissent des changements importants. Par exemple, ils peuvent solliciter une séance d'information sur toute question spécifique qu'ils croient nécessaire à la réalisation adéquate de leur mandat.

Enfin, les membres du comité d'audit doivent aussi être habiles à communiquer avec la direction ainsi que les auditeurs et à poser des questions approfondies sur les systèmes de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. Il peut donc être intéressant que le ministère ou l'organisme organise une séance d'accueil sur la mission et les enjeux qui lui sont propres dans les semaines suivant leur nomination.

De plus, les membres doivent exercer leur fonction en respectant la charte du comité d'audit en vigueur dans l'organisation (voir section 2.5). Cette charte devrait consigner les rôles et les responsabilités du comité d'audit ainsi que plusieurs éléments concernant son fonctionnement.

2.4 Relations avec le ministère ou l'organisme

Les membres externes doivent être informés sur les activités du ministère ou de l'organisme ainsi que sur les attentes à l'égard du comité d'audit.

Pour ce faire, le comité d'audit doit pouvoir avoir des échanges avec le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Par exemple, un point statutaire peut être prévu à l'ordre du jour afin de permettre au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme de transmettre aux membres du comité l'information qu'il juge utile de partager avec eux. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit d'ailleurs s'assurer que les membres reçoivent toute l'information et les documents dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions.

Il doit également avoir une communication ouverte avec la personne responsable de l'audit interne. La Directive prévoit d'ailleurs que cette dernière assiste aux réunions du comité d'audit et qu'elle ait libre accès à ses membres (**article 25b**).

Enfin, les membres peuvent demander que des présentations soient effectuées sur certains aspects des activités de l'organisation.

2.5 Charte

Les modalités de fonctionnement, les principes et les règles régissant les activités d'un comité d'audit sont inscrits dans une charte. Il s'agit d'un document qui définit les rôles et les responsabilités du comité d'audit d'un ministère ou d'un organisme.

L'objectif de la charte est de fournir un cadre commun de compréhension des activités du comité d'audit, non seulement pour ses membres, mais aussi pour tous les intervenants concernés au sein de l'organisation.

Les membres du comité d'audit doivent exercer leur fonction en respectant la charte de ce comité en vigueur dans l'organisation.

Afin de remplir ses responsabilités d'encadrement, le Secrétariat du Conseil du trésor a produit un guide ayant pour objectif de fournir aux ministères et aux organismes des lignes directrices leur permettant d'élaborer leur charte de comité d'audit¹⁸.

2.6 Réunions

Le comité d'audit doit, au cours d'une année financière, tenir au moins trois rencontres portant sur les travaux d'audit interne (**article 23**). Au-delà de cette exigence, le comité devrait prévoir des rencontres additionnelles aussi souvent que son rôle et ses responsabilités l'exigent. Ainsi, le comité devrait se réunir assez souvent, et au moment opportun.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme s'assure que les membres du comité reçoivent toute l'information et les documents dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions (**article 7**). Afin que les membres puissent se préparer, cela devrait se faire dans des délais raisonnables et convenus. Il est en effet important que les membres prennent connaissance des documents déposés pour les rencontres de façon approfondie.

L'efficacité des réunions du comité dépendra, entre autres, du degré de préparation de ses membres et de leur volonté de discuter des questions clés pendant les réunions.

2.7 Présidence

La personne qui préside le comité d'audit devrait jouer un rôle de leadership proactif, par exemple dans les domaines suivants :

- donner le ton en étant dévoué et bien informé, en faisant preuve d'esprit critique et d'indépendance et en remettant en question la direction au besoin;
- veiller à ce que le comité mette l'accent sur ce qui est important pour l'organisation;
- s'assurer que le comité d'audit dispose de l'information pertinente au moment opportun, de même que des ressources et du soutien nécessaires pour réaliser son travail;
- examiner et mettre à jour périodiquement le mandat du comité d'audit, y compris en collaborant pour réaffecter les responsabilités si la charge de travail du comité d'audit n'est pas bien partagée;
- veiller à ce que tous les membres du comité participent activement aux travaux;

¹⁸ Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide d'élaboration d'une charte de comité d'audit à l'attention des ministères et des organismes assujettis à la Directive sur l'audit interne*, 2021 [Le document est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne/>].

- promouvoir les communications – tant formelles qu’informelles – entre les membres du comité d’audit;
- allouer du temps entre les réunions afin d’échanger avec la direction et les auditeurs pour ainsi s’assurer que toutes les questions pertinentes sont soulevées et traitées par le comité;
- établir des attentes claires pour les auditeurs externes et internes, s’il y a lieu¹⁹.

Le président du comité a généralement la responsabilité de préparer ou d’approuver l’ordre du jour des rencontres.

2.8 Valeur ajoutée du comité d’audit

Bien que le comité d’audit puisse apporter une valeur ajoutée à l’organisation de diverses façons, voici des exemples qui illustrent la manière dont il peut soutenir la fonction d’audit interne et contribuer à une saine gouvernance :

- En favorisant un processus décisionnel éclairé et efficace;
- En favorisant une culture éthique et en veillant à son maintien;
- En veillant à la conformité à un code de conduite bien conçu, ou en faisant la promotion;
- En veillant au bon fonctionnement d’un système de surveillance et de gestion des risques;
- En veillant au bon fonctionnement d’un système de contrôle interne efficace;
- En favorisant une communication efficace avec la fonction d’audit interne et les prestataires externes de services d’assurance (ex. : Vérificateur général du Québec et autres instances de surveillance), ainsi qu’en s’assurant que les enjeux qu’ils soulèvent sont traités adéquatement.

2.9 Évaluation de l’efficacité du comité

La Directive sur l’audit interne n’exige pas que le comité d’audit fasse une autoévaluation de ses activités. Il s’agit toutefois d’une bonne pratique qui pourrait être réalisée de façon périodique, par exemple annuellement.

Cet exercice peut notamment permettre au comité d’audit de s’assurer qu’il respecte sa charte, que sa contribution réponde aux besoins de l’organisation, qu’il continue à améliorer son utilité et, aussi, d’évaluer son efficacité. L’évaluation pourrait, entre autres, lui permettre d’identifier un domaine pour lequel il doit améliorer ses connaissances.

Un exemple de questionnaire d’autoévaluation pour le comité d’audit est présenté à l’annexe 2.

¹⁹ Adapté de KPMG, *Guide à l’intention des comités d’audit – édition canadienne*, 2021, p. 16.

Références

FORUM DES RESPONSABLES DE LA VÉRIFICATION INTERNE (FRVI), *Manuel de pratique professionnelle de vérification interne dans l'administration publique québécoise*, « Section 4, Comité de vérification », version révisée, 2010.

GOVERNEMENT DU CANADA, *Guide à l'intention des comités ministériels de vérification*, 2019.

HM TREASURY, *Audit and risk assurance committee handbook*, 2016.

INSTITUT FRANÇAIS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES (IFACI), *L'efficacité des comités d'audit : les meilleures pratiques*, 2011.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION, CBOK, *Interagir avec le comité d'audit, un pas en avant pour l'audit interne*, 2018.

KPMG, *Guide à l'intention des comités d'audit – édition canadienne*, 2021.

OUELLET, MARC, *Le comité d'audit : quelques pistes pour en maximiser l'impact dans les organisations*, 2022.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes*, Gouvernement du Québec, Décret 63-2021, 27 janvier 2021.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide d'élaboration d'une charte de comité d'audit*, Gouvernement du Québec, 2021.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Profil de compétences pour le comité d'audit*, Gouvernement du Québec, 2022.

SOCIÉTÉ ONTARIENNE D'ASSURANCE-DÉPÔTS, *Guide du comité d'audit*, 2016.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne* (CRIPP), 2017.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, *Éclairage mondial sur le secteur public : comités d'audit indépendants dans les organismes du secteur public*, 2014.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, *Normes internationales d'audit interne*, 2024.

Annexe 1 – Questions d'intérêt pour un comité d'audit

Voici quelques exemples de questions²⁰ qu'un comité d'audit devrait se poser afin de remplir son rôle de surveillance et de soutien :

1. Est-ce que la direction a un bon aperçu de l'efficacité des contrôles ?
2. Est-ce que le système de contrôle en place permet d'alerter les membres sur les problématiques existantes ?
3. Les mécanismes en place permettent-ils de donner des assurances fiables ?
4. Est-ce que le rapport annuel de gestion reflète de façon réaliste le niveau d'assurance sur lequel il est basé ?
5. Est-ce que la planification permettra d'atteindre les objectifs d'audit interne ?
6. Est-ce que l'audit interne a les ressources adéquates pour atteindre ses objectifs ?
7. Est-ce que la qualité des activités de la fonction d'audit interne semble adéquate, en se basant notamment sur les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité (PAAQ) ?
8. Existe-t-il une collaboration suffisante entre les auditeurs internes et externes ?
9. Est-ce que les recommandations de l'audit interne qui ont été acceptées sont réellement mises en œuvre ?
10. Est-ce que la mise en œuvre des recommandations est suivie ?
11. Existe-t-il des procédures de mécanisme de règlement des différends lorsque les recommandations ne sont pas acceptées ?
12. Est-ce qu'il y a un processus de gestion des risques adéquat en place dans l'organisation ?

Voici quelques exemples de questions²¹ qui peuvent être posées à la personne responsable de l'audit interne :

1. Y a-t-il des problèmes qui sont survenus depuis notre dernière rencontre dont vous aimeriez discuter avec le comité d'audit ?
2. Dans l'ensemble, les dirigeants collaborent-ils avec l'équipe d'audit interne ?
3. Les dirigeants ont-ils une attitude positive envers les constats et les recommandations ?
4. Les dirigeants ont-ils clairement expliqué l'importance des systèmes de contrôle interne et la façon de s'y conformer ?
5. Êtes-vous libre d'effectuer des audits dans la mesure nécessaire à l'échelle de l'organisation ?
6. A-t-on restreint votre accès aux renseignements demandés ou vous a-t-on refusé l'accès à ces renseignements ?
7. Vous a-t-on mis de la pression afin de modifier des constats ou d'en atténuer le libellé ?
8. Les constats et les recommandations sont-ils suffisamment discutés pour régler, à votre satisfaction, toutes les questions soulevées ?
9. Estimez-vous pouvoir aborder des questions sans crainte de représailles ?
10. Y a-t-il des activités au niveau de la haute direction qui, à votre avis, dérogent à des lois ou à des règlements applicables ?
11. Y a-t-il des questions que nous n'avons pas posées, mais qui devraient l'être ?

²⁰ Adapté de HM Treasury, *Audit and risk assurance committee handbook*, Annexe F, 2016.

²¹ Adapté de Société ontarienne d'assurance-dépôts, *Guide du comité d'audit*, Annexe 4, 2016.

Annexe 2 – Grille d’autoévaluation

Dans l’exemple suivant, les questions peuvent être utilisées en tout ou en partie pour permettre au comité d’audit d’effectuer son autoévaluation. D’autres questions pourront être ajoutées selon les besoins et les particularités du ministère ou de l’organisme. Il en revient à chacun d’adapter cet outil à ses besoins. À titre d’exemple, chaque membre peut répondre aux questions, puis les résultats peuvent être compilés pour donner lieu à une discussion.

Cet exercice permettra au comité d’obtenir des renseignements utiles pour qu’il puisse, entre autres, évaluer son efficacité et identifier des aspects à améliorer, le cas échéant.

Le tableau propose une façon de noter son opinion sur chacun des énoncés (1-Fortement en désaccord; 2-En désaccord; 3-Ni d’accord ni en désaccord; 4-D’accord; 5-Fortement d’accord) et offre la possibilité de formuler des commentaires.

	AUTOÉVALUATION	Note
	Fonctionnement	
1.	Le comité d’audit a une charte qui a été approuvée et son mandat y est indiqué.	
2.	Le comité a suffisamment d’occasions d’examiner et de mettre à jour sa charte.	
3.	Le rôle et les responsabilités du comité d’audit sont compris et sont assumés conformément à sa charte.	
4.	L’information reçue par les membres sur les responsabilités du comité et sur les activités de l’organisation est satisfaisante.	
5.	Les nouveaux membres bénéficient d’une intégration adaptée pour leur permettre de comprendre leur rôle et d’être rapidement et pleinement opérationnels.	
6.	Le comité est au courant de la limite qui sépare son rôle de celui de la direction en vue de conserver son indépendance et son objectivité et il respecte cette limite.	
7.	L’utilisation du temps de chaque réunion est optimale.	
8.	Le climat de travail au sein du comité d’audit est satisfaisant.	
9.	La contribution de chacun des membres du comité d’audit est optimale.	
10.	L’efficacité générale du comité d’audit est satisfaisante.	
11.	Le nombre de réunions du comité d’audit est suffisant pour qu’il puisse s’acquitter de sa tâche.	
	Composition	
12.	Le comité compte un nombre adéquat de membres pour s’acquitter efficacement de ses responsabilités.	
13.	Le comité est composé de membres possédant des qualités telles que l’intégrité, l’esprit critique, l’objectivité et la connaissance du secteur. Ces membres disposent du temps nécessaire pour remplir leur mission.	
14.	Le comité est composé d’une majorité de membres externes.	

15.	Le comité a une taille suffisante pour disposer des connaissances, des capacités et des compétences requises tout en n'étant pas trop importante pour agir dans la cohésion (minimum de trois membres).	
16.	Un des membres du comité est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.	
	Compétences et aptitudes	
17.	Les compétences, les connaissances et l'expérience globales des membres permettent au comité de réaliser ses tâches de façon compétente et efficace.	
18.	Le comité démontre sa compréhension des domaines clés, tels que la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne. Il a également une bonne compréhension de l'organisation, de ses activités et de son secteur d'intervention.	
	Rencontres	
19.	Dans le cadre de ses activités, le comité a mené un examen assez approfondi et a suffisamment remis en question les faits présentés.	
20.	Les membres viennent aux rencontres bien préparés, en ayant lu l'information et les documents reçus, et prêts à prendre part à une discussion fructueuse.	
21.	Le calendrier des rencontres est établi suffisamment à l'avance.	
22.	Le nombre de rencontres organisées est suffisant pour que le comité s'acquitte efficacement de ses responsabilités (au moins trois rencontres par année financière).	
23.	La durée des rencontres est adéquate, de manière à couvrir la totalité de l'ordre du jour et à disposer de suffisamment de temps pour discuter des sujets dans leur intégralité.	
24.	Les ordres du jour et les documents afférents sont distribués suffisamment à l'avance pour donner aux membres le temps d'examiner et de comprendre les renseignements.	
25.	Les informations et les documents reçus par les membres du comité sont pertinents, fournis suffisamment à l'avance et dans un format approprié.	
26.	Les personnes appropriées participent aux réunions, en particulier celles qui apportent une contribution importante aux points inscrits à l'ordre du jour.	
27.	Les comptes rendus des rencontres sont rédigés de façon satisfaisante et présentés au comité pour approbation.	
28.	Le comité prévoit des séances à huis clos avec la personne responsable de l'audit interne et, si nécessaire, en organise avec d'autres parties prenantes.	
29.	Un processus est en place pour répondre aux questions urgentes entre les rencontres du comité.	
	Communication et valeurs	
30.	Les membres du comité favorisent une communication ouverte, honnête et directe entre eux et avec la direction.	
31.	Les membres communiquent et répondent efficacement en formulant des commentaires honnêtes, opportuns et pertinents.	
32.	Les membres du comité conservent leur indépendance et font la promotion de la transparence.	
33.	Les membres font preuve d'intégrité et de comportements éthiques dans le cadre de leurs interactions professionnelles et personnelles liées au comité.	

34.	Les divergences d'opinion sur les questions auxquelles le comité doit répondre sont résolues de façon satisfaisante pour les membres.	
	Suivi des activités d'audit interne	
35.	La fonction d'audit interne est indépendante par rapport à la haute direction au sein de l'organisation et est perçue comme telle.	
36.	Le comité soutient l'indépendance de la fonction d'audit interne et le renforcement de l'audit interne.	
37.	Le comité entretient une relation constructive avec la direction d'audit interne grâce à une bonne communication ainsi qu'un dialogue franc et continu, y compris entre les rencontres du comité.	
38.	Le comité établit une relation de confiance avec l'audit interne qui implique une communication franche et continue entre les rencontres, en permettant de soulever les questions sensibles.	
39.	Le comité s'assure que le rôle joué par l'audit interne répond aux attentes du comité en matière d'assurance et apporte de la valeur à la haute direction.	
40.	Le comité discute des conclusions importantes de l'audit interne qui lui sont communiquées avec un niveau de synthèse et de détail approprié ainsi que de l'avancée des actions correctives engagées.	
41.	Le comité s'assure que la personne responsable de l'audit interne a un accès direct au comité et qu'elle est rattachée au plus haut niveau de l'organisation, favorisant ainsi le positionnement adéquat de l'audit interne.	
42.	Le comité évalue la performance de l'audit interne et l'indépendance opérationnelle; par exemple, à travers le programme d'assurance qualité et les autres éléments qui sont transmis par la haute direction et les auditeurs externes.	
	Gestion des risques	
43.	Le comité d'audit est satisfait de l'efficacité du processus de gestion des risques de l'organisation.	
44.	Le comité examine l'approche ainsi que l'étendue des vérifications et des contrôles effectués par l'organisation (première et deuxième lignes), l'audit interne et les auditeurs externes.	
45.	Le comité a une compréhension des principaux risques et de la manière dont ils sont gérés par l'organisation (ex. : technologies de l'information, corruption et collusion).	
46.	Le comité d'audit a exercé son rôle de surveillance en matière de gestion des risques de manière appropriée.	

	Relations avec les auditeurs externes et les instances de surveillance	
47.	S'il y a lieu, le comité d'audit est en mesure de discuter des résultats des missions d'audit de performance ou des autres travaux réalisés dans l'organisation par le Vérificateur général du Québec ou par d'autres instances de surveillance. Le comité peut rencontrer ces instances, le cas échéant.	
	Évaluation	
48.	Le comité s'est acquitté de ses obligations décrites dans la Directive sur l'audit interne et les documents d'orientation connexes.	
49.	Le comité évalue sa performance et applique les mesures de correction nécessaires, au besoin.	

50. Avez-vous des précisions à ajouter en lien avec vos réponses aux questions précédentes?

51. Selon vous, quels sont les éléments qui devraient être traités en priorité par le comité durant la prochaine année financière?

52. Avez-vous des suggestions à formuler afin d'améliorer le rendement du comité au cours de la prochaine année financière?

53. Avez-vous d'autres commentaires?

Annexe 3 – Exemple de gabarit pour le rapport d'activités du comité d'audit

Voici un gabarit pour le rapport d'activités du comité d'audit. Il s'agit d'un exemple et chaque utilisateur est libre de l'adapter à sa situation. Certains éléments devraient toutefois être rapportés, tels que le nombre de membres externes, le nombre de rencontres tenues pendant l'exercice ainsi que les documents recommandés ou approuvés par le comité d'audit.

1) Contexte et objectifs du rapport

Contexte

La Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes (Directive) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), entrée en vigueur le 1^{er} juin 2021, précise que l'une des responsabilités du comité d'audit est de faire annuellement rapport de ses activités au sous-ministre (**article 14j.**).

Objectif

Ce rapport a pour objectif d'informer le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme des activités réalisées par le comité d'audit en 2021-2022, comme exigé par la Directive du SCT.

2) Mandat du comité d'audit

De manière générale, le mandat du comité d'audit est d'appuyer le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou le conseil d'administration, le cas échéant, dans ses responsabilités en matière d'audit interne. Son rôle couvre différents aspects, notamment celui de veiller à l'indépendance de la fonction d'audit interne.

3) Composition du comité d'audit

Composition du comité d'audit				
	Nom	Membre externe ou interne	Date de début du mandat	Date de fin du mandat
Président				
1				
2				
3				
...				

→ Changements dans la composition du comité d'audit : (ex. : nominations et départs).

4) Activités et travaux

4a) Activités du comité

Activités

Rencontres	
Rencontre	Date
1	jj/mm/aaaa
2	
3	

Taux de présence des membres du comité	
Membre	Taux de présence
1	
2	
3	
...	
Moyenne	

Indépendance et accès à la personne responsable de l'audit interne

Au cours de l'exercice, les membres ont signé une déclaration attestant ne pas faire l'objet de conflit d'intérêts pouvant entraver leur indépendance ou leur objectivité. Aucun problème n'a été signalé à ce sujet au cours de l'année ni au sujet de l'indépendance de la fonction de l'audit interne. Le président du comité et le directeur de l'audit interne ont communiqué directement à plusieurs reprises au cours de l'année, notamment pour préparer les ordres du jour du comité d'audit.

4b) Travaux effectués

Travaux effectués
Documents qui ont été recommandés ou approuvés par le comité d'audit (politique d'audit interne, plan pluriannuel d'audit interne basé sur les risques, etc.)
• Xx • Xx
Suivis effectués par le comité d'audit
• Xx • Xx
Dossiers dont le comité d'audit a pris connaissance
• Xx • Xx
Suivi des pistes d'amélioration sur l'audit interne (plan d'action)
• Xx • Xx
Huis clos tenus
• Xx • Xx

5) Performance du comité d'audit

Indicateurs de performance du comité d'audit		
Indicateurs du comité d'audit	Résultats	Commentaires

Suivi sur les pistes d'amélioration concernant le comité d'audit (ex. : suivant l'autoévaluation)		
Recommandation à appliquer résultant de l'autoévaluation	Statut au 31 mars	Commentaires

6) Observations des membres

Suivi des observations des membres du comité d'audit	
Observation des membres	Suivis effectués par le comité d'audit

7) À venir

Pour le prochain exercice financier, le comité souhaite continuer de (...). Il compte mettre l'accent sur les activités suivantes :

- xx;
- xx.

Annexe 4 – Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes

Note : La Directive sur l'audit interne dans les ministères et organismes, adoptée en 2021, demande l'application du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'IAI par la personne responsable de l'audit interne (article 29a). En 2024, l'IAI a diffusé de nouvelles Normes internationales d'audit interne. Celles-ci remplacent maintenant le CRIPP de 2017. Ces Normes sont maintenant celles qui doivent être appliquées dans le cadre de la Directive.

DIRECTIVE SUR L'AUDIT INTERNE DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (CHAPITRE A-6.01, ARTICLE 74)

SECTION 1 OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION

1. La présente directive vise à instaurer un cadre de gouvernance pour la fonction d'audit interne au sein des ministères et des organismes dans le but de renforcer les saines pratiques de gestion et de contribuer à l'amélioration de leur performance. À cette fin, la directive a pour objectifs de :

- a. promouvoir le rôle de l'audit interne comme appui à la gouvernance et à la gestion;
- b. mettre en place et consolider la fonction d'audit interne dans les ministères et les organismes;
- c. favoriser l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne;
- d. s'assurer que le Conseil du trésor et son président puissent, aux fins de l'exercice de leurs fonctions, disposer d'une information pertinente et fiable en matière d'audit interne obtenue des ministères et des organismes au moment opportun et sous une forme facilitant son utilisation.

2. Cette directive s'applique aux ministères et aux organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale ainsi qu'à ceux assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) en application du deuxième alinéa de l'article 5 de cette loi. Les organismes disposant de moins de 100 ETC (équivalents à temps complet autorisés) ne sont pas soumis à l'obligation d'appliquer la directive, ni les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale, les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles et le Conseil de la justice administrative.

3. Le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, le conseil d'administration s'assure de l'application de la présente directive dans son organisation.

SECTION 2 SOUS-MINISTRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME

§1. Responsabilités à l'égard de la fonction d'audit interne

4. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a la responsabilité d'organiser la fonction d'audit interne. À cette fin, il :

- a. nomme la personne responsable de l'audit interne, laquelle doit relever directement de lui sur le plan administratif. Cette personne doit posséder les connaissances nécessaires et une expérience pertinente en audit interne;
- b. confère à la personne responsable de l'audit interne toute l'indépendance nécessaire à la réalisation de son mandat. Il prend les mesures nécessaires pour limiter les atteintes à son indépendance ou à son objectivité;
- c. s'assure que la personne responsable de l'audit interne ait un accès direct et non restreint au comité d'audit;
- d. peut soit créer une unité administrative au sein de son organisation, soit conclure une entente de service avec un autre ministère ou organisme. Dans cette dernière situation, la personne responsable de l'audit interne prévue à l'article 4.a peut être une personne identifiée à l'entente de service;
- e. peut, sur recommandation de la personne responsable de l'audit interne, approuver la réalisation de certains travaux d'audit interne par des ressources externes;
- f. veille à ce que les ressources et la capacité d'audit interne soient suffisantes pour répondre aux besoins du ministère ou de l'organisme et alloue les ressources nécessaires au maintien et au développement de la compétence des auditeurs internes;
- g. s'assure que la fonction d'audit interne ait un accès direct et non restreint à tous les employés de l'organisation, lieux, bases de données, systèmes informatiques, informations, explications et à toute autre documentation nécessaire à la réalisation de ses travaux.

§2. Responsabilités à l'égard du comité d'audit

5. Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme constitue et maintient un comité d'audit.

6. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut assister aux rencontres du comité d'audit à titre d'observateur ou de membre.

7. Il s'assure que les membres du comité d'audit reçoivent toute l'information et les documents dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions.

8. Il veille à ce que toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent avec les responsabilités d'un membre du comité d'audit soit prévenue ou gérée efficacement.

§3. Autres responsabilités du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme

9. Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme approuve le cadre de gestion de l'audit interne (politique, charte ou règlement intérieur) sur la recommandation du comité d'audit.

10. Il prend acte des résultats des travaux d'audit interne et veille à ce qu'un plan d'action soit formulé et mis en œuvre à la suite des recommandations découlant des travaux d'audit interne.

11. Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, il approuve le plan pluriannuel d'audit interne ainsi que le rapport d'activités de l'audit interne.

12. Il donne suite aux demandes du Secrétariat du Conseil du trésor et veille à ce qu'il ait accès, en temps opportun, à l'ensemble de l'information, des explications et des documents demandés pour s'acquitter de ses responsabilités.

§4 Responsabilités du conseil d'administration

13. Dans les organismes possédant un conseil d'administration, celui-ci :

- a. constitue et maintient un comité d'audit selon les lois en vigueur;
- b. approuve le cadre de gestion de l'audit interne (politique, charte ou règlement intérieur) sur la recommandation du comité d'audit;
- c. veille à ce que toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent avec les responsabilités d'un membre du comité d'audit soit prévenue ou gérée efficacement.

SECTION 3 COMITÉ D'AUDIT

§1. Responsabilités du comité d'audit

14. Le comité d'audit veille à ce que le sous-ministre, le dirigeant d'organisme et, le cas échéant, le conseil d'administration puissent s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'audit interne. À cette fin, le comité d'audit :

- a. recommande l'approbation du cadre de gestion de l'audit interne (politique, charte ou règlement intérieur) et veille à sa révision périodique;
- b. veille à l'indépendance de la fonction d'audit interne et examine toute situation portée à son attention par la personne responsable de l'audit interne, notamment toute situation éventuelle d'ingérence lors de la définition du périmètre de l'audit interne, de la réalisation des missions et de la communication des résultats;
- c. veille à ce que la personne responsable de l'audit interne communique directement avec lui;
- d. s'assure que soit mis en place un processus de gestion des risques;
- e. selon le cas, recommande ou approuve le plan pluriannuel d'audit interne ainsi que ses mises à jour annuelles et formule des avis sur les ressources qui y sont affectées;
- f. examine les rapports de missions, les recommandations, les suivis des travaux d'audit interne et les rapports d'activités;
- g. veille à la mise en œuvre du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité;
- h. examine tout rapport, plan ou document de suivi à la demande du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme et, le cas échéant, du conseil d'administration;
- i. fait annuellement rapport de ses activités au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme et, le cas échéant, au conseil d'administration;
- j. prévoit, lors de ses réunions, une séance à huis clos des membres externes avec la personne responsable de l'audit interne.

§2. Indépendance et compétence du comité d'audit

15. Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, le comité d'audit doit être à la fois indépendant et compétent de manière à contribuer efficacement à la qualité des travaux d'audit interne. À cette fin, il doit être composé d'un minimum de trois membres, en fonction de la taille et de la complexité de l'organisation, et être constitué d'une majorité de membres externes. Il doit être présidé par un membre externe, à moins d'une exception accordée par le président du Conseil du trésor. Un membre est réputé ne pas être externe :

- a. s'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi du ministère ou de l'organisme, ou d'un organisme relevant de ce dernier;
- b. si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction du ministère ou de l'organisme. Aux fins du paragraphe a, est considéré comme un organisme relevant d'un ministère, l'organisme dont la loi constitutive prévoit que le ministre responsable de l'application de la loi est celui qui dirige ce ministère.

16. Tout membre doit faire une déclaration d'intérêts lors de l'entrée en fonction. Il ne doit y avoir aucun conflit d'intérêt direct ou indirect, réel ou perçu, lié au rôle et aux responsabilités d'un membre de comité d'audit. S'il se retrouve en situation de conflit d'intérêts en cours de mandat, il doit le déclarer par écrit au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.

17. Tout membre est tenu, en toutes circonstances, de préserver la confidentialité des délibérations de son comité et des informations écrites ou verbales obtenues dans l'exercice de ses fonctions.

18. Au moins un des membres du comité doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

19. Le comité doit posséder un profil de connaissances et de compétences adapté aux besoins de l'organisation.

§3. Fonctionnement du comité d'audit

20. Dans les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration, les membres du comité d'audit et son président sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Les membres externes ainsi nommés doivent provenir de la liste de candidats établie par le Secrétariat du Conseil du trésor.

21. Dans les organismes possédant un conseil d'administration, les membres du comité d'audit et son président sont nommés par ledit conseil.

22. Les ministères et les organismes rémunèrent les membres externes selon les balises établies par le Secrétariat du Conseil du trésor, à moins que cette rémunération ne soit déjà autrement prévue par le gouvernement. Un membre externe ne peut toutefois pas être rémunéré s'il est à l'emploi d'un organisme public au sens de l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (C-65.1). Ils ont droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions aux conditions prévues dans la directive concernant les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires.

23. Le comité d'audit doit, au cours d'une année financière, tenir au moins trois rencontres portant sur les travaux d'audit interne.

24. La durée des mandats des membres et des présidents des comités d'audit doit respecter la réglementation et les directives internes en vigueur. Une même personne ne peut pas être membre de plus de cinq comités d'audit simultanément.

SECTION 4 RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE

25. La personne responsable de l'audit interne doit disposer de toute l'indépendance nécessaire à l'exercice de sa fonction. À ce titre, elle :

- a. a un accès direct et non restreint au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme;
- b. assiste aux réunions du comité d'audit et a libre accès à ses membres.

26. Elle s'assure que l'audit interne ne subit aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, la personne responsable de l'audit interne doit les exposer et discuter de leurs conséquences avec les membres du comité d'audit.

27. Elle confirme au comité d'audit, au moins chaque année, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.

28. Elle élabore et applique le cadre de gestion de l'audit interne (politique, charte ou règlement intérieur) et s'assure de sa mise à jour périodique.

29. Elle gère l'activité d'audit interne de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée. À cette fin, elle :

- a. applique le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, en concordance avec les objectifs de la présente directive;
- b. s'assure que les auditeurs internes possèdent les qualifications ainsi que les compétences pertinentes et qu'ils ont la possibilité de maintenir et de développer leurs compétences en matière d'audit interne;
- c. élabore et communique un plan pluriannuel d'audit, les besoins en ressources ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice, au comité d'audit pour recommandation au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme. Elle doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources;
- d. recommande au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme, lorsque requis, de confier à des ressources externes certains travaux d'audit interne;
- e. conçoit et tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Une évaluation externe doit être réalisée au moins tous les cinq ans;
- f. communique les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité au comité d'audit ainsi qu'au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.

30. Elle met en œuvre le plan pluriannuel d'audit interne.

31. Elle transmet les résultats des travaux de mission d'assurance à l'unité auditée, au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme ainsi qu'au comité d'audit.

32. Elle met en place un processus de suivi des recommandations afin de s'assurer que les mesures ont effectivement été mises en œuvre par l'unité auditée.

33. Elle prépare annuellement un rapport d'activités de l'audit interne qu'elle dépose au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme et au comité d'audit.

SECTION 5 AUDIT INTERNE

§1. Planification des travaux d'audit interne

34. Le plan pluriannuel d'audit interne est fondé sur une approche basée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs du ministère ou de l'organisme. Il se compose, par exemple, de l'ensemble des missions prévues par année financière et des échéanciers. Il doit inclure des travaux d'audit de performance. Il comprend également les travaux requis en vertu d'autres directives gouvernementales, dont celle en matière de sécurité de l'information. Il doit faire l'objet d'une mise à jour annuelle.

§2. Types de travaux en audit interne

35. Les travaux réalisés par l'audit interne comprennent principalement des missions d'assurance. Une mission d'assurance prend notamment la forme :

- a. d'audit de performance;
- b. d'audit de conformité;
- c. de validation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, notamment celle contenue dans les rapports annuels de gestion;
- d. de suivi des recommandations.

36. L'audit interne peut également comprendre d'autres travaux comme des missions de conseil, la réalisation de demandes *ad hoc* ou la coordination du suivi des travaux des instances de surveillance.

§3. Réalisation des travaux pour une mission

37. Une mission distincte est constituée pour chacun des travaux. Le plan de mission précise notamment les objectifs, l'étendue, la durée, l'échéancier et les ressources qui y sont affectées.

38. Les auditeurs internes recueillent, analysent, apprécient et documentent les informations fiables, pertinentes et nécessaires à l'atteinte des objectifs de la mission.

39. Chaque mission fait l'objet d'une supervision adéquate en vue de garantir la qualité des travaux et l'atteinte des objectifs.

§4. Communication des résultats

40. Le rapport produit à la suite d'une mission d'audit décrit les objectifs, les critères d'audit utilisés, l'étendue et la portée des travaux ainsi que les constatations, les conclusions, les recommandations, le plan d'action, le cas échéant, et les autres informations pertinentes.

§5. Rapport d'activités

41. Le rapport d'activités contient notamment un état de situation de la réalisation du plan pluriannuel. Il répertorie les travaux d'audit interne menés au sein de l'organisation durant l'année financière et rend compte de la performance de la fonction d'audit interne.

SECTION 6 RELATIONS AVEC LES INSTANCES DE SURVEILLANCE

42. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme :

- a. veille à ce que la personne responsable de l'audit interne et le comité d'audit soient informés des travaux du Vérificateur général du Québec et des autres instances de surveillance;
- b. s'assure qu'une personne soit désignée pour coordonner le suivi des travaux du Vérificateur général du Québec et des autres instances de surveillance.

43. La personne responsable de l'audit interne peut fournir des conseils au sous-ministre, au dirigeant d'organisme ou aux gestionnaires et les assister dans leurs relations avec le Vérificateur général du Québec et les autres instances de surveillance.

44. S'il y a lieu, le comité d'audit :

- a. discute des résultats des missions d'audit de performance ou des autres travaux réalisés dans l'organisation par le Vérificateur général du Québec ou par d'autres instances de surveillance, qu'il rencontre, le cas échéant;
- b. examine les états financiers avec l'auditeur externe.

SECTION 7 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

§1. Encadrement et application de la directive

45. Le Secrétariat du Conseil du trésor soutient la mise en œuvre et veille à l'application de la présente directive concernant l'audit interne. S'il y a lieu, il intervient pour s'assurer de son application. À cette fin, il :

- a. fait le suivi de l'application de la directive en recueillant des informations sur la planification et les activités d'audit interne réalisées par les ministères et les organismes;
- b. fait rapport au Conseil du trésor en proposant les améliorations appropriées, le cas échéant, afin d'optimiser la fonction d'audit interne;
- c. communique aux ministères et aux organismes les besoins d'information du Conseil du trésor et de son président;
- d. fournit au Conseil du trésor des informations, des avis et des recommandations en matière d'audit interne.

§2. Soutien aux ministères et aux organismes

46. Le Secrétariat du Conseil du trésor assure le leadership de la fonction d'audit interne. À cette fin, pour soutenir la réalisation des travaux d'audit interne, il :

- a. favorise la diffusion et l'échange des meilleures pratiques en matière d'audit interne;
- b. produit de l'information et des instructions à l'intention des ministères et des organismes.

47. Il soutient les ministères et les organismes qui ne disposent pas d'un conseil d'administration dans leur processus de sélection des membres externes des comités d'audit afin, notamment, d'assurer le respect des règles d'indépendance.

SECTION 8 DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

48. La présente directive entre en vigueur le 1^{er} juin 2021, à l'exception des paragraphes c et e de l'article 29 qui entrent en vigueur le 1^{er} septembre 2021. Elle remplace les orientations concernant la vérification interne (C.T. 204419 du 6 novembre 2006).

ANNEXE – GLOSSAIRE

- **Audit interne** : Activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.*
- **Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP)** : Référentiel normatif qui encadre la pratique de l'audit interne sur le plan international. Développé par l'Institut des auditeurs internes, le CRIPP contient des dispositions obligatoires (définition, normes, code de déontologie) et des dispositions recommandées (lignes directrices de mise en œuvre).
- **Instance de surveillance** : Organisme exerçant des pouvoirs de vérification ou d'enquête auprès des ministères et des organismes de l'Administration gouvernementale ou de tout autre organisme public. Les instances de surveillance peuvent être le Vérificateur général du Québec, la Commission de la fonction publique de l'Assemblée nationale, la Commission de l'administration publique ou tout autre organisme assimilé provenant du gouvernement du Québec.
- **Mission** : Mission ou projet d'audit interne particulier qui englobe de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.
- **Mission d'assurance** : Examen objectif d'éléments probants effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.*
- **Mission de conseil** : Conseils et services y afférents rendus au gestionnaire, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de gestion.

*Source : Adapté du glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.

