



# PROFIL DE COMPÉTENCES POUR L'ÉQUIPE D'AUDIT INTERNE

À L'ATTENTION DES MINISTÈRES

ET DES ORGANISMES ASSUJETTIS

À LA DIRECTIVE SUR L'AUDIT INTERNE

# PROFIL DE COMPÉTENCES POUR L'ÉQUIPE D'AUDIT INTERNE

À L'ATTENTION DES MINISTÈRES

ET DES ORGANISMES ASSUJETTIS

À LA DIRECTIVE SUR L'AUDIT INTERNE

Ce document a été créé par la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestions des risques, en collaboration avec la Direction des communications pour le Secrétariat du Conseil du trésor..

Une version accessible de ce document est disponible en ligne. Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec la boîte courriel de l'audit interne à l'adresse suivante : [audit@sct.gouv.qc.ca](mailto:audit@sct.gouv.qc.ca).

Pour plus d'information :  
Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 781-9530  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Juin 2022  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2022



## Table des matières

Organisations assujetties . . . . .	1
Introduction . . . . .	1
Résumé . . . . .	1
Schéma récapitulatif des compétences . . . . .	2
Annexe 1 : Grille d'évaluation des compétences de l'équipe d'audit interne . . .	3
Annexe 2 : Documents de référence . . . . .	5

## 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).

## Introduction

La Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes (décret 63-2021 du 27 janvier 2021) vise notamment à aider les organisations qui y sont assujetties à mettre en place et à consolider leur fonction d'audit interne. Afin de les soutenir dans la mise en œuvre de cette directive, le présent document résume les principales compétences qui contribuent à la valeur ajoutée de l'équipe d'audit interne, d'un point de vue individuel ou collectif. Ce document a été établi à partir de plusieurs sources provenant entre autres de l'Institut des auditeurs internes (IAI), du Forum des responsables de l'audit interne (FRAI) ainsi que de documents publiés par d'autres gouvernements concernant les compétences utiles pour la réalisation de l'audit interne.

## Résumé

Ce profil de compétences présente les éléments que doit posséder une équipe d'audit interne. Chaque auditrice ou auditeur ne doit pas nécessairement couvrir toutes les compétences présentées. Cependant, l'équipe devra développer toutes les aptitudes, que ce soit par des formations ou par l'expérience dans la pratique de l'audit interne. Certaines qualités de base, comme la rigueur et l'intégrité, sont des préalables. De plus, la fonction d'audit interne dans son ensemble doit être indépendante au regard des autres fonctions organisationnelles.

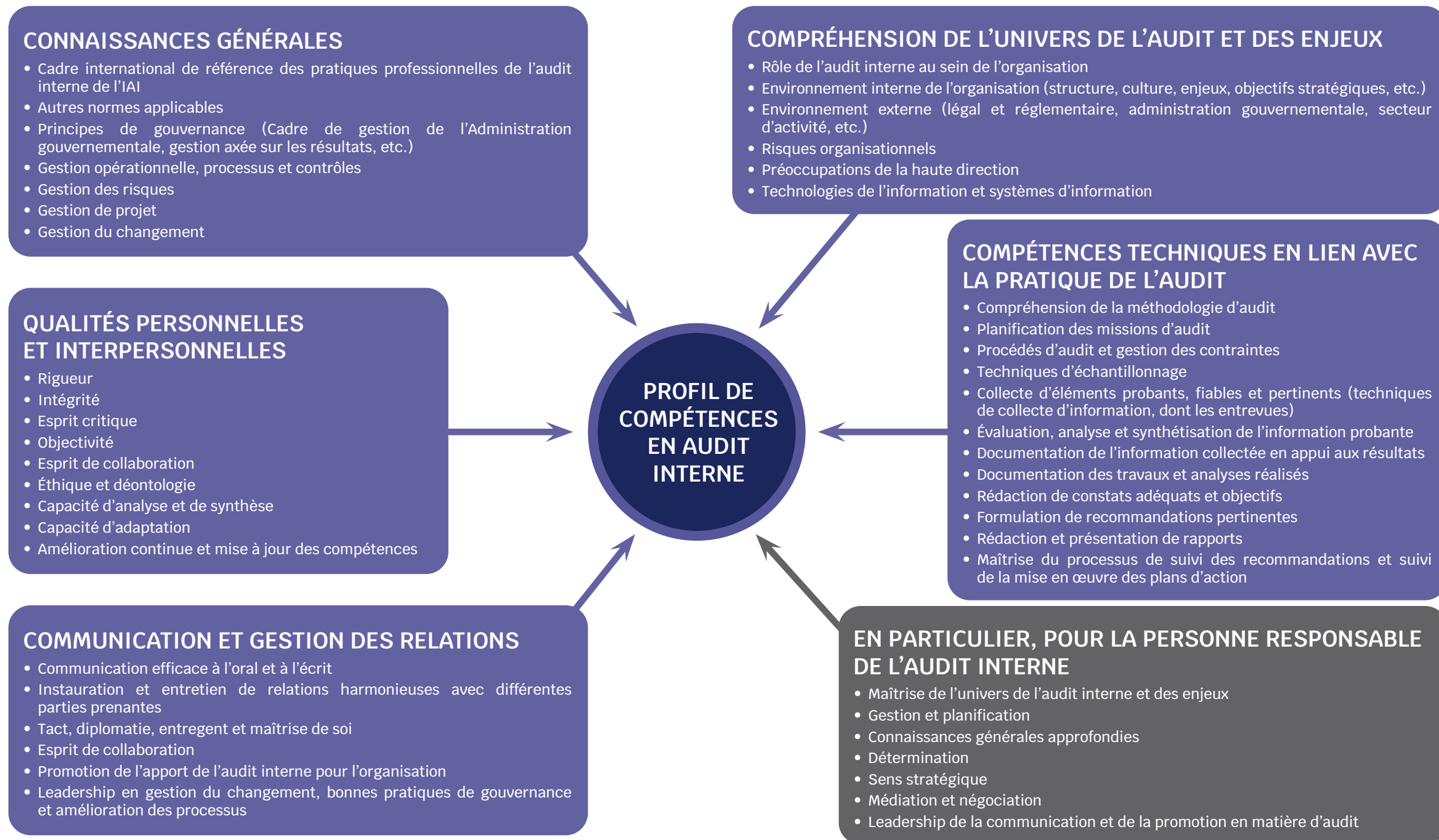
Pour améliorer rapidement l'expertise d'une auditrice ou d'un auditeur interne, il est important de lui offrir une formation couvrant la base de la technique d'audit et de prendre connaissance du Cadre international de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

Les compétences varient également selon les spécificités de chaque organisation. Les priorités et les enjeux sont propres à chacune, et l'équipe d'audit interne doit être en mesure de les analyser pour apporter une assurance dans ses travaux et soutenir l'organisation en fonction de ses caractéristiques et de son milieu d'activité. Les compétences consistent donc en un ensemble qui doit être développé en adéquation avec les besoins de l'organisation.

Plusieurs parties prenantes ont un rôle à jouer dans la gestion des compétences en matière d'audit interne : conseil d'administration/direction, comité d'audit, personne responsable de l'audit interne ainsi qu'auditrices et auditeurs. Enfin, les compétences doivent être abordées dans une perspective d'amélioration continue.

Le schéma de la page suivante présente plusieurs compétences, connaissances et qualités, tant individuelles que collectives, qui aident à maximiser la valeur ajoutée du travail de l'équipe d'audit interne. Une grille résumant l'information et la liste des documents de référence sont aussi disponibles en annexe.

## Schéma récapitulatif des compétences



## Annexe 1 :

### Grille d'évaluation des compétences de l'équipe d'audit interne

<b>1 - COMPRÉHENSION DE L'UNIVERS DE L'AUDIT ET DES ENJEUX</b>	1	2	...
Rôle de l'audit interne au sein de l'organisation			
Environnement interne de l'organisation (structure, culture, enjeux, objectifs stratégiques, etc.)			
Environnement externe (légal et réglementaire, administration gouvernementale, secteur d'activité, etc.)			
Risques organisationnels			
Préoccupations de la haute direction			
Technologies de l'information et systèmes d'information			

<b>2 - COMPÉTENCES TECHNIQUES EN LIEN AVEC LA PRATIQUE DE L'AUDIT</b>	1	2	...
Compréhension de la méthodologie d'audit			
Planification des missions d'audit			
Procédés d'audit et gestion des contraintes			
Techniques d'échantillonnage			
Collecte d'éléments probants fiables et pertinents (techniques de collecte d'information, dont les entrevues)			
Évaluation, analyse et synthèse de l'information probante			
Documentation de l'information collectée en appui aux résultats			
Documentation des travaux et des analyses réalisés			
Rédaction de constats adéquats et objectifs			
Formulation de recommandations pertinentes			
Rédaction et présentation de rapports			
Maîtrise du processus de suivi des recommandations et suivi de la mise en œuvre des plans d'action			

<b>3 - COMMUNICATION ET GESTION DES RELATIONS</b>	1	2	...
Communication efficace à l'oral et à l'écrit			
Instauration et entretien de relations harmonieuses avec différentes parties prenantes			
Tact, diplomatie, entregent et maîtrise de soi			
Esprit de collaboration			
Promotion de la valeur ajoutée de l'audit interne pour l'organisation			
Leadership en gestion du changement, bonnes pratiques de gouvernance et amélioration des processus			

#### 4 - CONNAISSANCES GÉNÉRALES

	1	2	...
Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'IAI			
Autres normes applicables (COSO, ISO, etc.)			
Principes de gouvernance (Cadre de gestion de l'Administration gouvernementale, gestion axée sur les résultats, etc.)			
Gestion opérationnelle, processus et contrôles			
Gestion des risques			
Gestion de projet			
Gestion du changement			
Finances, comptabilité et autres sphères administratives			

#### 5 - QUALITÉS PERSONNELLES ET INTERPERSONNELLES

	1	2	...
Rigueur			
Intégrité			
Objectivité			
Esprit critique			
Esprit de collaboration			
Éthique et déontologie			
Capacité d'analyse et de synthèse			
Capacité d'adaptation			
Amélioration continue et mise à jour des compétences			

#### 6 - EN PARTICULIER POUR LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE

	1	2	...
Maîtrise de l'univers de l'audit interne et compréhension des enjeux			
Gestion et planification			
Connaissances générales approfondies			
Détermination			
Sens stratégique			
Médiation et négociation			
Leadership de la communication et de la promotion en matière d'audit			





## Annexe 2 :

### Documents de référence

#### A) Équipe d'audit interne

1. INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES (IAI) (2013). Référentiel de compétences de l'audit interne.
2. INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES (IAI) (2018). « Skills for new practitioners », dans Internal Auditor Magazine.
3. ROSE, James (2015). « Orienter son parcours professionnel », dans Common Body of Knowledge (CBOK).
4. INSTITUT FRANÇAIS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES (IFACI) (2001). Évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne –un cadre de référence.
5. AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO) (2012). Better practice Guide – Public Sector Internal Audit: An investment in assurance and business improvement.
6. FORUM DES RESPONSABLES DE LA VÉRIFICATION INTERNE (FRVI) (2007). « Annexe 6F : Description type d'emploi : Vérificateur interne (niveau expert) », dans Manuel de pratiques professionnelles.
7. FORUM DES RESPONSABLES DE LA VÉRIFICATION INTERNE (FRVI) (2007). « Chapitre 9 : Organisation et gestion de l'unité de vérification interne », dans Manuel de pratiques professionnelles.
8. ROUSSY, M. (2012). « Comment apprécier la compétence d'un auditeur interne? L'opinion des membres du comité d'audit », dans Télescope, vol. 18, n° 3, p. 33-51.
9. CANADIAN COUNCIL OF LEGISLATIVE AUDITORS (COLLA) (2016). General Technical Competencies – Information Technology.
10. ALARM, THE PUBLIC RISK MANAGEMENT ASSOCIATION (2016). « Core competencies- What does a good risk manager look like? ».
11. GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI (2007). Internal Audit Training and Development Handbook.
12. ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC). « Auditeur interne ». [En ligne : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/auditeur-interne.html>].
13. OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE LA BANQUE. « Métier : l'auditeur interne ». [En ligne : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/metiers/article/controleur-periodique-permanent-auditeur-interne>].
14. ROSE, James (2015). « Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne – Constituer la combinaison de talents adéquate pour votre organisation », dans Common Body of Knowledge (CBOK). [En ligne : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CBOK-Top-7-compe-tences-recherche-es-web.pdf>]

## **B) Responsable d'audit interne**

1. GOUVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). Lignes directrices sur les compétences attendues des dirigeants de la vérification.
2. VENKATARAMAN, Iyer. « Évolution de carrière des responsables de l'audit interne - Profils et compétences de l'encadrement de l'audit interne », dans Common Body of Knowledge (CBOK)
3. ROSE, James (2015). « Orienter son parcours professionnel », dans Common Body of Knowledge (CBOK).
4. AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO) (2012). Better practice Guide – Public Sector Internal Audit: An investment in assurance and business improvement.
5. FORUM DES RESPONSABLES DE LA VÉRIFICATION INTERNE (FRVI) (2007). « Chapitre 9 : Organisation et gestion de l'unité de vérification interne », dans Manuel de pratiques professionnelles.
6. FORUM DES RESPONSABLES DE LA VÉRIFICATION INTERNE (FRVI) (2007). « Annexe 6A : Description type d'emploi : Directeur de la vérification interne », dans Manuel de pratiques professionnelles.
7. KPMG (2015). Exemple de guide d'évaluation des auditeurs internes.
8. UNIVERSITÉ D'OTTAWA. Programme de perfectionnement en leadership de la fonction de contrôleur (PPLFC). [En ligne : <https://institutdp.uottawa.ca/fr/taxonomy/term/256>].

**Secrétariat  
du Conseil du trésor**

**Québec**

