Mise en place et consolidation de la fonction de vérification interne dans les ministères et organismes – Guide

Québec

Réalisation du guide

Secrétariat du Conseil du trésor

Le présent document est disponible dans le site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, à l'adresse : www.tresor.gouv.qc.ca.

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser au Secrétariat du Conseil du trésor, par téléphone, au 418 528-2274.

Les renseignements contenus dans ce document ne constituent pas une interprétation juridique des lois, des règlements ou des directives.

Dépôt légal - 2009
ISBN : 978-2-550-56431-7 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-56432-4 (PDF)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
© Gouvernement du Québec, 2009

Remerciements

Le présent guide inclut les commentaires émis depuis 2007 par les intervenants gouvernementaux spécialisés dans la vérification interne que nous tenons à remercier pour leur collaboration.

Nous remercions également les représentants de Samson Bélair/Deloitte & Touche pour l'expertise qu'ils ont partagée avec le Secrétariat du Conseil du trésor au cours des travaux relatifs à l'élaboration de ce guide.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

1. La fonction de vérification interne 6

1.1 Les objectifs de la vérification interne 6

1.2 La détermination des besoins en matière de vérification interne 6

1.2.1 La prise en compte du contexte organisationnel 6

1.2.2 La détermination des champs d'activité 7

1.2.3 Les types de structure 9

1.3 La politique de vérification interne 10

1.4 Les facteurs de succès essentiels à la vérification interne 10

2. La démarche relative à la mise en place d'une fonction de vérification interne 12

2.1 Le soutien à la mise en œuvre des Orientations 12

2.2 Les étapes de la démarche 13

2.2.1 Définir le rôle et la structure de la fonction de vérification interne 13

2.2.2 Planifier les travaux à réaliser (plan de vérification interne) 14

2.2.3 Déterminer et organiser les ressources requises, et réaliser les travaux 14

2.2.4 Évaluer la gestion des ressources, les résultats des travaux et en assurer le suivi . . 14

3. Les rôles des principaux acteurs à chacune des étapes 15

3.1 La direction 15

3.2 Le comité de vérification interne 17

3.3 Le responsable de la vérification interne 19

4. La synthèse des facteurs de succès en vérification interne 24

Conclusion 25

Bibliographie 26

Annexe I – Orientations concernant la vérification interne 28

Annexe II – Compétences professionnelles 36

INTRODUCTION

Les *Orientations concernant la vérification interne*[1], document appelé ci-après les *Orientations*, ont été adoptées par le Conseil du trésor en novembre 2006. Elles s'appliquent aux ministères et aux organismes dits budgétaires ainsi qu'aux organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1). Elles indiquent, entre autres, que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, le conseil d'administration devrait mettre en place une fonction de vérification interne et allouer les ressources nécessaires à la réalisation des travaux qui sont dévolus à cette fonction.

Afin de faciliter la mise en place de cette fonction de vérification interne dans une organisation, le présent document propose aux dirigeants ainsi qu'aux intervenants qu'ils devront s'associer tel que prévu aux Orientations (comité de vérification ou responsable de la vérification), une démarche structurée en quatre étapes. Adaptables à chaque organisation, peu importe sa taille et l'existence ou non d'une direction de vérification interne, ces étapes sont présentées selon un code de couleurs et définies pour chacun des acteurs soit la direction, le comité de vérification interne et le responsable de la vérification interne. En outre, ce guide contient plusieurs outils pratiques qui faciliteront l'application de la démarche. Enfin, il renseigne sur les facteurs de succès permettant à chaque acteur de répondre, grâce à la mise en place d'une fonction de vérification interne efficace, aux besoins de l'organisation en matière de vérification interne.

Il est souhaitable que chaque acteur prenne connaissance de l'ensemble du document, surtout si l'organisation à laquelle il appartient ne comprend pas de structure consacrée à la vérification interne.

La gestion des risques

Une gestion des risques efficace aide l'organisation à atteindre ses objectifs. Elle lui permet d'adapter sa fonction de vérification interne à ses stratégies et à ses orientations, d'améliorer le processus décisionnel et d'orienter les travaux de vérification « vers les opérations et les systèmes importants, prioritaires et dont le risque est élevé, et ce, en vue d'une plus grande efficience dans l'utilisation des ressources disponibles en vérification interne[2] ».

Il s'avère utile d'élaborer un plan de vérification interne en tenant compte des risques puisque cela laisse la porte ouverte à une démarche fondée sur l'anticipation d'événements indésirables plutôt que sur la réaction à de tels événements. Dans cette optique, la direction doit s'assurer que la gestion des risques est bien comprise par l'ensemble de l'organisation et qu'elle contribue effectivement à en améliorer la performance.

1. *Orientations concernant la vérification interne*, Recueil des politiques de gestion, Québec, Conseil du trésor, 2006, 8 p. Le document est présenté à l'annexe I.
2. *Ibid.*, section 8, art. 20, p. 7.

1. LA FONCTION DE VÉRIFICATION INTERNE

1.1 Les objectifs de la vérification interne

Selon les *Orientations*, la vérification interne vise principalement à fournir à la direction une évaluation objective et indépendante du fonctionnement des systèmes, des processus et des activités de l'organisation ainsi qu'une appréciation du degré de contrôle exercé sur ceux-ci. Elle indique à l'organisation des pistes de réflexion et peut lui fournir des services-conseils pour améliorer sa gestion et sa performance.

Ainsi, la fonction de vérification interne permet de mener des travaux concernant la vérification et le conseil dans de nombreux champs d'activité. Compte tenu que de tels travaux ne revêtent pas la même importance pour toutes les organisations, chacune d'entre elles doit déterminer avant tout ses propres besoins en matière de vérification interne. Cet exercice servira à définir la structure, le rôle, les champs d'activité et le mandat afférents à la fonction.

1.2 La détermination des besoins en matière de vérification interne

1.2.1 La prise en compte du contexte organisationnel

Pour déterminer les besoins en matière de vérification interne, il y a lieu d'examiner certains éléments des contextes interne et externe de l'organisation qui peuvent avoir une influence sur la nature des travaux à mener. Cet examen permet de déterminer les aspects ou les activités sur lesquels l'organisation devrait concentrer ses travaux en matière de vérification interne.

L'examen permet également d'avoir une connaissance générale de l'organisation au regard de son exposition aux risques, de sa structure de vérification et de ses pratiques de gouvernance.

Les éléments du contexte à prendre en considération comprennent notamment :

- les particularités des secteurs d'activité et des processus de l'organisation, la complexité, la diversité et le nombre de ces secteurs et processus ainsi que le volume de transactions;
- l'importance des actifs, les types d'actifs et les pratiques de gestion des actifs;
- l'importance et la complexité des systèmes d'information ainsi que la publication de l'information;
- la réglementation applicable aux activités de l'organisation;
- les processus décisionnels et de gouvernance;

- la culture organisationnelle en matière de contrôle;
- l'existence d'autres services ou activités de vérification, de contrôle et d'évaluation;
- la maturité et la stabilité des systèmes et des processus;
- les nouvelles lois adoptées;
- le mode de fonctionnement de l'organisation (centralisé ou décentralisé).

Les questions suivantes sont aussi à prendre en compte :

- L'organisation est-elle dans une phase de restructuration ou de révision de ses processus opérationnels?
- L'organisation intègre-t-elle une nouvelle législation ou de nouveaux programmes?
- L'organisation est-elle engagée dans d'importants projets de développement de ses systèmes d'information?
- Les systèmes de contrôle actuels ont-ils déjà été évalués? Sont-ils efficients, précis, connus, appliqués? A-t-on relevé des erreurs? À quelle fréquence et de quelle nature?
- Quels éléments particuliers sont propres à l'organisation?
- L'organisation a-t-elle pris en considération la satisfaction de la population à laquelle elle fournit des services?
- L'organisation a-t-elle fait l'objet d'une vérification externe? Si oui, quelles difficultés ont été relevées?

L'information obtenue dans le cadre de l'analyse permet de déterminer les activités de vérification interne à privilégier, par exemple :

- si les actifs physiques sont importants, la vérification interne devrait inclure des activités visant à apprécier les pratiques de gestion en matière de maintien et de protection de ces actifs;
- si les systèmes informatisés constituent une part importante des processus opérationnels, la vérification interne devrait comporter des activités d'appréciation des contrôles et de la fiabilité de ceux-ci;
- si l'information financière ainsi que le respect des lois, des règlements, des processus et des politiques constituent des éléments sensibles, la vérification interne devrait être orientée vers la fiabilité et la conformité;
- si l'organisation est dans une phase de révision de ses processus, la vérification interne pourrait tendre davantage vers les services-conseils.

1.2.2 La détermination des champs d'activité

À l'aide d'une liste des différents champs d'activité possibles en matière de vérification interne et à la lumière de l'analyse des éléments du contexte, il s'agit de déterminer les champs d'activité qui devraient être couverts par la fonction au sein de l'organisation. Il va sans dire qu'un mandat de vérification interne peut en inclure plusieurs.

Les *Orientations*, les normes de l'Institut des vérificateurs internes (IVI) et la documentation en la matière présentent les champs d'activité essentiels à la fonction de vérification interne. En voici quelques-uns :

- l'évaluation des systèmes de gestion des risques et des contrôles internes;
- la vérification de l'efficacité et de l'efficience des activités (optimisation des ressources);
- l'appréciation des processus assurant la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives;
- l'évaluation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information financière ou non financière;
- la validation des données du rapport annuel de gestion et des contrôles afférents;
- l'évaluation des risques associés à la mise en œuvre des orientations inscrites dans le plan stratégique;
- la vérification des systèmes informationnels, présentement utilisés ou en développement;
- l'évaluation des mesures de protection des renseignements détenus par l'organisation;
- le soutien apporté aux travaux découlant des recommandations du vérificateur externe;
- le soutien apporté aux travaux du comité de vérification;
- les services-conseils relativement aux systèmes, aux activités, aux mécanismes de gestion et aux processus de travail;
- l'appréciation des activités de gouvernance;
- l'évaluation des systèmes de management de la qualité;
- l'évaluation des pratiques relatives au maintien et à la protection des biens et autres actifs;
- l'évaluation des processus de prévention et de détection des erreurs et de la fraude;
- la validation des données selon la politique de gestion contractuelle concernant la vérification interne;
- le suivi des recommandations.

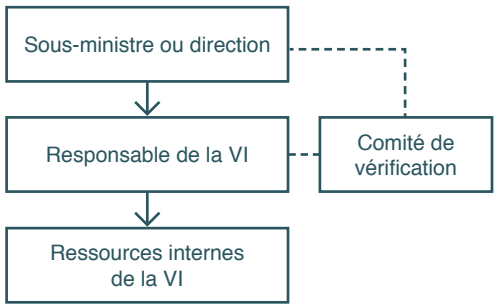
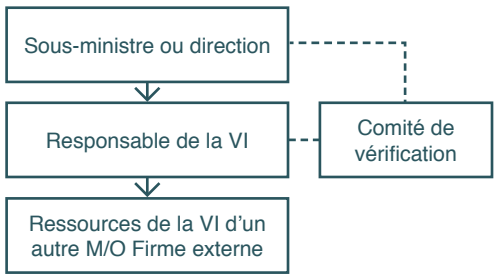
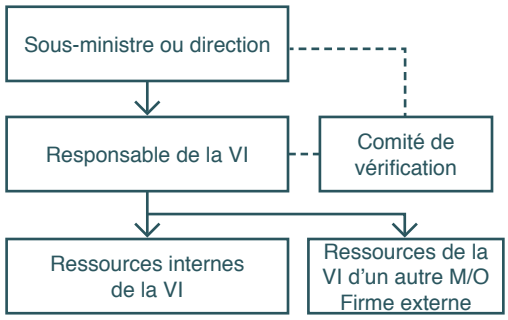
1.2.3 Les types de structure

Les *Orientations* présentent aux dirigeants des modèles structurels pour asseoir la fonction de vérification interne. En pratique, il est possible de combiner différents modèles afin de disposer d'une structure adaptée aux besoins propres de l'organisation en matière de vérification interne.

Chaque modèle comporte ses avantages et ses inconvénients. Le choix d'une structure dépend de facteurs tels que le besoin de souplesse, de stabilité ou d'expertise – générale ou particulière – et les coûts associés aux activités de vérification interne.

Le schéma suivant présente les principales caractéristiques des différents modèles.

Modèles de structure de la fonction de vérification interne

Option 1 : Ressources internes uniquement		**Caractéristiques** - Structure organisationnelle en ligne droite - Ressources internes en VI possédant des connaissances multidisciplinaires **Capacités** - Plus de stabilité pour la réalisation des travaux et plus de souplesse pour s'ajuster aux besoins imprévus - Possibilité de développer et de maintenir des expertises particulières répondant aux besoins de l'organisation - Difficulté d'avoir accès à des connaissances spécialisées - Capacité d'exécution des travaux limitée au nombre de vérificateurs embauchés - Vulnérabilité en cas de roulement du personnel
Option 2 : Échange de services avec un autre ministère ou organisme ou Recours à une firme externe en totalité		**Caractéristiques** - Structure organisationnelle en ligne droite - Recours à des ressources externes en VI - Rôle du responsable de la VI centré sur la coordination des travaux confiés à l'externe **Capacités** - Capacité interne réduite pour réaliser des travaux urgents ou imprévus - Accès à toute l'expertise de l'unité de VI ou de la firme externe embauchée - Dépendance envers les ressources externes pour la réalisation des travaux
Option 3 : Ressources internes ou Recours partiel à une firme externe		**Caractéristiques** - Structure organisationnelle en ligne droite - Ressources internes en VI possédant des connaissances multidisciplinaires - Recours à des ressources externes pour des expertises spécialisées ou pour pallier un besoin de personnel temporaire **Capacités** - Souplesse accrue dans l'utilisation du personnel et accès à l'expertise en fonction des besoins - Maintien d'une bonne culture interne en VI et appui de la part des ressources spécialisées externes - Dans certains cas, autoévaluation plus facile - Combinaison des avantages des deux modèles précédents

Source : adapté du modèle de Samson Bélair/Deloitte & Touche (2007)

1.3 La politique de vérification interne

Selon les *Orientations*, le mandat de la fonction de vérification interne devrait être précisé dans la politique de vérification interne[3] de l'organisation. Ce document vise à fixer officiellement l'étendue des pouvoirs et des accès organisationnels dont les vérificateurs ont besoin au sein de la structure choisie par l'organisation, en même temps qu'il garantit l'indépendance et l'objectivité de ces derniers. Il peut aussi donner des précisions sur les services à fournir, les ressources nécessaires, les compétences requises, la planification des activités et l'exécution des travaux.

Selon une étude effectuée par l'Institut canadien des comptables agréés, la politique de vérification interne doit porter sur les éléments suivants :

- le rôle et les responsabilités de la fonction de vérification interne;
- le lien hiérarchique fonctionnel avec le comité de vérification;
- le lien hiérarchique administratif;
- l'accès aux membres du personnel, aux installations et aux dossiers de l'organisation;
- les restrictions relatives aux champs d'intervention ou aux pouvoirs de la vérification interne;
- l'appel aux dirigeants pour qu'ils collaborent avec les vérificateurs et qu'ils donnent suite à leurs rapports;
- les normes relatives à l'éthique ou à la déontologie;
- les normes applicables en matière de vérification interne;
- la relation avec les vérificateurs externes, le cas échéant;
- la distribution des rapports de vérification et des résumés de ces rapports;
- le suivi des recommandations;
- le droit du responsable de la vérification interne d'assister aux réunions du comité de vérification.

1.4 Les facteurs de succès essentiels à la vérification interne

L'amélioration continue de la fonction de vérification interne. L'organisation devrait investir dans l'amélioration continue de la fonction de vérification interne, notamment :

- en adaptant la structure et la composition des ressources selon l'évolution des besoins;
- en favorisant le développement de l'expertise et des compétences requises.

L'objectif est d'assurer l'adéquation entre les besoins de l'organisation et l'apport de la fonction de vérification interne.

3. *Orientations*, *op. cit.*, section 6, art. 9 d et 10 a, p.4 et section 7,art. 18 a, p. 6.

En adoptant l'approche de l'amélioration continue, l'organisation s'assure que la fonction de vérification interne est basée sur les meilleures pratiques et qu'elle peut jouer pleinement son rôle.

La promotion de la vérification interne. Bien que la promotion de la fonction de vérification interne soit quelquefois négligée, elle s'avère un aspect déterminant dans la réussite des travaux en matière de vérification, notamment en ce qui concerne les initiatives visant à accentuer la sensibilisation et la compréhension du personnel à l'égard des risques qu'encourt l'organisation. La promotion de la vérification interne peut se faire par l'intermédiaire de brochures, de séances de sensibilisation aux risques ou, encore, de rencontres avec la direction.

Enfin, le moment de l'instauration de cette fonction devrait être mentionné dans le rapport annuel de gestion que l'organisation dépose à l'Assemblée nationale.

L'arrimage des résultats visés par la vérification interne aux effets et impacts recherchés par l'organisation. Le cadre de gestion instauré par la Loi sur l'administration publique est axé sur les résultats et sur le principe de transparence[4]. Ce cadre de gestion apporte une nouvelle dimension à la vérification interne en tant qu'outil de gestion contemporain profitant à toute organisation performante et en contrôle de ses activités.

4. *Extrait des Orientations*, section 1 Art. 1, traitant du contexte issu de la Loi sur l'administration publique, (L.R.Q., C. A-6.01)

2. LA DÉMARCHE RELATIVE À LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION DE VÉRIFICATION INTERNE

2.1 Le soutien à la mise en œuvre des Orientations

L'expérience d'autres ministères ou organismes gouvernementaux et les pratiques recommandées par plusieurs associations professionnelles montrent qu'il n'y a pas de modèle unique pour mettre en place une fonction de vérification interne. Toutefois, parmi les pratiques favorisées figure l'élaboration et la poursuite d'une démarche structurée, adaptée à l'organisation, qui, à l'image de celle que contient le présent document, requiert la participation des principaux acteurs (comité de vérification, responsable de la vérification interne) nommés par le sous-ministre, le dirigeant ou le conseil d'administration, tel que cela est d'ailleurs précisé dans les *Orientations*[5].

La démarche présentée ici peut être adoptée et appliquée par toutes les organisations, autant celles qui en sont à constituer une fonction de vérification interne que celles où cette fonction existe déjà. Les résultats de l'exercice consistant à déterminer les besoins de l'organisation[6] relativement à la vérification interne fourniront à la direction[7] l'éclairage lui permettant de faire les choix qu'elle jugera appropriés.

L'ampleur des efforts et le degré de précision à atteindre à chaque étape peuvent varier d'une organisation à l'autre. Ainsi, il est tout aussi fondamental pour chacune de bien connaître les préoccupations de son comité de gestion[8] avant de définir l'étendue de sa vérification interne et de déterminer ses besoins que de rédiger une politique de vérification interne décrivant la structure et les rôles en cette matière. La réponse aux besoins étant directement liée au niveau de risque (voir, dans l'introduction, la section intitulée *La gestion des risques*) des différents éléments de l'organisation et à la complexité de celle-ci, il s'avère essentiel de déterminer les efforts et les compétences nécessaires, de définir les priorités de travail puis de structurer le tout à l'intérieur d'un plan pluriannuel de vérification interne. La fragmentation de ce plan en plans annuels facilitera la mise en œuvre et le suivi de la démarche.

Les *Orientations* recommandent d'ailleurs ces manières de faire et, en cela, vont dans le même sens que les normes établies par l'Institut des vérificateurs internes (Institute of Internal Auditors – IVI). Un extrait de ces normes est présenté ci-dessous.

5. *Ibid.*, section 6, art. 9 b et c, p. 4.
6. Voir 1.2. pages 1 à 9 du présent guide
7. Le concept de *direction* fait référence au sous-ministre en titre d'un ministère, au dirigeant d'un organisme dans le cas où celui-ci n'a pas de conseil d'administration ou, encore, au conseil d'administration.
8. Le concept de *comité de gestion* fait référence au comité regroupant les plus hauts dirigeants autour de la direction.

Norme 2010 – Planification : « Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. »

Norme 2030 – Gestion des ressources : « Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé. »

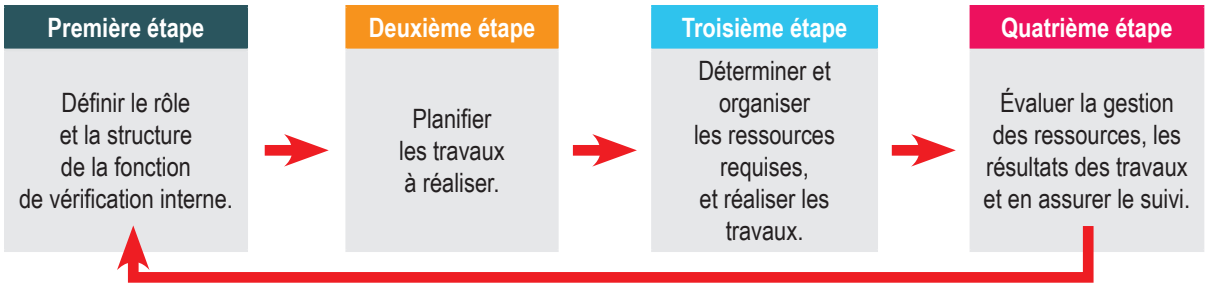
Norme 1210 – Compétence : « Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. **L'équipe** d'audit interne doit **collectivement** posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. »

Source : Normes établies par l'Institut des vérificateurs internes

2.2 Les étapes de la démarche

La démarche comprend les quatre étapes qui suivent, chacune étant représentée par une couleur.

La démarche proposée n'est pas un processus séquentiel. Les étapes peuvent donc se réaliser en parallèle ou par itération. Au besoin, il est possible de revenir à une étape précédente pour faire des rectifications avant de poursuivre la démarche.



2.2.1 Définir le rôle et la structure de la fonction de vérification interne

- Examiner les éléments du contexte de l'organisation pouvant avoir une influence sur les besoins en matière de travaux de vérification interne;
- Établir ou réviser la structure et le rôle;
- Choisir les champs d'activité;
- Définir le mandat de la fonction de vérification interne de l'organisation.

2.2.2 Planifier les travaux à réaliser (plan de vérification interne)

- Prendre en compte les risques de l'organisation;
- S'enquérir des préoccupations de la direction et du comité de vérification;
- Prendre en considération les autres fonctions d'attestation et de contrôle;
- Établir les travaux à réaliser ainsi que la priorité et la périodicité de ceux-ci (plans pluriannuel et annuel de vérification interne).

2.2.3 Déterminer et organiser les ressources requises, et réaliser les travaux

- Déterminer la charge de travail liée à la réalisation des travaux;
- Préciser les compétences et l'expertise requises;
- Établir qui fera les travaux (ressources internes ou externes);
- Déterminer les coûts et les ressources;
- Réaliser les travaux.

2.2.4 Évaluer la gestion des ressources, les résultats des travaux et en assurer le suivi

- Évaluer les résultats des travaux et tirer profit des expériences afin d'améliorer la vérification interne.

3. LES RÔLES DES PRINCIPAUX ACTEURS À CHACUNE DES ÉTAPES

3.1 La direction :

- détermine la structure de sa fonction de vérification interne et la façon dont elle souhaite utiliser cette fonction;
- adopte la politique de vérification interne de l'organisation, qui définit la structure, le rôle, les champs d'activité ainsi que le mandat de la fonction adapté à la structure choisie;
- veille à laisser au responsable de la fonction de vérification interne le plus d'indépendance possible;
- se base sur les risques reconnus et évalués par l'organisation afin de décider des travaux à prévoir et d'en fixer le degré de priorité. Dans ce cas, le rôle de la vérification interne s'apparenterait plutôt à un service-conseil pouvant soutenir la direction dans l'appréciation des différents facteurs de risques, en s'appuyant sur les normes de l'Institut des vérificateurs internes (IVI);
- peut demander la réalisation de travaux particuliers, comme suivre la mise en œuvre d'un nouveau processus opérationnel, ou déterminer l'étendue de la vérification pour certains travaux. Les préoccupations de la direction sont alors essentielles à la fonction de vérification interne puisqu'elle connaît davantage la stratégie globale de l'organisation, les ressources disponibles et les principaux enjeux liés au contexte organisationnel.

- favorise le plus possible la coordination entre les travaux de vérification interne et ceux d'autres secteurs tels que l'évaluation de programme ou les activités d'inspection, d'enquête et d'assurance de la qualité, de façon à assurer une réponse cohérente aux besoins préalablement définis;
- adopte la planification (plans pluriannuel et annuel) de la vérification interne[9]. Une fois les besoins déterminés, elle confie au responsable de la vérification interne le soin de préparer les plans pluriannuel et annuel. Les travaux planifiés devraient couvrir les activités de vérification, régulières et sporadiques, ainsi que les activités de services-conseils, le cas échéant. La planification devrait comprendre la constitution d'une liste des activités et des risques qui ne feront pas l'objet de travaux de vérification, incluant les raisons qui justifient ces choix. Une bonne pratique dans le choix des travaux à effectuer est d'aligner la stratégie de vérification interne sur celle de l'organisation;

9. *Ibid.*, section 6, art. 9, p. 4.

- détermine les travaux qui pourront être réalisés, le cas échéant, par l'unité de la vérification interne et ceux qui seront confiés à des ressources externes, en tenant compte des compétences requises. Il peut être avantageux de recourir à l'expertise d'autres membres du personnel de l'organisation ou de faire appel à des experts externes lorsque la réalisation de certains travaux exige des connaissances spécialisées. De même, il peut être avantageux pour l'organisation de combiner des ressources internes et externes afin de mener les travaux à terme.

- détermine qui effectuera les travaux (ressources internes ou consultants externes) et établit la collaboration avec d'autres intervenants, le nombre de vérificateurs, de membres du personnel de soutien et de gestionnaires, les besoins liés à la formation ponctuelle ou continue[10], le cas échéant, ainsi que les besoins en ressources externes;
- alloue les ressources nécessaires à la réalisation des travaux[11] en tenant compte des limites du budget global et des besoins en ressources de l'ensemble des secteurs d'activité de l'organisation.

  Voici quelques-unes des dépenses à prévoir :
  - les dépenses administratives;
  - les coûts liés au recours à l'échange de services et à des firmes externes;
  - le coût des locaux et des équipements de bureau, informatiques et autres;
  - les coûts liés à l'acquisition et à l'utilisation des instruments et des outils de vérification utilisés;
  - les frais de déplacement associés aux travaux de vérification;
  - les coûts liés à la formation et au perfectionnement du personnel.

- au moins une fois par année, collabore avec le responsable de la vérification interne pour évaluer les résultats obtenus à l'égard de la détermination des ressources, pour dégager les constats et pour prévoir les besoins de l'année suivante. Cette évaluation fait généralement partie intégrante de l'évaluation de la performance de la fonction et peut être présentée dans le rapport annuel d'activité, comme cela est spécifié dans les *Orientations*;
- en vue d'améliorer l'allocation des ressources et des compétences, étudie les propositions en s'appuyant sur les commentaires et les recommandations du comité de vérification ainsi que sur les constats établis par les vérificateurs externes et d'autres intervenants;
- discute avec le responsable de la vérification interne et les membres du comité de vérification interne avant d'autoriser la mise en œuvre des propositions destinées à améliorer la qualité des travaux de vérification interne.

10. *Orientations*, section 6, art. 9 b iv, p. 4
11. *Ibid.*, section 6, art. 9 b iii

Les gestionnaires, quant à eux, ont la responsabilité d'établir un plan d'action et de suivi après avoir analysé les constatations dégagées du rapport de vérification.

Pour évaluer l'efficacité de la vérification interne, il est souhaitable de recourir à certaines techniques de mesure des résultats comme les sondages sur la satisfaction de la population à laquelle l'organisation fournit des services, les comptes rendus subséquents aux activités de vérification et les examens internes de l'assurance de la qualité.

Les normes de l'IVI stipulent que la vérification interne doit être basée sur un programme d'assurance et d'amélioration continue afin que l'organisation puisse à la fois s'assurer de la performance de l'activité de vérification interne et saisir les occasions de s'améliorer. Ce programme doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

Enfin, l'IVI recommande de mener un examen externe quinquennal sur la qualité des travaux de vérification interne. Cet examen devrait être fait par des personnes qualifiées et indépendantes.

Un facteur de succès essentiel : l'engagement de la direction. Cette implication s'exprime par les relations de la direction avec le comité de vérification et le responsable de la vérification interne. Leurs relations permettent d'établir une plus grande proximité et une meilleure compréhension des besoins en matière de vérification interne, d'une part, et des services que peut fournir l'unité de la vérification interne, d'autre part.

Par ailleurs, il est souhaitable que la direction montre l'importance qu'elle accorde à la fonction de vérification interne. Cette importance se concrétise notamment lorsque la direction approuve la planification des travaux de vérification interne et y accorde les ressources nécessaires.

3.2 Le comité de vérification interne[12] :

- a la structure et les compétences précisées dans les *Orientations*;
- examine la planification des activités de vérification interne afin de s'assurer qu'elle couvre tous les volets du rôle et les champs d'activité retenus. Il vérifie que l'ensemble des risques ou des activités est couvert et que les travaux de vérification interne sont coordonnés avec ceux d'autres intervenants. Le cas échéant, il propose des ajouts ou des modifications;
- formule des recommandations à la direction concernant l'adoption de la politique de vérification interne ou des plans pluriannuel et annuel en cette matière.

12. *Ibid.*, section 7, art. 13 à 19, p. 6 et 7.

- estime les besoins en ressources afin que la fonction soit suffisamment dotée pour soutenir les plans pluriannuel et annuel de vérification interne. Pour ce faire, les limites budgétaires totales de l'organisation doivent être prises en compte. Les ressources comprennent l'effectif, le budget et l'expertise ou l'accès à l'expertise. Le budget devrait prévoir les montants permettant de réaliser les travaux de vérification interne et de couvrir les coûts de fonctionnement de l'unité de la vérification interne, ceux qui sont liés au perfectionnement professionnel et au recours à des experts externes ainsi que les coûts associés aux activités du comité de vérification.

- évalue les rapports, les recommandations et le suivi des travaux de vérification interne et externe, s'il y a lieu;
- examine et apprécie l'évaluation de la fonction de vérification interne qui lui est soumise. Il devrait être en mesure de confirmer que cette fonction est correctement constituée, qu'elle dispose des ressources nécessaires et qu'elle exerce ses activités de manière professionnelle (qualité des activités et des travaux, respect des cadres de référence applicables).

Un facteur de succès essentiel : le soutien du comité de vérification

Par ses commentaires et ses recommandations, le comité de vérification aide la direction à s'acquitter de ses responsabilités en matière de vérification interne. Les membres du comité de vérification doivent être en mesure d'apprécier les éléments pris en considération dans le processus de détermination des besoins.

3.3 Le responsable de la vérification interne :

- s'appuie sur l'information obtenue au cours du processus de gestion des risques et de détermination des besoins pour définir ou réviser le rôle de la fonction de vérification interne. Ce rôle devrait être précisé dans la politique de vérification interne[13] et la fonction de vérification interne devra être structurée de façon à pouvoir l'assumer. Afin de déterminer cette structure, il faut examiner certains aspects comme la nature des projets, analyser ce que font les autres organisations dans le domaine, maximiser les possibilités d'amélioration sur le plan budgétaire ainsi qu'évaluer les besoins à court et à long terme;
- est le responsable de l'unité de la vérification interne dont le mandat est de fournir, de manière indépendante et objective, les services de suivi et de conseil à valeur ajoutée visant l'amélioration des activités de l'organisation. Cette unité aide l'organisation à atteindre ses objectifs en lui proposant une démarche systématique et structurée qui, à l'image de celle que contient le présent guide, servira à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance;
- élabore une proposition, bien documentée, qui précisera les champs d'activité à privilégier et les secteurs d'activité à viser. À cette fin, il s'interroge sur les éléments importants de l'organisation qui devraient être pris en compte – par exemple l'information, la sécurité, les processus opérationnels, les actifs ou les objectifs à atteindre – et sur le rôle de vérification ou de service-conseil que joue son unité dans le cadre d'une mission de vérification;
- rapporte au palier de gestion approprié toute lacune décelée ou toute bonne occasion d'améliorer les contrôles de gestion, la rentabilité et l'image de l'organisation entrevue pendant les missions de vérification.

- détermine tant les risques qui doivent être pris en considération dans la planification que ceux qui ne seront pas couverts par les travaux et donne les raisons de ses choix. Il peut appuyer son analyse sur les résultats de travaux antérieurs (suivi des recommandations faites par la vérification interne) ou sur ceux d'autres vérificateurs. Il prend aussi en compte l'évaluation des risques faite par l'organisation en plus de consulter la direction sur son appréciation des risques et sur ses préoccupations. Celles-ci entrent en ligne de compte au moment de planifier les travaux;
- établit la planification des travaux de vérification interne pour l'organisation. Cette planification vise à soutenir la prise de décision concernant les travaux à prévoir, lesquels couvriront tous les champs d'activité retenus, et facilite l'évaluation des ressources requises. Elle sera empreinte de souplesse, de façon à permettre la réalisation de travaux imprévus
- propose les travaux apportant une valeur ajoutée et répondant aux préoccupations de la direction ou du comité de vérification. La planification s'échelonne généralement sur trois à cinq ans, de manière à assurer une cohérence entre le degré de priorité des travaux, l'ampleur de ces travaux et la capacité des secteurs vérifiés à répondre aux demandes du vérificateur interne.

13. Pour les détails relatifs à la politique de vérification interne, voir à la p.10 du présent guide

Exemple d'un plan de vérification interne

Activité, processus ou système	Niveau de risque (explication)	Travaux à planifier (vérification et services-conseils)	Description sommaire, coordination avec d'autres intervenants et compétences particulières	Degré de priorité	Périodicité	Nombre d'heures à prévoir (à l'interne et à l'externe)	Échéancier
Processus de planification stratégique	Faible Concerne le risque lié à la réalisation de la mission de l'organisation	Vérification de l'optimisation des ressources dans le processus de planification stratégique	À la demande de la direction Appréciation du processus d'ensemble, de l'apport des intervenants et du partage des responsabilités Avis concernant la cohérence entre les orientations du plan stratégique et les responsabilités législatives Aucune coordination avec d'autres intervenants	Moyen	Vérification ponctuelle avant le début des travaux relatifs à la préparation du plan stratégique	300 heures Réalisé à l'interne	
Sécurité de l'information	Moyen	Vérification de l'accès à l'information par le personnel	Appréciation des contrôles informatisés d'accès et de l'application des directives internes Coordination avec le Vérificateur général du Québec , qui prévoit mener des travaux concernant la gestion de la sécurité de l'information Compétences : technique de vérification informatique	Moyen	Tous les deux ans	120 heures Réalisé à l'interne	
Gestion des contrats	Élevé	Vérification de la gestion des contrats	À la demande du Conseil du trésor Application des procédés prévus par le Secrétariat du Conseil du trésor Coordination avec le Secrétariat du Conseil du trésor Compétences : maîtrise des lois et règlements en matière de contrats	Élevé	Tous les trois ans À prévoir au cours de l'exercice 2008-2009 Échéance : déc. 2008	200 heures Réalisé par une firme externe (165 heures) et coordonné par l'unité de la vérification interne (35 heures)	
Rapport annuel de gestion	Faible	Validation de l'information et avis	Vérification de l'exactitude de l'information, de la cohérence d'ensemble et des contrôles afférents Coordination avec les travaux des secteurs de l'organisation et de la direction des communications	Élevé	Annuellement	100 jours / personne Réalisé à l'interne	

- prépare un mandat pour chacun des travaux de vérification[14], lequel donne des précisions sur les objectifs, l'étendue, la durée et l'échéancier du travail ainsi que sur les ressources qui y seront affectées;
- travaille de concert avec les vérificateurs externes pour définir du mieux que possible l'étendue des travaux de vérification et ce, afin de viser l'atteinte des résultats les plus significatifs pour l'organisation. Une telle collaboration doit se faire dans le respect des obligations légales des vérificateurs externes;
- répartit les travaux en fonction de leur degré de priorité et établit leur périodicité;
- prépare son plan de vérification interne en y consignant l'information pertinente obtenue dans le cadre de la démarche.

  Les exemples contenus dans le tableau de la page 20 sont fictifs et les données chiffrées constituent des estimations. Afin de déterminer avec précision le nombre d'heures à prévoir pour chaque activité, il est nécessaire de tenir compte de certains facteurs comme l'envergure de l'organisation, la portée du mandat ou le déploiement géographique, qui peuvent avoir des conséquences sur le nombre d'heures nécessaires à la vérification interne.

  Le plan de vérification interne devrait fixer tant le délai pour le dépôt d'un rapport de vérification interne que la périodicité des activités de suivi.

  Le budget devrait prévoir les montants permettant de réaliser les travaux de vérification interne et de couvrir les coûts de fonctionnement de l'unité de la vérification interne, ceux qui sont liés au perfectionnement professionnel et au recours à des experts externes ainsi que les coûts associés aux activités du comité de vérification;

- estime la charge de travail et détermine le nombre d'heures nécessaires à la réalisation des travaux prévus dans le programme de vérification interne. Les besoins concernant les personnels d'encadrement et de soutien sont établis en tenant compte de la structure de la fonction. Il n'y a pas de méthode particulière pour évaluer la charge associée à chacun des travaux. Les expériences antérieures et les estimations basées sur des travaux similaires sont les meilleurs instruments. Par exemple, les heures peuvent être estimées en tenant compte des facteurs suivants :
  - les éléments clés des travaux;
  - les risques significatifs liés à l'activité vérifiée;
  - la pertinence et l'efficacité des contrôles en place, si elles sont connues;
  - la disponibilité et la qualité de l'information;
  - les procédés de vérification susceptibles d'être utilisés;
  - les procédés de suivi des recommandations;
  - les éléments inhabituels qui peuvent survenir et les impondérables anticipés.
- détermine les compétences et l'expertise requises pour réaliser les travaux. Cela sert à établir dans quelle mesure les travaux doivent être effectués par des vérificateurs d'expérience, spécialisés, internes ou externes. De façon générale, la fonction de

14. *Ibid.*, section 9, art. 23 à 25.

vérification interne devrait notamment exiger des compétences et de l'expertise en vérification, en comptabilité, en systèmes d'information et en analyse organisationnelle. Une bonne connaissance du secteur d'activité de l'organisation est aussi nécessaire. Sur ce plan, la compétence et l'expertise constituent des facteurs qui renforcent la crédibilité de la fonction.

Les compétences requises, selon qu'elles sont générales ou professionnelles, se rapportent à différents éléments. Les premières concernent notamment le fonctionnement gouvernemental ainsi que le rôle des ministères et organismes – y compris les organismes centraux –, la gestion des risques et des systèmes de contrôle, la reddition de comptes et la gestion axée sur les résultats, la gouvernance ou, encore, la comptabilité et la finance. Quant aux secondes, elles touchent, entre autres, les valeurs, les normes éthiques et les principes propres aux vérificateurs internes, les titres[15], l'expertise, la certification et les compétences liées aux activités de l'organisation ou aux techniques de vérification ainsi que le niveau professionnel;

- procède, comme tout évaluateur, conformément aux valeurs éthiques de la fonction publique et s'engage à les respecter au même titre que toute autre norme de l'organisation en vigueur dans ce domaine. Les éventuels conflits d'intérêts doivent être traités avec ouverture et honnêteté afin qu'ils ne compromettent pas les résultats des évaluations; afin de faciliter la compréhension du lecteur, la norme 1120 de l'IVI est présentée à la page suivante;

- s'assure que les rapports d'évaluation sont clairs et précis, et qu'ils ne contiennent que les renseignements essentiels à la compréhension des constatations, des conclusions et des recommandations. Ils doivent fournir une explication pertinente de l'exposition aux risques en ce qui concerne les éventuels problèmes signalés**;**
- met en œuvre un processus de suivi et d'évaluation. Il transmet à l'organisation toute information qui soutient son évaluation et ses suggestions d'amélioration.

Un facteur de succès essentiel : l'implication du responsable de la vérification interne.

Le responsable de la vérification interne doit avoir une compréhension globale du fonctionnement des systèmes opérationnels et de gestion de l'organisation. Il doit être ouvert aux discussions et à l'écoute de la direction pour connaître et comprendre ses besoins. Il recueille de l'information sur les éléments pertinents qui seront analysés dans le cadre de la démarche relative à la détermination des besoins.

15. Le lecteur trouvera, à l'annexe II, une liste détaillée des acronymes associés aux titres et compétences reconnus en matière de vérification interne.

De façon générale, il s'assure de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont confiées et doit en rendre compte à la direction. Il doit signaler toute situation qui affecte ses ressources ou ses travaux. Dans le même sens, il devrait informer avec diligence les membres du comité de vérification de tout élément qui peut affecter l'indépendance, l'efficacité, l'efficience ou la qualité de la vérification interne.

Norme 1120 - Objectivité individuelle :

« Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

Interprétation :

Est considérée comme un conflit d'intérêt, une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel venant en concurrence avec ses devoirs et responsabilités. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêt peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêt peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur interne, au service d'audit interne et en la profession. Un conflit d'intérêt peut compromettre la capacité d'un individu à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective. »

4. LA SYNTHÈSE DES FACTEURS DE SUCCÈS EN VÉRIFICATION INTERNE

La vérification interne vise à offrir une valeur ajoutée à l'organisation, à la soutenir et à lui permettre, le cas échéant, de détecter des lacunes qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel qu'elle se concentre sur certaines activités.

Plusieurs facteurs, présentés de façon détaillée dans les sections précédentes, contribuent à la détermination et à la gestion appropriée des besoins en matière de vérification interne. Ces facteurs sont :

- l'engagement de la direction;
- le soutien du comité de vérification;
- l'implication du responsable de la vérification interne;
- l'amélioration continue de la fonction de vérification interne;
- la promotion de la vérification interne ;
- l'arrimage des résultats visés par la vérification interne aux effets et impacts recherchés par l'organisation.

CONCLUSION

La démarche de mise en place d'une fonction de vérification interne proposée dans le présent guide représente un important défi pour les dirigeants des ministères et organismes et vient appuyer les *Orientations concernant la vérification interne* adoptées en 2006 par le gouvernement du Québec. Les travaux inhérents à cette démarche sont décrits en fonction des responsabilités de chaque acteur – direction, comité de vérification interne et responsable de la vérification interne – et s'adaptent à toutes les organisations, peu importe leur taille.

La fonction de vérification interne constitue un élément important du soutien à la direction des ministères et organismes dans l'implantation du cadre de gestion axé sur les résultats, notamment pour la planification stratégique et l'élaboration des rapports annuels de gestion. Elle évalue le fonctionnement des systèmes, des processus et des activités de l'organisation puis, le cas échéant, donne l'assurance qu'ils sont appropriés. Elle offre soutien et conseils à l'organisation afin de l'aider à améliorer sa performance et à atteindre ses objectifs.

L'amélioration de la qualité de la vérification interne au gouvernement du Québec est primordiale. C'est pourquoi le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé, notamment par la publication du présent guide, à soutenir et à promouvoir les bonnes pratiques en ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Forum des responsables de la vérification interne. *Membres – Outils,* [En ligne], 2009. [https://www.membres.frvi.gouv.qc.ca].

Institut canadien des comptables agréés. *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne,* Toronto, Institut canadien des comptables agréés, coll. « Gestion des risques et gouvernance », 2004, 20 p.

Institut des vérificateurs internes – IVI. *Normes professionnelles de l'Audit interne,* Altamonte Springs (Floride), The Institute of Internal Auditors, 2009, 28 p.

Institute of Internal Auditors (The) – IIA. *The Role of Auditing in Public Sector Governance,* Altamonte Springs (Floride), The Institute of Internal Auditors, 2006, 24 p.

Kincaid, James K., et William J. Sampias. *Certified Government Auditing Professional: Examination Study Guide,* 3e édition, Altamonte Springs (Floride), The Institute of Internal Auditors, 2005, 313 p.

Mazouz, Bachir, et Jean Leclerc, avec la coll. de Marcel J.B. Tardif. *La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, xxii, 440 p.

Ministère du Conseil exécutif du Québec. *Planification stratégique en bref, Fonctions qui alimentent le cycle de gestion,* [En ligne], décembre 2008. [http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/planification/cycle.html].

Secrétariat du Conseil du trésor. Comité des responsables de la vérification interne. [*Manuel de la pratique professionnelle de la vérification interne dans l'administration publique québécoise*], Québec, disponible dans le site Internet du Forum des responsables de la vérification interne, 2006. [https://www.membres.frvi.gouv.qc.ca].

Samson Bélair/Deloitte & Touche. *Élaboration d'une démarche pour la détermination des besoins en vérification interne,* Québec, Samson Bélair/Deloitte & Touche, 2007, 67 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Politique d'évaluation – Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada,* [En ligne], avril 2009. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15688&section=text].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Vérification interne du processus d'élaboration du plan stratégique,* [En ligne], 2005. [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps02-fra.asp#_Toc94932599].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Politique sur la vérification interne,* [En ligne], 2009. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484&section=text].

Orientations concernant la vérification interne, Conseil du trésor, Recueil des politiques de gestion, Québec, 2006, 8 p.

ANNEXE I

Orientations concernant la vérification interne

Conseil du trésor
Québec

Vol.	Ch.	Suj.	Pce.
9	1	2	4

Page: 1 Émise le: 2006-11-17

Recueil des politiques de gestion

Pour information : Direction de la gestion de la performance

C.T. 204419 du 6 novembre 2006

ORIENTATIONS CONCERNANT LA VÉRIFICATION INTERNE

Section 1. Contexte

1. La Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01), adoptée en 2000, a introduit un cadre de gestion axée sur les résultats. Ce cadre de gestion apporte une nouvelle dimension à la vérification interne en tant qu'outil de gestion à toute organisation performante, moderne et en contrôle de ses activités.

Section 2. Objectifs visés

2. Les présentes orientations ont pour but de servir de référence aux ministères et aux organismes pour favoriser l'implantation de la vérification interne, pour renforcer et consolider cette fonction, ainsi que pour favoriser l'indépendance, l'objectivité et la crédibilité de la vérification interne.

3. Elles visent plus particulièrement les objectifs suivants :

   a) proposer le cadre de gestion pour l'ensemble des fonctions relatives à la vérification interne;

   b) décrire les rôles et les responsabilités des intervenants en matière de vérification interne;

   c) proposer certaines pratiques à appliquer par les ministères et les organismes, notamment en ce qui a trait au comité de vérification et aux plans annuel et pluriannuel de vérification.

Section 3. Champ d'application

4. Les présentes orientations concernant la vérification interne s'appliquent aux ministères et aux organismes budgétaires ainsi qu'aux organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1).

Section 4. Apport et champs d'activité de la vérification interne

5. La vérification interne peut contribuer de manière significative à améliorer la gestion d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs.

   Elle s'avère une fonction importante pour appuyer les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et, le cas échéant, le conseil d'administration dans l'exercice de leur rôle.

6. La vérification interne vise principalement à fournir à la direction une évaluation objective et indépendante du fonctionnement des systèmes, des processus et des activités de l'organisation ainsi qu'une appréciation du degré de contrôle sur ceux-ci.

   La vérification interne fournit à l'organisation les pistes d'amélioration à apporter et peut également lui offrir des services-conseils pour améliorer sa gestion et sa performance.

7. Les champs d'activité de la vérification interne comprennent :

   a) l'évaluation des systèmes de contrôle et de gestion des risques, incluant la protection des biens et autres actifs, qui vise à s'assurer que l'organisation est en contrôle de ses opérations au regard des risques potentiels, afin qu'elle soit en mesure de livrer les résultats et la qualité des services attendus;

   b) la vérification d'optimisation des ressources et de la performance qui consiste à s'assurer que les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sont gérées de façon efficace, efficiente et économique;

   c) la vérification de la conformité qui vise à examiner le respect des lois, des règlements, des politiques et des directives;

d) l'évaluation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information contenue dans les rapports annuels de gestion afin que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme puisse fournir l'attestation prévue à l'article 24 de la Loi sur l'administration publique;

e) la vérification des technologies de l'information qui porte notamment sur les risques et les contrôles reliés aux actifs informationnels;

f) l'évaluation des mesures au regard de la protection des renseignements détenus par l'organisation;

g) le soutien aux travaux aux fins de la réponse du ministère ou de l'organisme aux constatations et recommandations formulées notamment par le Vérificateur général du Québec;

h) les services-conseils aux gestionnaires relativement aux systèmes, aux activités, aux mécanismes de gestion et aux processus de travail.

Section 5. Cadres de référence

8. Afin de favoriser la qualité et l'uniformité des travaux, les vérificateurs internes des ministères et des organismes devraient appliquer les cadres de référence généralement utilisés dans ce secteur d'activité, et ce, dans la mesure où ceux-ci ne dérogent pas aux règlements, politiques, directives ou autres règles applicables dans l'Administration gouvernementale.

Section 6. Rôles et responsabilités

9. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, le conseil d'administration :

a) met en œuvre les présentes orientations concernant la vérification interne dans son organisation;

b) met en place une fonction de vérification interne. À cette fin :

i) il nomme la personne responsable de la vérification interne qui devrait relever directement de lui et lui confère un maximum d'indépendance;

ii) il peut aussi, soit créer au sein de son organisation une unité administrative, soit conclure une entente de service avec un autre ministère ou organisme ou encore signer un contrat de service avec une firme externe pour lui confier les travaux de vérification interne, et, dans ces deux dernières situations, la personne responsable de la vérification interne prévue au paragraphe i) peut être alors une personne identifiée à l'entente de service ou au contrat de service;

iii) il alloue les ressources nécessaires à la réalisation des travaux qui sont dévolus à cette fonction;

iv) il voit à ce que les vérificateurs internes bénéficient d'une formation continue afin de développer et de maintenir leurs compétences.

c) constitue un comité de vérification, nomme les membres et en détermine le mandat ou conclut une entente de service pour recourir aux services d'un comité de vérification d'un ministère ou d'un organisme;

d) adopte la politique de vérification interne du ministère ou de l'organisme;

e) adopte les plans annuel et pluriannuel de vérification interne;

f) veille à ce que la vérification interne ait accès à toutes les informations nécessaires à la réalisation de ses travaux.

10. Le responsable de la vérification interne :

a) élabore une politique de vérification interne qui précise notamment les éléments concernant l'indépendance de la fonction, ses champs d'intervention, les rôles et les responsabilités des divers intervenants et les ressources nécessaires. La politique peut également traiter des compétences requises en vérification interne, de la planification des activités et de l'exécution des travaux, ainsi que de la reddition de comptes;

b) élabore les plans annuel et pluriannuel pour les travaux de vérification interne;

c) transmet les résultats de ses travaux au sous-ministre, au dirigeant d'organisme ainsi qu'au comité de vérification, et, le cas échéant, au conseil d'administration;

d) assiste aux réunions du comité de vérification;

e) prépare annuellement un rapport des activités de vérification interne qui contient notamment un état de situation concernant la réalisation du plan de vérification interne en tenant compte des modifications apportées, une évaluation de la performance de l'unité de vérification et, le cas échéant, les améliorations envisagées.

11. Le responsable de la vérification interne peut traiter directement avec les membres du comité de vérification sur le plan fonctionnel.

Il devrait également informer avec diligence les membres du comité de vérification de tout élément qui peut affecter significativement l'indépendance, l'objectivité, l'efficacité, l'efficience ou la qualité de la vérification interne.

12. Le Secrétariat du Conseil du trésor :

a) soutient la mise en œuvre et veille à l'application des présentes orientations concernant la vérification interne;

b) favorise la diffusion des meilleures pratiques en matière de vérification interne;

c) fournit au Conseil du trésor des informations, avis et recommandations en matière de vérification interne;

d) évalue l'application de ces orientations et propose au Conseil du trésor, le cas échéant, les modifications appropriées.

Section 7. Comité de vérification

13. Le comité de vérification devrait être suffisamment indépendant et compétent de manière à contribuer à la qualité des travaux de vérification interne.

14. Les objectifs du comité de vérification sont :

a) d'aider le sous-ministre, le dirigeant d'organisme et, le cas échéant, le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de vérification interne;

b) de favoriser l'indépendance de la vérification interne;

c) d'assurer la crédibilité et la qualité des travaux de vérification;

d) de contribuer à renforcer le système de contrôle interne dans le ministère ou l'organisme.

15. Le comité de vérification devrait être composé d'un minimum de trois membres dont au moins un membre devrait provenir de l'extérieur du ministère ou de l'organisme et ne devrait pas avoir de lien d'emploi ou d'affaires avec celui-ci depuis au moins un an.

16. Les membres du comité de vérification devraient posséder des connaissances en gestion administrative et au moins un membre devrait avoir une expertise en matière comptable ou financière.

17. Le comité de vérification devrait, au cours d'une année financière, tenir au moins deux rencontres portant sur les travaux de vérification interne.

18. Le comité de vérification :

a) recommande la politique de vérification interne du ministère ou de l'organisme;

b) recommande les plans annuel et pluriannuel des travaux de vérification interne et formule des avis sur les ressources qui y sont affectées;

c) examine les rapports, les recommandations et les suivis des travaux de vérification interne;

d) surveille et apprécie la qualité des activités et des travaux ainsi que le respect des cadres de référence applicables;

e) peut faire des propositions quant à la mise en place d'un système efficace de gestion des risques et des contrôles;

f) fait rapport de ses activités annuellement au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme et, le cas échéant, au conseil d'administration.

19. Outre ses fonctions en matière de vérification interne, le comité de vérification devrait également :

a) rencontrer, au moins une fois par année, les vérificateurs externes;

b) examiner les rapports financiers, les recommandations et les travaux de suivi des vérificateurs externes, s'il y a lieu, ainsi que tout autre rapport du ministère ou de l'organisme à la demande du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme et, le cas échéant, du conseil d'administration.

Section 8. Planification des travaux de vérification interne

20. La planification des travaux de vérification interne devrait être établie en fonction notamment des risques de l'organisation. La planification des travaux devrait donc être orientée vers les opérations et les systèmes importants, prioritaires et dont le risque est élevé, et ce, en vue d'une plus grande efficience dans l'utilisation des ressources disponibles en vérification interne.

21. Le plan annuel de vérification interne devrait être constitué de l'ensemble des mandats prévus pour une année financière, des échéanciers et d'une estimation des ressources requises.

22. Un plan pluriannuel peut également être élaboré pour prévoir l'ensemble des activités et des travaux à long terme et être révisé annuellement en fonction de la progression des travaux et du contexte.

Section 9. Réalisation des mandats

23. Un mandat distinct devrait être élaboré pour chacun des travaux de vérification. Il précise notamment les objectifs du mandat, l'étendue, la durée, l'échéancier et les ressources qui y sont affectées.

24. Les vérificateurs internes recueillent, analysent, apprécient et documentent les informations fiables, pertinentes et nécessaires à l'atteinte des objectifs du mandat.

25. Chaque mandat devrait faire l'objet d'une supervision adéquate en vue de garantir la qualité des travaux et l'atteinte des objectifs.

Section 10. Communication et suivi des résultats

26. Le rapport produit par l'unité de vérification interne à la suite d'un mandat de vérification devrait décrire les objectifs, l'étendue et la portée des travaux, les critères de vérification utilisés ainsi que les constatations, les conclusions (opinions), les recommandations et autres informations pertinentes. Le rapport devrait aussi contenir les commentaires reçus des gestionnaires concernés. Il peut également comprendre les plans d'action élaborés par ceux-ci.

27. Le responsable de la vérification interne devrait mettre en place des mécanismes de suivi au regard des constats et des recommandations formulés à la suite des travaux de vérification. Des mécanismes de suivi au regard de la réalisation des plans d'action soumis par les gestionnaires concernés devraient être également mis en place.

    Des rapports sur les travaux de suivi des recommandations formulées par la vérification interne devraient également être produits.

Section 11. Entrée en vigueur

28. Les présentes orientations concernant la vérification interne entrent en vigueur le 6 novembre 2006.

ANNEXE II

Compétences professionnelles

- Valeurs : intégrité, objectivité, impartialité, confidentialité, diligence, indépendance
- Expertise : communication orale et écrite efficace
- Titre comptable : CA, CGA, CMA, CPA
- Titre en vérification interne : CIA, CISA, IFACI, INTOSAI
- Titre de spécialiste : CA + CIA
- Titre dans un secteur spécialisé de la vérification interne : CEA
- Titre en administration : ADMA
- Titre dans un autre secteur : ingénieur, économiste, environnementaliste, etc.
- Certification : IFAC
- Certification en vérification de fraude : CFE
- Certification en autoévaluation : CCSA
- Certificat gouvernemental en audit interne : ACCA, GIAC
- Niveau professionnel : CIMA, ACA, CIPFA/PAQ

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Octobre 2009