GUIDE SUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN PLURIANNUEL D'AUDIT INTERNE

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

Votre gouvernement

Québec

GUIDE SUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN PLURIANNUEL D'AUDIT INTERNE

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

Cette publication a été réalisée par Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée,
veuillez communiquer avec le Secrétariat du Conseil du trésor au communication@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
2e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Juillet 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-95167-4 (version électronique)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

La planification des activités est un élément important pour la gestion efficace de la fonction d'audit interne. Conformément au Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne[1] de l'Institut des auditeurs internes (IAI) et à la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes (décret 63-2021 du 27 janvier 2021)[2], la planification doit être fondée sur une approche basée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs du ministère ou de l'organisme.

La planification des activités d'audit est élaborée par la personne responsable de l'audit interne. Elle a pour objectif de déterminer les missions que la fonction d'audit interne entreprendra durant une période déterminée. Selon les organisations, le comité d'audit doit ensuite l'approuver ou recommander son approbation. Ces dispositions doivent être définies dans le cadre de gestion de l'audit interne et dans la charte du comité d'audit du ministère ou de l'organisme. La Directive sur l'audit interne prévoit que le plan d'audit interne soit un plan pluriannuel qui sera mis à jour annuellement.

Le Secrétariat du Conseil du trésor accompagne les ministères et les organismes dans l'application de la Directive sur l'audit interne en favorisant la diffusion des meilleures pratiques et en produisant des guides et instructions. Le présent guide a ainsi pour objectif d'aider les ministères et les organismes dans l'élaboration de leur plan pluriannuel d'audit interne. Il s'appuie sur les documents de l'IAI et du Forum des responsables en audit interne (FRAI)[3], ainsi que sur les modèles de planification obtenus de ministères et organismes du Québec. Il a fait l'objet d'une consultation auprès d'intervenants gouvernementaux en audit interne, soit le comité exécutif du FRAI ainsi que les directions d'audit interne de Retraite Québec, du ministère des Transports et du Secrétariat du Conseil du trésor. Nous tenons également à remercier l'IAI pour les commentaires obtenus de leurs représentants lors de l'élaboration du document.

La planification des activités d'audit interne est un processus qui couvre plusieurs étapes : de la détermination de l'univers d'audit à la révision annuelle du plan, en passant par l'examen des risques, l'estimation des ressources disponibles, la rédaction et l'approbation dudit plan. Ce processus doit tenir compte des spécificités de chaque ministère ou organisme dans l'élaboration de son plan pluriannuel d'audit interne. Ce document est un guide de référence ; un exemple de plan est présenté en annexe.

1 *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Institut des auditeurs internes, Édition 2017, Norme 2010.
2 *Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes*, Gouvernement du Québec, décret 63-2021, 27 janvier 2021, article 34.
3 Le Forum des responsables en audit interne se nommait auparavant Forum des responsables de la vérification interne.

1 – UNIVERS D'AUDIT

L'univers d'audit se définit par l'ensemble des unités opérationnelles, services, secteurs, processus ou autres subdivisions en place dans une organisation qui gèrent un ou plusieurs risques opérationnels[4].

L'univers d'audit pourra ainsi permettre d'identifier toutes les sources de missions potentielles et toutes les activités pouvant faire l'objet d'un audit. L'identification et l'évaluation des risques guideront ensuite la personne responsable de l'audit interne dans l'établissement des priorités pour la planification des activités de la fonction d'audit interne.

1.1 CONNAISSANCE DE L'ORGANISATION

La fonction d'audit interne doit acquérir une bonne connaissance de l'organisation. Elle doit également obtenir suffisamment d'information pour bien cerner les objectifs de l'organisation ainsi que les risques, les enjeux et les contraintes auxquels elle doit faire face dans le cadre de ses opérations. Cette connaissance s'étend aussi à l'identification des attentes de la haute direction envers l'audit interne.

La connaissance de l'organisation doit permettre d'aligner la planification de l'audit interne avec les préoccupations stratégiques de la haute direction afin d'assurer une coordination dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les moyens utilisés pour recueillir une information suffisante et pertinente sur l'organisation dépendent du degré de connaissance actuel de la fonction d'audit interne. Ces moyens concernent principalement l'examen de documents clés et la consultation des principales parties prenantes.

Examiner les documents clés

La personne responsable de l'audit interne peut examiner les principaux documents organisationnels pour mieux comprendre l'organisation. Parmi ces documents, on peut par exemple retrouver :

- l'organigramme ;
- le plan stratégique ;
- les plans opérationnels ;
- le rapport annuel de gestion ;
- les tableaux de bord ;
- les lois et règlements applicables ;
- les travaux antérieurs effectués par l'audit interne et les autres instances de surveillance (par exemple, le Vérificateur général du Québec) ;
- la documentation sur les programmes de l'organisation ;
- le portefeuille de projets ;
- les comptes-rendus des rencontres de différents comités de l'organisation et du conseil d'administration, s'il y a lieu.

4 Adapté du document : *Manuel d'audit interne – Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, IFACI, 2013, page 4-28.

Consulter les principales parties prenantes

Pour acquérir une connaissance suffisante de l'organisation, la personne responsable de l'audit interne doit également consulter les principales parties prenantes. Celles-ci peuvent être, par exemple :

- le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ;
- les membres de la haute direction ;
- le comité d'audit ;
- les responsables de fonctions de deuxième ligne[5], notamment la gestion des risques ;
- l'auditeur externe.

Pour rester informée sur les changements dans l'organisation, et sur les risques en lien avec ceux-ci, la personne responsable de l'audit interne doit pouvoir rencontrer de manière indépendante les membres de la haute direction ainsi que les membres du comité d'audit.

Une communication en continu est importante. En outre, elle permet notamment de s'assurer que la haute direction, le comité d'audit et la fonction d'audit interne partagent une compréhension commune des risques et des priorités d'assurance de l'organisation.

1.2 CRÉATION OU RÉVISION DE L'UNIVERS D'AUDIT

Une fois l'information sur l'organisation recueillie, la personne responsable de l'audit interne crée ou révise l'univers d'audit. Dans son guide sur l'élaboration d'un plan d'audit interne, l'IAI indique que l'univers d'audit peut être une liste ou un répertoire de toutes les unités potentiellement auditables au sein d'une organisation[6]. Par exemple, dans le plan pluriannuel qui se trouve en annexe, l'univers d'audit est présenté sous forme de schéma. Les unités auditables peuvent être n'importe quels services, secteurs, unités opérationnelles, processus ou autres subdivisions en place dans une organisation.

Faire l'inventaire de l'univers d'audit est une étape importante de la planification des activités de l'audit interne. Il est essentiel d'inclure l'ensemble des composantes de l'organisation. L'univers d'audit simplifie l'identification et l'évaluation des risques dans toute l'organisation et il augmente la probabilité que la planification des activités de l'audit interne soit utile pour l'organisation.

La personne responsable de l'audit interne doit consulter la haute direction pour s'assurer que l'univers d'audit reflète fidèlement l'organisation. Il doit être mis à jour pour intégrer les changements qui peuvent introduire de nouveaux risques.

2 – EXAMEN DES RISQUES

Le plan d'audit interne vise à garantir que le périmètre de l'audit interne couvre de manière adéquate les domaines les plus exposés aux principaux risques susceptibles d'empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.[7]

5 En référence à : *Le modèle des trois lignes de l'IIA – Version 2020 des trois lignes de défense*, The Institute of Internal Auditors, 2020.
6 Traduction libre du document : *Developing a Risk-based Internal Audit Plan, Supplemental guidance*, Practice guide, The Institute of Internal Auditors, 2020, page 10.
7 *Les lignes directrices de mise en œuvre, Cadre de référence international des pratiques professionnelles*, The Institute of Internal Auditors, 2017.

Après avoir créé ou révisé l'univers d'audit, l'étape suivante consiste à apprécier les risques. L'objectif pour l'audit interne est d'acquérir une compréhension des risques auxquels l'organisation est confrontée ainsi que de leurs conséquences potentielles et de leur probabilité. Ces connaissances pourront être utilisées pour la sélection des missions à inclure dans la planification des travaux d'audit interne.

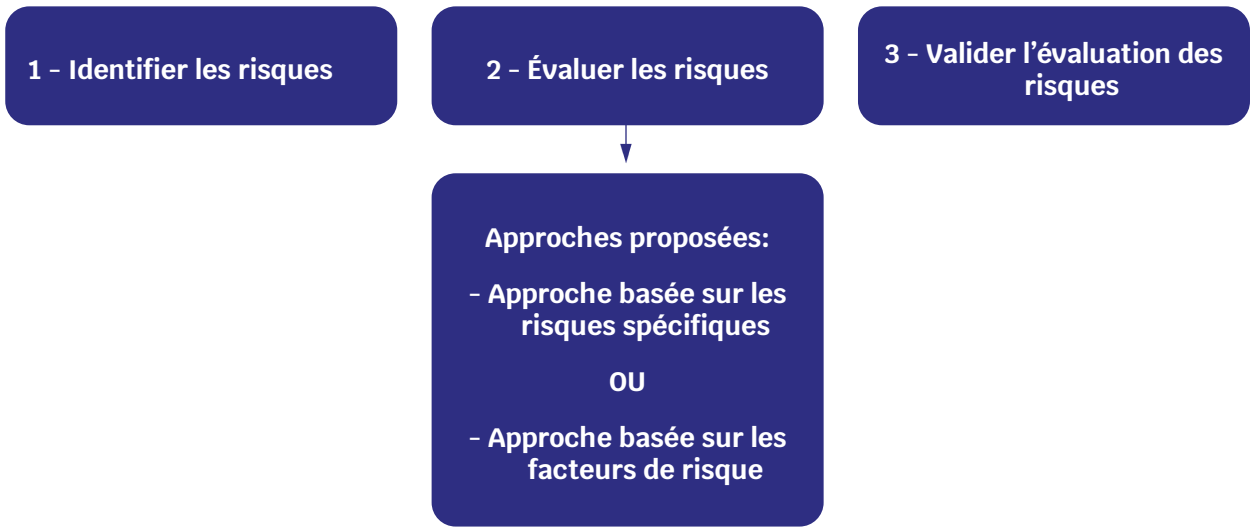
> Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cet effet peut être positif, négatif ou les deux à la fois et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces. Un risque est généralement exprimé en termes de causes du risque et de conséquences potentielles.[8]

L'examen des risques est un processus systématique visant à évaluer et à intégrer dans la planification des activités d'audit interne le jugement professionnel sur des situations ou des événements qui pourraient avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. La personne responsable de l'audit interne doit généralement attribuer une priorité plus grande aux activités comportant les risques les plus importants et identifier les travaux à valeur ajoutée pour l'organisation. Dans un contexte où les ressources en audit interne sont limitées, ce processus lui permet de les utiliser au mieux afin d'apporter le plus de valeur à l'organisation.

L'audit interne utilise les informations en gestion intégrée des risques[9] de l'organisation comme un intrant dans l'appréciation des risques par l'audit interne. Cependant, les auditeurs internes doivent faire leur propre travail pour valider que tous les risques clés ont été documentés et que l'importance relative des risques est reflétée avec précision.

Chaque organisation peut avoir une manière différente d'identifier et d'évaluer ses risques.

EXAMEN DES RISQUES



8 *Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale*, Recueil des politiques de gestion, Conseil du trésor, Québec, C.T. 225983 du 14 mars 2022, Article 14.e.

9 La gestion intégrée des risques 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 (*Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale*, Recueil des politiques de gestion, Conseil du trésor, Québec, C.T. 225983 du 14 mars 2022, Article 3).

2.1 IDENTIFIER LES RISQUES

L'identification des risques a pour but de rechercher, de reconnaître et de documenter les risques qui peuvent aider une organisation à atteindre ses objectifs ou l'en empêcher.

Les risques sont pris en compte à la fois par les gestionnaires et les auditeurs. La gestion des risques devrait faire partie intégrante du système de contrôle interne et relever de la responsabilité des gestionnaires. L'audit interne, de son côté, doit tenir compte des différents risques de l'organisation et les évaluer de manière indépendante pour sélectionner les travaux qui devraient être inclus dans sa planification.

L'approche d'identification des risques par l'audit interne sera ainsi différente selon si l'organisation dispose ou non d'un processus de gestion des risques.

- Lorsqu'un tel processus est en place, celui-ci est examiné par l'audit interne dans le cadre de son processus de planification. La personne responsable de l'audit interne pourra examiner le registre de risques pour voir lesquels ont été identifiés par les gestionnaires et quelles sont les mesures prises pour les atténuer.
- Lorsque les gestionnaires n'ont pas procédé à une évaluation formelle des risques, il existe d'autres sources documentaires qui peuvent aider la personne responsable de l'audit interne à identifier les risques. La méthode la plus courante d'identification des risques consiste toutefois en des entretiens avec les gestionnaires.

D'ailleurs, des entretiens avec les gestionnaires devraient toujours être conduits, car leurs opinions sur les risques sont très importantes. La personne responsable de l'audit interne cherchera notamment à obtenir la contribution des gestionnaires responsables des risques sur des éléments tels que le seuil de tolérance au risque de l'organisation.

Les risques varient selon l'organisation et ils évoluent avec le temps. L'audit interne doit tenir compte des sources de risque internes et externes. En plus des informations obtenues des gestionnaires, une analyse de l'environnement interne et externe est nécessaire afin d'avoir un portrait global. Par exemple, l'audit interne pourra effectuer une revue de presse, identifier les projets de loi ou autres changements anticipés qui pourraient affecter les activités ou faire une veille des interventions des instances de surveillance qui pourraient avoir détecté des lacunes pertinentes pour l'organisation.

L'audit interne souhaitera concentrer ses travaux sur les domaines où l'exposition aux risques de l'organisation est la plus élevée.

L'identification des risques pertinents doit être systématique et bien documentée.

2.2 ÉVALUER LES RISQUES

Une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués et il existe différentes méthodes pour le faire. Dans les sous-sections qui suivent, à titre d'exemples, nous reprenons deux méthodes présentées par l'IAI dans son guide sur l'élaboration d'un plan d'audit interne : une approche axée sur les risques spécifiques (voir 2.2.1) et une autre basée sur les facteurs de risque (voir 2.2.2)[10].

La méthode sélectionnée dépend du contexte de l'organisation dans laquelle l'audit interne évalue les risques. Par exemple, le choix de la méthode peut varier si la gestion intégrée des risques est implantée ou non. Ce contexte peut donc influencer la charge de travail. La personne responsable de l'audit interne peut aussi personnaliser son approche, par exemple avec une combinaison de certaines méthodes.

Les commentaires de la haute direction et du comité d'audit devraient être pris en compte lors du choix d'une approche pour l'évaluation des risques.

2.2.1. Approche basée sur les risques spécifiques

Considérée comme ascendante (bottom-up), cette approche implique l'identification des risques associés à chaque unité auditable propre de l'univers d'audit. Les risques sont identifiés par rapport aux objectifs de l'organisation en consultation de la haute direction. Sur la base des critères combinés (par exemple : impact et probabilité), les niveaux de risque sont calculés pour chaque unité. Cette approche peut être utile quand on limite les unités auditables et les risques d'une organisation, mais elle peut devenir exigeante lorsqu'elle est étendue à toute l'organisation où le nombre d'unités auditables et de risques est plus important.

Cette approche comporte quatre étapes :

1. Évaluer chaque risque en termes d'impact et de probabilité ;
2. Dresser une liste verticale des unités auditables et une liste horizontale des risques spécifiques, puis évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque spécifique pour chaque unité auditable ;
3. Apprécier les contrôles en place ;
4. Déterminer le risque résiduel.

10 Adapté du document *Developing a Risk-based Internal Audit Plan, Supplemental guidance*, Practice guide, The Institute of Internal Auditors, 2020.

Étape 1 : Évaluer chaque risque en termes d'impact et de probabilité. Illustrée dans l'exemple suivant :

ÉCHELLE ET CRITÈRES D'IMPACT DU RISQUE

Impact	Réputation	Financier	Réglementaire	Qualité de services
Extrême (5)	• L'opinion publique critique fortement l'organisme public. La confiance est très affectée. • Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit intervenir. • Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation de façon irréversible.	Dépassement financier est > 30 % du poste budgétaire.	Environnement complexe, hautement réglementé, avec une application stricte ; les conséquences de la non-conformité sont susceptibles d'entraîner des responsabilités juridiques et des pénalités pouvant aboutir à une fermeture partielle ou complète. Impacts financiers et de réputation significatifs.	• Niveau grave d'insatisfaction. • Irritants de fréquence très importante.
Majeur (4)	• Plusieurs plaintes sont enregistrées. • Les lacunes sont relevées et documentées (à la suite des demandes d'accès à l'information). • Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation.	Dépassement financier est compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire.	Environnement réglementaire complexe ; les responsabilités juridiques et les sanctions pour non-conformité peuvent attirer l'attention du public et avoir un impact durable sur le plan financier et de la réputation.	• Niveau important d'insatisfaction • Irritants de fréquence importante.
Modéré (3)	• Des plaintes sont enregistrées. • Mention négative dans les médias.	Dépassement financier est compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire.	Les lois et règlements sont appliqués de manière cohérente. Les responsabilités légales et les pénalités pour non-conformité sont importantes.	• Niveau d'insatisfaction modéré. • Irritants de fréquence moyenne.
Mineur (2)	• Quelques plaintes sont enregistrées. • D'autres organismes critiquent l'organisme public. Ce dernier a réagi rapidement pour contenir la situation.	Dépassement financier est compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire.	Environnement réglementaire actif avec des sanctions faibles à modérées en cas de non-conformité.	• Niveau d'insatisfaction faible. • Irritants mineurs.
Insignifiant (1)	Quelques commentaires négatifs.	Dépassement financier est < 5 % du poste budgétaire.	L'environnement réglementaire est laxiste ou les sanctions pour non-conformité sont faibles.	• Niveau d'insatisfaction très faible. • Irritants insignifiants.

Source : Adapté de *Trousse d'outils du plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion en gestion contractuelle, UPAC, 2017 et de IIA 2020, Developing a Risk-based Internal Audit Plan*, page 31.

ÉCHELLE DE PROBABILITÉ DES RISQUES ET DESCRIPTION DES RISQUES

Échelle	Description	Critères
Trés élevé (5)	La probabilité que le risque se produise est relativement très élevée.	Les processus opérationnels sont complexes et les contrôles ne sont pas efficaces.
Élevé (4)	La probabilité que le risque se produise est relativement élevée.	Les processus opérationnels sont complexes et certaines faiblesses de contrôle sont constatées.
Modéré (3)	La probabilité que le risque se produise est relativement modérée.	Les processus opérationnels sont modérément complexes ; des faiblesses de contrôle mineures sont constatées.
Faibe (2)	La probabilité que le risque se produise est relativement faible.	Les processus opérationnels ne sont pas complexes ; les contrôles sont efficaces.
Très faible (1)	La probabilité que le risque se produise est relativement très faible.	Les processus opérationnels ne sont pas complexes. Les contrôles sont efficaces.

Source :Adaptation et traduction libre de *IIA 2020, Developing a Risk-based Internal Audit Plan*, page 32.

Étape 2 : Dresser une liste verticale des unités auditables et une liste horizontale des risques, puis évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque pour chaque unité auditable. Illustrée dans l'exemple suivant :

APPROCHE PAR RISQUE SPÉCIFIQUE AVEC UN SCORE DE RISQUE TOTAL

	Risque 1		Risque 2		Risque 3		Total	Niveau de risque
	P	I	P	I	P	I		
Unité auditable 1	5	2	2	5	3	2	26	F
Unité auditable 2	2	4	4	5	4	3	40	M
Unité auditable 3	5	5	4	5	4	3	57	É
…	…		…		…		…	…

P = Probabilité I = Impact

Échelle du niveau de risque
Faible (F) = 0 à 32 ; Modéré (M) = 33 à 45 ; Élevé (É) = 46 à 59 ; Extrême (E) = 60 et +

Source : Adaptation et traduction libre de *IIA 2020, Developing a Risk-based Internal Audit Plan*, page 32.

Étape 3 : Apprécier les contrôles en place. Illustrée dans l'exemple suivant :

CRITÈRES D'APPRÉCIATION DES PROCESSUS DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Niveau d'appréciation du contrôle	Processus de gestion et de contrôle
Adéquat	• Les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance fonctionnent efficacement. Ils peuvent être efficaces ou avoir une marge de manœuvre pour améliorer leur efficacité. • Les propriétaires des risques sont clairement définis et actifs. • L'unité responsable du risque remédie aux déficiences du contrôle ou aux autres problèmes découverts par l'audit interne ou une autre entité externe de vérification (ex. VGQ). • L'unité responsable du risque est proactive dans l'identification et l'atténuation des risques.
Besoin d'amélioration	• Certains processus de gestion et de contrôle des risques fonctionnent efficacement, mais beaucoup d'entre eux ne sont pas documentés ou n'ont pas de processus de suivi. • La plupart des risques clés sont atténués à un niveau acceptable. • Certains risques, mais pas tous, ont des propriétaires.
Inadéquat	• Les processus de gestion des risques et de contrôle sont mal conçus, exécutés de manière incohérente ou inexistants. • Les informations sur les risques ne sont pas documentées et les risques ne sont pas entièrement corrigés. • La gestion des risques est réactive.

Source : Adaptation et traduction libre de *IIA 2020, Developing a Risk-based Internal Audit Plan*, page 33.

Étape 4 : Déterminer le risque résiduel

Dans leurs évaluations des risques, les auditeurs internes doivent estimer à la fois le risque inhérent[11] – le risque qui existe si aucun contrôle n'est en place – et le risque résiduel[12]. La distinction est importante ; les auditeurs internes doivent être en mesure de déterminer si les mesures d'atténuation des risques sont effectivement conçues et mises en œuvre.

L'évaluation du risque a pour but de faciliter la prise de décision en comparant les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer le niveau de risque résiduel. Le risque résiduel est la partie du risque inhérent qui demeure une fois que les gestionnaires des risques ont implanté des mesures de contrôle. Avec l'aide de ces gestionnaires, les auditeurs internes identifient les mesures de contrôle et les traduisent en termes opérationnels ou mesurables pour aider à déterminer le risque résiduel. La personne responsable de l'audit interne doit documenter dans ses dossiers les raisons de leur détermination du risque résiduel. Cette justification étaye la vision de l'audit interne sur les priorités en matière de risque. L'évaluation du risque associé à chaque unité permet à la personne responsable de l'audit interne de hiérarchiser la couverture de l'audit interne de cette unité et de porter un jugement sur les contrôles existants : adéquat ; besoin d'amélioration ; inadéquat.

11 En gestion intégrée des risques, « risque brut » est aussi utilisé comme un terme équivalent à « risque inhérent ».
12 En gestion intégrée des risques, « risque net » est aussi utilisé comme un terme équivalent à « risque résiduel ».

L'étape 4 est illustrée dans l'exemple suivant :

EXEMPLE DE LA DÉTERMINATION DU RISQUE RÉSIDUEL

Unité auditée	Niveau de risque inhérent	Efficacité du contrôle	Niveau de risque résiduel
Unité auditable 1	Modéré	Besoin d'amélioration	Modéré
Unité auditable 2	Modéré	Adéquat	Faible
Unité auditable 3	Modéré	Inadéquat	Élevé
Unité auditable 4	Extrême	Besoin d'amélioration	Extrême
Unité auditable 5	Élevé	Besoin d'amélioration	Élevé
Unité auditable 6	Élevé	Adéquat	Faible

Échelle du niveau de risque
Faible (F) = 0 à 32 ; Modéré (M) = 33 à 45 ; Élevé (É) = 46 à 59 ; Extrême (E) = 60 et +

Source : Adaptation et traduction libre de *IIA 2020, Developing a Risk-based Internal Audit Plan*, page 33.

2.2.2. Approche basée sur les facteurs de risque

Des facteurs de risque peuvent être utilisés pour examiner l'importance de chaque élément de l'univers d'audit afin de déterminer la priorité qui doit être attribuée à chaque unité auditable. Avec cette approche, il faut :

1. Définir les facteurs de risque ;
2. Déterminer le risque par unité auditable.

Les facteurs de risque sont des éléments qui augmentent généralement l'impact ou la probabilité du risque sur l'unité auditable concernée et, dans l'approche basée sur les facteurs de risque, les cotes de risque sont attribuées aux facteurs de risque eux-mêmes plutôt qu'au niveau d'impact ou de probabilité. La haute direction et le comité d'audit peuvent conseiller la fonction d'audit interne sur les facteurs de risque qu'ils jugent les plus pertinents.

Voici des exemples de facteurs de risque :

- Risques organisationnels ;
- Volontés politiques ou administratives (par exemple : plan stratégique, déclaration de services aux citoyens, stratégies gouvernementales) ;
- Dossiers importants de l'organisation ;
- Absence d'audit ;
- Changements récents (changements de personnel clé, rotation de la direction, nouveaux systèmes, nouveaux programmes, etc.) ;
- Risques de fraudes ;
- Répercussions sur la réputation ou l'image de l'organisation ;
- Complexité des opérations ;
- Niveau d'activité ;
- Importance financière.

Tous les facteurs de risque ne sont pas d'une importance égale. Un processus de pondération des facteurs de risque peut être utilisé pour attribuer un résultat plus élevé aux facteurs considérés comme les plus importants. Chaque unité auditable est notée sur chaque facteur de risque et les notes des facteurs de risque sont additionnées afin de créer un résultat de risque global unique pour l'unité auditable. Ce résultat fournit une base de comparaison pour hiérarchiser ou classer les unités auditables.

EXEMPLE DE DÉTERMINATION DU RISQUE PAR UNITÉ AUDITABLE

	FACTEURS DE RISQUE					
Unité auditable	**Risques organisationnels**	**Complexité des opérations**	**Changements récents**	**Absence d'audit**	**Risques de fraudes**	**Total**
Poids	*25 %*	*25 %*	*20 %*	*20 %*	*10 %*	
Unité 1	2	2	1	3	1	1,9
Unité 2	5	3	1	5	1	3,3
Unité 3	5	4	5	4	2	4,25
Unité 4	5	5	4	5	4	4,7
Unité 5	2	4	2	2	4	2,7

5: risque élevé **4**: risque supérieur à la moyenne **3**: risque moyen **2**: risque inférieur à la moyenne **1**: risque faible

Évaluation du total obtenu	**1 à 2 = faible**	**2,1 à 3 = modéré**	**3,1 à 4 = élevé**	**4,1 à 5 = très élevé**

Source: Adaptation et traduction libre du document *Developing a Risk-based Internal Audit Plan, Supplemental guidance, Practice guide, The Institute of Internal Auditors*, 2020, page 35.

2.3 VALIDER L'ÉVALUATION DES RISQUES

L'audit interne tient compte de l'apport des parties prenantes tout au long du processus d'élaboration de la planification de ses travaux. Dans un même temps, la fonction d'audit interne doit rester indépendante et objective, y compris dans son évaluation des risques. Une rencontre avec la haute direction peut permettre à la personne responsable de l'audit interne de valider l'évaluation des risques effectuée par l'audit interne et, notamment, de s'assurer de son exhaustivité et d'une compréhension mutuelle.

3 – ESTIMATION DES RESSOURCES DISPONIBLES

La personne responsable de l'audit interne détermine les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités planifiées. Il peut s'agir notamment de ressources humaines, financières et technologiques. Elle évalue ces ressources en quantité et en qualité.

Elle doit aussi estimer, pour chacun des travaux, le budget de temps et la nécessité de solliciter ou non de l'expertise ou des compétences particulières.

3.1 ÉVALUATION DE L'EXPERTISE

L'évaluation des effectifs requis pour réaliser les travaux est une composante essentielle du plan d'audit interne et doit être réalisée annuellement afin :

- d'identifier les expertises spécifiques qui pourraient être requises ;
- d'identifier si la fonction d'audit interne doit acquérir une expertise que les membres de l'équipe ne détiennent pas (par exemple : par l'embauche, la formation ou l'utilisation de ressources externes) ;
- de répartir les auditeurs internes entre les divers travaux et évaluer si des ressources additionnelles sont requises pour réaliser entièrement les activités planifiées.

Si la fonction d'audit interne ne dispose pas des compétences requises pour mener à bien une mission d'assurance, la personne responsable de l'audit interne peut, entre autres, faire appel à un expert ou à un spécialiste pour fournir une expertise technique ou confier la réalisation de travaux à des ressources externes. Ces situations doivent alors être identifiées dans la planification.

3.2 CALCUL DES HEURES DISPONIBLES

Pour calculer les heures disponibles en ressources d'audit interne, la personne responsable de l'audit interne doit considérer la contribution possible de chaque membre de l'équipe pour une période donnée (par exemple, en soustrayant le temps des congés et de la formation). Le total du temps disponible tient compte notamment des résultats de l'évaluation des effectifs et de l'utilisation des ressources externes.

3.3 AUTRES CONSIDÉRATIONS

Comme indiqué précédemment, l'audit interne souhaite concentrer ses travaux sur les domaines où l'exposition aux risques de l'organisation est la plus élevée. Dans certaines organisations, des secteurs peuvent être contrôlés efficacement par la première ligne et avoir une couverture d'assurance suffisante fournie par la deuxième ligne[13], ainsi qu'une couverture supplémentaire par d'autres instances de surveillance.

L'audit interne aura une plus grande valeur ajoutée en effectuant des travaux là où le risque est le plus élevé. Ainsi, pour utiliser au mieux ses ressources, l'audit interne pourra envisager de s'appuyer sur les travaux d'autres prestataires de services internes et externes d'assurance et de conseil, comme le prévoit le Cadre de référence international des pratiques professionnelles

13 En référence à : *Le modèle des trois lignes de l'IIA – Version 2020 des trois lignes de défense*, The Institute of Internal Auditors, 2020.

de l'audit interne concernant la coordination et l'utilisation d'autres travaux : « Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités, et envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil »[14].

4 – RÉDACTION ET APPROBATION DU PLAN D'AUDIT INTERNE

4.1 RÉDACTION DU PLAN D'AUDIT INTERNE

Une fois les informations recueillies et examinées, la personne responsable de l'audit interne développe le plan d'audit interne. Ainsi, après avoir acquis une bonne compréhension des risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation et estimé les ressources disponibles, l'objectif de cette étape est de déterminer ce qui doit être audité à partir de l'univers d'audit. Le plan pluriannuel doit notamment comprendre les travaux requis en vertu de directives gouvernementales, dont celle en matière de sécurité de l'information[15].

Responsabilités dans l'élaboration de la planification

La personne responsable de l'audit interne doit élaborer un plan pluriannuel d'audit interne et en faire une mise à jour annuellement.

Elle se doit d'obtenir la participation de la haute direction et des gestionnaires de l'organisation dans le processus d'identification des priorités en matière d'audit interne.

Sélection des missions

À la suite de l'évaluation des risques des unités auditables, les sujets prioritaires pour les missions sont sélectionnés. L'audit interne doit généralement attribuer une priorité plus élevée aux activités comportant les risques les plus élevés.

Les membres de la haute direction sont rencontrés afin de colliger leurs commentaires et préoccupations en fonction de leur connaissance des priorités, des risques et des enjeux organisationnels. Les informations recueillies sont alors utilisées pour identifier des missions et permettent de déterminer une liste de missions potentielles ainsi que de répartir les travaux entre les années et les secteurs de l'organisation. Les ressources disponibles sont également prises en considération pour déterminer les missions potentielles à inclure dans la planification des travaux d'audit interne.

Contenu du plan pluriannuel

Les travaux précédents permettent de préparer une version préliminaire du plan pluriannuel d'audit interne. Ce plan pourra comprendre les informations suivantes :

14 *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Institut des auditeurs internes, Édition 2017, Norme 2050.
15 *Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes*, Gouvernement du Québec, décret 63-2021, 27 janvier 2021, article 34.

Introduction

- Présentation de la mission et du rôle de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation ;
- Référence aux normes et directives pertinentes ;
- Présentation de la démarche d'élaboration du plan pluriannuel.

Univers d'audit

Présentation de l'univers d'audit qui a été créé ou révisé.

Résumé de l'évaluation des risques

Description du processus d'évaluation des risques ainsi que des résultats. Les informations présentées peuvent notamment inclure un tableau indiquant les priorités.

Évaluation des ressources

Identification des ressources qui seront disponibles pour la mise en œuvre du plan.

Missions planifiées

Planification détaillée des activités de la fonction d'audit interne. Cette planification doit préciser au minimum les éléments suivants concernant les missions planifiées :

- une liste des missions proposées ;
- les sujets et les secteurs concernés par chaque activité, la portée de celles-ci et leurs objectifs préliminaires ainsi que le type de mission qui sera effectué pour chacune de celles-ci ;
- un échéancier de réalisation pour les missions planifiées ;
- la prévision du temps requis pour la réalisation de chacune des missions.

La planification doit permettre des interventions en temps opportun qui démontrent la valeur ajoutée de la fonction d'audit interne.

Approbation du plan

Section prévue pour l'approbation du plan.

Un exemple de plan pluriannuel d'audit interne est présenté à l'annexe I.

Il est à noter que le Secrétariat du Conseil du trésor effectue annuellement une collecte d'information auprès des ministères et des organismes assujettis à la Directive sur l'audit interne. Dans le cadre de cet exercice, il demande de classer les travaux selon certains domaines concernés. Lors de l'élaboration de leur plan d'audit interne, les organisations peuvent y intégrer cette information. Ces domaines sont présentés à l'annexe II.

Ajustements dans la planification

La planification doit être effectuée en prenant en considération que des changements imprévus peuvent être requis en cours d'année ; elle doit donc permettre une certaine flexibilité. Même la meilleure planification qui soit ne pourra éviter des ajustements en cours de route.

Les lignes directrices de mise en œuvre du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IAI précisent d'ailleurs, pour la norme 2010, que « Le plan d'audit interne doit être suffisamment flexible pour que le responsable de l'audit interne puisse le réviser et y apporter les ajustements nécessaires en cas de changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les dispositifs de contrôle de l'organisation. »[16]

4.2 SOLLICITATION DES COMMENTAIRES

Après avoir élaboré la version préliminaire du plan, la personne responsable de l'audit interne en discute avec la haute direction et le comité d'audit. Les commentaires recueillis permettront de déterminer si des ajustements doivent être apportés. Ainsi, avant de soumettre le plan pour approbation, celui-ci peut être modifié en fonction de ces discussions.

La personne responsable de l'audit interne évalue donc les commentaires et intègre les informations pertinentes pour s'assurer que le plan reflète correctement les priorités de l'organisation et que la direction appuie sa mise en œuvre.

4.3 APPROBATION DU PLAN

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. Toutes les modifications importantes à la planification doivent être soumises pour discussion et également être recommandées et approuvées par ces intervenants.

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

5 – RÉVISION ANNUELLE DU PLAN D'AUDIT INTERNE

Pour être efficace et conserver sa valeur ajoutée, la planification des activités d'audit interne doit s'intégrer dans un processus périodique de révision. La planification doit être révisée régulièrement en fonction de la progression des travaux et des changements qui surviennent, et ce, au moins une fois par année.

Des événements difficiles à anticiper au moment de la planification peuvent créer des écarts dans les délais de livraison des travaux, dans les types de travaux réalisés ou encore dans la sélection des unités administratives qui font l'objet d'une mission planifiée.

Ces situations peuvent avoir des conséquences sur la capacité de la fonction d'audit interne à réaliser entièrement le plan prévu et doivent être identifiées en temps opportun.

La personne responsable de l'audit interne doit réaliser un suivi auprès du comité d'audit et justifier, le cas échéant, les écarts entre les travaux prévus et réalisés.

16 *Les lignes directrices de mise en œuvre, Cadre de référence international des pratiques professionnelles*, The Institute of Internal Auditors, 2017.

POUR NOUS JOINDRE

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez communiquer par courriel à l'adresse suivante : audit@sct.gouv.qc.ca.

RÉFÉRENCES

Developing a Risk-based Internal Audit Plan, Supplemental guidance, Practice guide, The Institute of Internal Auditors, 2020

Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes, Gouvernement du Québec, Décret 63-2021, 27 janvier 2021

Le modèle des trois lignes de l'IIA – Version 2020 des trois lignes de défense, The Institute of Internal Auditors, 2020

Les lignes directrices de mise en œuvre, Cadre de référence international des pratiques professionnelles, The Institute of Internal Auditors, 2017

Manuel d'audit interne – Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Fondation pour la recherche de l'Institute of Internal Auditors, 2013

Manuel de pratique professionnelle de la vérification interne dans l'administration publique québécoise, section 10 – Planification des activités de vérification interne, Forum des responsables de la vérification interne, 2010

Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017, The Institute of Internal Auditors

Risk assessment in audit planning, A guide for auditors on how best to assess risks when planning audit work, PEMPAL Internal Audit Community of Practice (IA CoP), 2014

Trousse d'outils du plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion en gestion contractuelle, UPAC, 2017

ANNEXE I – EXEMPLE DE PLAN PLURIANNUEL D'AUDIT INTERNE

Cet exemple de plan pluriannuel d'audit interne vise à faciliter son adaptation à votre contexte. En rédigeant le plan, la personne responsable de l'audit interne doit veiller à son adaptation pour qu'il reflète fidèlement la situation de l'organisation. Une approche unique ne convient pas à tous et les dispositions varient selon l'organisation (p. ex. : en fonction de la taille et des ressources disponibles pour l'activité d'audit interne ou si l'organisme est doté d'un conseil d'administration). Des précisions peuvent également être ajoutées à l'exemple présenté (p. ex. : un diagramme de Gantt pour proposer des échéances plus précises pour les activités prévues dans le plan).

INTRODUCTION

La [**Nom de l'unité administrative (UA) responsable de la fonction d'audit interne**], en conformité avec les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, propose le présent plan pluriannuel d'audit interne.

L'audit interne est une 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.

L'objectif de la [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] est de fournir des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil conçus pour apporter de la valeur ajoutée et améliorer les activités du [**ministère/organisme**].

La mission de l'audit interne consiste ainsi à accroître et à préserver la valeur du [**ministère/organisme**] en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Comme prévu à la Politique d'audit interne, le comité d'audit recommande l'approbation du plan pluriannuel d'audit interne – et de ses mises à jour annuelles – et formule des avis sur les ressources qui y sont affectées. Pour ce faire, la [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] propose au comité d'audit une planification fondée sur les risques et qui tient compte des préoccupations des autorités. Le [**sous-ministre ou le dirigeant d'organisme**] approuve le plan pluriannuel.

La démarche d'élaboration de la planification est illustrée à la figure suivante.

	Objectif
1. Déterminer ou mettre à jour l'univers d'audit	Identifier toutes les sources de missions potentielles et toutes les activités pouvant faire l'objet d'un audit
2. Examiner les risques	Identifier et évaluer les risques susceptibles d'empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs
3. Estimer les ressources disponibles	Quantifier le temps et identifier les compétences disponibles pour de nouvelles missions
4. Établir des missions potentielles	Élaborer une liste de missions potentielles à forte valeur ajoutée
5. Proposer le plan d'audit interne	Planifier les missions qui seront prévues au plan pluriannuel d'audit interne

1. DÉTERMINER OU METTRE À JOUR L'UNIVERS D'AUDIT

L'univers d'audit se définit par l'ensemble des unités opérationnelles, des services, des secteurs, des processus ou des autres subdivisions en place dans une organisation qui gèrent un ou plusieurs risques opérationnels.

Les principales activités de l'organisation qui pourraient faire l'objet de travaux de la part de l'audit interne sont ainsi répertoriées.

Cette étape permet d'encourager le dialogue avec la haute direction à l'égard du champ d'intervention de l'audit et facilite l'identification de missions par la suite.

L'annexe [X] présente l'univers d'audit utilisé pour le plan pluriannuel.

2. EXAMINER LES RISQUES

[Note : pour cet exemple, l'approche basée sur les facteurs de risque a été utilisée.]

L'examen des risques par l'audit interne lui permet de se concentrer sur ceux qui figurent parmi les plus importants et d'identifier les travaux à valeur ajoutée qui reflètent les priorités de l'organisation.

La [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] a analysé différentes sources d'informations afin d'évaluer les risques internes et externes susceptibles d'empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs. Les principaux facteurs de risque découlant de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant, accompagnés d'une description et d'une pondération pour chacun d'eux :

Facteur de risque	Poids	Description/Considération
Facteur de risque 1	*X* %	Insérer votre description
Facteur de risque 2	*X* %	Insérer votre description
Facteur de risque 3	*X* %	Insérer votre description
Facteur de risque 4	*X* %	Insérer votre description
Facteur de risque 5	*X* %	Insérer votre description
…	…	…

Les facteurs de risque ont par la suite été utilisés pour examiner l'importance de chaque unité auditable de l'univers d'audit afin de déterminer la priorité qui doit être attribuée à chacun.

L'annexe [Y] présente l'analyse effectuée.

3. ÉVALUER LES RESSOURCES DISPONIBLES

Le nombre d'heures disponibles pour de nouvelles missions est fondé sur le budget horaire présenté à l'annexe [Z]. La disponibilité des ressources déterminera par la suite le nombre de missions pouvant être amorcées.

4. ÉTABLIR DES MISSIONS POTENTIELLES

L'audit interne doit généralement attribuer une priorité plus élevée aux activités comportant les risques les plus importants.

Aussi, à la suite de l'analyse des facteurs de risque, la [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] a rencontré [**la/le sous-ministre/dirigeant de l'organisme**] ainsi que les membres de la haute direction afin de colliger leurs commentaires et préoccupations en fonction de leur connaissance des priorités, risques et enjeux organisationnels. Les informations recueillies ont été utilisées pour identifier des missions et ont permis de déterminer une liste de missions potentielles ainsi que de répartir les travaux entre les années et les secteurs. Les ressources disponibles ont également été prises en considération pour déterminer les missions potentielles à inclure dans la planification des travaux d'audit interne.

5. PROPOSER LE PLAN PLURIANNUEL D'AUDIT INTERNE

Considérant les ressources disponibles et les risques évalués, la [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] a identifié les missions qui sont présentées dans la planification détaillée.

Il est à noter qu'à la suite de la réalisation de ces missions, d'autres volets de ces activités pourraient être couverts dans une mission subséquente. La priorisation des missions ultérieures sera réévaluée lors de la mise à jour annuelle du plan pluriannuel ou du prochain exercice de planification.

Également, les moments prévus pour le début des différentes missions pourraient être sujets à des changements dans les cas où des risques jugés jusque-là non critiques le deviendraient.

APPROBATION

La [**Nom de l'UA responsable de la fonction d'audit interne**] propose l'adoption [**du plan annuel/de la mise à jour annuelle du plan pluriannuel**]. Conformément à la Politique d'audit interne, le comité d'audit recommande, pour approbation par le sous-ministre, [**le plan pluriannuel/la mise à jour annuelle du plan pluriannuel**].

Signatures :

Prénom, Nom – Titre	Date
Prénom, Nom – Titre	Date
Prénom, Nom – Titre	Date

PLANIFICATION DÉTAILLÉE

Année 1 du plan pluriannuel

Nouvelles missions

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Missions débutées durant les exercices précédents

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Autres activités d'audit interne et activités administratives

Activité	Nombre d'heures prévues dans l'exercice
Total – Année 1	

Année 2 du plan pluriannuel

Nouvelles missions

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Missions débutées durant les exercices précédents

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Autres activités d'audit interne et activités administratives

Activité	Nombre d'heures prévues dans l'exercice

Total – Année 2	

Année 3 du plan pluriannuel

Nouvelles missions

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Missions débutées durant les exercices précédents

Sujet	Description/Objectif(s) potentiel(s)/Portée	Type de mission (Assurance, Conseil)	Nombre d'heures prévues dans l'exercice	Univers d'audit (Secteur(s))	Risque	Directive gouvernementale

Autres activités d'audit interne et activités administratives

Activité	Nombre d'heures prévues dans l'exercice

Total – Année 3	

ANNEXE [X] – UNIVERS D'AUDIT

EXEMPLE DE SCHÉMA POUR L'UNIVERS D'AUDIT Annexe [Y] – Analyse des unités auditables

ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS

	FACTEURS DE RISQUE					
Unité auditable	**Facteur de risque**	**Facteur de risque**	**Facteur de risque**	**Facteur de risque**	**Facteur de risque**	**Total**
Poids	*X* %	*X* %	*X* %	*X* %	*X* %	
Unité 1						
Unité 2						
Unité 3						
Unité 4						
Unité 5						
...	...	...	...	...	...	...

5: risque élevé **4**: risque supérieur à la moyenne **3**: risque moyen **2**: risque inférieur à la moyenne **1**: risque faible

Évaluation du total obtenu	**1 à 2 = faible**	**2,1 à 3 = modéré**	**3,1 à 4 = élevé**	**4,1 à 5 = très élevé**

ANNEXE [Z] – ÉVALUATION DES HEURES DISPONIBLES

Tableau des heures disponibles pour de nouvelles missions

Note : Le tableau utilise les heures pour faire l'évaluation, mais celle-ci pourrait aussi être effectuée en utilisant une autre donnée, par exemple le nombre de jours.

Total des heures internes disponibles par année	**X**

Capacité de [Nom de la fonction d'audit interne][1]			
	Nombre d'ETC	Nombre d'heures par ETC	
Effectifs prévus			
Capacité totale			**X**

Heures prévues pour les missions en cours				
#	Titre	Nombre d'heures externes	Nombre d'heures internes	
Total des heures internes prévues pour les missions en cours				**X**

Autres activités d'audit interne et travaux récurrents	
Suivi des recommandations	
Planification, suivi et reddition de comptes des activités d'audit interne	
Programme d'assurance et d'amélioration qualité	
Suivi des travaux des instances de surveillance	
Demandes ad hoc	
…	
Total des heures internes prévues pour les autres activités d'audit interne	**X**

Activités administratives	
Réunions	
Gestion administrative	
Participation aux activités organisationnelles	
Lecture professionnelle	
Formation	
…	
Total des heures internes prévues en activités administratives	**X**

Heures disponibles pour de nouvelles missions (capacité – activités)	**X**

1 La personne responsable de l'audit interne peut aussi faire un calcul plus précis de la capacité en considérant les caractéristiques particulières de chaque employé. Par exemple, si le nombre de jours de vacances diffère selon les employés ou si des employés bénéficient d'un régime d'aménagement et de réduction du temps de travail.

ANNEXE II – DESCRIPTION DES DOMAINES UTILISÉS PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Pour le suivi de l'application de la Directive sur l'audit interne, le Secrétariat du Conseil du trésor recueille annuellement des informations sur l'audit interne auprès des ministères et des organismes assujettis. Dans le cadre de cette collecte, il demande de classer les travaux selon certains domaines qui sont présentés dans le tableau suivant :

Gouvernance

- La façon dont les activités sont gérées et gouvernées dans l'organisation et la structure mise en place pour gérer, prendre des décisions et gouverner.
- La gouvernance comprend le devoir de rendre compte quant à la surveillance de l'organisation.

Opérations

- Tout élément des activités directement liées à la fourniture de produits ou services aux clients de l'organisation.

Fonctions de soutien

- Les fonctions qui viennent en soutien ou en appui aux activités principales de l'organisation, incluant la gestion intégrée des risques (coordination).

Technologie de l'information (TI)

- TI : Ensemble du matériel et des logiciels et services utilisés pour la collecte, le traitement et la transmission de l'information.
- Informatique : Discipline qui traite de tous les aspects reliés à la conception, à la programmation, au fonctionnement et à l'utilisation des ordinateurs.

Sécurité de l'information et protection des renseignements personnels

- Ce qui a pour objet d'assurer la sécurité de l'information qu'une organisation publique détient dans l'exercice de ses fonctions.
- Tout ce qui concerne la sécurité et la protection de certaines données, que celles-ci soient détenues sur un support numérique, papier ou autre.

Lois, règlements, procédures

- Examine le respect des exigences règlementaires ou législatives régissant l'organisation.

Qualité de l'information

- Validité de l'information présentée par l'organisation.
- Concerne la fiabilité et l'intégrité de l'information transmise par l'organisation.

Autres

- Possibilité pour l'organisation d'indiquer d'autres domaines considérés importants dans ses activités.

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec