

GUIDE À L'INTENTION DES ENTITÉS AUDITÉES

AUDIT DE PERFORMANCE





TABLE DES MATIÈRES

1	Objectif du guide	4
2	Audit de performance	5
3	Assises d'intervention	6
3.1	Normes professionnelles	6
3.2	Valeurs organisationnelles et engagements des parties	6
4	Déroulement d'un audit de performance	8
4.1	Planification	8
4.2	Premiers contacts entre le Vérificateur général et l'entité	9
4.3	Formation d'un comité consultatif et recours à des experts	9
4.4	Sommaire du plan d'audit	10
4.5	Examen détaillé	11
4.6	Rapport	12
5	Suites de l'audit	13
5.1	Dépôt du rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale	13
5.2	Plan d'action	14
5.3	Commission parlementaire	14
5.4	Suivi de l'application des recommandations	15

1 OBJECTIF DU GUIDE

Dans le cadre de ses travaux, le Vérificateur général du Québec (VGQ) s'efforce de promouvoir le respect et la confiance dans ses relations avec les entités tout en maintenant son indépendance et en faisant preuve de rigueur et d'objectivité. Le présent guide a été rédigé à l'intention de l'entité¹ auditée afin de lui présenter le déroulement d'un audit de performance.

Ce document définit d'abord certains principes qui encadrent les relations entre le Vérificateur général et l'entité auditée, et précise les obligations de part et d'autre. Il décrit ensuite chacune des étapes de réalisation d'un audit de performance et la participation qui est attendue de la direction et des autres représentants de l'entité. Un sommaire de ces étapes est présenté ci-dessous.

1. Il est à noter que, dans le présent guide, le mot entité est utilisé au singulier. Il est toutefois possible qu'un audit de performance soit réalisé auprès de plusieurs entités.

ÉTAPES

1

PREMIERS CONTACTS ENTRE LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ET L'ENTITÉ

- › Nommer un interlocuteur principal
- › Préparer l'accueil du personnel du VGQ

2

PLANIFICATION

- › Répondre aux demandes du personnel du VGQ
- › Formuler des commentaires sur le sommaire du plan d'audit, notamment sur :
 - les responsabilités de l'entité à l'égard du sujet de l'audit
 - les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation
- › Formation d'un comité consultatif et recours à des experts, s'il y a lieu

3

EXAMEN DÉTAILLÉ

- › Répondre aux demandes du personnel du VGQ
- › Commenter verbalement les faits examinés et les constats

4

RAPPORT

- › S'engager à traiter de façon confidentielle les documents afférents au rapport
- › Formuler des commentaires sur le projet de rapport
- › Confirmer que toute l'information pertinente a été fournie à l'équipe
- › Confirmer l'absence d'inexactitudes dans les faits décrits et dans les exemples appuyant les constats*
- › Adhérer à chaque recommandation*
- › Rédiger les commentaires officiels pour publication dans le rapport

* Si le dirigeant ne souscrit pas aux faits décrits ou à une recommandation, il explique brièvement son désaccord.

5

SUITES DE L'AUDIT

- › Produire un plan d'action
- › Participer à l'audition de la Commission de l'administration publique, s'il y a lieu
- › Produire annuellement un état d'avancement du plan d'action

2 AUDIT DE PERFORMANCE

Le Vérificateur général s'est donné pour mission de contribuer, par ses audits et ses autres travaux, à la saine gestion des ressources ainsi qu'au contrôle parlementaire, au bénéfice de la population québécoise.

Expert dans le domaine de l'audit législatif, le Vérificateur général réalise entre autres des audits de performance. Ceux-ci se concentrent sur la qualité et le fonctionnement des systèmes et des procédés que l'entité emploie pour s'assurer que les ressources à sa disposition sont utilisées de manière économique, efficiente et efficace, et ce, conformément aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables.

Les audits de performance comprennent les travaux relatifs au développement durable, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable*.

Le Vérificateur général examine donc les pratiques de gestion, les contrôles, les processus et les systèmes d'information mis en place par l'entité, en mettant l'accent sur les résultats obtenus. Au terme de ses travaux, il dépose un rapport à l'Assemblée nationale dans lequel il communique ses constats, ses conclusions et ses recommandations.

Le Vérificateur général planifie lui-même ses interventions en audit de performance. À la demande du gouvernement, il peut toutefois être appelé à mener des audits particuliers ou des enquêtes.

Préalablement à un audit, le Vérificateur général peut effectuer une revue des activités. Celle-ci a pour but de planifier ses interventions futures. Les travaux peuvent prendre diverses formes, dont des entrevues, des demandes d'information et la consultation de dossiers.

**LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
ÉVALUE SI LES RESSOURCES
MISES À LA DISPOSITION
DE L'ENTITÉ SONT UTILISÉES
DE FAÇON OPTIMALE.**

Au terme de ses travaux, le Vérificateur général prépare un rapport dans lequel il communique ses constats, ses conclusions et ses recommandations. Ce rapport est déposé à l'Assemblée nationale.

3 ASSISES D'INTERVENTION

3.1 ▶ Normes professionnelles

Les audits de performance, y compris ceux du commissaire au développement durable, sont menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. Ils doivent être exécutés en conformité avec les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC), notamment avec la NCMC 3001, Missions d'appréciation directe. Ces normes sont établies par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada).

3.2 ▶ Valeurs organisationnelles et engagements des parties

Le Vérificateur général met en œuvre les mesures nécessaires pour que ses employés effectuent leurs travaux avec indépendance, objectivité, intégrité, respect, rigueur et professionnalisme. De même, afin d'assurer une relation fructueuse avec l'entité auditée, il privilégie une approche de collaboration et une communication continue entre les parties. En plus d'avoir adopté des valeurs qui guident son action, le Vérificateur général s'est doté d'un code de déontologie qui régit la conduite de son personnel.

Par ailleurs, lors de la réalisation d'un audit, certains engagements doivent être pris et respectés, tant par le Vérificateur général que par l'entité. Ceux-ci sont présentés à la page suivante.

LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
PRIVILÉGIE UNE APPROCHE
DE COLLABORATION
ET UNE COMMUNICATION
CONTINUE ENTRE LES PARTIES.

ENGAGEMENTS DES PARTIES

MAINTIEN DE L'INDÉPENDANCE

La crédibilité du Vérificateur général repose notamment sur son indépendance par rapport à l'entité auditée. Cela oblige les membres de son personnel à observer une certaine réserve à l'égard de celle-ci. L'entité, pour sa part, est tenue d'éviter de créer toute situation qui pourrait menacer cette indépendance. Par exemple, elle ne doit pas offrir d'emploi à un membre du personnel du Vérificateur général pendant la période de l'audit.

SÉCURITÉ DE L'INFORMATION FOURNIE PAR L'ENTITÉ

Il importe de souligner que le personnel du VGQ a le pouvoir d'obtenir toute information qu'il juge pertinente et nécessaire pour lui permettre d'exécuter son audit. De plus, il s'engage à respecter les normes de sécurité et de discrétion en vigueur dans l'entité auditée. D'autre part, les documents et les dossiers sont conservés de façon à en restreindre l'accès. Également, des procédures telles que la double authentification, l'utilisation de mots de passe respectant les plus hauts standards, la dépersonnalisation, le cryptage et la destruction des documents ont été mise en place. Par ailleurs, l'échange de documents clés (confidentiels ou contenant des renseignements personnels) doit être fait par le biais de Microsoft 365 – OneDrive (une procédure à cet effet peut vous être rendue disponible).

CONFIDENTIALITÉ DES RAPPORTS

Le rapport d'audit, qu'il soit à l'état de projet ou dans sa forme définitive, doit être traité de façon confidentielle avant son dépôt à l'Assemblée nationale. En effet, la divulgation non autorisée du contenu d'un projet de rapport du Vérificateur général porte atteinte aux droits et aux privilèges de l'Assemblée nationale à qui les rapports d'audit doivent être communiqués avant de devenir publics, conformément aux lois en vigueur.

Le rapport d'audit ne peut donc pas être rendu public, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite et préalable du Vérificateur général. De plus, toute personne de l'entité auditée qui consulte un projet de rapport n'a aucunement le droit de transmettre de l'information contenue dans celui-ci à une autre entité ou à toute autre personne en dehors de l'organisation sans obtenir cette même autorisation. Le dirigeant de l'entité doit d'ailleurs s'engager par écrit à cet égard.

Ces exigences s'appliquent aussi au sommaire du plan d'audit même s'il n'est pas déposé à l'Assemblée nationale.

4 DÉROULEMENT D'UN AUDIT DE PERFORMANCE

Les principales étapes de réalisation d'un audit de performance sont présentées ci-dessous. On y traite notamment des responsabilités de chacune des parties au cours de l'audit.

4.1 ▶ Planification

Lors de la planification, l'équipe du VGQ acquiert une connaissance appropriée des activités de l'entité auditée en vue de déterminer les éléments précis qui feront l'objet des travaux.

Pour ce faire, les procédés utilisés sont notamment l'analyse de documents, la réalisation d'entrevues avec des membres du personnel de l'entité, la tenue de rencontres avec des intervenants du secteur (autres que les membres du comité consultatif) et la comparaison avec des entités similaires.

Ces travaux permettent à l'équipe de cerner les éléments qui feront l'objet d'un examen détaillé et de définir les objectifs de l'audit de même que les critères d'évaluation.

L'information nécessaire à la compréhension de l'audit est consignée dans le sommaire du plan d'audit, lequel comporte généralement les éléments suivants :

- ▶ la présentation du sujet de l'audit ;
- ▶ les responsabilités de l'entité au regard du sujet de l'audit ;
- ▶ la responsabilité du Vérificateur général ;
- ▶ les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation ;
- ▶ l'étendue de l'audit et la portée des travaux ;
- ▶ la période couverte par l'audit ;
- ▶ les dates clés ;
- ▶ les membres de l'équipe.

**L'ÉTAPE DE PLANIFICATION
PERMET DE CERNER LES
ÉLÉMENTS QUI FERONT
L'OBJET D'UN EXAMEN
DÉTAILLÉ ET DE DÉFINIR
LES OBJECTIFS DE L'AUDIT.**

4.2 ▶ Premiers contacts entre le Vérificateur général et l'entité

Avant d'entreprendre les travaux, le Vérificateur général informe de façon officielle (par lettre) le dirigeant de l'entité de son intention d'effectuer un audit de performance qui touche son organisation. Le sujet de l'audit est alors mentionné au dirigeant, lequel est invité à nommer un responsable qui servira d'interlocuteur principal lors des travaux. Celui-ci a pour rôle de préparer la venue du personnel du VGQ (réservation de locaux, accès à des postes de travail, etc.), de désigner les personnes pouvant fournir l'information demandée et de faciliter l'exécution des travaux.

Les représentants du VGQ tiennent généralement une première réunion avec ceux de l'entité auditée pour présenter l'audit de performance et discuter du mode de fonctionnement souhaité. Ils se rendent également disponibles pour rencontrer les membres du comité d'audit ou du conseil d'administration de l'entité, si de tels comités existent.

AVANT D'ENTREPRENDRE LES TRAVAUX, LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL INFORME DE FAÇON OFFICIELLE LE DIRIGEANT DE L'ENTITÉ DE SON INTENTION D'EFFECTUER UN AUDIT DE PERFORMANCE QUI TOUCHE SON ORGANISATION.

4.3 ▶ Formation d'un comité consultatif et recours à des experts

Le Vérificateur général peut mettre sur pied un comité consultatif indépendant composé de personnes reconnues pour leurs connaissances et leur expérience dans le domaine qui fait l'objet des travaux. Ces personnes auront pour tâche de le conseiller lors de l'audit. Lorsque les membres du comité sont choisis, leur nom est communiqué à l'entité à titre informatif.

D'autre part, si la complexité du sujet l'exige, le Vérificateur général peut demander à des experts de participer aux travaux d'audit.

Voici, de façon sommaire, les raisons justifiant le recours à un comité consultatif ou à des experts, le rôle joué par les personnes ainsi que les principes encadrant leur sélection.

COMITÉ CONSULTATIF

▸ Raisons

Le comité consultatif permet d'obtenir une meilleure assurance que l'audit et le rapport qui en découle sont centrés sur les aspects essentiels du sujet traité et d'accroître l'utilité des travaux par l'obtention d'un point de vue averti et détaché.

▸ Rôle

Le comité consultatif conseille l'équipe sur l'orientation et la stratégie générale de l'audit ainsi que sur le contenu du rapport produit. De plus, il apporte un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation.

▸ Sélection des membres

Les membres sont sélectionnés selon leurs connaissances et leur expérience relatives au domaine audité.

EXPERTS

▸ Raisons

Les experts permettent d'obtenir l'assurance que les conclusions contenues dans le rapport sont exactes et centrées sur les aspects essentiels des éléments ayant trait aux travaux d'audit.

▸ Rôle

Les experts participent aux travaux (entrevues, analyses, etc.). Ils sont supervisés par le chargé de projet.

▸ Sélection des experts

Les experts sont sélectionnés selon leur expertise à l'égard des éléments faisant l'objet des travaux d'audit.

4.4 ▸ Sommaire du plan d'audit

Un projet de sommaire du plan d'audit est transmis par le Vérificateur général au dirigeant de l'entité auditée. Ce dernier est invité à prendre connaissance du contenu de ce document et à faire part au Vérificateur général de tout commentaire relatif à l'information qui y est présentée, plus particulièrement en ce qui concerne les éléments suivants :

- la responsabilité de l'entité à l'égard du sujet de l'audit ;
- les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation.

Il est à noter que si certains paramètres importants sont modifiés au cours des travaux subséquents, l'entité auditée en sera informée.

4.5 ▶ Examen détaillé

L'examen détaillé consiste à déterminer et à appliquer les procédés qui permettent de conclure par rapport aux objectifs de l'audit. Lors des travaux, l'équipe est amenée à scruter en profondeur des volets précis. Elle recueille donc les éléments probants suffisants et appropriés pour appuyer ses constats et ses conclusions. Les procédés les plus fréquemment utilisés sont les suivants :

- ▶ rencontres avec des employés ;
- ▶ analyse de documents ;
- ▶ Techniques d'audit assistées par ordinateur (TAAO) ;
- ▶ comparaisons et analyses ;
- ▶ réalisation de sondages.

La collaboration du personnel et des gestionnaires de l'entité est primordiale tout au long de cette étape. L'équipe du VGQ doit s'assurer de recueillir l'information et les documents nécessaires pour bien comprendre le contexte dans lequel les activités de l'entité se déroulent et pour étayer ses constats.

**L'ÉQUIPE DU VGQ DOIT
S'ASSURER DE RECUEILLIR
L'INFORMATION ET LES DOCUMENTS
NÉCESSAIRES POUR BIEN
COMPRENDRE LE CONTEXTE
DANS LEQUEL LES ACTIVITÉS
DE L'ENTITÉ SE DÉROULENT.**

À mesure que l'information est collectée, l'équipe du VGQ s'efforce d'obtenir de l'entité auditée la confirmation et la validation des faits afin de déterminer si les éléments probants sont suffisants et appropriés.

Enfin, avant la rédaction du rapport, l'équipe rencontre généralement des dirigeants de l'entité pour leur faire part des principaux constats qu'elle a dégagés et des conclusions qui découlent de ses travaux. Les dirigeants ont alors l'occasion d'exprimer leur point de vue. Les commentaires échangés lors de cette rencontre sont pris en compte lors de la rédaction du rapport.

4.6 ▶ Rapport

Le rapport d'audit de performance est destiné à l'Assemblée nationale. Il présente brièvement le contexte relatif au sujet traité et il expose les constats, les conclusions et les recommandations formulés lors de l'audit. Le Vérificateur général offre à l'entité la possibilité d'examiner le projet de rapport la concernant et de faire ses commentaires avant la publication du rapport à des fins de confirmation et de validation des faits. Voici les principales étapes menant à la publication du rapport.

ÉTAPES

1

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

- ▶ Le dirigeant signe l'engagement de confidentialité.

2

PROJET DE RAPPORT

- ▶ Le VGQ transmet le projet de rapport ou des extraits de celui-ci au dirigeant de l'entité.
- ▶ Les représentants de l'entité peuvent être invités à prendre connaissance du projet de rapport et à le commenter dans les bureaux du VGQ, de façon à assurer la confidentialité.

3

COMMENTAIRES DE L'ENTITÉ

- ▶ L'équipe du VGQ et les représentants de l'entité peuvent se rencontrer afin de discuter des commentaires formulés par l'entité, de bien les comprendre ou d'obtenir d'autres renseignements importants.

4

RAPPORT MODIFIÉ

- ▶ Le VGQ transmet une nouvelle version du projet de rapport au dirigeant de l'entité auditée, s'il y a lieu.
- ▶ Les représentants de l'entité seront invités à prendre connaissance d'une nouvelle version du rapport dans les bureaux du VGQ si cela a été l'approche de validation adoptée à l'étape 2.

5

ENGAGEMENT DU DIRIGEANT²

- ▶ Le dirigeant confirme par écrit les éléments suivants :
 - la transmission au VGQ de toute l'information qui lui a été demandée et de toute celle dont il a connaissance, laquelle pourrait avoir une incidence importante sur les constats ou les conclusions contenus dans le rapport ;
 - l'absence d'inexactitudes dans les faits décrits et dans les exemples appuyant les constats* ;
 - son adhésion à chaque recommandation*.

*Si le dirigeant ne souscrit pas aux faits décrits ou à une recommandation, il explique brièvement son désaccord.

2. Ces étapes sont faites simultanément.

6

COMMENTAIRES OFFICIELS²

- ▶ Le dirigeant de l'entité formule des commentaires officiels qui sont intégrés dans la version définitive du rapport. Ceux-ci servent à informer les parlementaires, de façon claire et concise, sur le contexte dans lequel l'entité travaille et sur son intention de donner suite aux recommandations qui lui sont adressées.
- ▶ Le VGQ peut considérer que les commentaires de l'entité auditée contiennent de l'information inexacte. Le cas échéant, il demande au dirigeant de rectifier celle-ci. Si un désaccord persiste, le VGQ peut ajouter une réaction, laquelle figure à la suite des commentaires de l'entité dans le rapport.

2. Ces étapes sont faites simultanément.

L'ÉQUIPE DU VGQ RENCONTRE DES DIRIGEANTS DE L'ENTITÉ POUR LEUR PRÉSENTER LES PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS. LES COMMENTAIRES FORMULÉS PAR CEUX-CI SONT PRIS EN COMPTE LORS DE LA RÉDACTION DU RAPPORT.

5 SUITES DE L'AUDIT

5.1 ▶ Dépôt du rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale

Le rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale est une publication qui contient généralement les résultats relatifs à plusieurs audits de performance.

Avant le dépôt du rapport à l'Assemblée nationale, le Vérificateur général informe l'interlocuteur principal de l'entité auditée du moment et des modalités de cette opération. Le jour même, il lui transmet la version définitive du rapport qui sera publié.

La journée du dépôt, à l'Assemblée nationale, les journalistes peuvent prendre connaissance du rapport, qui fait l'objet d'un embargo. Dès que celui-ci est déposé, des communiqués de presse qui résument les constats formulés dans les audits sont rendus publics, et le rapport est mis en ligne sur le site Internet du VGQ. Par la suite, la vérificatrice générale peut tenir une conférence de presse.

**LE JOUR MÊME,
LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
TRANSMET À L'INTERLOCUTEUR
PRINCIPAL DE L'ENTITÉ
LA VERSION DÉFINITIVE
DU RAPPORT
QUI SERA PUBLIÉ.**

5.2 ▶ Plan d'action

La Commission de l'administration publique (CAP) demande à toute entité ayant fait l'objet d'un audit de performance de lui transmettre un plan d'action qui porte sur chacune des recommandations formulées par le Vérificateur général.

Le plan d'action doit parvenir au secrétariat de la CAP dans les quatre mois qui suivent le dépôt du rapport à l'Assemblée nationale. Il doit présenter clairement les actions visant à corriger les lacunes qui ont donné lieu aux recommandations.

Les échéances se rapportant aux actions prévues peuvent varier. Toutefois, pour favoriser une saine gestion, il importe d'accomplir ces actions le plus tôt possible, soit à l'intérieur d'une période de trois ans. Un modèle de plan d'action est fourni à l'entité par le VGQ.

Le Vérificateur général invite d'abord l'entité à lui soumettre son projet de plan d'action afin qu'il puisse en faire l'analyse et lui formuler des commentaires, le cas échéant.

À la suite d'échanges avec le Vérificateur général, l'entité transmet son plan d'action à la CAP ainsi qu'au VGQ.

Ce dernier donne ensuite son avis à la CAP sur la qualité de ce plan. Il en informe l'entité au préalable.

5.3 ▶ Commission parlementaire

La CAP peut choisir de tenir une audition pour discuter du contenu d'un rapport du Vérificateur général. Elle convoque alors le dirigeant de l'entité concernée.

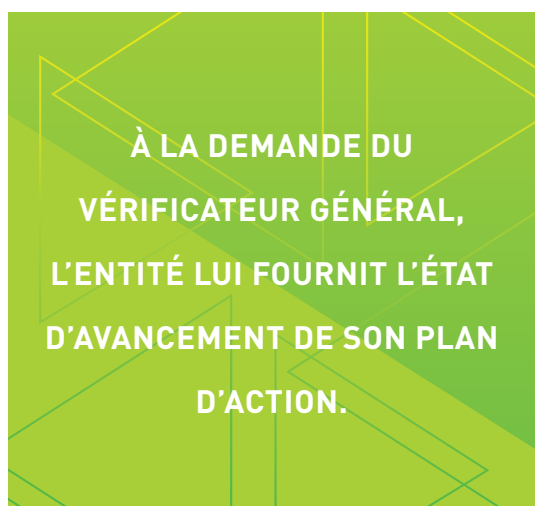
En vue de l'audition, l'équipe du VGQ prépare un document d'information pour les membres de la CAP. Ce document, qui leur est présenté en séance de travail, contient les principaux constats formulés dans le rapport ainsi que des pistes de réflexion, notamment à l'égard du plan d'action de l'entité. Par la suite, lors de l'audition, la vérificatrice générale est invitée à prononcer une allocution.

Par courtoisie, le Vérificateur général achemine, avant l'audition, une copie de ces documents au dirigeant de l'entité. En retour, ce dernier est invité à lui fournir une copie de son allocution et des documents qu'il prévoit transmettre aux membres de la CAP.

À la suite de cette audition, il est possible que la CAP formule ses propres recommandations à l'égard du rapport ayant fait l'objet de l'audition. Il est alors de la responsabilité de l'entité concernée de vérifier si elle est visée par ces recommandations et de les mettre en œuvre, le cas échéant.

5.4 ▶ Suivi de l'application des recommandations

Les travaux d'audit de performance donnent lieu à un suivi de la part du Vérificateur général. Ce suivi permet d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées.



Le suivi de l'application des recommandations est effectué sur une période de trois ans selon la fréquence déterminée par le VGQ. Le Vérificateur général fait alors appel à l'entité pour qu'elle lui fournisse l'état d'avancement de son plan d'action. Un modèle d'état d'avancement est fourni par le VGQ. L'entité doit évaluer dans quelle mesure les actions prévues ont été mises en œuvre et, par conséquent, si les recommandations sont appliquées ou en voie de l'être. À cet égard, elle transmet au Vérificateur général de l'information soutenant ses conclusions. Ce dernier évalue alors s'il est plausible :

- ▶ que les lacunes soient corrigées ou en voie de l'être ;
- ▶ que les recommandations soient appliquées ou en voie de l'être.

Il est à noter que les recommandations formulées par la CAP au moment d'une commission parlementaire peuvent également faire l'objet de travaux de suivi de la part du Vérificateur général.

Les résultats ainsi que certains éléments de l'analyse du VGQ peuvent être publiés dans le rapport annuel de gestion du VGQ.

D'autre part, le Vérificateur général peut choisir d'effectuer un suivi plus détaillé de certaines recommandations, notamment parce qu'elles présentent un intérêt particulier pour les parlementaires. Ces travaux, qui s'apparentent à ceux réalisés lors d'un audit de performance, sont publiés dans l'un des chapitres du rapport du VGQ à l'Assemblée nationale.

