



Guide à l'intention des comités ministériels de vérification de 2024

Publié : le 2025-07-14

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2025,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT39-90/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-79021-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: 2024 Guidebook for a Departmental Audit Committee

Guide à l'intention des comités ministériels de vérification

Note

- Le présent document a été rédigé en vue de fournir des conseils et une orientation. Il comporte une liste non exhaustive de questions et de facteurs à prendre en considération qui est essentielle au fonctionnement des comités ministériels d'audit.
- Le présent document ne constitue pas une exigence juridique ou stratégique ministérielle. Il n'établit pas non plus d'obligations en matière de surveillance pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Ce document a été révisé pour refléter les plus récents changements apportés à la Politique sur l'audit interne, à la Directive sur l'audit interne (en vigueur depuis juin 2023), ainsi qu'aux nouvelles Normes internationales d'audit interne qui ont été mises en vigueur par l'Institute of Internal Auditors en janvier 2025.
- Veuillez communiquer avec la Division des collectivités de vérification à l'adresse acrds-srdcv@tbs-sct.gc.ca pour toute demande de renseignements concernant le présent guide.

Sur cette page

[Introduction](#)

[1.0 Aperçu d'un CMA](#)

2.0 Fonctionnement d'un CMA

3.0 Aide-mémoire

Annexe A : Soutien ministériel suggéré pour le CMA

Annexe B : Exemple de table des matières d'un dossier d'orientation ou de référence du CMA

Annexe C : Questionnaire d'autoévaluation

Introduction

Depuis leur création en 2006, les comités ministériels d'audit (CMA) font partie intégrante des efforts déployés par le gouvernement du Canada pour assurer une gestion rigoureuse et responsable des ressources publiques. Il va sans dire que le contexte opérationnel du gouvernement fédéral a beaucoup changé depuis, non seulement parce qu'il se caractérise par l'évolution rapide et constante des risques, mais aussi par un accent accru sur les approches horizontales et les initiatives de transformation des activités pour faire face à la complexité croissante des rouages du gouvernement.

Dans ce contexte, les CMA sont confrontés à d'importants défis, mais sont toujours particulièrement bien placés pour fournir des conseils et des orientations, car ils ont le pouvoir de traiter certaines des questions les plus urgentes de l'administration publique moderne.

Le Guide à l'intention des comités ministériels d'audit a été mis à jour pour refléter les dernières modifications apportées à la Politique sur l'audit interne et à la Directive sur l'audit interne (en vigueur depuis juin 2023), ainsi qu'aux nouvelles Normes internationales d'audit interne (en vigueur depuis janvier 2025).

En tant que tel, le Guide présente encore un cadre à l'appui des travaux des CMA et a été rédigé en partant du principe que son contenu devrait être adapté en fonction des besoins et des circonstances uniques de chaque comité et de chaque ministère.

Le Guide est divisé en trois grandes sections :

- la première est un aperçu d'un CMA;
- la deuxième porte sur le fonctionnement d'un CMA;
- la troisième est composée d'aide-mémoire et d'annexes pour compléter les renseignements présentés dans les deux premières sections.

Le Guide est un document évolutif. Des mises à jour seront publiées, au besoin, sur les plateformes Web appropriées ou seront communiquées aux membres des CMA par l'entremise de leur ministère hôte.

1.0 Aperçu d'un CMA

▼ Titres de la section

[1.1 Rôles et responsabilités d'un CMA](#)

[1.2 Rapports hiérarchiques et responsabilisation](#)

[1.3 Pouvoir](#)

[1.4 Connaissance des activités et rapport avec la direction](#)

[1.5 Comparer un CMA à un comité d'audit du secteur privé](#)

[1.6 Composition d'un CMA](#)

Les sections suivantes exposent le rôle et les responsabilités d'un CMA dans son ensemble et de chacun de ses membres.

1.1 Rôles et responsabilités d'un CMA

Un CMA est un organe consultatif dont le rôle est défini dans la [Politique sur l'audit interne](#) et la [Directive sur l'audit interne](#) du Conseil du Trésor. Les [conditions de nomination des membres de comités d'audit](#) portent sur les principales questions concernant le lancement et la gestion du mandat des membres.

Le CMA devrait appuyer l'administrateur général dans son rôle d'administrateur des comptes¹ en lui donnant des conseils et des orientations objectifs, sans intervention de la direction, dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle².

En tant que personnes ne faisant pas partie de la fonction publique et grâce à leurs connaissances, leur expérience, leur expertise et leur indépendance, les membres du CMA devraient être en mesure d'offrir un point de vue supplémentaire utile, impartial et respectueux sur les activités ministérielles.

Les CMA remplissent une fonction de remise en question essentielle, une fonction clé de leur composition externe. Ce faisant, ces comités contribuent à renforcer les processus et les pratiques de gestion dans l'ensemble des ministères fédéraux.

Bien que les politiques liées aux audits internes et aux comités d'audit soient constamment mises à jour, les domaines de base relevant de la responsabilité du CMA sont restés les mêmes :

- les valeurs et l'éthique;
- la gestion des risques;
- le cadre de contrôle de gestion;
- la fonction d'audit interne;
- les fournisseurs externes de services d'assurance;
- le suivi des plans d'action de la direction;
- les états financiers et les Comptes publics;
- les rapports sur la reddition des comptes.

Le temps que le CMA consacre à chacun de ces domaines de responsabilité de base varie selon la complexité, les risques et les priorités du ministère en question, le but étant qu'il examine convenablement tous les domaines au cours d'un année.

Les comités d'audit des petits ministères (CAPM) et les comités d'audit du Secrétariat du Conseil du Trésor devront adapter à leur propre situation l'approche utilisée pour aborder certaines des responsabilités énumérées ci-dessus en raison de la nature horizontale de leur mandat (par exemple, instruments de responsabilité et états financiers).

En raison de l'indépendance d'action du CMA par rapport aux cadres hiérarchiques, le président et les membres sont en mesure de fournir une orientation stratégique et des conseils aux administrateurs généraux dans des domaines qui peuvent parfois sembler ne pas correspondre aux responsabilités essentielles énumérées ci-dessus. Il pourrait s'agir de conseils sur des sujets allant de la planification stratégique à de grands projets de transformation des activités axés sur la technologie de l'information (TI), en passant par le gouvernement numérique.

Par exemple, le CMA pourrait jouer un rôle crucial pour ce qui est de déterminer si la direction a pris des mesures pour se conformer aux processus et aux principes de surveillance et de gestion des projets de TI, et, dans l'affirmative, la façon dont elle a procédé. En ce qui concerne la planification stratégique, le CMA pourrait remplir une

fonction de remise en question utile quant à l'harmonisation des cibles de rendement ministérielles avec les stratégies visant à les atteindre. Ces domaines d'activité soutiennent en fait les responsabilités essentielles du CMA en matière de gestion des risques, de cadres de contrôle de gestion et d'établissement de rapports sur la reddition des comptes (voir les aide-mémoire [3.2](#), [3.3](#) et [3.8](#) correspondants). Ils devraient être réalisés en tenant compte du contexte opérationnel du ministère et des risques auxquels il est exposé.

Dans tous ses domaines de responsabilité, le CMA doit toujours être convaincu qu'il a reçu suffisamment de renseignements pour se sentir en confiance par rapport aux conseils qu'il fournit à l'administrateur général. Dans le respect des conditions de nomination des membres de comités d'audit, le CMA doit consacrer suffisamment de temps à la préparation et doit communiquer les lacunes dans les renseignements au dirigeant principal de l'audit (DPA). Les auditeurs sont souvent reconnus pour être des « sceptiques professionnels ». Il s'avère donc nécessaire pour les membres du CMA de s'assurer de recevoir les renseignements qui s'imposent pour être en mesure de corroborer les renseignements, les résultats et les conclusions qu'on leur présente aux fins de délibération.

À défaut de recevoir de tels renseignements, les membres du CMA peuvent à juste titre exercer leur fonction de remise en question auprès du personnel ministériel afin que celui-ci étaye mieux les faits fournis avant que le comité prenne sa décision concernant les conseils à donner à l'administrateur général.

1.2 Rapports hiérarchiques et responsabilisation

Le rôle principal du CMA est de conseiller l'administrateur général à surveiller les systèmes de contrôle et de responsabilisation de base de l'organisation.

L'administrateur général, défini comme étant l'administrateur des comptes dans la Loi sur la gestion des finances publiques, est ultimement responsable de la fonction de vérification interne.

Le CMA relève directement de l'administrateur général, fournissant des directives et des conseils objectifs dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle, et ce, sans l'intervention de la direction. Son rôle consultatif est essentiel à l'atteinte des objectifs de la Politique sur l'audit interne du Conseil du

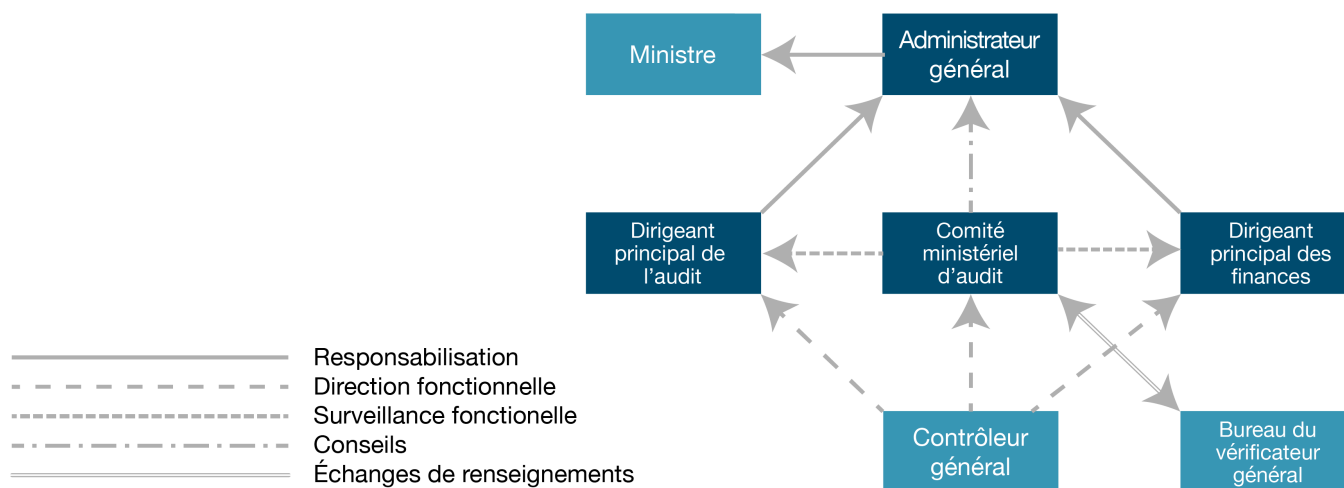
Trésor. Le CMA devrait maîtriser la politique, ainsi que la directive et les documents d'orientation à l'appui de celle-ci pour bien s'acquitter de ses responsabilités et des résultats attendus.

Il est également important de noter que le CMA n'a aucun rapport hiérarchique avec le ministre compétent et ne relève pas de celui-ci.

Le Bureau du contrôleur général (BCG) joue également un rôle clé dans ces rapports. En plus de collaborer à la formulation des recommandations visant la nomination des membres du CMA, le contrôleur général du Canada est chargé d'offrir une orientation fonctionnelle à la communauté d'audit interne de l'ensemble du gouvernement fédéral ³.

Le diagramme suivant illustre les principaux rapports hiérarchiques et de responsabilisation du CMA.

Figure 1: Rapports de responsabilisation



▼ Figure 1 : Rapports de responsabilisation - Version textuelle

Le rapport de responsabilisation du CMA (Comité ministériel de vérification) avec l'administrateur général s'intègre aux relations et aux obligations redditionnelles plus générales des ministères de cette façon :

- Le comité ministériel de vérification fournit des conseils à l'administrateur général, de la surveillance fonctionnelle au dirigeant principal de la vérification et au dirigeant principal des finances.
- Le dirigeant principal de la vérification et le dirigeant principal des finances sont responsables devant l'administrateur général.

- L'administrateur général est responsable devant le ministre.
- Le contrôleur général fournit une orientation fonctionnelle au comité ministériel de vérification, au dirigeant principal de la vérification et au dirigeant principal des finances.
- Le Bureau du vérificateur général et le comité ministériel de vérification s'échangent des renseignements.

1.3 Pouvoir

Bien que le CMA joue un rôle important en fournissant des conseils indépendants à l'administrateur général, il n'a pas de pouvoir d'approbation et son rôle ne comprend pas la gestion des activités d'audit interne pour le ministère ni la gestion du personnel de celui-ci.

Dans le même contexte, le président du CMA n'a aucun pouvoir à l'égard des membres du CMA ou du DPA. Il assume des responsabilités supplémentaires visant à garantir que les procédures établies du comité sont respectées et que le CMA répond aux attentes.

1.4 Connaissance des activités et rapport avec la direction

Il est particulièrement important de fournir aux membres du CMA une orientation concernant leurs rôles. La direction doit informer les membres externes qui se joignent au CMA des attentes à l'égard du CMA et des activités du ministère à l'aide de présentations, de discussions et, s'il y a lieu, de visites sur place. De plus, des séances d'orientation destinées au CMA sur la gouvernance de la fonction publique et l'appareil du gouvernement sont offertes chaque année.

Il est important que les membres du CMA continuent d'approfondir leur connaissance des activités du ministère pendant toute la durée de leur mandat, en particulier dans les domaines des activités qui subissent des changements importants. À cette fin, les membres devraient discuter de leurs besoins en information avec le DPA et établir ensemble un système efficace de séances d'information pour se tenir informés des changements importants au sein du ministère, notamment en faisant appel à divers canaux et méthodes de communication axés sur la technologie et en organisant des

discussions avec la direction. Fait important, les membres du CMA ne devraient rencontrer l'équipe de cadres supérieurs de l'organisation que dans le cadre des réunions périodiques du CMA.

Pour pouvoir s'acquitter de ces responsabilités, le comité doit établir des rapports solides et ouverts avec la direction. Les rapports et le dialogue entre le président du CMA et l'administrateur général sont particulièrement importants. Il doit assurer des échanges basés sur la franchise, de sorte que les discussions sur l'exposition aux risques et les aspects à améliorer soient sans ambiguïtés et axées sur des possibilités de médiation efficace.

Une communication ouverte avec le DPA et le dirigeant principal des finances est essentielle à l'établissement de rapports efficaces avec l'équipe de direction et à l'approfondissement de la connaissance des activités ministérielles. Le CMA peut également inviter à tour de rôle des membres de l'équipe de direction ou de l'équipe d'audit interne à participer aux réunions du CMA à titre d'observateurs. Cette participation peut être pour des observateurs une précieuse occasion d'approfondir leur compréhension du CMA et de ses travaux et de favoriser une plus grande prise de conscience du mandat et des activités du CMA au sein du ministère.

Le BCG est l'hôte d'un symposium annuel des CMA où les enjeux courants et les sujets pertinents sont présentés et font l'objet de discussions. Cet événement est largement reconnu comme une possibilité d'apprentissage et d'échanges pour les membres des comités.

1.5 Comparer un CMA à un comité d'audit du secteur privé

Le rôle du CMA est différent de celui d'un comité d'audit du secteur privé.

Dans le **secteur privé**, le conseil d'administration est chargé de gouverner l'organisation et dispose de tous les pouvoirs pour le faire. Selon le glossaire des Normes d'audit interne, « le conseil » est défini comme l'organe le plus élevé de la gouvernance, notamment :

- un conseil d'administration;
- un comité d'audit;
- un conseil des gouverneurs ou d'administrateurs d'organismes sans but lucratif;
- un groupe d'élus ou de responsables politiques.

- tout autre organe ayant autorité sur les fonctions de gouvernance pertinentes.

Les comités d'audit sont des sous-comités du conseil d'administration. Le conseil nomme les membres et délègue les pouvoirs liés à la surveillance financière au comité d'audit. Le comité d'audit joue un rôle de fiduciaire lorsqu'il aide le conseil à assumer ses responsabilités de gouvernance et de surveillance dans les domaines de la gestion financière et des rapports financiers, de la gestion des risques, de l'évaluation du contrôle, de la surveillance des auditeurs externes et de l'utilisation efficace de l'audit interne. Le comité d'audit est également responsable d'examiner les états financiers audités de l'organisation et d'en recommander l'approbation au conseil.

En revanche, au sein du **gouvernement du Canada** et pour les ministères visés à l'article 6.1 de la Politique sur l'audit interne, le « conseil » est interprété comme étant l'administrateur général, compte tenu de son rôle d'organe le plus élevé de la gouvernance. Bien que le comité d'audit ministériel joue un rôle important en fournissant des conseils indépendants à l'administrateur général, il n'a pas de pouvoir d'approbation.

En outre, les ministères du gouvernement canadien ne produisent généralement pas leur propre état financier audité. Les résultats financiers du ministère sont plutôt regroupés dans les Comptes publics et audités par le vérificateur général du Canada. Ainsi, la responsabilité des membres du CMA par rapport aux questions financières se limite à l'examen des rapports de gestion financière et des communications clés du ministère, et à la formulation de conseils à l'intention de l'administrateur général à ce sujet.

Contrairement à d'autres secteurs, les CMA du gouvernement fédéral sont strictement des organes consultatifs et ne font pas partie de la structure de gouvernance des ministères fédéraux. Leurs membres sont nommés par le Conseil du Trésor sur recommandation du président du Conseil du Trésor. Les membres du CMA n'ont pas le pouvoir d'enjoindre aux fonctionnaires d'accomplir certaines activités ni de prendre des décisions à cet égard. Leur rôle consiste à fournir des conseils à l'administrateur général sur les principaux domaines de responsabilité définis par le contrôleur général du Canada.

1.6 Composition d'un CMA

Tel qu'il est établi dans la [Politique sur l'audit interne](#) et la [Directive sur l'audit interne](#) du Conseil du Trésor, le CMA doit être composé majoritairement de membres externes indépendants qui n'occupent aucun poste dans l'administration publique fédérale. La composition du comité doit refléter la diversité du Canada relativement au sexe, aux langues officielles, aux Autochtones, aux minorités visibles et à la représentation régionale.

Selon la Directive sur l'audit interne, les membres du comité doivent connaître les rapports financiers ou en prendre connaissance au cours de la première année de leur nomination. Afin de favoriser l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance au sein du comité, la section B.1.2.3 de la directive stipule qu'au moins un membre externe doit être un expert financier titulaire d'un titre comptable professionnel en règle. À titre exceptionnel, le contrôleur général peut accorder une dérogation à l'obligation pour l'expert financier d'être titulaire d'un titre comptable professionnel valide.

L'administrateur général et le contrôleur général du Canada choisissent conjointement les membres externes, dont la nomination sera approuvée par le Conseil du Trésor. Les compétences, les connaissances et l'expérience collectives des membres doivent permettre au comité de s'acquitter entièrement et efficacement de ses tâches. Les membres du CMA provenant de l'administration publique fédérale doivent être des administrateurs généraux ou des personnes occupant des postes à un niveau équivalent, à moins qu'une exception ne soit accordée par le contrôleur général du Canada.

Même s'ils ne sont pas membres du comité en raison du rôle central qu'ils jouent au sein du ministère, le dirigeant principal des finances et le DPA devraient participer à toutes les réunions du comité. Au besoin, le président peut également demander à d'autres hauts représentants du ministère et représentants du Bureau du vérificateur général (BVG) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) de participer aux réunions.

2.0 Fonctionnement d'un CMA

▼ Titres de la section

2.1 Charte ou mandat

2.2 Plan annuel

2.3 Réunions

2.4 Attentes à l'égard du CMA

- 2.4.1 Attentes à l'égard du président du CMA
- 2.4.2 Attentes à l'égard des membres du CMA

2.5 Soutien de la part du ministère

2.6 Autoévaluation

2.7 Conflit d'intérêts

2.1 Charte ou mandat

Le CMA doit consigner par écrit son rôle et ses responsabilités dans une charte ou un mandat. Le rôle et les responsabilités du CMA doivent être conformes aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor et tenir compte du fait que le comité pourrait être appelé à fournir des conseils dans des domaines connexes supplémentaires si l'administrateur général estime que cela pourrait lui être utile.

La charte ou le mandat doit être approuvé par l'administrateur général et faire l'objet d'un examen périodique. Les changements apportés aux politiques et aux normes pertinentes doivent être pris en compte dans le processus d'examen et de mise à jour de la charte ou du mandat.

La charte du CMA peut comprendre en permanence l'exigence de fournir des conseils dans les domaines qui ne sont plus visés par la politique, mais à l'égard desquels l'administrateur général croit que le CMA peut continuer d'ajouter de la valeur. Par exemple, le CMA peut être appelé à examiner des rapports sur la reddition des comptes ou des rapports financiers ministériels et de prodiguer des conseils sur ceux-ci avant qu'ils ne soient achevés, même si la politique ne l'exige plus.

2.2 Plan annuel

Pour s'assurer de s'acquitter de ses responsabilités, le CMA est censé préparer un plan annuel aux fins d'approbation par l'administrateur général. Les membres du CMA et l'administrateur général doivent participer activement à ce processus. Le plan annuel aidera le CMA dans l'utilisation d'une approche fondée sur les risques dans le cadre de

l'examen des domaines de responsabilité de base et la planification d'autres domaines pour lesquels l'administrateur général souhaite recevoir des conseils stratégiques du CMA. Il serait avantageux pour les membres du CMA d'examiner les éléments pertinents du présent guide, soit de façon individuelle, soit en comité, au moment d'élaborer leur plan annuel.

Il pourrait s'avérer difficile d'examiner tous les domaines de responsabilité de bases au cours d'une même année. Par conséquent, le CMA pourrait juger utile de dresser un plan qui couvre une période de deux ans.

2.3 Réunions

Les réunions sont un forum de travail principal du comité, et les membres doivent y participer activement. Elles sont une occasion d'examiner les renseignements, de cerner et d'aborder les questions importantes, et de former des opinions éclairées. L'utilité des réunions et l'efficacité générale des CMA dépendent du degré de préparation des membres et de leur volonté de discuter des questions clés pendant les réunions.

Le nombre de réunions tenues chaque année dépend largement de la portée et de la nature du travail des CMA. En moyenne, les membres d'un CMA se réunissent trois ou quatre fois par année. Le comité pourrait estimer utile de recourir à la téléconférence ou à la vidéoconférence comme moyen de réaliser les activités du CMA lorsque des travaux importants et urgents doivent être accomplis et que la nature ou le volume de ceux-ci ne justifie pas l'organisation d'une réunion en personne. Par exemple, une réunion du CMA peut être tenue par téléconférence en vue d'examiner les états financiers du ministère, ce qui comprend tout rapport connexe de l'auditeur, et de fournir des conseils à leur sujet.

Des discussions à huis clos doivent être tenues régulièrement et faire partie intégrante des réunions du CMA. Le comité doit se réunir séparément à huis clos avec le DPA, le dirigeant principal des finances et, s'il y a lieu, l'auditeur externe. Une pratique exemplaire consiste, pour les membres externes du CMA, à se réunir à huis clos, soit avant la réunion, soit dans le cadre de l'ordre du jour de la réunion, soit les deux.

Il incombe au président d'inclure ces discussions à huis clos dans chaque réunion du CMA et de s'assurer de prévoir suffisamment de temps pour celles-ci. Le fait de prévoir régulièrement de telles réunions se veut, pour le CMA et les intervenants clés, une

excellente occasion de communiquer entre eux en privé et en toute franchise.

2.4 Attentes à l'égard du CMA

Comme il est indiqué précédemment, dans le cadre de ses responsabilités, le CMA devrait faire preuve de diligence raisonnable, assurer une remise en question constructive dans le cadre de son travail et conserver son indépendance par rapport aux cadres hiérarchiques.

2.4.1 Attentes à l'égard du président du CMA

Le président du CMA doit provenir de l'extérieur de l'administration publique fédérale (sauf en cas d'exception accordée par le contrôleur général du Canada). Les exceptions existent principalement pour faire face à un poste soudainement vacant ou à des retards pendant le processus de nomination du Conseil du Trésor. Le titulaire du poste ne détient aucun pouvoir au-delà du fonctionnement du comité.

Certaines des attentes relatives au président du CMA sont présentées ci-après.

- **Préparer le plan annuel du CMA** : en consultation avec les membres du CMA et le DPA, préparer le plan annuel, qui sera présenté à l'administrateur général aux fins d'approbation. Le président doit s'assurer que les domaines de responsabilité du CMA sont tous pris en considération, y compris tout autre domaine indiqué dans la charte du CMA ou lorsque l'administrateur général demande des conseils stratégiques.
- **Surveiller les préparatifs pour les réunions du CMA** : il s'agit notamment des tâches suivantes :
 - diriger l'élaboration de l'ordre du jour, qui comprend des séances à huis clos pendant chaque réunion, en consultation avec l'administrateur général;
 - influencer la distribution en temps opportun des documents préalables à la réunion, ce qui facilite le travail de préparation du CMA pour la réunion;
 - avoir des rencontres officieuses avec les membres avant la réunion, au besoin;
 - encourager et soutenir la participation des membres du CMA à toutes les réunions du CMA;
 - fournir des recommandations sur la nature et la longueur générales des présentations.
- **Présider les réunions du CMA** : le président a les responsabilités suivantes :

- faciliter la discussion entre les membres du CMA et la direction, conformément au plan annuel du CMA;
- diriger les discussions de manière à renforcer les attentes raisonnables des membres du CMA;
- encourager une participation constructive et respectueuse dans le respect des principes du leadership inclusif, notamment s'assurer que tous les membres du CMA qui souhaitent aborder une question particulière aient la possibilité de le faire;
- diriger les discussions entre les membres visant à déterminer si des renseignements ou du matériel suffisants ont été fournis pour éclairer les délibérations ou les décisions du CMA;
- tenter d'établir un consensus lorsque les membres présentent des positions, des opinions ou des conseils divergents;
- au besoin, inviter les représentants des fournisseurs externes de services d'assurance à participer aux réunions du comité en vue de discuter des plans, des conclusions et d'autres questions d'intérêt mutuel.
- **Diriger le processus d'autoévaluation du CMA** : promouvoir le processus d'autoévaluation annuel du CMA et en gérer l'élaboration afin de favoriser la tenue de discussions ouvertes et franches sur le rendement du comité et appuyer une amélioration continue.
- **Soutenir une culture positive au sein du CMA** : encourager une culture positive au sein du CMA qui présente les caractéristiques suivantes :
 - l'acceptation, par le CMA, de ses responsabilités et de son mandat;
 - la volonté et la capacité du CMA d'exercer une saine fonction de remise en question;
 - le respect et la confiance parmi les membres du CMA et de la direction;
 - l'accueil d'une diversité d'opinions, ce qui comprend l'acceptation du droit de chaque membre du CMA d'avoir des opinions différentes et de les exprimer;
 - une atmosphère positive qui est favorable à la collaboration et à la réalisation de progrès en vue d'atteindre les objectifs ministériels;
 - un engagement authentique à l'égard des bonnes pratiques de gouvernance de la part des membres du CMA;
 - la volonté de travailler en équipe.

2.4.2 Attentes à l'égard des membres du CMA

Pour s'acquitter de leurs responsabilités, les membres du CMA doivent :

- bien connaître les sections de la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor qui s'appliquent à leur travail;
- connaître et respecter les conditions de nomination des membres de comités d'audit;
- bien connaître l'étendue de la mission de l'audit interne et les limites de leur champ d'action;
- être toujours conscients des implications de prendre en charge des activités qui pourraient présenter des préoccupations éventuelles quant à l'admissibilité⁴, et garder à l'esprit que la Loi sur la gestion des finances publiques interdit aux membres du CMA d'occuper un poste dans l'administration publique fédérale;
- assister à toutes les réunions du CMA et donner un préavis adéquat aux ministères s'ils ne peuvent pas y participer;
- être fin prêts pour les réunions du CMA, c'est-à-dire examiner les renseignements, les rapports et les documents d'information fournis avant chaque réunion;
- poser des questions exploratoires et s'attendre à obtenir des réponses raisonnables en créant des conditions propices à cette fin;
- encourager une culture de communication ouverte, honnête, respectueuse et directe entre la direction et le comité;
- fournir des conseils éclairés tout en respectant le pouvoir de la direction de prendre des décisions;
- aider l'administrateur général à se préparer à rendre des comptes au public en remettant régulièrement en question de façon constructive ses décisions et en l'encourageant à démontrer que les meilleures décisions possibles ont été prises en tenant compte de tous les renseignements et éléments probants disponibles;
- fournir en temps opportun les feuilles de temps et les demandes de remboursement des dépenses afin de respecter les délais de divulgation proactive.

2.5 Soutien de la part du ministère

Pour effectuer son travail, le CMA a besoin du soutien et de la collaboration de la direction du ministère. Le comité compte sur la direction pour ce qui est de l'information, des rapports, des connaissances et des opinions au sujet des pratiques du ministère et des questions auxquelles il est confronté. Il n'existe aucun modèle établi pour la prestation de ce soutien. Il n'y a pas non plus de responsable attribué à cet

égard dans les ministères. Dans certains ministères, le soutien est fourni par le secrétariat organisationnel, et dans d'autres, il est fourni par la fonction d'audit interne. Lorsque le soutien est fourni par la fonction d'audit interne, il appartient au DPA de séparer en tout temps les activités du secrétariat du CMA des autres activités de la fonction d'audit interne en vue de préserver l'indépendance et l'objectivité apparentes et réelles de la fonction d'audit interne.

Le CMA peut bénéficier d'un soutien diversifié, dont un soutien administratif, stratégique et logistique, qui peut comprendre les activités suivantes :

- réservation de salles de réunion et organisation des déplacements
- traitement des divulgations proactives des dépenses des membres du CMA;
- détection des problèmes;
- préparation de rapports et de chartes ;
- réalisation de recherches sur certains sujets;
- liaison avec la direction.

Le ministère doit fournir des mises à jour sur les questions courantes qui sont importantes pour le CMA et transmettre les communications clés du BCG. Le ministère doit également aider les membres externes à acquérir une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités et de ceux du ministère, et à respecter les conditions de nomination. Il peut aussi utiliser le présent guide pour soutenir le CMA, en particulier dans le cas d'un ministère qui offre un soutien administratif. De plus, le présent guide peut être communiqué au dirigeant principal des finances, dont la présence est requise à chaque réunion du CMA.

L'annexe A contient des exemples du genre de soutien que les ministères devraient envisager d'offrir au CMA. L'annexe B présente un exemple de table des matières à insérer dans un dossier d'orientation ou de référence d'un CMA.

2.6 Autoévaluation

Le BCG n'exige pas des CMA qu'ils présentent un rapport annuel, même s'il s'agit d'une bonne pratique. La décision d'adopter ou non cette pratique relèvera de l'administrateur général et dépendra de certains facteurs qui déterminent la valeur relative tirée de l'élaboration de ce rapport.

Une évaluation externe officielle du rendement du CMA fait partie de l'évaluation externe de la fonction d'audit interne du ministère menée tous les cinq ans. En outre, le CMA doit réaliser une évaluation périodique de son propre rendement.

Les autoévaluations aident à avoir la certitude que le CMA respecte sa charte ou son mandat et qu'il améliore continuellement son degré d'utilité pour l'administrateur général. L'autoévaluation peut prendre de nombreuses formes différentes, nécessiter la participation de plusieurs participants et comporter différentes techniques.

L'élément essentiel pour réussir les autoévaluations est la volonté de chercher activement les possibilités d'améliorer son rendement et de reconnaître l'importance de donner suite aux résultats. La direction ne doit pas hésiter à avoir recours à l'autoévaluation en guise de fondement pour évaluer le rendement du CMA et déterminer si son travail représente une valeur ajoutée.

Il revient au ministère de décider du format de l'autoévaluation. L'[annexe C](#) contient un exemple de questionnaire d'autoévaluation pour le CMA, qui comprend des questions types pouvant aider les membres à se faire une idée du rendement du CMA.

Afin de se faire une idée plus complète du rendement, de l'utilité et des possibilités d'amélioration du CMA, il faut envisager, dans le cadre du processus d'autoévaluation, de mobiliser les participants aux réunions du CMA ainsi que les membres de la direction qui interagissent beaucoup avec le comité.

Indépendamment de l'outil utilisé, l'élément crucial est le dialogue et la discussion à la réunion du CMA à propos des résultats, de manière à cerner les aspects à améliorer qui ont été signalés et à y donner suite efficacement et en temps utile.

2.7 Conflit d'intérêts

La recherche d'experts en la matière au sein d'un CMA peut donner lieu à la prise en considération de candidats actifs dans le secteur d'activité d'un ministère. Lors du recrutement, les ministères doivent se demander si les avantages de la nomination d'un expert en la matière au sein du comité d'audit l'emportent sur le risque d'un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Les conflits d'intérêts ne concernent pas exclusivement les questions relatives aux opérations financières ou au transfert d'avantages économiques; tout domaine d'activité peut avoir un effet défavorable sur la réputation d'objectivité de la personne nommée. Chaque situation doit être évaluée

au cas par cas. Le « Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et les exigences de divulgation » du CMA contient des informations détaillées sur la responsabilité du CMA en matière de conflits d'intérêts.

3.0 Aide-mémoire

▼ Titres de la section

3.1 Valeurs et éthique : aide-mémoire

3.2 Gestion des risques : aide-mémoire

3.3 Cadre de contrôle de gestion : aide-mémoire

3.4 Fonction d'audit interne : aide-mémoire

3.5 Fournisseurs externes de services d'assurance : aide-mémoire

3.6 Suivi des plans d'action de la direction : aide-mémoire

3.7 États financiers et rapports des comptes publics : aide-mémoire

3.8 Rapports sur la reddition des comptes : aide-mémoire

3.9 Grands projets de transformation : aide-mémoire (supplémentaire)

Cette section contient huit aide-mémoire, soit un pour chacun des huit domaines de responsabilité de base du CMA :

3.1 valeurs et éthique;

3.2 gestion des risques;

3.3 cadre de contrôle de gestion;

3.4 fonction d'audit interne;

3.5 fournisseurs externes de services d'assurance;

3.6 suivi des plans d'action de la direction;

3.7 états financiers et rapports des Comptes publics;

3.8 rapports sur la reddition des comptes;

3.9 aide-mémoire supplémentaire : initiatives de transformation importantes.

Les caractéristiques précises de chacun de ces domaines de responsabilité de base peuvent varier selon les modifications apportées aux politiques du Conseil du Trésor et les besoins particuliers du ministère. Pour cette raison, chaque aide-mémoire doit être examiné à la lumière de la charte ou du mandat du CMA.

Ces aide-mémoire interdépendants visent à aider le CMA dans son ensemble et chacun de ses membres à faire preuve de diligence raisonnable. Chaque aide-mémoire contient une série de messages-guides ou de questions que chaque membre peut se poser ou poser à la direction lorsqu'il examine les documents, les rapports et les renseignements fournis au comité.

Le CMA n'est pas obligé d'utiliser ces aide-mémoire, mais s'il choisit de les utiliser, rien ne l'oblige à utiliser la liste entière de questions lorsque le risque évalué n'est pas élevé. Les aide-mémoire peuvent toutefois contribuer à stimuler une discussion fructueuse dans chacun des domaines de responsabilité clé du CMA et à approfondir les connaissances et la compréhension des membres qui seront mieux outillés pour poser les questions qui s'imposent et examiner le caractère raisonnable des réponses qui leur sont fournies. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive.

En plus de contenir un ensemble de questions, chaque aide-mémoire comporte une liste de documents d'orientation pertinents au sujet traité. Les ministères doivent fournir ces documents d'orientation aux membres du CMA lorsqu'ils en font la demande.

3.1 Valeurs et éthique : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte des valeurs et de l'éthique lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

De façon générale, on s'attend à ce que le travail du CMA comprenne l'examen des systèmes et pratiques ministériels établis pour surveiller la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux normes en matière de la conduite éthique et cerner toute infraction à la loi et aux règles d'éthique et y donner suite, ainsi que l'offre de conseils à ce sujet à l'administrateur général. Le travail pourrait également comprendre les procédures et les mécanismes de rétroaction établis pour surveiller la conformité au code de conduite et aux politiques liées à l'éthique, ainsi que la façon dont les processus du ministère favorisent de façon continue l'application de normes éthiques élevées.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

- Page Web du gouvernement du Canada sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique
- Code de valeurs et d'éthique du secteur public
- Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du Conseil du Trésor
- Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles
- Partie IV du Code criminel,
- Code de valeurs et d'éthique propre au ministère et documents d'orientation connexes

Leadership et gestion des personnes

- Quel soutien l'administrateur général fournit-il en vue d'établir « la ligne de conduite des dirigeants » dans le cadre du programme du ministère en matière d'éthique?
- Comment le ministère s'assure-t-il que son leadership et ses pratiques de gestion s'alignent sur les valeurs et les règles d'éthique de la fonction publique?
- Le ministère a-t-il désigné un cadre supérieur responsable des valeurs et de l'éthique?
- Le ministère a-t-il désigné un cadre supérieur qui reçoit et étudie les divulgations d'actes répréhensibles, y compris les cas présumés de harcèlement et d'infraction au code de valeurs et d'éthique?
- La qualité du leadership en matière de valeurs et d'éthique est-elle régulièrement évaluée, tant à l'interne qu'à l'extérieur du ministère?
- Les données sur le rendement liées aux valeurs et aux règles d'éthique de la fonction publique, notamment en ce qui a trait à la gestion des personnes, sont-elles intégrées aux processus d'embauche, de promotion et de gestion du rendement?
- Quels processus ou structures le ministère a-t-il en place pour assurer un dialogue actif sur les valeurs et l'éthique entre les membres de la haute direction?
- Quels sont les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et quelles sont les mesures prévues par la direction pour donner suite aux problèmes soulevés? Comment le ministère s'assure-t-il que les employés restent motivés entre les cycles de sondage?

Culture ministérielle

- Comment le ministère entretient-il un dialogue continu sur les valeurs et les règles d'éthique de la fonction publique pertinentes par rapport aux défis particuliers qu'il doit relever?
- Comment le ministère s'assure-t-il que les valeurs et l'éthique sont intégrées aux activités quotidiennes du personnel?
- Serait-il utile de réaliser un examen ou un audit de la culture ministérielle?

Politiques et lignes directrices

- Le ministère a-t-il son propre code de valeurs et d'éthique qui est conforme au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du Conseil du Trésor?
- Dans l'affirmative, le code :
 - énonce-t-il clairement les comportements acceptables et inacceptables, surtout dans les domaines présentant un risque important sur le plan éthique?
 - établit-il la liste des fonctions et des programmes ministériels les plus susceptibles de donner lieu à un conflit d'intérêts?
- Comment le ministère communique-t-il son propre code de valeurs et d'éthique et le Code de valeurs et d'éthique du secteur public aux membres de son personnel pour s'assurer qu'ils comprennent leurs responsabilités et les attentes à leur égard pour ce qui est du comportement éthique, et les conséquences d'une non-conformité?
- Comment le ministère communique-t-il au personnel les mécanismes de recours et de divulgation?
- Quelles mesures le ministère prend-il pour informer les employés de ses procédures de divulgation et pour les inciter à dénoncer les actes répréhensibles sans crainte de représailles? Autrement dit, quelles mesures prend-il pour garantir un milieu de travail sûr?
- Comment le ministère s'assure-t-il que les fonctionnaires qui ont l'intention de quitter la fonction publique sont au fait des exigences relatives à l'après-mandat énoncées dans le code ministériel et le Code de valeurs et d'éthique du secteur public?

Programme sur les valeurs et l'éthique

- Le ministère a-t-il en place un programme sur les valeurs et l'éthique?

- Dans l’affirmative, a-t-il mis en œuvre un plan énonçant les avantages, les résultats et les mesures de rendement de ce programme, dont les articles pertinents de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles?
- Comment les employés obtiennent-ils des conseils lorsqu’ils ont à prendre des décisions difficiles en matière d’éthique?
- Comment le ministère s’y prend-il pour cerner, évaluer et gérer les risques liés aux valeurs et à l’éthique, y compris le risque de fraude?
- Comment le ministère enquête-t-il sur les plaintes liées à des actes répréhensibles, au harcèlement et aux conflits d’intérêts?
- Quels sont les processus et les mécanismes mis en place pour assurer le déroulement rapide, juste et objectif des enquêtes, en tenant dûment compte des exigences relatives à la confidentialité?
- Quels mécanismes et procédures le ministère a-t-il mis en place pour établir, promouvoir et gérer les divulgations faites en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles, dans la mesure où elle s’applique au ministère?
- Comment l’administrateur général assure-t-il :
 - la protection de l’identité des participants au processus de divulgation?
 - la confidentialité des renseignements recueillis dans le cadre des divulgations?
 - l’accès immédiat du public aux renseignements au terme d’une enquête qui a révélé un acte répréhensible au sens de la loi?

Apprentissage sur les valeurs et l’éthique

- Quelle formation sur le Code de valeurs et d’éthique du secteur public et sur les recours et la divulgation les employés et gestionnaires actuels et nouveaux reçoivent-ils? Est-elle obligatoire? Est-ce une formation continue?
- À quelle fréquence le matériel de formation est-il mis à jour pour s’assurer qu’il est toujours pertinent et intéressant?
- Comment le ministère mesure-t-il l’efficacité de ses activités d’apprentissage sur les valeurs et l’éthique?
- Quels autres mécanismes ou approches sont en place pour échanger des leçons tirées et des pratiques exemplaires, comme la mise en commun de cas de dilemmes éthiques et des mesures pour les résoudre?

Surveillance et production de rapports concernant les valeurs et l'éthique

- Comment le ministère surveille-t-il la conformité à son propre code et au Code de valeurs et d'éthique du secteur public?
- Comment le ministère mesure-t-il le degré de compréhension du Code de valeurs et d'éthique du secteur public de ses employés et gestionnaires et leur degré de confiance à l'égard des mécanismes de recours et de divulgation du ministère? Comment en rend-il compte?
- Comment l'administrateur général détermine-t-il que le comportement dans l'ensemble du ministère correspond aux attentes et aux normes prévues dans le code du ministère et le Code de valeurs et d'éthique du secteur public?
- Quel rôle l'audit interne joue-t-il pour ce qui est de fournir une assurance quant au respect des valeurs et des règles de l'éthique, ce qui comprend la conformité ministérielle au code du ministère, au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et aux articles pertinents de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles?
- De quelle façon les activités illégales (connues ou éventuelles) sont-elles signalées au sein du ministère, et à quelles personnes le sont-elles?
- Quels rapports l'administrateur général reçoit-il concernant les inquiétudes ou les enquêtes liées à l'éthique, notamment les conclusions et les mesures recommandées?
- Quels processus de surveillance de la mise en œuvre des mesures nécessaires ont été mis en place pour assurer leur application en temps utile et donner suite aux conclusions tirées?

3.2 Gestion des risques : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte de la gestion des risques lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans la charte ou le mandat du CMA du ministère. En général, on s'attend à ce que le travail du CMA dans ce domaine porte principalement sur l'examen des mesures de gestion des risques du ministère et la formulation de conseils à l'administrateur général à ce sujet.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. Page Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la gestion des risques
2. Cadre stratégique de gestion du risque
3. Guide de gestion intégrée du risque
4. La politique et les documents d'orientation du ministère sur la gestion des risques

Responsabilité en matière de gestion des risques

- Le ministère a-t-il désigné un champion de la gestion des risques au sein de la haute direction (niveau de sous-ministre adjoint ou niveau supérieur) qui est responsable du cadre de gestion des risques du ministère et des activités connexes, ainsi que du profil de risque organisationnel?
- Comment le champion rend-il compte de ses responsabilités en matière de gestion des risques?
- Est-il clair que les cadres supérieurs sont responsables de la gestion et de l'atténuation des risques dans leurs programmes, leurs fonctions et leurs domaines d'activité?

Stratégie de gestion des risques

- Le ministère dispose-t-il d'une politique ou d'un cadre de gestion des risques?
- Dans l'affirmative, est-ce que cette politique ou ce cadre :
 - établit une approche d'intégration de la gestion des risques aux processus décisionnels du ministère?
 - est relié aux documents stratégiques de l'entité (c'est-à-dire les rapports de responsabilisation au Parlement)?
 - tient compte des rôles et responsabilités du ministère relativement à la gestion des risques et à la mise en œuvre de pratiques connexes?

- englobe des exigences en matière de production de rapports et de surveillance visant à assurer la conformité à la politique ou au cadre de gestion des risques?
- Quels sont les éléments clés de l'approche ministérielle de gestion des risques? Cette approche prévoit-elle une évaluation annuelle des risques qui comprend une évaluation :
 - du risque de fraude?
 - des risques liés à la technologie de l'information, dont ceux liés à l'intégrité des données, à l'infrastructure, à la capacité et à la cybersécurité?
 - des risques pour la sécurité matérielle?
 - des risques associés aux principaux projets axés ou non sur la TI?
 - de la planification de la continuité des activités et de la planification de la reprise des activités après sinistre?
 - des risques liés aux changements, aux projets et aux programmes ministériels importants?
- Comment le personnel est-il informé de l'approche ministérielle de gestion des risques?

Profil de risque organisationnel

- Le ministère dispose-t-il d'un profil de risque organisationnel à jour approuvé par la haute direction?
- Dans l'affirmative, est-ce que ce profil :
 - établit les principaux risques stratégiques du ministère?
 - comprend une évaluation des principaux risques cernés?
 - tient compte de la tolérance au risque des principaux clients et autres intervenants?
 - expose les stratégies d'atténuation ou de gestion des principaux risques stratégiques?
- Comment le ministère cerne-t-il et évalue-t-il les risques stratégiques et opérationnels?
- Comment le ministère cerne-t-il et évalue-t-il les risques émergents?
- Quels sont les contrôles en place pour gérer ou atténuer les risques inhérents les plus élevés? (Voir la [section 3.3](#) pour obtenir l'aide-mémoire sur les cadres de contrôle de gestion.)

- Quelles mesures la direction a-t-elle prises pour déterminer les possibilités d'innovation et d'expérimentation? Comment les risques associés sont-ils cernés, évalués et classés par ordre de priorité? La tolérance au risque connexe fait-elle l'objet de discussions et est-elle intégrée aux plans d'atténuation des risques?
- Comment le profil de risque organisationnel est-il communiqué dans l'ensemble du ministère?
- Quels processus le ministère a-t-il mis en place pour s'assurer que les stratégies de gestion des risques décrites dans le profil sont mises en œuvre?
- À quelle fréquence la direction examine-t-elle et met-elle à jour son profil de risque organisationnel?

Gestion du risque de fraude

- Quels mécanismes le ministère a-t-il mis en place pour gérer le risque de fraude, en tenant compte du fait qu'il peut entraîner la perte de fonds ou de biens publics, nuire au moral des employés et miner la confiance des Canadiens dans la fonction publique?
- Le ministère a-t-il entrepris une évaluation du risque de fraude? Dans la négative, pourquoi pas?

Gestion intégrée des risques

- Quel est le rôle de l'audit interne pour ce qui est d'aider à gérer le risque de fraude?
- Comment les pratiques de gestion des risques sont-elles intégrées à la gestion des programmes dans l'ensemble du ministère?
- Comment la gestion des risques est-elle alignée sur les résultats escomptés et les pratiques de mesure du rendement du ministère?
- Comment le risque est-il pris en considération dans les processus clés de planification des activités et de prise de décisions?
- Comment le ministère démontre-t-il que son rendement est conforme au plan opérationnel approuvé et qu'il se situe dans les limites établies en matière de tolérance au risque?

Apprentissage continu en matière de gestion des risques

- Quelle formation en matière de gestion des risques, y compris la formation sur les mesures d'atténuation, le personnel reçoit-il?
- Dans quelle mesure la direction examine-t-elle les leçons tirées des principaux événements, imprévus et catastrophes survenus au ministère, et comment a-t-elle répondu à ces incidents?
- Comment les leçons tirées et les pratiques exemplaires sont-elles communiquées au sein du ministère?
- Comment les leçons tirées et les pratiques exemplaires sont-elles intégrées aux pratiques de gestion des risques?

Surveillance des risques et production de rapports connexes

- De quelle façon les risques ou les lacunes dans les contrôles sont-ils signalés aux échelons supérieurs du ministère (par exemple, suivi des risques et des incidents et rapports)? Au moyen de quels mécanismes sont-ils signalés et qui le sont-ils?
- Dans quelle mesure la haute direction reçoit-elle des rapports sur les plans de gestion des risques tout au long de l'année et prend-elle des mesures correctives au besoin?
- Quels rapports ou renseignements l'administrateur général reçoit-il au sujet de la gestion des risques ministériels?
- Quel est le rôle de l'audit interne pour ce qui est d'offrir une assurance concernant les pratiques de gestion des risques, les principaux risques ou les contrôles visant à atténuer les risques inhérents les plus élevés?
- La gestion des risques fait-elle périodiquement l'objet d'un suivi et de discussions aux réunions des comités de gouvernance de la haute direction? Dans l'affirmative, de quelle façon?

3.3 Cadre de contrôle de gestion : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte du cadre de contrôle de gestion lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans sa charte ou son mandat. De façon générale, on s'attend à ce que le travail du CMA comprenne l'examen des mesures de contrôle interne du ministère et la formulation de conseils à ce sujet à l'administrateur général, et à ce que son travail repose sur toutes les questions importantes soulevées dans le cadre de travaux réalisés par d'autres personnes qui fournissent des assurances à la haute direction et à l'administrateur général.

Le CMA doit comprendre le degré d'aisance de l'administrateur général à l'égard de ses responsabilités en vertu de l'article 16.4 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour ce qui est de maintenir des systèmes ministériels de contrôle interne efficaces et de déterminer si un tel degré d'aisance est justifié ou non.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor
2. Lignes directrices sur la « Politique sur le contrôle interne » du Conseil du Trésor
3. Politique sur les résultats du Conseil du Trésor
4. Cadre de responsabilisation de gestion : méthode et constatations
5. Loi sur la gestion des finances publiques
6. Politique ou cadre de gestion et de contrôle interne du ministère

Contrôles de gestion : rôles et responsabilités

- Est-il clairement établi et compris que l'administrateur général a la responsabilité générale des systèmes de contrôle interne du ministère ⁵?
- Est-il clairement établi et compris que la direction a la responsabilité fondamentale de cerner, de documenter et de surveiller les contrôles?
- Le ministère a-t-il un dirigeant principal des résultats, et, dans l'affirmative, le poste est-il à un niveau approprié?
- Les délégations de pouvoirs et de responsabilités aux personnes sont-elles documentées, correctement approuvées et mises à jour?
- Les délégations de pouvoirs sont-elles communiquées à l'ensemble du personnel ministériel?

Contrôles de gestion : cadre de contrôle et systèmes ministériels

- Le ministère dispose-t-il d'un cadre de contrôle qui :
 - comprend, sans s'y limiter, des contrôles internes pour la production de rapports financiers?
 - tient compte des contrôles clés du ministère en vue d'assurer l'établissement de pratiques de gestion saines et conformes au Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor et aux exigences stratégiques et législatives du Conseil du Trésor?
 - tient compte des autres contrôles clés qui aident à atténuer les risques stratégiques et opérationnels du ministère?
 - tient compte des contrôles de gestion financière, dont ceux concernant la budgétisation, les prévisions et l'établissement des coûts?
 - comprend des contrôles à l'appui de la gestion des grands projets ministériels?
 - s'harmonise avec le cadre des résultats du ministère?
 - soutient explicitement l'innovation et l'expérimentation ministérielles, dont l'apprentissage tiré de l'expérimentation?
 - tient compte des rôles et responsabilités ministérielles liées à l'élaboration, à l'examen, à la mise en œuvre et au maintien des contrôles clés?
 - comprend les exigences en matière de production de rapports et de surveillance pour assurer son application?
- S'il manque des éléments clés dans le système de contrôles internes, quelle est la stratégie du ministère pour élaborer un cadre de contrôle de gestion rigoureux à l'appui de l'efficacité continue des contrôles internes dans l'ensemble du ministère, y compris les processus et les pratiques de gestion financière?
- Comment la direction cerne-t-elle et met-elle en œuvre les contrôles nécessaires pour atténuer, gérer et surveiller les risques émergents?
- Comment le ministère détermine-t-il et met-il en œuvre les contrôles de gestion à l'appui de l'innovation et de l'expérimentation?
- Comment le personnel est-il informé du cadre de contrôle du ministère et tenu responsable de l'établissement de contrôles efficaces dans leur domaine?
- La direction examine-t-elle l'annexe aux états financiers des fournisseurs de services communs afin de déterminer les problèmes de contrôle qui concernent les services connexes fournis?
- Des processus d'examen et de renforcement de l'adéquation des contrôles internes ont-ils été mis en œuvre relativement aux nouveaux systèmes, projets de

transformation des activités ou programmes ministériels importants?

- Quelle formation en matière de gestion ou de contrôles internes les employés reçoivent-ils?

Contrôles de gestion : gestion de projet

- Quels sont les grands projets (c'est-à-dire, transformation, modernisation, technologie de l'information, exécution de programme) qu'a prévus le ministère ou qui sont en cours? Sont-ils indiqués dans le Plan ministériel et le plan d'investissement? S'harmonisent-ils avec l'Ambition numérique du gouvernement du Canada? [Voir la section 3.9 - Grands projets de transformation : aide-mémoire (supplémentaire)].
- Pour les projets qui concernent plusieurs ministères :
 - comment les ministères clients et bénéficiaires sont-ils mobilisés tout au long du projet?
 - quel est l'état d'avancement du projet (c'est-à-dire, sur la bonne voie, à temps, problèmes notables relevés et gérés)?
 - quel est le rôle de l'audit interne? Si cette fonction ne joue pas de rôle, quelle en est la raison?
- Dans le cas des grands projets, les éléments suivants sont-ils clairs et suffisamment robustes :
 - les structures de gouvernance, dont les attentes en matière de rendement, le suivi, la fonction de remise en question, la surveillance et la production de rapports?
 - la portée des projets, le calendrier et les jalons, les rôles et les responsabilités, les liens au sein du ministère et avec d'autres ministères?
 - les principaux risques et la façon dont ils sont gérés ou atténués?
- Comment les leçons tirées des grands projets gouvernementaux ou ministériels sont-elles utilisées pour renforcer la gestion des projets?

Contrôles de gestion : attestations de contrôle

- En ce qui concerne les états financiers, le ministère produit-il annuellement une déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers approuvée par l'administrateur général et le dirigeant principal des finances (DPF)?

- Dans l’affirmative, quels éléments probants sous-tendent cette déclaration?
- Les sous-ministres adjoints ou les personnes de niveau équivalent fournissent-ils des attestations de contrôle interne à l’administrateur général et (ou) au DPF?
- Dans l’affirmative, à quelle fréquence sont-elles fournies et quels éléments probants sous-tendent ces attestations?

Surveillance des contrôles et production de rapports connexes

- De quelle façon les risques et les lacunes dans les contrôles sont-ils signalés aux échelons supérieurs du ministère?
- Comment les modifications à apporter à la conception ou à la mise en œuvre des contrôles clés sont-elles établies et mises en œuvre en temps opportun?
- Quels renseignements relatifs au rendement sont communiqués à chacun des niveaux de la direction pour comparer le rendement actuel avec les cibles de rendement prévues et celles établies dans le budget, et à quelle fréquence le sont-ils?
- En plus des attestations de contrôle, quelles mesures ont été mises en place pour évaluer périodiquement l’efficacité du cadre de contrôle du ministère (par exemple, audits internes, examen de la direction et approbations)?
- Comment la direction signale-t-elle les fraudes à l’administrateur général et au CMA?

3.4 Fonction d’audit interne : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d’aider les membres du CMA à tenir compte de la fonction d’audit interne du ministère lorsqu’ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations. En raison de l’indépendance du CMA par rapport aux cadres hiérarchiques et de ses responsabilités dans ce domaine, le CMA est bien placé pour influencer le professionnalisme, la qualité, le rendement et la capacité de la fonction d’audit interne, et donner des conseils à l’administrateur général sur la façon de répondre aux domaines qui sont une source de préoccupation. Cet aide-mémoire renferme des questions pour aider le CMA à réaliser ce travail.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans la charte ou le mandat du CMA du ministère. Le CMA doit être raisonnablement en mesure de déterminer si l'administrateur général répond à l'exigence de l'article 16.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui vise « à assurer l'accomplissement, au sein du ministère, de la vérification [l'audit] interne répondant aux besoins de celui-ci ».

De façon générale, on s'attend à ce que le travail du CMA comprenne l'examen des éléments suivants et la formulation de conseils connexes à l'intention de l'administrateur général :

- la politique ou de la charte d'audit interne du ministère;
- le caractère suffisant des ressources de la fonction d'audit interne;
- la qualité et le contenu du Plan d'audit interne axé sur les risques du ministère et des progrès réalisés à l'égard du Plan;
- les rapports d'audit interne;
- le rendement de la fonction d'audit interne (dont les résultats des évaluations des pratiques externes et des évaluations internes continues et périodiques);
- le recrutement, les qualifications et le rendement du DPA.

On s'attend également en général à ce que les membres du CMA soient informés de toute mission ou tâche d'audit qui ne donnera pas lieu à la production d'un rapport à l'intention du CMA, ce qui comprend les questions importantes soulevées dans le cadre de tels travaux.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. Article 16 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*
2. Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor
3. Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor
4. Cadre de référence international des pratiques professionnelles (Institut des auditeurs internes) (en anglais seulement)
5. Cadres de surveillance des audits internes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Politique ou charte d'audit interne

- Le ministère dispose-t-il d'une politique ou d'une charte d'audit interne?
- Dans l'affirmative, la politique ou la charte :
 - tient-elle compte de l'objectif, des pouvoirs et des responsabilités de la fonction d'audit interne?
 - s'harmonise-t-elle avec la proposition de valeur et les attributs d'une fonction d'audit interne idéale du BCG?
 - tient-elle compte de l'élément central, soit la prestation de services d'assurance au ministère?
 - décrit-elle les services autres que les services d'assurance qui sont fournis (c'est-à-dire, conseils, consultation);
 - fait-elle l'objet d'un examen et d'une révision périodiques, au besoin?

Indépendance et objectivité

- Le DPA relève-t-il directement de l'administrateur général? Dans la négative, pourquoi pas?
- Le DPA possède-t-il l'attestation ou le titre nécessaire pour le poste? Dans la négative, possède-t-il un agencement acceptable d'études, de formation ou d'expérience déterminé par le contrôleur général pour ce cas particulier?
- La fonction d'audit interne dispose-t-elle de l'indépendance nécessaire pour déterminer l'étendue de la mission des audits internes, effectuer le travail et faire connaître les résultats?
- Le DPA est-il responsable d'autres fonctions, en plus des audits? Dans l'affirmative, comment assure-t-on l'indépendance? Dans l'affirmative, ces autres fonctions entravent-elles la capacité du DPA de s'acquitter de ses responsabilités conformément à la politique et aux normes de l'Institut des auditeurs internes (les normes)?
- Le DPA est-il membre de la haute direction, tout en conservant son indépendance? Dans la négative, pourquoi pas?
- La fonction d'audit interne a-t-elle librement accès à tous les renseignements, dossiers et emplacements ministériels, au besoin?
- La fonction d'audit interne peut-elle compter sur la collaboration et l'aide du personnel et de la direction du ministère dont elle a besoin?

Planification des audits internes

- Quel est le processus d'élaboration du Plan d'audit interne axé sur les risques (PAIR)?
- Le PAIR est-il conforme aux normes d'après les modèles de maturité et (ou) les outils d'évaluation du BCG?
- Le PAIR est-il conforme aux exigences de la Politique sur l'audit interne?
- Le processus d'évaluation des risques du PAIR est-il complet, documenté et clair pour le CMA?
- Quel est le lien entre le PAIR et le profil de risque organisationnel et les risques stratégiques et opérationnels clés du ministère?
- Les objectifs et les risques ministériels concernant l'innovation et l'expérimentation ont-ils été pris en compte dans l'élaboration du PAIR?
- Les risques de fraude ont-ils été pris en compte dans l'élaboration du PAIR et la planification de chaque projet d'audit interne ou des grands projets de transformation?
- La fonction d'audit interne a-t-elle pris en compte les grands projets d'immobilisation dans l'élaboration du PAIR? Dans la négative, pourquoi pas?
- En quoi le PAIR s'harmonise-t-il avec le plan d'évaluation du ministère? Comment ces fonctions sont-elles harmonisées, et y a-t-il des possibilités de collaboration?
- Comment les projets d'audit proposés sont-ils établis et hiérarchisés (c'est-à-dire, sont-ils liés à la stratégie de gestion des risques du ministère ou au processus d'évaluation des risques de la fonction d'audit interne)?
- Lorsque le plan comprend des services de consultation, l'équipe de l'audit interne possède-t-elle l'expertise et la capacité nécessaires pour offrir ces services? Les missions de consultation sont-elles réalisées conformément aux normes?
- Le plan établit-il adéquatement les objectifs, l'étendue, le calendrier et les besoins en matière de ressources (ressources financières et humaines) de chaque projet proposé?
- Le PAIR établit-il des dispositions adéquates pour le travail des fournisseurs externes de services d'assurance (c'est-à-dire les activités d'audits horizontaux devant être réalisées par le BCG et les missions du BVG)?
- Le document du PAIR énonce-t-il les ressources affectées au suivi des recommandations découlant des missions internes et externes, dont les lettres de la direction et les missions horizontales?
- Le PAIR tient-il compte de l'impact d'éventuelles limitations des ressources?

Réalisation d'audits internes

- Le modèle de prestation des services d'audit interne ⁶ répond-il aux besoins du ministère?
- Lorsque la prestation des services d'audit interne est donnée en sous-traitance, quels sont les processus en place pour gérer la mission et veiller à la conformité avec le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes?
- Lorsqu'une mission interministérielle ou une mission conjointe d'audit et d'évaluation est menée, présente-t-on suffisamment de renseignements généraux et contextuels au CMA sur les niveaux de risque, la maturité des fonctions de collaboration, de même que tout autre renseignement pertinent?

Rapports d'audit interne

- Les rapports d'audit interne sont-ils clairs, concis et convaincants? Abordent-ils de manière satisfaisante les objectifs de l'audit?
- Tire-t-on parti de la technologie pour produire des rapports d'audit interne modernes et convaincants?
- Les rapports d'audit comprennent-ils un énoncé de conformité? Dans la négative, pourquoi pas?
- Les rapports d'audit interne sont-ils fournis en temps opportun (c'est-à-dire, combien de temps s'écoule entre le début de la mission et la production du rapport final)?
- Les recommandations sont-elles pertinentes, pratiques et réalisables?
- Les rapports d'audit comprennent-ils la réponse et le plan d'action de la direction en vue de donner suite aux recommandations convenues? La réponse et le plan d'action semblent-ils aborder efficacement les observations et les constatations ou la cause profonde des questions et des problèmes décrits dans le rapport?
- Dans le cas des missions interministérielles ou conjointes, les approbations sont-elles coordonnées de manière à faciliter la publication des rapports et des renseignements connexes sur le rendement?

Capacité et ressources de la fonction d'audit interne

- L'équipe d'audit interne possède-t-elle suffisamment de ressources (équivalents temps plein ou fonds) pour soutenir l'administrateur général dans l'exécution de

- ses responsabilités législatives, y compris la réalisation du plan d'audit interne axé sur les risques qui a été approuvé (services d'assurance ou de consultation, selon le cas) et le maintien d'un programme d'assurance de la qualité et d'amélioration?
- Une stratégie de ressources humaines et d'apprentissage est-elle en place pour appuyer le professionnalisme de la fonction (c'est-à-dire, auditeur interne agréé, comptable professionnel agréé et autres titres reconnus pertinents) et les besoins du ministère?
 - L'équipe d'audit interne dispose-t-elle de l'ensemble des compétences et de l'expérience nécessaires pour mener à bien son PAIR? Cela comprend-il une équipe multidisciplinaire qui tient compte du mandat et des risques du ministère? Dans la négative, que prévoit faire l'équipe d'audit interne pour acquérir ces compétences et l'expertise nécessaire?
 - La fonction d'audit interne est-elle en mesure d'accéder à des compétences spécialisées au moment et dans les domaines requis?

Rendement de la fonction d'audit interne

- La fonction d'audit interne possède-t-elle une bonne compréhension des activités du ministère, y compris des principaux risques stratégiques et opérationnels?
- La fonction d'audit interne dispose-t-elle d'un cadre de rendement conforme aux attentes du SCT qui lui permet de donner un aperçu de son rendement, de le surveiller et d'en rendre compte, dont les résultats du suivi du plan d'action de la direction? Le cadre soutient-il l'innovation et la croissance de la fonction?
- Dans quelle mesure l'équipe d'audit interne a-t-elle réalisé ses missions à temps?
- L'équipe d'audit interne produit-elle des rapports publics sur son rendement? Dans l'affirmative, ces rapports sont-ils compatibles avec le cadre de rendement du BCG, et sont-ils fournis à l'administrateur général et au CMA et publiés sur le site Web du ministère ⁷?
- La fonction d'audit interne dispose-t-elle d'un programme d'assurance de la qualité et d'amélioration (PAQA) officiel visant à garantir qu'elle offre des services de qualité à valeur ajoutée et qu'elle respecte les politiques du Conseil du Trésor et les normes de l'Institut des auditeurs internes? Ces processus permettent-ils de fournir une rétroaction en temps utile sur les problèmes ou les aspects préoccupants?

- Le comité d'audit participe-t-il périodiquement à une séance d'information exhaustive sur le PAQA, portant entre autres sur les domaines à examiner et la conformité avec les normes en ce qui concerne le suivi continu ainsi que les évaluations internes et externes?
- Le DPA a-t-il expliqué au CMA les conséquences de l'absence d'un PAQA approprié pour ce qui est de la conformité avec les politiques et les normes?
- La fonction d'audit a-t-elle fait l'objet d'une évaluation externe indépendante portant sur la qualité à l'intérieur des délais prévus? Dans la négative, pourquoi pas?
- Dans l'affirmative :
 - quels ont été les résultats de l'évaluation externe de la qualité?
 - un plan d'action a-t-il été rédigé en vue d'apporter les améliorations requises cernées, et le rapport qui en a découlé a-t-il été fourni au CMA?
 - des rapports sont-ils fournis régulièrement au CMA en vue de surveiller la mise en œuvre des mesures issues de l'évaluation externe de la qualité?
- La fonction d'audit interne assure-t-elle en tout temps une liaison efficace avec le BCG, le BVG et les autres fournisseurs et intervenants de services d'assurance, au besoin?
- La fonction d'audit interne fournit-elle au BCG les documents et les renseignements obligatoires et demandés à l'intérieur des délais prévus? Dans la négative, pourquoi pas?
- La fonction d'audit interne fournit-elle au CMA les résultats et les bases de référence du ministère en ce qui concerne le cadre de rendement de la communauté d'audit interne du BCG (par exemple, modèle d'évaluation de la capacité, autoévaluation du PAIR)?
- Existe-t-il un lien professionnel entre la fonction d'audit interne et la direction du ministère?
- En quoi la fonction tire-t-elle parti des renseignements tirés des sondages postérieurs aux missions?

3.5 Fournisseurs externes de services d'assurance : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte des rapports provenant des fournisseurs externes de services d'assurance et des documents connexes lorsqu'ils participent aux discussions ou aux présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans sa charte ou son mandat. En général, on s'attend à ce que les travaux du CMA dans ce domaine consistent à se tenir informé des résultats des travaux réalisés par les fournisseurs externes de services d'assurance et à conseiller l'administrateur général à ce sujet⁸, et à prodiguer des conseils relativement aux questions et aux priorités liées à l'audit soulevées par les fournisseurs externes de services d'assurance.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) produit des documents d'orientation et des outils d'audit fonctionnel pouvant être utilisés, de façon générale, dans des audits du rendement ou pouvant servir dans le cadre d'audits dans des domaines spécialisés.

1. Description des attentes — Le processus d'audit de performance — Guide à l'intention des entités auditées
2. Examen des dépenses publiques — Étude du Budget des dépenses : Un guide à l'intention des parlementaires
3. Guide en matière d'environnement et de développement durable - Intégrer les considérations relatives à l'environnement et au développement durable dans les missions d'appréciation directe

Leadership et soutien

- Y a-t-il un responsable principal à qui il revient de surveiller les travaux des fournisseurs externes de services d'assurance du ministère, dont les audits et les examens spéciaux, et d'en rendre compte?
- Le ministère a-t-il désigné un employé pour assurer la liaison avec le BVG ou le fournisseur externe de services d'assurance? En quoi consiste ce rôle?
- Comment le ministère soutient-il les fournisseurs externes de services d'assurance qui effectuent des audits et des examens spéciaux au ministère?

Audits et initiatives d'amélioration de la gestion du BVG et des organismes centraux

- Quels sont les processus mis en place pour veiller à ce que la direction et le CMA soient tenus au fait des travaux d'audit prévus et réalisés par les fournisseurs externes de services d'assurance?
- Les projets d'audit prévus par les fournisseurs externes de services d'assurance sont-ils pris en considération et précisés dans le PAIR du ministère?
- Quels sont les processus mis en place pour examiner et élaborer les réponses que doit fournir la direction aux problèmes soulevés par les fournisseurs externes de services d'assurance⁹? Si de tels processus n'ont pas été établis, qu'est-ce qui doit être fait pour faciliter la préparation des réponses de la direction?
- Quels processus ont été mis en place pour examiner et évaluer les problèmes et les priorités soulevés par les fournisseurs externes de services d'assurance, et faire rapport à leur sujet?
- Le CMA reçoit-il en temps opportun les rapports des fournisseurs externes de services d'assurance? Dans la négative, quels processus ont été mis en place pour aider les membres du CMA à donner des conseils à l'administrateur général relativement à la réponse que doit fournir la direction et sur les problèmes et priorités liés aux audits?
- Quels sont le processus et le calendrier rattachés à la surveillance et à l'évaluation de l'incidence sur le ministère des initiatives pangouvernementales visant à améliorer les pratiques de gestion, ainsi qu'à la communication des renseignements à ce sujet à l'administrateur général et au CMA?

3.6 Suivi des plans d'action de la direction : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte du suivi des plans d'action de la direction lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine de surveillance essentiel devraient être décrites dans sa charte ou son mandat. En général, on s'attend à ce que le travail du CMA dans ce domaine comprenne un examen périodique des progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre des plans d'action approuvés de la direction découlant du travail de la fonction d'audit interne et des fournisseurs externes de services d'assurance, et la formulation de conseils à l'administrateur général à ce sujet.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. *International Professional Practices Framework de l'Institute of Internal Auditors (IIA)* (en anglais seulement)
2. *Directive sur l'audit interne* du Conseil du Trésor

Rôles et responsabilités

- Le ministère a-t-il désigné un cadre supérieur chargé de mettre en œuvre les plans d'action de la direction convenus qui sont décrits dans les rapports d'audit interne ministériels ou les réponses internes aux audits du BVG ou aux audits provenant d'autres fournisseurs de services d'assurance?
- Est-il clairement établi que le DPA est chargé d'assurer la surveillance et le suivi des plans d'action de la direction, ce qui comprend les plans découlant des travaux des fournisseurs externes de services d'assurance?
- Est-il clairement établi que le DPA est responsable de surveiller les plans d'action en ce qui concerne les recommandations issues des évaluations de la qualité, et de faire un suivi à cet égard?

Surveillance et production de rapports

- Quels sont les procédures et les processus que le DPA a mis en place pour surveiller la mise en œuvre des plans d'action de la direction, ce qui comprend ceux découlant des audits réalisés par les fournisseurs externes de services d'assurance?
- Quels processus et méthode le CMA a-t-il mis en œuvre pour déterminer si les mesures de la direction qui ont été prises ont été efficaces?
- À quelle fréquence le DPA fait-il rapport à l'administrateur général et au CMA sur le suivi de la direction?
- Quelles procédures de gestion ont été mises en place pour s'assurer de donner suite en temps opportun aux recommandations découlant des missions d'audit? Par exemple, les mesures prises pour donner suite aux recommandations jugées sérieuses ou impératives sont-elles intégrées à l'entente de rendement des gestionnaires du bureau de première responsabilité (BPR)?
- Un membre de la haute direction du BPR assiste-t-il à la partie de la réunion du CMA qui est consacrée au suivi afin de discuter des retards dans la mise en œuvre des plans d'action de la direction?
- Quelle est la nature des rapports produits par le DPA à l'intention du CMA sur le suivi de la direction (c'est-à-dire un rapport fourni de vive voix ou par écrit)? Ce rapport :
 - traite-t-il de la mesure dans laquelle les plans d'action de la direction sont mis en œuvre selon un calendrier précis et explique-t-il adéquatement les retards dans la mise en œuvre et les changements apportés au calendrier connexe?
 - indique-t-il la mesure dans laquelle les mesures mises en œuvre sont efficaces (et, s'il y a lieu, les raisons pour lesquelles elles ne le sont pas)?
 - indique-t-il pourquoi le DPA estime que la direction a accepté un niveau de risque inacceptable pour le ministère ou le gouvernement, s'il y a lieu?
- Le DPA produit-il toujours en temps utile des rapports publics sur les résultats du suivi effectué relativement au rendement de la fonction d'audit interne?

3.7 États financiers et rapports des comptes publics : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte des états financiers ministériels et des rapports des Comptes publics lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute

direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans sa charte ou son mandat. En général, on s'attend à ce que le travail du CMA dans ce domaine comprenne l'examen des principaux rapports financiers et divulgations du ministère, ce qui comprend les rapports financiers trimestriels, les états financiers et les comptes publics annuels, et la déclaration de responsabilité de la direction annuelle et les plans et les évaluations connexes portant sur les contrôles internes en matière de rapports financiers, et, s'il y a lieu, la formulation de conseils à l'administrateur général à ce sujet. Le CMA n'a pas à recommander ces documents aux fins d'approbation par l'administrateur général. On ne s'attend pas non plus à ce qu'il prenne part à leur élaboration.

Si les états financiers font l'objet d'un audit, on s'attend en général à ce que le CMA examine les états financiers de concert avec l'auditeur externe et la haute direction, et discute avec ceux-ci des estimations et rajustements comptables importants, ainsi que des difficultés ou différends survenus entre les auditeurs externes et la direction au cours de l'audit. On s'attend aussi en général à ce que le CMA examine les lettres de la direction découlant de l'audit externe et des conclusions et recommandations de l'auditeur liées aux contrôles internes en matière de rapports financiers, et tienne compte de leur incidence sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle du ministère.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. Directive sur les normes comptables du Conseil du Trésor
2. Manuel de comptabilité du gouvernement du Canada (MCGC)
3. Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public (MCSP)
4. Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor

Conventions et méthodes comptables

- Les conventions et méthodes comptables du ministère sont-elles conformes aux directives et aux exigences du Conseil du Trésor? Dans la négative, pourquoi pas?

- Quel processus doit-on suivre pour obtenir des conseils sur le traitement comptable adéquat lorsque surviennent des questions de comptabilité importantes (par exemple, au cours de la consultation auprès du BCG ou du BVG)?
- Les conventions comptables importantes du ministère sont-elles communiquées dans les états financiers, y compris les changements apportés aux conventions comptables de l'année précédente?
- Les processus qui sous-tendent la préparation des états financiers soutiennent-ils aussi la santé financière et la gestion financière du ministère?
- Est-ce que le CMA ou la direction a cerné d'autres communications financières importantes que les membres recevront dans l'exercice de cette responsabilité?
- Le CMA reçoit-il suffisamment de renseignements contextuels figurant dans les rapports financiers trimestriels, par exemple sur les risques, les changements importants, les risques et incertitudes, les résultats et les répercussions des grandes initiatives de transformation ou des initiatives horizontales? Les comparaisons d'une année à l'autre font-elles l'objet de discussions?
- Le contexte est-il suffisant et approprié pour soutenir le matériel qui est présenté (par exemple, renseignements sur les influences externes pertinentes, modèles obligatoires, méthodes ou protocoles financiers ministériels ou pangouvernementaux ne faisant pas partie des politiques du Conseil du Trésor)?

Présentation des états financiers

- Les états financiers sont-ils conformes aux normes comptables requises du Conseil du Trésor? Dans la négative, pourquoi pas?
- Dans quelle mesure existe-t-il des questions juridiques, des éventualités, des demandes ou des évaluations importantes qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur les états financiers (c'est-à-dire les ministères ou le gouvernement dans son ensemble)? Comment le ministère a-t-il pris ces éléments en considération dans ses états financiers?
- Quels processus ont été mis en place pour estimer la valeur des charges à payer, des réserves et des autres éléments du passif importants?
- De quelle façon l'appui aux évaluations et à la formulation d'hypothèses ou de jugements importants est-il exprimé dans les états financiers?
- Les états financiers font-ils état des opérations importantes ou inhabituelles effectuées au cours de l'exercice?

- Les écarts majeurs observés entre les données des états financiers et celles du budget et des états financiers de l'exercice précédent sont-ils expliqués de façon satisfaisante?

Examen et approbation

- Existe-t-il un processus permettant au DPF d'examiner les états financiers en temps opportun avec l'administrateur général et la direction?
- Un processus a-t-il été établi pour informer tout au long de l'exercice l'administrateur général, la haute direction et le CMA des questions d'importance ayant des répercussions ou pouvant avoir des répercussions sur les états financiers du ministère?
- Un processus est-il en place pour déterminer les questions qui devraient être communiquées au contrôleur général du Canada, s'il y a lieu?
- L'administrateur général et le DPF ont-ils signé ou certifié les états financiers?
 - Dans la négative, pourquoi pas?
 - Dans l'affirmative, quels processus ont été mis en place pour aider l'administrateur général et le DPF à approuver ou à certifier les états financiers (c'est-à-dire les procédures, les systèmes, les ressources et les tâches clés liés à la préparation et à l'examen des états financiers en vue de s'assurer qu'ils ne contiennent pas d'erreur ou d'omission importante)?

États financiers audités et Comptes publics

- L'administrateur général et le DPF ont-ils approuvé la lettre d'affirmation de la direction exigée dans le cadre des états financiers audités?
 - Dans la négative, pourquoi pas?
 - Dans l'affirmative, quels processus ont été mis en place à l'appui de l'approbation de l'administrateur général et du DPF?
- Existe-t-il des lacunes dans les mécanismes de contrôle qui ont influé sur l'audit des états financiers ou des Comptes publics?
- Le cas échéant, quels rajustements des états financiers ou des Comptes publics ont découlé de l'audit?
- Quelle était la nature des désaccords importants, le cas échéant, entre la direction et les auditeurs externes, et dans quelle mesure ces désaccords ont-ils été réglés de façon satisfaisante?

- Le ministère a-t-il reçu une opinion non modifiée relativement à l'audit? Dans la négative, quelle mesure le ministère a-t-il prise pour donner suite en temps opportun aux raisons de la modification ou du refus de l'opinion?

3.8 Rapports sur la reddition des comptes : aide-mémoire

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à tenir compte des rapports sur la reddition des comptes lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions et assistent à des présentations de la haute direction.

Aperçu des responsabilités du CMA

Les responsabilités particulières du CMA dans ce domaine devraient être décrites dans sa charte ou son mandat. En général, on s'attend à ce que le travail du CMA comprenne la réception de copies des rapports sur la reddition des comptes ministériels (c'est-à-dire, les rapports au Parlement). Quelles que soient la durée et l'orientation de l'examen du CMA des rapports sur la reddition des comptes faisant état de données réelles, on s'attend à ce que, dans ce domaine de responsabilité ou dans celui du cadre de contrôle de gestion, le CMA examine, de façon générale, les processus sous-jacents qui soutiennent la production de rapports sur la reddition des comptes efficaces et qu'il formule des commentaires sur son degré de confiance à l'égard de ces processus, conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le comité peut également recevoir des plans et des rapports rédigés par la fonction d'évaluation du ministère à titre d'information.

Ces rapports sont censés présenter le contexte des activités, y compris de surveillance, du ministère. Le CMA n'est pas tenu de recommander l'approbation de ces documents par l'administrateur général. On ne s'attend pas non plus à ce qu'il prenne part à l'élaboration de ces rapports.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexe

1. Politique sur les résultats du Conseil du Trésor
2. Orientation du Conseil du Trésor pour les rapports sur la reddition des comptes au Parlement

Processus et calendrier

- Le CMA reçoit-il les rapports sur la reddition des comptes en temps opportun? Dans la négative, pourquoi pas?
- Un processus est-il en place pour faciliter l'examen électronique du rapport par les membres, compte tenu du délai serré pour préparer, examiner et approuver les rapports, advenant que l'administrateur demande l'avis du CMA sur un rapport sur la reddition des comptes provisoire destiné au Parlement?

Présentation des rapports sur la reddition des comptes et lien entre eux

- Les rapports sur la reddition des comptes au Parlement comprennent-ils des mesures et des cibles de rendement clés qui sont clairement liés aux résultats escomptés, de sorte que le lecteur comprenne le fondement sur lequel le rendement sera évalué?
- Les renseignements sur le rendement sont-ils présentés dans le rapport de résultats de fin d'exercice au Parlement en conformité avec les mesures et les cibles de rendement décrites dans les instruments de rapports de résultats du ministère et dans le plan ministériel transmis au Parlement, accompagnés des explications des changements ou des écarts importants?
- Les résultats ministériels prévus et obtenus, ainsi que les ressources employées à cette fin font-ils l'objet de discussions?
- Quels processus et procédures assurent l'exhaustivité et la fiabilité des renseignements sur le rendement figurant dans les rapports sur la reddition des comptes du ministère?
- Les rapports sur la reddition des comptes au Parlement sont-ils clairs, simples et faciles à comprendre?
- Les rapports sur la reddition des comptes au Parlement comprennent-ils une brève explication de la raison pour laquelle le lecteur peut avoir confiance dans la méthode et les données à l'appui des plans et du rendement du ministère?
- Le texte descriptif du rapport de planification au Parlement indique-t-il clairement les résultats attendus, les priorités ministérielles harmonisées avec celles du gouvernement et les progrès que le ministère entend accomplir en vue de ses résultats stratégiques?

Examen et attestation

- Quels sont le processus et le soutien qui sous-tendent la lettre d'affirmation de la direction signée par l'administrateur général (c'est-à-dire, qui ont pour but de s'assurer que les affirmations ne contiennent pas d'anomalies importantes)?

3.9 Grands projets de transformation : aide-mémoire (supplémentaire)

Cet aide-mémoire a pour but d'aider les membres du CMA à exercer leur fonction de remise en question lorsqu'ils examinent des documents, participent à des discussions ou assistent à des présentations de la haute direction en ce qui concerne les initiatives de gestion du changement importantes ou de grands projets horizontaux.

Aperçu des responsabilités du CMA

Même s'ils ne figurent pas précisément dans les huit domaines de responsabilité du CMA, les grands projets de transformation sont des initiatives qui regroupent la surveillance de la gestion des risques et les cadres de contrôle de gestion. Ce domaine, s'il y a lieu, doit être décrit dans la charte ou le mandat du comité d'audit du ministère. De façon générale, on s'attend à ce que le travail du CMA comprenne l'examen des initiatives et des projets de transformation d'importance actuels, en cours d'élaboration et futurs qui touchent le ministère ou dans le cadre desquels il a un rôle clé à jouer (dont les initiatives horizontales), ainsi que la formulation de conseils à l'intention de l'administrateur général à ce sujet. Le CMA devrait chercher à obtenir de l'information sur les éléments suivants :

- l'objet fondamental du projet;
- les compétences et l'expérience nécessaires à sa réalisation;
- la qualité et l'opportunité des données qui serviront à orienter les projets;
- la quantité de ressources disponibles par opposition à la quantité de ressources nécessaire à la réalisation des projets;
- ce qui distinguera l'organisation et les services de l'état final de ceux de l'état actuel.

Bon nombre des questions de cet aide-mémoire se trouvent dans le document [Transformation Guidance for Audit Committees](#), publié par le National Audit Office, au Royaume-Uni, qui a permis au BCG d'utiliser son document. Un autre outil utile

est la publication britannique The 7 Lenses of Transformation, un guide pratique pour comprendre les transformations complexes. Des liens vers les deux publications sont inclus dans la liste ci-dessous.

Politiques gouvernementales pertinentes et documents d'orientation connexes

1. Guide sur les cadres d'assurance horizontale (2017)
2. Leçons tirées de l'initiative de transformation de l'administration de la paye
3. Transformation Guidance for Audit Committees, National Audit Office, R.-U. (en anglais seulement)
4. The 7 Lenses of Transformation, gouvernement du Royaume-Uni - GOV.UK (en anglais seulement)
5. Politiques sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor
6. Politiques et pratiques propres aux ministères et documents d'orientation connexes

Vision dans le cadre du projet

- Quels sont les objectifs à la base de la transformation? Est-ce principalement un exercice de réduction des coûts, ou y a-t-il des améliorations de service ou des visées stratégiques plus larges?
- Y a-t-il un risque que d'autres objectifs vaguement reliés soient intégrés au projet?
- Le problème actuel est-il bien compris?
- Les avantages sont-ils fondés sur une évaluation rigoureuse des processus opérationnels?
- Qu'est-ce que la transformation va changer?
- L'organisation comprend-elle bien ce qui distinguera l'organisation et les services à l'état final de ceux de l'état actuel?
- Le rôle de la technologie est-il bien compris?
- À quel point le projet dépend-il de changements dans les méthodes de travail plutôt que de la technologie elle-même?
- Y a-t-il des signes indiquant que la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes de travail n'est pas entièrement reconnue et que l'on croit à tort que la technologie

seule fournira la solution?

- Le calendrier de transformation est-il réaliste?
- Quelle proportion de la conception à l'état final sera achevée pendant le programme?

Stratégie

- La stratégie de transformation convertit-elle la vision en un programme de travail cohérent?
- Le programme a-t-il été décomposé selon des phases avec un ordre et des dépendances clairement établis?
- La stratégie permet-elle de cerner tous les éléments du service touché?
- La stratégie est-elle compatible avec les exigences organisationnelles générales?
- La stratégie est-elle inspirée des exigences opérationnelles, ou est-elle trop centrée sur la mise en œuvre d'une solution technologique?
- Le financement s'aligne-t-il sur l'ordre des phases et l'incertitude du projet?
- Le financement dépend-il de la réalisation de bénéfices et d'économies à court terme?
- Qu'arrivera-t-il si ces bénéfices sont reportés ou réduits avec le temps?

Gouvernance et architecture

- Les ententes de gouvernance tiennent-elles compte de l'importance de la participation de la haute direction et reconnaissent-elles le fardeau important que cela impose aux membres de la direction pour ce qui est du temps et de l'attention qu'ils doivent y consacrer?
- Y a-t-il une continuité suffisante du leadership?
- Dans la négative, cela risque-t-il de brouiller la vision de la transformation ou de miner la responsabilisation?
- Les structures de gouvernance sont-elles claires et simples, c'est-à-dire la source des décisions est-elle claire?
- Les décisions concernant le développement technique sont-elles fondées sur les priorités opérationnelles plutôt que sur des aspects technologiques?

Changement et mise en œuvre

- Le projet révèle-t-il un grand nombre de questions non réglées?

- Existe-t-il un processus bien compris et efficace pour régler les nouveaux problèmes?
- Les décisions d'établissement de l'ordre de priorité sont-elles claires et prises tôt?
- Les décisions sont-elles fondées sur une détermination de dernière minute de problèmes de prestation inadéquate et de financement?
- Les problèmes liés au projet sont-ils expliqués sans éléments probants clairs ou attribués à la politique?

Gestion du rendement

- Y a-t-il des renseignements adéquats sur la gestion du rendement?
- La communication des renseignements a-t-elle été reportée ou empêchée par des changements apportés au projet ou des changements dans l'ordre des priorités quant aux systèmes d'information?
- La direction utilise-t-elle des données en temps réel, ou se fie-t-elle à des interprétations des progrès données par l'équipe de projet et les fournisseurs?
- Y a-t-il des pénuries persistantes de personnel clé?
- Comment s'occupe-t-on des postes spécialisés vacants?
- Se fie-t-on fortement aux entrepreneurs et aux fournisseurs?
- Les avis des experts externes sont-ils assez bien gérés et compris?
- Y a-t-il une capacité suffisante en cours de transition?
- Les coûts de fonctionnement parallèles sont-ils élevés, et en quoi touchent-ils les services restants?

Technologies et données

- Le service est-il prêt à être utilisé et mis à l'essai publiquement?
- Si le déploiement est motivé par la nécessité de respecter des échéances de financement ou de politiques, comment les risques sont-ils gérés?
- Le rôle des données en cours de transformation a-t-il été établi dans le cadre du programme?
- Y a-t-il une stratégie de données à l'appui de la transformation?
- Sait-on clairement comment les données seront gérées (par exemple, regroupées et normalisées) pour obtenir une vue unique à l'échelle de l'organisation?
- Les responsabilités liées aux données sont-elles établies clairement?

- Qui établit les exigences en matière de données (par exemple, définitions, qualité, opportunité) et s'assure qu'elles sont respectées?
- Des mesures sont-elles prises afin d'aborder les causes sous-jacentes des problèmes actuels liés aux données, comme la qualité et l'intégrité, qui limitent l'efficacité de tels outils?

Initiatives horizontales

- Quel est le rôle de chaque organisation participante (s'il y a lieu) en ce qui a trait aux cadres d'assurance horizontale?
- A-t-on établi des ententes définissant les rôles et les responsabilités liés au suivi et à la surveillance
- L'initiative aura-t-elle une incidence sur les contrôles organisationnels existants des ministères (par exemple, contrôles internes en matière de rapports financiers, contrôles de sécurité de l'information)?
- Comment envisage-t-on d'atténuer cette incidence?
- La conception des contrôles de l'état futur et les contrôles provisoires à exécuter pendant la transition de l'état actuel à l'état futur sont-ils bien compris?
- Comment la capacité des responsables des risques à gérer des risques particuliers sera-elle surveillée?
- Comment les problèmes liés à la gestion des risques cernés seront-ils transmis aux échelons supérieurs appropriés, au besoin?
- Comment les fonctions de surveillance font-elles un suivi des opérations financières, y compris (sans toutefois s'y limiter) l'approvisionnement auprès des fournisseurs et les attributions de marchés, l'approvisionnement destiné aux infrastructures et les ententes de financement?
- Comment les fonctions de surveillance participent-elles à des interventions fondées sur les données probantes ou à la transmission des problèmes aux échelons supérieurs lorsque ceux-ci sont relevés pendant la mise en œuvre?
- Comment les données de suivi et de surveillance sont-elles partagées entre les participants?
- Comment tire-t-on parti de ces données pour cerner les aspects à améliorer?

Rôle de l'audit interne et du CMA

- Le CMA est-il au courant de toutes les initiatives de transformation importantes?

- Discute-t-on de telles initiatives aux réunions du CMA afin de faciliter la compréhension du contexte, du but, de l'état et du risque?
- Le CMA passe-t-il régulièrement en revue la liste des projets (par exemple, en passant en revue le plan d'investissement ou d'autres documents clés)?
- La fonction d'audit interne accomplit-elle des tâches à l'appui d'initiatives clés? Dans la négative, pourquoi pas?
- Lorsque la fonction d'audit interne soutient les initiatives clés, comment s'y prend-elle précisément?
 - Comment les projets sont-ils choisis?
 - La fonction utilise-t-elle un ensemble de services pour donner continuellement une assurance ou des conseils en temps opportun?
- Le DPA ou d'autres membres de la fonction d'audit participent-ils aux forums clés où ces projets font l'objet d'un suivi et de discussions?

Annexe A : Soutien ministériel suggéré pour le CMA

Pour que le CMA puisse assumer efficacement ses tâches, il doit obtenir l'aide et le soutien du ministère. Le leadership relatif à ce soutien peut être assuré par la fonction d'audit interne du ministère ou par un autre secteur du ministère (par exemple, secrétariat des services intégrés du ministère). Il n'y a pas de modèle établi pour la prestation de ce soutien et il incombe au ministère de déterminer le modèle qui répond le mieux à ses besoins. Lorsque le soutien est assuré par la fonction d'audit interne, le DPA doit séparer les activités du secrétariat du CMA des autres activités de la fonction d'audit interne en vue de préserver l'indépendance et l'objectivité réelles et apparentes de la fonction d'audit interne.

Le soutien ministériel proposé à fournir au CMA comprend les éléments ci-dessous.

- Aider le CMA en accomplissant des **tâches administratives**, notamment les suivantes :
 - créer un calendrier de réunions du CMA pour l'exercice au complet;
 - réserver la salle de réunion du CMA;
 - organiser les besoins en matériel audiovisuel et en traduction simultanée;
 - organiser l'accueil pour les réunions du CMA;

- établir un cheminement critique en vue de la préparation en temps utile des documents du CMA et communiquer celui-ci à la direction en temps opportun;
 - recueillir, préparer et regrouper les documents de la réunion;
 - assurer la liaison avec les présentateurs de la réunion pour veiller à ce qu'ils arrivent à l'heure prévue;
 - envoyer les documents de la réunion, notamment l'ordre du jour, aux membres suffisamment à l'avance;
 - élaborer et mettre en œuvre des mécanismes visant à aider les membres du CMA dans la divulgation de toute activité susceptible de soulever un doute quant à un conflit d'intérêts réel ou apparent;
 - aider les membres à organiser leurs déplacements et à obtenir le remboursement de leurs frais de déplacement, conformément à la politique du Conseil du Trésor;
 - s'assurer que les membres du CMA présentent en temps opportun les feuilles de temps et les demandes de remboursement des dépenses;
 - examiner et traiter les feuilles de temps des membres pour les services rendus du CMA aux taux journaliers approuvés;
 - préparer et distribuer les comptes rendus des réunions ou les comptes rendus des discussions ou des décisions;
 - fournir un soutien pour la divulgation proactive sur la rémunération des membres du CMA.
- Aider le CMA à **réaliser son travail**.
 - Aider le CMA à élaborer et à mettre en œuvre son plan annuel.
 - Assurer la liaison avec le président et l'administrateur général en vue d'établir et de parachever l'ordre du jour de chaque réunion.
 - Rappeler régulièrement aux membres du CMA de consulter le présent guide à titre de document de référence général ou d'orientation dans un domaine particulier faisant l'objet d'une discussion (c'est-à-dire les valeurs et l'éthique, les états financiers).
 - Faire office de conseiller du président.
 - Assurer le suivi des dossiers à revoir et des mesures à prendre afin d'assurer leur examen en temps opportun.
 - Cerner les problèmes aux fins de discussion à l'aide de consultations avec le président, la direction et d'autres cadres supérieurs.

- Réaliser des recherches sur des questions et des sujets et analyser les résultats.
- Assurer la liaison avec la haute direction en vue d'obtenir des commentaires sur les questions devant être examinées ou qui font l'objet d'un examen par le CMA, et de la tenir au fait des questions, des opinions et des préférences envisagées par le CMA.
- Assurer la liaison avec le BCG à propos des questions de gestion des mandats ou d'interprétation des politiques.
- Aider le CMA à **évaluer son rendement**.
 - Collaborer avec le président à l'élaboration du processus et des outils d'autoévaluation du CMA.
 - Apporter un soutien relativement au processus d'autoévaluation.
 - Assurer un suivi relativement aux questions non réglées ou aux changements nécessaires découlant du processus d'évaluation.
- Soutenir l'orientation des nouveaux membres et l'apprentissage continu de tous les membres.
 - Rédiger les documents d'orientation du CMA et organiser des séances d'orientation visant à informer les nouveaux membres sur leur ministère, le comité et leur rôle.
 - Organiser des séances d'information pour combler les lacunes dans l'information avant les réunions, au besoin.
 - Préparer un dossier d'orientation ou de référence exhaustif que les membres du CMA peuvent consulter régulièrement (voir l'[annexe C](#) pour obtenir un exemple de table des matières de dossier d'orientation ou de référence destiné aux nouveaux membres du CMA).
 - Organiser des visites sur place, s'il y a lieu.
 - Communiquer les renseignements et les documents d'intérêt aux membres, y compris les communications pertinentes du BCG.
- Soutenir la **planification de la relève du CMA**.
 - Assurer la liaison avec le BCG pour faciliter le maintien de la composition du CMA.
 - Fournir une orientation et une aide relativement à la nomination des membres, au renouvellement du mandat et au changement dans les rôles.
 - Réaliser toutes les activités nécessaires, y compris fournir des documents au BCG à l'appui de la nomination des membres du CMA approuvée par le Co

Annexe B : Exemple de table des matières d'un dossier d'orientation ou de référence du CMA

Vous trouverez ci-dessous un exemple de table des matières de documents que l'on propose aux ministères d'intégrer à leur dossier d'orientation ou de référence destiné aux membres du CMA.

1. Renseignements généraux sur le ministère

- a. Organigrammes
- b. Profils des membres de la haute direction
- c. Profil de risque organisationnel
- d. Plans opérationnels des principaux secteurs d'activité/Plan d'investissement ministériel
- e. Notes d'information ministérielles clés
- f. Loi habilitante du ministère (c'est-à-dire, la loi qui régit le ministère)
- g. Code de valeurs et d'éthique du secteur public et code de conduite professionnelle du ministère

2. Rapports sur la reddition des comptes ministériels au gouvernement

- a. Cadre ministériel des résultats
- b. Plans ministériels les plus récents
- c. Rapport sur les résultats ministériels le plus récent
- d. États financiers ministériels, y compris l'annexe à la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers

3. Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor et directive connexe

4. Documents clés liés à la fonction d'audit interne du ministère

- a. Charte d'audit interne
- b. Plan d'audit interne axé sur les risques (PAIR) approuvé
- c. Liste des rapports d'audit interne (dernière année)
- d. Rapport annuel récent du DPA (le cas échéant)
- e. Rapports sur le rendement de la fonction d'audit interne
- f. Rapport d'évaluation de la qualité de l'audit interne (le plus récent)

5. Cadre de responsabilisation de gestion

- a. Documents et précisions sur le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT

- b. Dernier Cadre de responsabilisation de gestion du ministère ou dernière évaluation de la surveillance réalisée par le BCG

6. Liste des rapports récents des fournisseurs externes de services d'assurance

7. Documents clés liés à la fonction d'évaluation

- a. Plan d'évaluation ministériel approuvé
- b. Liste des rapports d'évaluation (dernière année)

8. Documents du CMA

- a. Charte du CMA
- b. Guide du CMA
- c. Conditions de nomination du CMA des membres du comité d'audit
- d. Ligne directrice sur les conflits d'intérêts
- e. Orientation sur la divulgation proactive

Annexe C : Questionnaire d'autoévaluation

Les membres externes du comité d'audit peuvent utiliser les questions types fournies dans ce questionnaire comme point de départ pour effectuer l'évaluation fonctionnelle du comité. Ces questions doivent être adaptées aux besoins ministériels. Le modèle du questionnaire comprend une liste exhaustive de 48 questions. Les membres n'ont pas à utiliser toutes les questions ou catégories de questions; ils sont plutôt encouragés à sélectionner celles qui permettraient d'obtenir les renseignements les plus utiles. Les membres peuvent également ajouter leurs propres questions. Chaque autoévaluation doit rendre compte de l'intention du CMA d'évaluer son propre rendement et de cerner, s'il y a lieu, les aspects à améliorer.

Les questions types sont formulées de façon à examiner de près la fonctionnalité du comité de même que l'importance que les membres accordent aux domaines sur lesquels portent les questions. Chaque question offre la possibilité de formuler des commentaires.

La première partie du questionnaire traite des compétences, des aptitudes et des responsabilités du CMA dans son ensemble.

La deuxième partie du questionnaire traite de l'infrastructure et des activités. C'est dans cette partie que les membres du CMA évaluent le niveau de soutien fourni.

La troisième partie du questionnaire traite de l'administration des réunions du CMA. Les membres du CMA évalueront les aspects mécaniques du processus des réunions et les procédures administratives.

Les membres du CMA fournissent une réponse à chaque question en sélectionnant « **Oui** », « **Quelque peu** », « **Non** » ou « **Connaissances insuffisantes** ».

Les membres choisissent le degré d'importance (**élevé**, **moyen** ou **faible**) qu'ils jugent pertinent pour chaque question et réponse correspondante.

La dernière section comporte trois questions et une demande de commentaires généraux. Elle a pour but de recueillir des commentaires ou des opinions sur des sujets pertinents pour tous les CMA.

On recommande fortement aux membres de fournir des commentaires pour étayer leurs réponses.

Compétences et aptitudes (questions 1 à 23)

Question	Importance élevée, moyenne ou faible	Oui	Quelque peu (s'il y a lieu)	Non	Connaissances insuffisantes	Commentaires
1. Les membres du CMA soutiennent une culture positive en :						
<ul style="list-style-type: none"> fournissant un modèle de conduite? 						
<ul style="list-style-type: none"> acceptant les attentes, les rôles et les responsabilités d'un membre du CMA? 						

<ul style="list-style-type: none"> • favorisant le respect et la confiance entre les membres? 						
<ul style="list-style-type: none"> • favorisant une communication ouverte, honnête et directe entre les membres et avec la direction? 						
<ul style="list-style-type: none"> • respectant les différences d'opinions? 						
<ul style="list-style-type: none"> • s'engageant à assurer une bonne gouvernance et à avoir un bon esprit d'équipe? 						
<p>2. Le CMA compte-t-il un nombre adéquat de membres pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités?</p>						

<p>3. Les compétences, les connaissances et l'expérience globales des membres permettent-elles au CMA de réaliser ses tâches de façon compétente et efficace?</p>						<p>Dans la négative, quelles sont les compétences ou l'expertise nécessaires?</p>
<p>4. Dans le cadre de ses activités, le CMA a-t-il mené un examen assez approfondi et suffisamment remis en question les faits présentés?</p>						
<p>5. La fonction d'audit interne est-elle indépendante par rapport à la direction au sein du ministère, et est-elle perçue comme telle?</p>						

<p>6. Le CMA est-il au courant de la limite qui sépare son rôle de celui de la direction en vue de conserver son indépendance et son objectivité, et respecte-t-il cette limite?</p>						
<p>7. Le rôle du CMA doit-il être élargi afin de soutenir davantage l'administrateur général dans l'offre de conseils (c'est-à-dire, prodiguer des conseils sur de grands projets ministériels)?</p>						
<p>8. Le CMA a-t-il, par le passé, assumé d'autres tâches hormis ses 8 domaines de responsabilité?</p>						

<p>9. Le CMA démontre-t-il sa compréhension du ministère et des domaines clés, tels que la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne?</p>						
<p>10. Les membres communiquent-ils et répondent-ils tous efficacement en formulant des commentaires francs, opportuns et pertinents?</p>						
<p>11. Les membres font-ils tous montre d'intégrité et de normes éthiques élevées dans le cadre de leurs interactions professionnelles et personnelles liées au CMA?</p>						

<p>12. Les membres participent-ils tous aux téléconférences du CMA et aux réunions en personne et, le cas échéant, restent-ils tous jusqu'à la fin des réunions?</p>						
<p>13. Les membres viennent-ils tous aux réunions bien préparés, en ayant lu les documents préalables, et prêts à prendre part à une discussion fructueuse?</p>						
<p>14. Les membres donnent-ils suffisamment de temps aux autres pour discuter des questions, et sont-ils prêts à tenir compte de leurs opinions?</p>						

<p>15. Les membres participent-ils tous pleinement aux discussions et posent-ils tous des questions difficiles et pertinentes d'une façon qui est respectueuse et favorise un dialogue solide?</p>						
<p>16. Le CMA travaille-t-il comme une équipe soudée et essayer d'une façon constructive pour arriver à un consensus relativement aux questions dont il est saisi?</p>						
<p>17. Les membres participent-ils tous activement à la prestation de conseils destinés à l'administrateur général?</p>						

<p>18. Le degré de participation du CMA aux rapports sur la reddition des comptes au Parlement est-il approprié, si l'on tient compte des délais serrés pour les rédiger et les communiquer?</p>						
<p>19. Le CMA s'est-il acquitté de ses obligations décrites dans la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor et la directive et les documents d'orientation connexes?</p>						
<p>20. Les membres du CMA ont-ils pleinement respecté les conditions de nomination des membres de comités d'audit?</p>						

21. Le CMA a-t-il soutenu l'indépendance de la fonction d'audit interne et le renforcement de l'audit interne?						
22. Les membres du CMA conservent-ils tous leur indépendance et font-ils tous la promotion de la transparence?						
23. Les membres se refusent-ils en cas de conflit d'intérêts (réel et apparent) possible, ou le feront-ils si une telle situation se présente?						

Infrastructure et activités (questions 24 à 29)

Question	Importance élevée, moyenne ou faible	Oui	Quelque peu (s'il y a lieu)	Non	Connaissances insuffisantes	Commentaires
----------	--------------------------------------	-----	-----------------------------	-----	-----------------------------	--------------

<p>24. Estimez-vous que vous avez suffisamment d'occasions d'examiner et de modifier régulièrement la charte ou le mandat du CMA, et d'obtenir l'approbation ou la réaffirmation de l'administrateur général, s'il y a lieu?</p>						
<p>25. Pensez-vous que le CMA assume son rôle et ses responsabilités, conformément à sa charte et à son mandat?</p>						

<p>26. Le plan annuel du CMA fait-il en sorte que les responsabilités annuelles et continues soient prévues en fonction des risques et entièrement abordées? Le plan est-il transmis à l'administrateur général?</p>						
<p>27. Le plan annuel du CMA accorde-t-il une attention adéquate au risque et au niveau de précision, et comprend-il toute orientation ou tout conseil supplémentaire que recherche l'administrateur général (c'est-à-dire, les grands projets)?</p>						

28. Êtes-vous satisfait de l'orientation du ministère et des séances d'information sur les responsabilités du CMA et sur les activités du ministère?						
29. Le BCG offre-t-il un soutien adéquat au CMA?						

Administration et réunions du comité d'audit (questions 30 à 48)

Question	Importance élevée, moyenne ou faible	Oui	Quelque peu (s'il y a lieu)	Non	Connaissances insuffisantes	Commentaires
30. Le calendrier de réunion est-il établi suffisamment à l'avance?						

31. Les réunions sont-elles parfois reportées? Dans l'affirmative, existe-t-il une justification valable pour le changement de date?						
32. Le nombre de réunions organisées est-il suffisant pour que le CMA s'acquitte efficacement de ses responsabilités?						
33. La durée des réunions est-elle adéquate?						
34. Les ordres du jour et les documents à l'appui sont-ils distribués suffisamment à l'avance pour donner aux membres le temps d'examiner et de comprendre les renseignements?						

<p>35. Les membres du CMA reçoivent-ils des renseignements pertinents (contenu et qualité)?</p>						
<p>36. Les moyens de communication des renseignements du ministère (par exemple, site Web, courriel, messagerie) sont-ils efficaces et sûrs?</p>						
<p>37. Un processus a-t-il été mis en place pour répondre aux questions urgentes entre les réunions, et les téléconférences et les processus du secrétariat sont-ils adéquats et efficaces?</p>						

<p>38. Est-ce que les bonnes personnes participent aux réunions, en particulier celles qui apportent une contribution importante aux points à l'ordre du jour?</p>						
<p>39. Les présentations au CMA portent-elles sur des renseignements pertinents? Ces renseignements sont-ils fournis en temps utile, avec professionnalisme et dans un format clair, concis et efficace?</p>						
<p>40. Existe-t-il un juste équilibre entre les présentations et les discussions lors des réunions du CMA?</p>						

<p>41. Les membres se sentent-ils libres d'être en désaccord ou d'exprimer des opinions auxquelles adhèrent uniquement un petit nombre de personnes?</p>						
<p>42. Les divergences d'opinion sur les questions auxquelles le CMA doit répondre sont-elles résolues de façon satisfaisante pour les membres?</p>						
<p>43. Les comptes rendus, y compris les comptes rendus des décisions de chaque réunion sont-ils généralement rédigés de façon satisfaisante et présentés au CMA aux fins d'approbation?</p>						

44. Le CMA organise-t-il des réunions à huis clos avec le DPF, le DPA et les membres du comité?						
45. Les installations et les services sont-ils adéquats lors des réunions du CMA?						
46. Le CMA reçoit-il un soutien suffisant de la part du secrétariat du CMA du ministère?						
47. Les demandes de remboursement des frais de déplacement et le versement des indemnités quotidiennes sont-ils traités adéquatement et rapidement?						
48. Le CMA examine-t-il et évalue-t-il régulièrement son rendement?						

Autres commentaires

Veillez répondre à ces questions supplémentaires.

- a. Quelle est, selon vous, la question la plus importante à laquelle le CMA devra répondre dans les prochains mois?
 - b. Y a-t-il un sujet particulier que vous jugez important, mais sur lequel vous ne recevez pas ou pas suffisamment de renseignements?
 - c. Y a-t-il des éléments importants qui ont une incidence sur l'efficacité ou le rendement du CMA?
 - d. À votre avis, le CMA représente-t-il une valeur ajoutée suffisante pour l'administrateur général et le ministère? Pouvez-vous donner des exemples (facultatif)?
 - e. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires généraux?
-

Notes en bas de page

- 1 Le paragraphe 16.4(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* stipule que l'administrateur général, à titre d'administrateur des comptes, est comptable devant les comités compétents du Parlement :
 - a. des mesures prises pour que les ressources du ministère soient affectées de façon à réaliser les programmes de celui-ci, en conformité avec les règles et méthodes administratives applicables;
 - b. des mesures prises pour que le ministère soit doté de mécanismes de contrôle interne efficaces;
 - c. de la signature des comptes qui doivent être tenus pour l'établissement des Comptes publics visés à l'article 64;
 - d. de l'exercice des autres attributions spécifiques relatives à l'administration du ministère qui lui sont conférées sous le régime d'une loi fédérale.
- 2 Dans le cas d'un comité d'audit des petits ministères (CAPM), le rôle du comité est de fournir une orientation et des conseils au contrôleur général relativement à la réalisation d'audits internes dans les petits ministères.

- 3 Le contrôleur général adjoint, Secteur de l'audit interne, soutient l'engagement du contrôleur général du Canada de renforcer la conduite des activités, la responsabilisation et la gestion du risque dans le secteur public, et le contrôle interne dans les ministères. Guidé par la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor et la directive connexe, le Secteur dirige des initiatives visant à renforcer et à professionnaliser la fonction d'audit interne, avec l'aide des CMA, en vue de soutenir les administrateurs généraux dans leur rôle d'administrateur des comptes.
- 4 Bien que la vérification des conflits d'intérêts fasse partie intégrante du processus de sélection et d'approbation des membres du CMA, tout au long de leur mandat, les membres du comité d'audit doivent divulguer toutes les nouvelles activités, tous les nouveaux intérêts et toutes les nouvelles nominations de sorte que le ministère puisse déterminer si ceux-ci peuvent nuire, ou sembler nuire, à la capacité des membres de s'acquitter de leurs tâches de manière indépendante et objective, ce qui devrait être fait en temps opportun et à tout le moins une fois par année et pendant la durée du mandat du membre.
- 5 En plus de l'article 16.4, les paragraphes 31(3) et 32(2) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* stipulent qu'il incombe à l'administrateur général de s'assurer qu'un système adéquat de contrôle et d'audit internes est en place relativement aux dotations et aux crédits.
- 6 Par exemple, la prestation centralisée, décentralisée ou donnée en sous-traitance.
- 7 La Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor exige des ministères qu'ils publient sur leur site Web les résultats de rendement sous forme de principaux attributs de conformité. Ces attributs concernent des activités faisant appel au CMA. Le SCT a publié le document intitulé Pourquoi publier les principaux attributs de conformité de l'audit interne? à l'intention des ministères qui souhaitent établir un lien entre leur site Web et le texte du BCG qui explique le rapport qui existe entre les attributs et les exigences correspondantes de la Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor.
- 8 Parmi les fournisseurs externes de services d'assurance, on compte généralement le BVG, les agents du Parlement et les organismes centraux.
- 9 La section 3.6 du présent guide, Suivi des plans d'action de la direction : aide-mémoire, contient des propositions de question et de message-guide visant à assurer la mise en œuvre et le suivi des mesures de gestion découlant d'audits, ce qui comprend les audits réalisés par le BVG, les agents du Parlement ou les organismes centraux.

Date de modification : 2025-10-24

$\frac{xx}{yy}$