

# LE COMITÉ D'AUDIT : quelques pistes pour en maximiser l'impact dans les organisations

De plus en plus, les comités d'audit prennent place dans les organisations, tant dans le secteur public que privé. Nous présentons ci-après quelques éléments de réflexion, basés sur l'expérience vécue, afin de maximiser leur valeur ajoutée dans une organisation.



**PAR MARC OUELLET, CA**

Conseiller stratégique gouvernance,  
audit, gestion et conformité  
Quantum Juricomptable inc

Marc Ouellet a œuvré pendant près de 35 ans au sein de la fonction publique, dont plus de 25 années à titre de gestionnaire. Au cours des dernières années, il a occupé des postes d'importance dans le secteur privé, en plus de siéger au sein de plusieurs conseils d'administration et comités d'audit. Il est passionné par la gouvernance des organisations et le coaching des ressources.

## 1

### UN MANDAT CLAIR, BIEN DOCUMENTÉ ET RÉVISÉ PÉRIODIQUEMENT

Il est primordial que les attentes envers le comité d'audit soient formulées clairement. Pour les organisations où il existe des conseils d'administration, les rôles et les responsabilités seront souvent prévus et approuvés dans le cadre d'une charte ou d'un cadre de gouvernance. Pour d'autres instances où la gouvernance n'est pas exercée par un conseil d'administration, comme un ministère, on retrouvera souvent une description précise du mandat du comité dans une charte prévue à cette fin ou encore, par exemple, dans une politique ministérielle.

Les membres du comité d'audit devraient prendre connaissance attentivement de leur mandat et avoir comme bonne pratique de procéder à une révision périodique afin d'évaluer la pertinence de proposer des améliorations, compte tenu de leur expérience vécue. Aussi, certains comités prévoient des rencontres spécifiques avec la haute direction pour bien expliquer le mandat qui leur a été confié et aussi exprimer leurs attentes en conséquence. Une autoévaluation annuelle par les membres du comité peut contribuer à cette amélioration continue.

## 2

### UN CLIMAT DE CONFIANCE AVEC LA HAUTE DIRECTION DE L'ORGANISATION

Dans les faits, un comité d'audit doit pouvoir s'appuyer sur la haute direction de l'organisation pour obtenir une information appropriée en temps opportun. À cet effet, il importe pour les gestionnaires ayant à présenter des dossiers à un comité d'audit de développer une approche de transparence et de rigueur. Des dossiers bien étoffés, exempts d'erreurs et appuyés par des réponses objectives et véridiques aux diverses préoccupations des membres du comité sont un premier pas pour favoriser un climat de confiance.

Dans ce contexte, il sera aussi important de mettre en place un calendrier de rencontres du comité qui favorisera un rythme de travail soutenu et connu à l'avance. Le comité d'audit doit aussi s'assurer que les intervenants qui participent aux rencontres ont une bonne compréhension du rôle et des responsabilités du comité et surtout comprendre qu'un comité d'audit n'est pas là pour se substituer au rôle des gestionnaires mais plutôt pour exercer un rôle de gouvernance.

Pour de plus amples renseignements sur les éléments abordés dans cet article, communiquez avec nous :

# 3

## FAVORISER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DANS LA PRÉPARATION ET LE DÉROULEMENT DES RENCONTRES DU COMITÉ D'AUDIT, TANT POUR LES GESTIONNAIRES QUE POUR LES MEMBRES DU COMITÉ

Il est de première importance que tous les membres d'un comité d'audit prennent connaissance, de façon approfondie, des documents qui sont déposés pour leur rencontre. Idéalement, ces documents doivent être transmis une semaine à l'avance pour favoriser cette prise de connaissance. Lors des rencontres, les participants devraient tenir pour acquis que ces documents ont été lus par les membres et ainsi procéder à un court résumé du sujet et laisser place aux questions et aux discussions. Trop souvent, les membres de la haute direction ont l'impression de devoir faire une présentation détaillée des documents transmis, ce qui laisse peu de temps aux échanges et aux questions. Certains comités d'audit ont développé comme bonne pratique d'effectuer une prérencontre entre eux pour échanger au préalable sur leurs préoccupations et s'entendre sur les éléments importants à discuter avec la haute direction.

# 4

## L'IMPORTANCE DE L'AUDIT INTERNE POUR LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit a besoin d'une fonction d'audit interne forte et performante pour pouvoir exercer son rôle adéquatement. L'audit interne doit être en mesure d'alimenter régulièrement le comité d'audit par ses rapports objectifs et indépendants. Le comité d'audit doit donc exercer une vigilance sur certains éléments comme :

- La pertinence et l'utilité des recommandations qui devraient être axées sur les causes des problèmes identifiés;
- La qualité des travaux d'audit interne qui devraient être basée sur une méthodologie étoffée qui tient compte des risques;
- La qualité des communications entre les parties prenantes.

Le comité d'audit doit appuyer l'audit interne en mettant de l'importance sur le suivi des recommandations et les plans d'action qui en découlent et en insistant auprès de la haute direction sur l'importance d'instaurer une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

# 5

## LE LIEN ENTRE LE COMITÉ D'AUDIT ET L'AUDITEUR EXTERNE : UNE RELATION À ENTREtenir

Que ce soit avec le Vérificateur général ou encore avec un auditeur d'une firme privée, le comité d'audit a tout intérêt à rencontrer ces intervenants pour échanger sur leurs pratiques et développer un sain climat de collaboration. Mentionnons à cet effet 2 situations précises :

- En ce qui concerne le Vérificateur général qui dépose des rapports d'audit de performance, à l'Assemblée nationale par exemple, le comité d'audit peut jouer un rôle clé de surveillance de la mise en place des recommandations au sein de l'organisation et ainsi contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation.
- En ce qui concerne les travaux pour émettre une opinion sur les états financiers de l'organisation, le comité d'audit a tout intérêt à échanger avec l'auditeur pour bien comprendre d'une part la stratégie d'audit, mais aussi d'autre part, pour formuler ses attentes en matière d'évaluation des contrôles internes qui pourraient être effectués dans le cadre de cet audit.

# 6

## UNE CONTRIBUTION AUX RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

D'une façon générale, les membres du comité d'audit, en tant qu'externes, ont des préoccupations qui se rejoignent. Elles méritent d'être discutées avec la haute direction pour guider, tant l'audit interne que les gestionnaires, dans leur gestion stratégique et quotidienne. Les sujets qui font l'objet actuellement de plus grandes préoccupations sont généralement, sans être exhaustifs, les suivants :

La gestion des risques réglementaires et opérationnels;  
La gestion des talents et de la relève;  
La sécurité des données;  
La cybersécurité;

La fraude et la corruption;  
La gouvernance;  
L'environnement de travail.