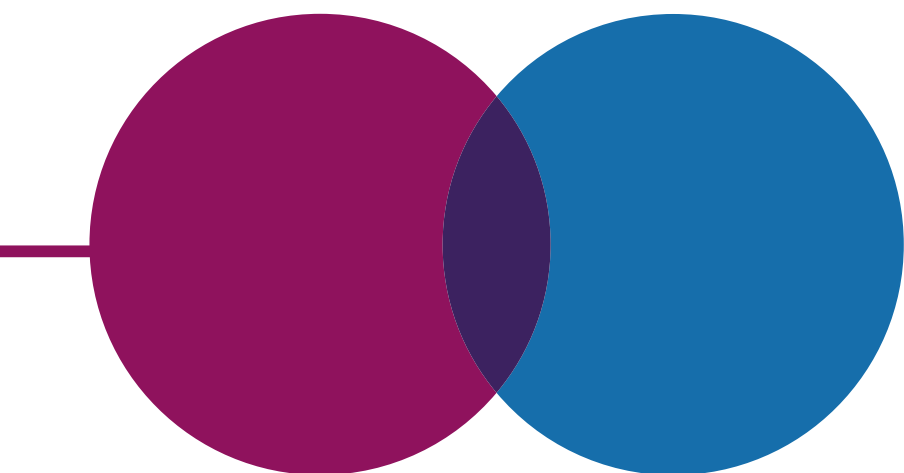




National Audit Office



Revue par les pairs de la Cour des comptes

Cour des comptes

RAPPORT

par le
National Audit Office

FÉVRIER 2021

Nous sommes le gardien (*watchdog*) indépendant des dépenses publiques du Royaume-Uni.

Nous aidons le Parlement à demander des comptes au gouvernement et nous contribuons à améliorer les services publics grâce à nos audits de qualité.

Le National Audit Office ('NAO') veille sur les dépenses publiques et est indépendant de la fonction publique. Nous assistons le Parlement à demander des comptes au gouvernement et nous employons nos connaissances afin d'aider les gestionnaires et les gouvernants des organismes publics à améliorer les services publics.

L'Auditeur général du Royaume-Uni (*Comptroller and Auditor General* – 'C&AG'), M. Gareth Davies, est un fonctionnaire de la Chambre des Communes qui dirige le NAO. Nous auditons les comptes financiers des Ministères et autres organismes publics. Nous examinons et rendons également compte du rapport coût efficacité (*Value for money*) des dépenses publiques.

En 2019, les travaux du NAO ont conduit à un impact financier positif s'élevant à £1.1 milliard à travers une réduction des coûts, une meilleure prestation de services publics, et autres prestations axées sur le citoyen.



Contents

Résumé

Partie 1

Planification stratégique
et programmation 9

Partie 2

Appliquer différentes
approches d'audit 25

Partie 3

Comprendre et impliquer les
parties prenantes 36

Annexe 1

Protocole d'accord 42

Annexe 2

L'équipe examinatrice du National
Audit Office du Royaume-Uni 48

Annexe 3


Notre approche et notre base
de preuves 50


Les liens vers les sites Internet externes sont
valides au moment de la publication de ce rapport.
Le National Audit Office ne peut se tenir responsable
de la future validité de ces liens.

Conception et Production du rapport réalisées par les
Relations Externes du NAO
DP Ref: 11988-002

Pour plus d'informations,
veuillez contacter:

National Audit Office
Relations Internationales

 international@nao.org.uk

 @NAOorguk

Résumé

1 La Cour des comptes française (la Cour) est l'institution supérieure de contrôle (ISC) de la France, chargée de vérifier la bonne utilisation des fonds publics et de sanctionner les manquements à cette utilisation. Créée en 1807, le rôle de la Cour est inscrit à l'article 47-2 de la Constitution française. Elle est indépendante du Parlement et du gouvernement et assiste ces deux institutions. Elle a pour mission de juger les comptes publics, de contrôler le bon usage des fonds publics, de certifier les comptes de l'État et de la sécurité sociale, et d'évaluer les politiques publiques. Les 17 chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) sont des juridictions indépendantes qui jugent les comptes des comptables publics, contrôlent la gestion et vérifient les opérations budgétaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, depuis 1982.

2 Le Premier président de la Cour est un fonctionnaire indépendant qui détermine l'organisation générale des travaux de la Cour, après avis de la Procureure générale. Le secrétaire général et trois secrétaires généraux adjoints opèrent sous l'autorité du Premier président. La Cour est composée de six chambres et d'un parquet général. Une septième présidente de chambre, la Rapporteuse générale, assiste le Premier président pour la programmation et la politique de publication. Le Premier président répartit le travail de la Cour entre les six chambres et, sur proposition des présidents de chambre, approuve le programme de travail annuel.

Périmètre et fondement

3 Le 27 juillet 2020, le Premier président, M. Pierre Moscovici, a rencontré le contrôleur et Auditeur général du Royaume-Uni (C&AG), M. Gareth Davies, et a exprimé son souhait que le bureau national d'audit du Royaume Uni (UK National Audit Office -NAO) entreprenne cette revue par les pairs. Le calendrier et la portée de la revue ont été conçus pour alimenter le processus Juridictions Financières 2025 (JF2025), la nouvelle stratégie quinquennale de la Cour, qui était en cours d'élaboration.

4 L'annexe 1 contient le protocole d'accord signé le 7 septembre 2020, qui définit les objectifs et le déroulement de la revue par les pairs. La Cour a demandé l'opinion de l'équipe chargée de l'examen sur quatre sujets spécifiques auxquels elle cherche à apporter des améliorations. Les questions suivantes nous ont été posées:

- Comment la Cour et les CRTC peuvent-elles renforcer encore leur rôle de conseil auprès des institutions et des organismes qu'ils contrôlent (État, collectivités locales et autres organismes publics), notamment en ce qui concerne la planification stratégique des audits, la prise en compte de questions plus actuelles et la réduction du temps nécessaire pour achever les audits ?

- Comment la Cour et les CRTC peuvent-elles rendre plus efficace leur coopération avec le Parlement et le gouvernement, ou avec les collectivités territoriales?
- Comment la Cour et, le cas échéant, les CRTC peuvent-elles mieux contribuer à l'évaluation des politiques publiques ?
- Comment rendre les publications de la Cour et du CRTC plus accessibles, plus compréhensibles et plus pertinentes pour les citoyens ?

5 Le premier président a souhaité que le NAO britannique entreprenne cette revue parce qu'il estimait qu'une perspective différente serait utile. Les deux organisations sont des ISC respectées, mais elles opèrent dans des systèmes de responsabilité différents, ont des mandats et des modèles organisationnels différents et appliquent des approches de contrôle différentes. En dépit de ces différences, nos deux organisations cherchent à évoluer et à relever des défis similaires pour fournir un service d'audit public moderne.

6 Lors de la discussion de nos conclusions le 26 novembre 2020, le Premier président a demandé que nous incluions dans ce rapport des études de cas pertinentes du NAO. Nous ne suggérons pas que nos solutions soient celles de la Cour, mais nous les proposons comme demandé comme « éléments de réflexion » que la Cour pourra prendre en considération.

L'équipe et l'approche de la revue par les pairs

7 Cet examen est effectué conformément aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), en particulier les lignes directrices sur l'examen par les pairs du GUID 1900. Une revue par les pairs n'est pas un audit, mais une évaluation et des conseils fournis volontairement par les pairs. Conformément à la norme ISSAI GUID 1900, les conclusions et recommandations du présent rapport sont uniquement le point de vue de l'équipe de la revue par les pairs, sur la base de leur expérience professionnelle, compte tenu des informations présentées par la Cour. La Cour n'est pas liée aux conclusions et recommandations de l'examen et peut décider de l'utilisation des résultats qu'elle jugera nécessaire et appropriée.

8 L'annexe 2 contient les noms et l'expérience de l'équipe du NAO assignée à la revue par les pairs. L'annexe 3 présente notre approche et notre recueil de données:

- Au début de l'engagement, nous avons travaillé avec la Cour pour identifier et convenir des données à recueillir qui nous permettraient de développer un point de vue juste et informé.
- De la mi-octobre à la fin novembre 2020, nous avons examiné 137 documents et interrogé 19 membres du personnel de la Cour et du CRTC ainsi que neuf parties prenantes externes.

- Les restrictions de voyage imposées par la pandémie de COVID-19 ont fait que l'examen a été effectué à distance. Il n'a pas été possible d'observer les opérations sur place.
- Les conclusions et recommandations ont été discutées avec le Premier président et son équipe le 26 novembre 2020. Leurs commentaires ont été pris en compte dans la préparation du présent rapport.
- Un projet de rapport a été transmis le 14 décembre 2020. Les commentaires de la Cour ont été pris en compte dans la finalisation de ce rapport.

9 L'équipe de la revue tient à remercier le Premier président, M. Pierre Moscovici, d'avoir demandé que nous effectuions cette revue. Nous avons beaucoup appris sur le fonctionnement de la Cour et nous réfléchissons à la manière dont ces nouvelles connaissances peuvent nous aider à améliorer notre travail. Nous voudrions également remercier son personnel, en particulier Paul Serre et Rémi Frentz, pour leur coopération et leur assistance dans l'identification et l'organisation de la base de données sur laquelle nos opinions sont fondées. Sur demande, nous avons organisé une session d'échange de connaissances sur les audits réactifs et avons proposé des échanges similaires sur les domaines abordés dans le présent rapport. Avant toute chose, nous espérons que cet examen par les pairs s'avérera utile.

Conclusion

10 La réputation internationale de la Cour des comptes comme ISC respectée est amplement méritée. La Cour est considérée par ses parties prenantes comme indépendante et digne de confiance, ses rapports sont considérés comme faisant autorité, et les directeurs d'administration nous ont dit que la Cour favorise l'amélioration de l'emploi des fonds publics. Par conséquent, la Cour cherche à se transformer à partir d'une position de force.

11 Notre rapport n'est pas une évaluation globale, et offre des conseils sur quatre sujets spécifiques que la Cour a identifié et qu'elle souhaite améliorer. En examinant ces quatre questions, nous avons identifié trois axes que la Cour pourrait envisager lors de la finalisation de sa nouvelle stratégie quinquennale :

- **Planification et programmation stratégiques** : utiliser JF2025 pour susciter l'adhésion aux objectifs de la Cour à tous les niveaux de l'organisation, refondre la programmation d'audit pour réduire le temps nécessaire à la réalisation des travaux, démontrer l'impact des recommandations, et produire plus d'impact systémique en renforçant la coopération entre la Cour et les CRTC.
- **Appliquer différentes approches d'audit** : revoir la "boîte à outils d'audit" pour trouver des possibilités d'améliorer la réactivité, réaliser des "audits réactifs" pilotes, et réduire le périmètre mais augmenter la fréquence des évaluations.
- **Comprendre et impliquer les parties prenantes** : développer une compréhension plus systémique de ce qui intéresse les parties prenantes, et une manière plus accessible de leur communiquer les observations.

12 Le chantier stratégique JF2025 est l'occasion pour les agents de se demander si les méthodes de travail actuelles permettent d'obtenir le meilleur résultat possible pour le citoyen français. L'équipe chargée de la revue a rencontré une forte "résistance culturelle institutionnelle" à l'idée que la Cour et les CRTC pourraient être plus réactives. La plupart des agents des juridictions financières que nous avons rencontrés considèrent qu'il n'est pas possible de réduire le temps nécessaire à la réalisation d'un audit sans en compromettre sensiblement la qualité. Ce n'est pas notre expérience.

Recommandations

13 Dans le cadre de cette revue par les pairs, l'équipe de la revue formule les dix recommandations suivantes.

En ce qui concerne la planification et la programmation stratégiques, nous recommandons à la Cour de prendre en considération les éléments suivants:

- a Rédiger la stratégie JF2025 en définissant ce que la Cour cherche à accomplir et pourquoi**, en faisant référence aux questions émergentes en matière de gestion et d'audit publics. Cela permettra de garantir une compréhension commune de la mission et des objectifs par les agents des juridictions financières à tous les niveaux de l'organisation.
- b Entreprendre un examen de bout en bout de ses processus d'audit existants**, et appliquer les pistes identifiées dans cet examen pour réduire le temps nécessaire à la production des rapports.
- c Améliorer la façon dont elle mesure et rend compte de la mise en œuvre et de l'impact des recommandations d'audit.**
- d Travailler avec les CRTC pour améliorer la coordination des activités d'audit.** Le cas échéant, cela pourrait inclure une meilleure coordination des programmes de travail, la coopération sur des projets et la production conjointe de méthodologies et de rapports sur les bonnes pratiques en s'appuyant sur l'expérience collective de toutes les activités d'audit public.

Pour renouveler ses approches d'audit, nous recommandons à la Cour d'envisager de :

- e Évaluer la "boîte à outils d'audit" existante, en y intégrant de nouvelles approches pour améliorer la réactivité.** Cela permettra aux équipes de produire certains types de travaux plus rapidement, avec des niveaux de détail différenciés qui s'adaptent aux besoins du public visé.
- f Expérimenter un audit réactif pilote, en adaptant les meilleurs éléments des méthodologies des autres ISC au contexte de la Cour.**

- g Expérimenter un projet pilote pour déterminer si des évaluations plus ciblées ont plus d'impact.** Cela pourrait inclure la planification d'une série d'évaluations sur un domaine de politique spécifique au fil du temps, en tenant compte de l'approche "campagne" décrite dans cette revue.

Nous recommandons à la Cour d'examiner la question de la compréhension et de l'implication des parties prenantes :

- h Développer une stratégie globale d'implication des parties prenantes** pour orienter ses relations avec le grand public, les entités gouvernementales centrales et territoriales, le Parlement et la presse.
- i Mettre en place un mécanisme régulier pour mesurer les opinions de ses parties prenantes.** Cela permettra à la Cour de mieux comprendre si les points de vue des parties prenantes évoluent au fil du temps et aidera à mesurer l'impact de la nouvelle stratégie JF2025.
- j Cibler les différentes parties prenantes par des modes de présentation des observations différents.** Par exemple, un résumé plus court et plus clair des messages d'un rapport, rédigé dans un langage simple, pourrait permettre aux journalistes de présenter plus facilement les messages de la Cour dans les médias grand public.

Partie 1

Planification stratégique et programmation

1.1 L'indépendance de la Cour des comptes par rapport au gouvernement et au Parlement lui confère un large mandat pour concevoir et mettre en œuvre sa stratégie organisationnelle et son programme d'audit ; pour décider ce que la Cour doit contrôler et pourquoi. Nous ne commentons pas les publications obligatoires tels que le rapport annuel ou la certification des comptes de l'État et de la sécurité sociale, mais nous nous concentrons sur la manière dont la Cour conçoit son travail électif pour "améliorer l'utilisation des fonds publics et veiller à ce que les citoyens soient informés des dépenses publiques".¹

1.2 Cette partie de notre revue expose nos vues sur les possibilités d'améliorer la réactivité et l'impact, en mettant l'accent sur :

- a** la stratégie ;
- b** la conception et la mise en œuvre du programme de contrôle ;
- c** la démonstration de l'impact des recommandations ; et
- d** la coordination avec les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC).

a) Stratégie

1.3 La stratégie :

- aide une organisation à identifier les objectifs prioritaires et les activités clés qui apportent une valeur ajoutée à ses parties prenantes ;
- incite à décider si des activités spécifiques doivent être exécutées différemment ou pas du tout ;
- et éclaire les décisions sur les priorités à assigner aux échéances et aux ressources, ce qui est particulièrement important dans un environnement chargé ou contraint.

¹ Article 47-2 de la Constitution française de 1958.

1.4 La Cour élabore actuellement une nouvelle stratégie quinquennale, Juridictions financières 2025 (JF2025). Nous n'avons pas reçu d'informations complètes détaillant la portée et l'orientation émergente de JF2025, mais nous comprenons que les objectifs de JF2025 sont, entre autres :

- d'améliorer l'utilité de la Cour pour les citoyens et les pouvoirs publics ;
- d'améliorer le lien de la Cour avec la prise de décision politique et économique ;
- et de créer une relation plus étroite avec les partenaires européens et internationaux.

1.5 D'après les entretiens avec le personnel de la Cour, il n'y a pas de vision partagée sur ce que la nouvelle stratégie JF2025 cherche à aborder et pourquoi. L'exercice JF2025 est une opportunité bienvenue de développer et de communiquer la vision de la Cour, sa mission et ses objectifs, et d'obtenir l'adhésion de tous les collègues de la Cour et des CRTC à la nécessité de réformes.

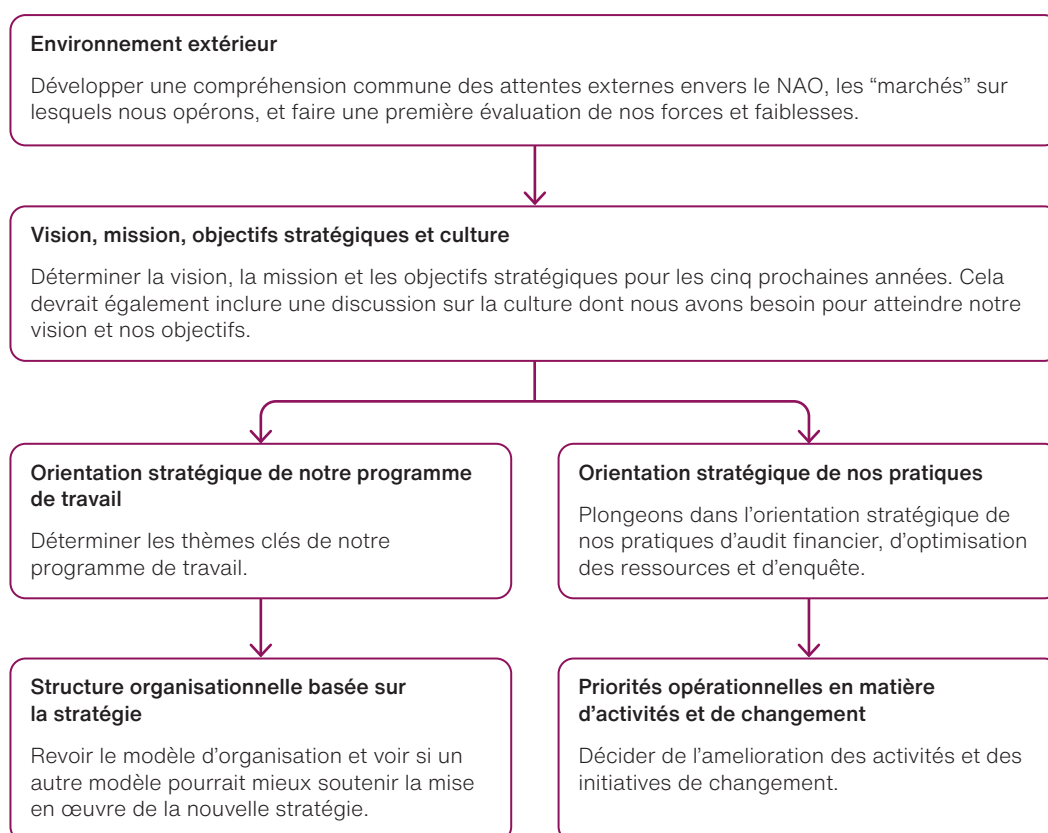
1.6 En 2012, le Tribunal de Contas du Portugal a dirigé une précédente revue par les pairs de la Cour. Dans une mise à jour de 2016, l'équipe portugaise chargée de la revue a noté des développements positifs dans la planification stratégique. Le processus a été considéré comme plus intégré, comprenant des programmes annuels et pluriannuels et aligné sur les priorités stratégiques. L'équipe portugaise a suggéré que la Cour envisage de veiller à ce que ses priorités stratégiques tiennent compte des questions émergentes dans l'évolution de la gestion et de l'audit publics. Cela reste une piste pour la Cour dans le cadre de JF2025.

1.7 **Nous recommandons que la stratégie JF2025 définisse ce que la Cour cherche à accomplir et pourquoi, en faisant référence aux questions émergentes en matière de gestion et d'audit publics. Cela garantira une compréhension commune de la mission et des objectifs parmi le personnel de la Cour à tous les niveaux de l'organisation.**

1.8 L'**encadré 1** montre le processus d'examen stratégique du National Audit Office (NAO) britannique. Le contrôleur et auditeur général (*Comptroller and Auditor General* – C&AG) du NAO a profité de cette occasion pour faire le point sur ce que nos parties prenantes pensaient du NAO et sur la manière dont nous pourrions améliorer le service public d'audit que nous fournissons. Nous avons encouragé l'ensemble de notre personnel à prendre en compte nos priorités, notre déclaration de mission et nos valeurs, ainsi que le type de culture organisationnelle que nous souhaitons. L'objectif était de s'assurer que chacun sache clairement ce que le NAO essaie de réaliser et comment nous le ferons. Nous avons également élaboré un plan de développement organisationnel, qui définit les changements que nous devons apporter - l'objectif et les produits de l'audit, la structure, les capacités, les processus et la culture.

Encadré 1

Étude de cas : Processus d'examen stratégique du National Audit Office (NAO) 2019-2020



Source: NAO britannique

1.9 L'encadré 2 montre le nouvel objectif stratégique, les priorités et les outils du NAO.² Le gouvernement du Royaume-Uni étant confronté à des défis importants, notamment l'établissement d'une nouvelle relation avec l'UE et la réponse à la pandémie de COVID-19, il n'a jamais été aussi important pour le NAO de veiller à ce que le Parlement soit suffisamment soutenu dans le contrôle des dépenses publiques. Notre nouvelle stratégie définit nos plans pour aider au mieux le Parlement, notre principale partie prenante, à demander des comptes au gouvernement et à déterminer comment notre travail peut contribuer à améliorer les services publics.

² www.nao.org.uk/about-us/our-strategy/

Encadré 2

Étude de cas : Objectif stratégique, priorités et outils du NAO (2020–2025)

Objectif : Nous sommes le gardien (watchdog) indépendant des dépenses publiques du Royaume Uni. Nous aidons le Parlement à demander des comptes au gouvernement et nous contribuons à améliorer les services publics grâce à nos audits de qualité.

Nos priorités stratégiques

Améliorer notre soutien pour une responsabilité et un contrôle efficaces

Nous fournissons l'assurance que les ressources publiques sont comptabilisées avec exactitude et utilisées comme prévu. Lorsque ce n'est pas le cas, nous le signalons. Nous améliorerons notre méthodologie et nos logiciels afin d'offrir des audits de meilleure qualité grâce à l'analyse des données. Cela permettra au Parlement d'avoir une vision plus précise des dépenses publiques et aux responsables de la gouvernance des organismes que nous contrôlons d'obtenir l'assurance dont ils ont besoin.

Accroître notre impact sur les résultats et l'optimisation des ressources

Notre travail se concentre sur les questions qui comptent et nous mettrons davantage l'accent sur les domaines dans lesquels nous pouvons influencer l'optimisation des ressources à long terme. Nous ferons un meilleur usage de notre expertise en matière d'analyse et d'audit pour déterminer comment améliorer les services publics. Cela permettra de formuler des recommandations plus perspicaces et plus pratiques qui déboucheront sur de meilleurs résultats.

Fournir un aperçu indépendant plus accessible

Nous serons reconnus comme une source précieuse de connaissances sur la manière dont les ressources publiques sont utilisées et dont la gouvernance et les performances des services publics peuvent être améliorées. Nous ferons la synthèse de ce que nous savons sur les questions importantes et nous faciliterons la compréhension et l'application des leçons tirées de notre travail.

Nos facilitateurs stratégiques

Nous allons attirer, retenir et développer des personnes de qualité

Nos employés sont fiers de faire partie de notre milieu de travail diversifié, inclusif et sain. Nous attirons des personnes talentueuses et les aidons à devenir encore meilleurs dans leur domaine, en améliorant leur carrière et en nous assurant que nous disposons des compétences et des capacités dont nous avons besoin.

Nous utiliserons plus efficacement la technologie, les données et les connaissances

Nous utilisons la technologie et l'analyse des données pour effectuer notre travail d'audit plus efficacement et pour créer et communiquer de nouvelles connaissances qui ne peuvent être obtenues par d'autres moyens.

Nous voulons être une organisation exemplaire

Nous donnons l'exemple en nous conformant aux normes élevées que nous attendons des organismes publics. Nous sommes efficaces, nous offrons un bon rapport qualité-prix et nous nous concentrons sur la durabilité à long terme.

Source: Stratégie du National Audit Office britannique (2020-2025)

b) Concevoir et réaliser le programme d'audit

1.10 L'un des principaux objectifs de cette revue par les pairs est de fournir des conseils sur la manière dont la Cour peut accroître la pertinence et la réactivité de son programme d'audit. L'**encadré 3** présente le calendrier que la Cour suit pour préparer son programme annuel. La Cour décide des domaines de dépenses publiques à auditer sur un cycle de trois ans. Il faut plus de huit mois pour produire presque tous les résultats, certains éléments prenant plus de temps, comme les évaluations des politiques publiques, dont la préparation prend au moins deux ans. Les journalistes que nous avons interrogés nous ont dit qu'au moment de la publication des rapports, les conclusions sont parfois périmées.

Encadré 3

Calendrier de préparation du programme annuel de la Cour des comptes (2020)

Juillet-novembre 2019 : élaboration des projets de programmes annuels de chaque chambre:

- mise en œuvre des quatre priorités transversales (le numérique au service de la transformation publique ; l'adaptation de la gestion des ressources humaines aux nouveaux enjeux ; l'amélioration du service rendu aux usagers du service public ; la mesure des résultats et des performances de la gestion publique) et des quatre axes stratégiques (l'optimisation des finances publiques ; la modernisation et la performance de la gestion publique ; la maîtrise des risques d'atteinte à la régularité et à la probité ; l'amélioration de la rentabilité des politiques publiques à forts enjeux) du programme de la Cour pour 2019 à 2021 ;
- prise en compte de tout report anticipé des travaux commencés ou, le cas échéant, de tous les travaux qui n'ont pas encore commencé mais qui doivent être exécutés l'année suivante ;
- planification et allocation des ressources des audits de suivi ;
- inclusion des audits qui peuvent être adressés au Parlement pour répondre à leurs besoins de contrôle et d'information ;
- création d'une "réserve pour imprévus" qui devrait représenter 8 à 10 % du volume des unités de travail non attribuées ;
- allocation d'une première priorité aux missions confiées à la Cour des comptes par la Constitution française et les lois organiques sur les finances publiques (comme les rapports obligatoires) ;
- en se fondant sur l'analyse des risques, les questions budgétaires et les attentes des citoyens, programmation des quatre domaines d'activité de la Cour de manière équilibrée: jugement des comptes, certification, contrôle de la gestion et évaluation des politiques publiques, en particulier en maintenant le niveau de programmation du travail juridictionnel à 10 % du total des unités de travail, et en programmant au moins une évaluation par chambre
- et accorder l'attention nécessaire aux questions territoriales et aux aspects européens et internationaux.

8 novembre 2019 : transmission des lignes directrices et des projets de programmes.

26 novembre 2019 : examen des orientations et des projets de programmes par le Comité du rapport public et des programmes (CRPP).

3 décembre 2019 : transmission des projets de programmes définitifs.

10 décembre 2019 : examen par le CRPP du projet de décision fixant le programme de travail de la Cour pour 2020.

17 décembre 2019 : avis de la Procureure générale sur les projets de programmes définitifs.

18 décembre 2019 : signature par le Premier président de l'arrêt fixant le programme de travail de la Cour pour 2020.

Source: Cour des Comptes

1.11 Au cours de la revue, nous avons identifié des possibilités, tant dans la conception que dans la mise en œuvre du programme d'audit, qui pourraient contribuer à améliorer les délais et à optimiser l'utilisation des ressources de la Cour. La conception du programme de travail repose sur l'amélioration du calendrier et de la réactivité intégrée. Notre évaluation a montré que :

- le travail produit par la Cour peut être mis en pause indéfiniment pour redéfinir les priorités et répondre à des domaines plus urgents ou à des demandes du Parlement. La Cour a indiqué que 47 % du programme d'audit de 2019 avait été reporté³, dont pour partie des travaux lancés en 2019 avec une date d'achèvement déjà prévue en 2020. Les informations disponibles ne permettent pas de procéder à une analyse plus approfondie, comme le calcul du coût d'opportunité des efforts consacrés à des projets annulés ou interrompus ;
- le cycle de programmation ne s'aligne pas sur le calendrier parlementaire. Le Parlement demande habituellement jusqu'à 16 rapports par an sur des sujets spécifiques en plus des rapports obligatoires. Cela peut conduire à une pause ou à une annulation de certains travaux pour mieux s'aligner sur le calendrier parlementaire ;
- il n'est pas clair que le programme de travail prévoit suffisamment d'espace et de capacités libres pour répondre rapidement aux demandes et besoins de ressources supplémentaires pour des questions urgentes. Bien que l'instruction du Premier président demande d'économiser 8 à 10 % de la main-d'œuvre annuelle pour les audits non planifiés, cela n'a pas été réalisé dans la pratique.

1.12 À notre avis, la Cour devrait envisager de créer un processus de programmation plus dynamique qui soit aligné sur le calendrier parlementaire et qui accroisse la réactivité en réservant des espaces libres dans le programme. L'objectif pourrait être de réduire le nombre de rapports reportés, en retard et annulés.

1.13 Dans le système britannique, le Contrôleur et Auditeur général a la responsabilité exclusive de décider du programme d'audit du NAO. Le Contrôleur et Auditeur général dispose d'un bureau de gestion de programme dédié qui supervise la fourniture de tous les produits d'audit. L'**encadré 4** montre le processus suivi par le NAO pour appuyer les décisions du C&AG. Il y a deux cycles de programmation officiels en septembre et mars de chaque année. Le C&AG et l'équipe de direction examinent le programme tous les mois afin d'apporter les corrections nécessaires, notamment en commandant de nouveaux travaux en réponse à des risques émergents et à des événements extérieurs. L'équipe des relations parlementaires au sein du NAO fournit des informations au cours du processus de programmation et assurera la liaison avec la Commission parlementaire des comptes publics pour alimenter le programme de la commission.

³ Travaux notifiés pour lesquels l'instruction a commencé.

Encadré 4

Étude de cas : L'approche du National Audit Office (NAO) britannique en matière de programmation des audits

- Un programme de travail unique couvrant les rapports « Value for money », les enquêtes, les produits de connaissance, les visualisations, les rapports sur les paysages, les aperçus et les briefings des départements. Les cycles de programmation couvrent tous les résultats qui pourraient soutenir une session du Comité des comptes publics.
- Deux cycles de programmation par an avec un horizon de planification de 12 à 18 mois, avec un processus d'approbation renouvelé pour un travail réactif.
- Un espace suffisant pour qu'environ 30 % du programme du NAO soit des travaux réactifs.
- L'équipe de direction contrôle la pertinence et l'équilibre du programme chaque mois grâce au tableau de bord (balanced scorecard), appuyé par l'analyse de l'équipe chargée de la pratique et de la qualité du « Value for money ».
- Les propositions sont fondées sur une compréhension intégrée des principaux risques pour les clients, les secteurs ou les administrations publiques, et tiennent compte de nos thèmes prioritaires.
- Les propositions sont fondées sur les informations et les renseignements fournis par : les équipes d'audit financier et d'audit de performance, les centres de coordination, les relations parlementaires, la communication externe, l'équipe COVID-19, l'équipe internationale, l'équipe Brexit et les actions de développement de la diversité et l'inclusion.

Source: NAO britannique

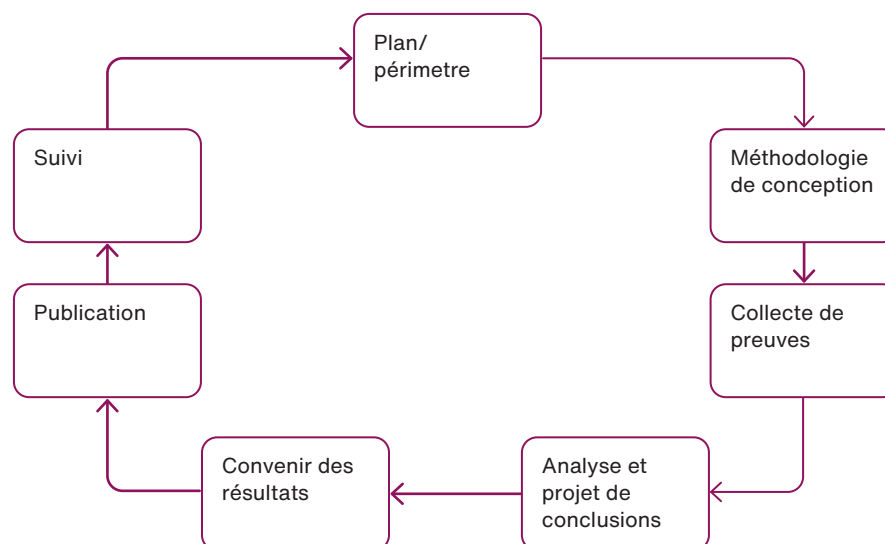
1.14 Au-delà du processus d'élaboration du programme, il y a des pistes d'amélioration dans la façon dont le programme est mis en œuvre. Plus précisément, en ce qui concerne le temps nécessaire à la production des rapports, les processus de consultation interne et le processus de contradiction.

1.15 Lors du bilan à mi-année de 2020, la Cour a indiqué qu'environ 19 % des audits avaient commencé en 2016 ou avant. De même, près d'un tiers des travaux achevés en 2020 avaient commencé en 2017 ou 2018, et un peu plus de 50 % avaient débuté au cours de l'année 2019. Enfin, seul 1 % des travaux achevés au cours du premier semestre de 2020 avait commencé pendant l'année de programmation 2020. Nous avons interrogé quatre journalistes qui sont tous convenus que le temps que met la Cour à publier ses conclusions signifie parfois qu'elles peuvent avoir perdu de leur pertinence.

1.16 L'**encadré 5** montre les étapes d'un processus générique de haut niveau que suivent les institutions supérieures de contrôle (ISC) pour mener les activités de contrôle et d'assurance. Nous n'avons pas entrepris de revue détaillée de bout en bout des processus d'audit existants de la Cour dans le cadre de cet examen par les pairs. Toutefois, nos entretiens et notre examen des documents suggèrent qu'il serait utile que la Cour entreprenne ce type d'exercice d'amélioration des processus.

Encadré 5

Processus générique d'audit et d'assurance de haut niveau



Source: NAO britannique

1.17 Selon nous, il existe trois possibilités pour la Cour d'améliorer la ponctualité de ses rapports :

- Champ d'application/approche : les rapports publiés que nous avons examinés ont un périmètre large, qui prend beaucoup de temps et d'efforts à contrôler. Le NAO a constaté que ce que nous appelons une approche par "campagne" peut contribuer à accroître l'impact de notre travail. Il s'agit d'une série d'audits qui évaluent différents aspects d'un même domaine de politique, ce qui permet de préparer chaque rapport plus rapidement et de retenir plus durablement l'attention des parties prenantes.
- Mobilisation interne par le biais du processus de livraison:
 - Une implication précoce du service de la rapporteure général et du parquet général, pendant le travail sur le terrain et ensuite lors de la rédaction, permettra de traiter plus rapidement et plus efficacement les rapports non obligatoires le long de la chaîne de production.
 - L'implication de l'équipe de communication dès le début des travaux contribuera à intégrer les domaines d'intérêt du grand public et à améliorer l'impact.

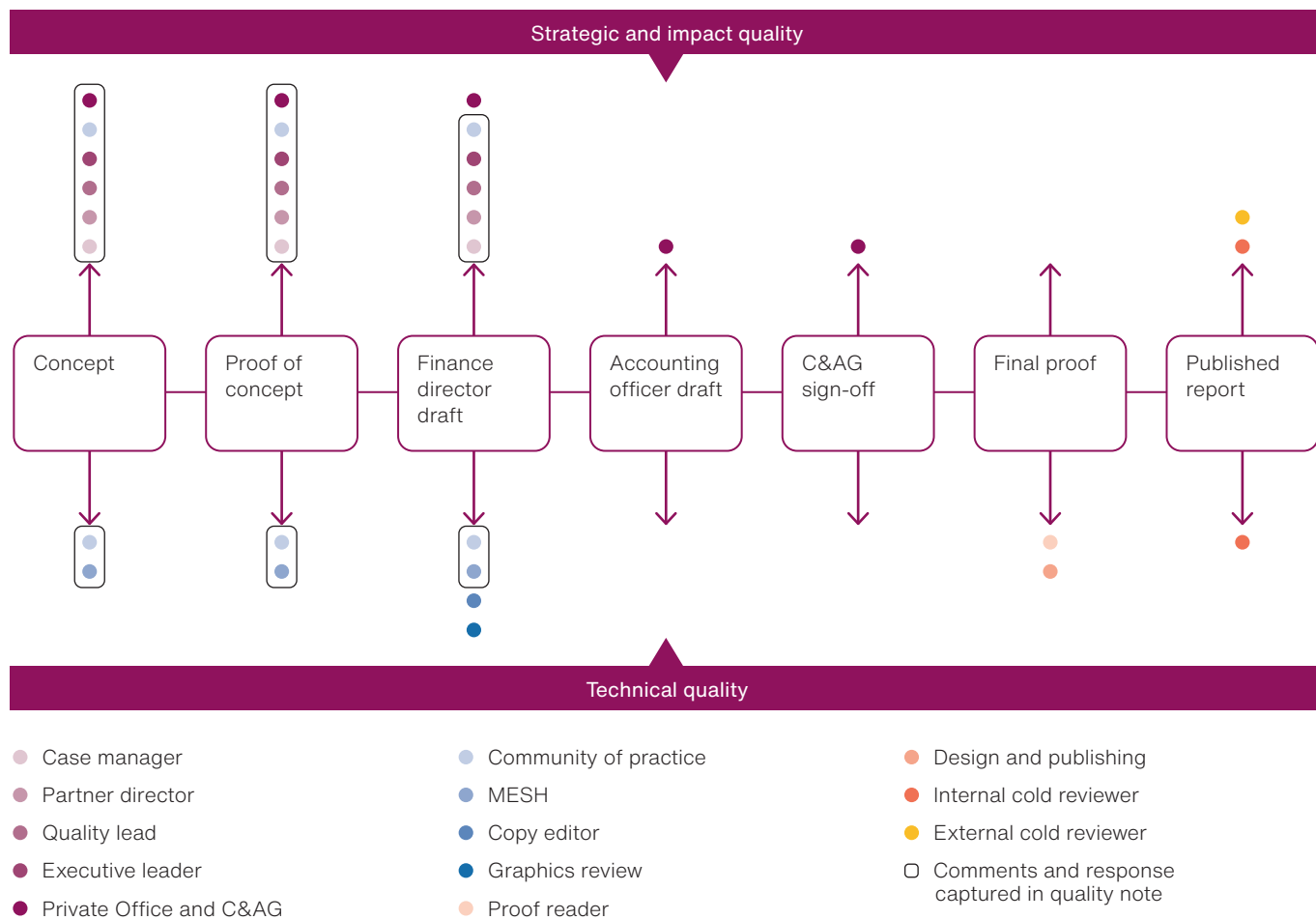
- **Contradiction** : Sur la base des informations que nous avons recueillies, le processus de contradiction est divisé en deux parties : un processus au niveau de l'instruction pour établir l'exactitude des faits, suivi par une contradiction au niveau supérieur. Les présidents de chambre nous ont dit que le processus de contradiction et de consultation interne peut parfois prendre quelques mois, au risque que les informations incluses deviennent obsolètes et que l'analyse doive être reconduite, ce qui retarde le processus global de publication, parfois de manière significative. Il est important de convenir d'un calendrier avec les organismes contrôlés en vue de réduire la durée du processus de contradiction.

1.18 L'**encadré 6** montre le processus que nous suivons au NAO britannique pour produire et assurer la qualité de notre travail, de la conception à la publication. Le NAO a introduit un processus selon lequel, après la planification et avant le début du travail sur le terrain, le Contrôleur et auditeur général reçoit un dossier d'information (document conceptuel) et peut commenter le périmètre et le plan de chaque audit. Ce processus est répété à la fin du travail sur le terrain, où le dossier comprend une analyse des données (preuve de concept).

1.19 Les orientations internes du NAO prévoient une implication de l'équipe de presse tout au long du processus d'évaluation. Cela permet de mettre en place des mécanismes pour garantir et maximiser l'impact du rapport. L'**encadré 7** montre les directives de mission suivies par les équipes d'audit.

Encadré 6

Étude de cas : Processus de production des audits du NAO



Source: NAO britannique

Encadré 7

Implication du service de presse

VFM Guidance: Engaging with the press office during the VFM cycle

This document outlines when and how VFM teams should engage with the press office at different stages of the report process – from study selection to publication to follow-up – and corresponds with the [VFM guidance on Merlin](#). If you have any questions please contact the [press office team](#). More information about the press office's role and work can be found on [Merlin](#).



1 WORK PROGRAMME PLANNING

Scope of the study
The external communications team comments on the likely media and public interest of study proposals to aid the leadership team when they are planning the VFM work programme.

Once a study has been selected, the external communications team and the leadership team will consider any potential risks to the NAO's reputation, the impact we want to achieve and the amount of resource it will require to communicate the report externally. We will use this assessment to help determine the communications approach we should take for each report.



2 PLANNING

Find out what the office already knows about what is relevant to the study
The press office can share information about the media and the public's likely interest in the study.

Concept paper stage
Submit the concept paper and materials to private office. Also **copy in the press office** as they will attend the meeting.

Work in progress
After you have attended your concept meeting with the C&AG, **share a draft work in progress notice with the press office** and Private Office to review and publish. At this point, you should also **agree the report's published title with the press office**.

3 FIELDWORK AND ANALYSIS

Agreeing a communication and impact plan
After your concept meeting, **arrange to meet with the press office before Proof of Concept stage**. The impact you want the report to achieve and the related comms outputs (such as a press notice, social media posts, stakeholder engagement etc.) will be discussed and agreed.



Proof of concept stage
The press office will prepare a slide outlining the plan to communicate and generate impact for your report to include as part of your slide pack for private office. **Review the communications slide and copy in the press office when you submit your PoC papers.**



4 DRAFTING AND CLEARANCE STAGE

Send the report and the transmittal letter to the FD
At this stage, teams should also **share the draft report with the press office.**



Submit and agree the revised report with the C&AG, and submit to the AO
Depending on what has been agreed in the comms and impact plan, the press office will produce either a draft press notice or a draft news alert and submit to private office. If broadcast interviews will be taking place, a message house will be created. The study team must submit the AO draft, data reconciliation document (which should now be complete) and the transmittal letter to private office, **copying in the press office.**

Once the C&AG agrees these, private office will send the report, transmittal letter and draft press notice or news alert to the AO.



5 PUBLICATION

Proofread and finalise the report
Keep the press office updated throughout all stages of clearance and during correspondence with private office. If the department makes changes to the press notice or news alert, these should be discussed and agreed first with the press office who will then resubmit it to private office.

Publication of report
In the lead up to the report's publication the external relations team will work with you to prepare the outputs agreed in your comms and impact plan. The press notice or news alert will be signed off by Private Office at the same time as the report. Before the press office distributes the press notice or news alert to the media, **the report's director must check it for factual and figure accuracy** and confirm this in an email to the press office and Private Office.



6 FOLLOW-UP

Evaluation of the report's communication and impact
Following the report's publication, the external communications team will evaluate the impact your report has achieved against its communication objectives.

They can provide you with access to articles and video clips, and additional metrics from the website and social media upon request.



Source: NAO britannique

1.20 Dans le cas du processus de contradiction, il est entièrement reflété dans le processus suivi par le NAO. Nous reconnaissons et partageons l'opinion selon laquelle le processus de contradiction fait partie intégrante du processus d'audit, et nous convenons également qu'il est judicieux de diviser le processus en deux phases.

1.21 Cependant, le NAO a pris des dispositions au niveau central avec le Trésor britannique (HM Treasury) pour stipuler que chaque phase de contradiction durera 15 jours. Cela signifie que l'ensemble du processus prend un peu plus de 30 jours, ce qui nous permet de publier nos rapports dans les délais prévus. Pour accélérer le traitement des contradictions, le NAO a également mis en place une réunion sur les conclusions provisoires avec l'agent comptable du Ministère, au cours de laquelle les messages et les conclusions générales sont partagés avant la finalisation du projet.

1.22 Nous recommandons que la Cour entreprenne un examen de bout en bout de ses processus d'audit existants, en tenant compte des possibilités identifiées dans cet examen pour réduire le temps nécessaire à la production des rapports. Cela pourrait inclure la mise en place d'un processus de mobilisation interne qui inclurait le service de la rapporteure générale, le parquet général et les services de communication à un stade plus précoce, qui fixerait des délais pour le processus de contradiction et qui envisagerait de resserrer le périmètre de certains des rapports les plus amples.

c) Démontrer l'impact des recommandations d'audit

1.23 L'impact des audits du secteur public réside dans l'accroissement de la transparence et de la responsabilité sur l'usage de fonds publics, et la formulation de recommandations qui aident les entités gouvernementales à améliorer la fourniture de services publics. De nombreuses ISC, dont le NAO britannique, cherchent toujours des manières d'améliorer la manière dont nous mesurons la mise en œuvre de recommandations et dont nous démontrons notre impact.

1.24 La Cour souhaitera peut-être examiner les travaux du groupe de projet de l'Organisation européenne des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI) sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit (Follow-up of implementation of audit recommendations). Le groupe a identifié cinq facteurs clés de succès :

- i** Une relation constructive entre l'auditeur et l'entité contrôlée.
- ii** La qualité de l'audit.
- iii** Existence de mécanismes de suivi.
- iv** Participation du Parlement.
- v** Communication de l'impact et des résultats.

1.25 En raison de la portée et du calendrier de notre revue, nous ne donnons notre avis que sur les facteurs (iii) et (v) ci-dessous. En ce qui concerne les recommandations, nous n'avons pas procédé à un examen détaillé : (i) des relations de la Cour avec les entités contrôlées ; (ii) de la qualité des audits et des recommandations ; et (iv) de la participation du Parlement au processus de recommandation. Toutefois, notre examen a permis d'établir que, dans l'ensemble, les parties prenantes ont une opinion positive des recommandations de la Cour :

- En 2020, la Cour a réalisé un sondage auprès des services gouvernementaux, des ministères et d'autres acteurs dans le cadre de la revue stratégique JF2025. 298 (64 %) des personnes interrogées ont reconnu que les recommandations de la Cour avaient des effets positifs sur les dépenses publiques, notamment dans des domaines tels que la réduction des risques juridiques et financiers (34 %), l'amélioration de l'exécution des projets (31 %) et le renforcement de la gouvernance interne (17 %).

- Lors du Grand Débat national de 2019, 41 % des participants ont déclaré que les recommandations de la Cour devraient être mises en œuvre. Quelque 2 112 réponses (31 %) ont indiqué que les entités devraient les mettre en œuvre ou donner les raisons de leur non-application, et 762 (11 %) ont estimé que les recommandations de la Cour devraient avoir force obligatoire.

Facteur iii : existence de mécanismes de suivi

1.26 Le suivi de la mise en œuvre des recommandations visant à démontrer leur impact fait partie intégrante du processus d'audit d'une ISC. Les normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) stipulent que « les ISC ont un rôle à jouer dans le suivi des mesures prises par la partie responsable en réponse aux questions soulevées dans un rapport d'audit. Le suivi vise à déterminer si l'entité contrôlée a traité de manière adéquate les questions soulevées, y compris les éventuelles implications plus larges. Une action insuffisante ou insatisfaisante de la part de l'entité contrôlée peut donner lieu à un nouveau rapport de l'ISC ».⁴

1.27 En 2018, la Cour a élaboré de nouvelles lignes directrices sur le suivi et la surveillance de la mise en œuvre des recommandations. Il est trop tôt pour tirer des conclusions sur une plus grande efficacité de la nouvelle approche, mais les informations actuelles montrent que 74 % des recommandations de la Cour sont totalement ou partiellement mises en œuvre. Selon certaines personnes interrogées, ce chiffre ne représente pas la mise en œuvre en soi, mais le fait que les entités contrôlées ont accepté la recommandation et se sont engagées à la mettre en œuvre.

1.28 Les principales raisons pour lesquelles les organisations n'ont pas accepté les recommandations sont les suivantes : un manque de ressources humaines (19 %), des problèmes de calendrier (17 %), un mauvais alignement avec la direction stratégique de l'organisation (14 %) ou un manque de pertinence (12 %).

1.29 Les répondants à l'enquête JF2025 ont également proposé des idées pour améliorer l'adoption et la mise en œuvre des recommandations. 156 répondants (33%) ont déclaré que la Cour devrait donner la priorité aux 10 recommandations (en moyenne) formulées dans chaque rapport, et 132 répondants (28 %) ont suggéré que les recommandations soient complétées par des exemples de bonnes pratiques.

4 "SAIs have a role in monitoring action taken by the responsible party in response to the matters raised in an audit report. Follow-up focuses on whether the audited entity has adequately addressed the matters raised, including any wider implications. Insufficient or unsatisfactory action by the audited entity may call for a further report by the SAI" ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l'audit du secteur public

1.30 Différentes ISC ont des approches différentes pour le suivi des recommandations. Outre les exemples du NAO britannique et de l'EUROSAI, la Cour pourrait s'appuyer sur sa longue expérience en tant qu'auditeur externe d'organisations internationales, y compris le Comité des commissaires aux comptes des Nations unies. L'**encadré 8** présente l'approche du Comité des commissaires aux comptes des Nations unies en matière de suivi et de reporting de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations à l'organe directeur.

Encadré 8

Étude de cas - Comité des commissaires aux comptes des Nations unies, suivi des recommandations

- Dans sa résolution 74 (I) du 7 décembre 1946, l'Assemblée générale a créé le Comité des commissaires aux comptes des Nations unies (BOA) pour vérifier les comptes de l'organisation des Nations unies et de ses fonds et programmes, et pour rapporter à l'Assemblée ses conclusions et recommandations.
- Chaque année, le Comité des commissaires aux comptes produit une série de rapports détaillés sur le Secrétariat de l'ONU (volume 1), les opérations de maintien de la paix (volume II), les fonds et programmes de l'ONU, ainsi que de courts rapports sur une sélection de projets majeurs.
- Dans le cadre du processus de responsabilisation (accountability), l'Assemblée générale demande à tous les chefs des entités des Nations unies de faire rapport chaque année sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle, y compris le Comité des commissaires aux comptes.
- Une partie intégrante du processus d'audit du Comité des commissaires aux comptes consiste à assurer le suivi de toutes les recommandations existantes, et à fournir l'avis des auditeurs externes sur l'état actuel de la mise en œuvre des recommandations.
- Chaque rapport annuel contient un résumé de l'état général de la mise en œuvre et une annexe détaillée :
 - une description de l'état actuel de chaque recommandation ;
 - le point de vue de l'administration sur l'état d'avancement et les plans ou défis éventuels ;
 - les commentaires de l'auditeur sur les efforts de l'administration et les plans de mise en œuvre à venir.
- Chaque année, le Comité des commissaires aux comptes produit un "résumé concis" des rapports produits cette année-là. Le rapport comprend un compte-rendu général des efforts des entités des Nations unies pour mettre en œuvre les recommandations et tout thème systémique.

Source: Analyse du NAO britannique des rapports du Comité des commissaires aux comptes des Nations unies

Facteur v : communiquer l'impact et les résultats

1.31 Nous n'avons vu aucun exemple de publication de la Cour sur l'impact de ses travaux. L'**encadré 9** décrit l'approche adoptée par le NAO britannique pour identifier et communiquer sur l'impact par le biais de notre rapport annuel.

1.32 L'équipe chargée de la revue recommande à la Cour d'examiner la manière dont elle mesure et rend compte de la mise en œuvre et de l'incidence des recommandations d'audit, notamment :

- a en clarifiant la différence entre “acceptées” et “mises en œuvre” (point 1.27) ;**
- b en hiérarchisant et en réduisant le nombre de recommandations dans les rapports (point 1.29) ;**
- c en incluant des exemples de bonnes pratiques (point 1.29) ; et**
- d en suivant les impacts dans le cadre des modalités de suivi des recommandations et en communiquant les résultats dans le rapport public annuel (paragraphe 1.31).**

Encadré 9

Étude de cas : l'approche du National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni pour mesurer l'impact

Les recommandations du NAO britannique font l'objet d'un suivi six mois après leur publication et leur acceptation. Le suivi a lieu après un an et à nouveau à la date à laquelle le ministère (*Department*) s'est engagé à les mettre en œuvre intégralement.

Nous rendons compte des impacts dans notre rapport annuel de deux manières :

- Les impacts financiers - lorsque nous pouvons démontrer que, grâce à l'une de nos recommandations, des fonds publics ont été économisés - qui font l'objet d'un audit indépendant.
- Les impacts plus généraux - lorsque le ministère convient que notre recommandation a conduit à une amélioration d'un processus ou d'un programme.

Des détails sur les impacts de l'année dernière peuvent être trouvés dans le rapport annuel et les comptes du NAO britannique pour 2019-20. Nous faisons état d'un impact financier de 1,1 milliard de livres sterling d'économies, soit 16 livres sterling pour chaque livre sterling dépensée pour le NAO britannique (audit indépendant). Des impacts plus généraux consistent en des améliorations dans divers domaines des opérations du gouvernement britannique, notamment l'éducation, l'agriculture, la santé, la gestion de la dette, la fiscalité et l'emploi, la gestion domaniale et la défense.

Source: National Audit Office britannique, Rapport annuel et comptes 2019-20

d) Coordination avec les organismes d'audit régionaux

1.33 Notre examen a porté sur les possibilités d'améliorer la réactivité des travaux d'audit de la Cour, dans les limites de son champ de contrôle. Bien que nous n'ayons pas entrepris une évaluation détaillée du fonctionnement des CRTC, nous avons interviewé deux d'entre elles (Île-de-France et Hauts-de-France) et examiné des documents relatifs à leurs travaux. Nous les encourageons à examiner les pistes présentées dans cette revue et à évaluer si celles-ci pourraient également améliorer leur activité d'audit. Plus précisément, à notre avis, il existe une voie pour les CRTC et la Cour de travailler ensemble de manière à améliorer le niveau d'audit au bénéfice des citoyens.

1.34 Les compétences et la géographie des régions administratives ont connu des changements importants depuis la mise en œuvre de la politique de décentralisation en France. Nous comprenons que cela a entraîné plusieurs changements dans les responsabilités de contrôle public, et que l'évaluation des grandes politiques au niveau régional ne peut être menée que par la Cour, alors que les CRTC peuvent évaluer et contrôler des organismes individuels. La Cour et les CRTC planifient leurs programmes de travail séparément, et bien qu'elles examinent des questions similaires, elles ne sont pas formellement tenues de planifier ou de réaliser des audits conjointement.

1.35 Nous croyons également savoir que la Cour et les CRTC disposent d'un comité de liaison pour discuter du travail commun et se tenir mutuellement informées de leurs programmes d'audit respectifs. Dans le respect de l'indépendance et des responsabilités des entités concernées, une approche plus coordonnée pourrait améliorer le niveau d'assurance fourni sur les fonds publics. Cela ne signifie pas nécessairement plus d'audits conjoints. Toutefois, le fait de contrôler les mêmes services publics dans différentes régions, même sur différents exercices, pourrait permettre d'identifier les bonnes pratiques qui profiteraient à chaque région. D'un point de vue pratique, des relations de travail plus étroites entre les équipes d'audit et d'évaluation des juridictions sont l'occasion d'améliorer les méthodologies, et de partager les cadres d'évaluation et d'audit élaborés par une équipe d'audit pour être utilisés par une autre, contribuant ainsi à réduire le temps et les efforts nécessaires à la production de rapports.

1.36 **Nous recommandons que la Cour travaille avec les CRTC pour améliorer la coordination des activités d'audit. Le cas échéant, cela pourrait inclure une meilleure coordination des programmes de travail, une coopération sur les projets, et la production conjointe de méthodologies et de rapports sur les bonnes pratiques en s'appuyant sur l'expérience collective de toutes les activités d'audit public.**

Partie 2

Appliquer différentes approches d'audit

2.1 Les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) P-12 comprennent 12 principes fondamentaux qui guident le contrôle du secteur public et sa capacité de faire une différence positive dans la vie des citoyens.⁵ En fournissant des rapports d'audit indépendants, de haute qualité, pertinents et opportuns, les institutions supérieures de contrôle (ISC) peuvent améliorer l'efficacité, la responsabilité, l'efficacité et la transparence de l'administration publique. Nous pouvons promouvoir la confiance au sein de la société car, une fois que les résultats d'un audit d'une ISC ont été rendus publics, les citoyens sont en mesure de demander des comptes aux gardiens des ressources publiques.

2.2 Le principe 5 de la norme ISSAI P-12 - Savoir répondre aux environnements évolutifs et aux risques émergents (*Being responsive to changing environments and emerging risks*) souligne l'importance d'une réponse de contrôle au bon moment, qui est intégrée dans les planifications stratégiques, d'activité et de contrôle. La présente partie de notre revue expose notre point de vue sur les possibilités de faire évoluer les méthodes d'audit existantes vers plus de réactivité, en mettant l'accent sur :

- a la boîte à outils de l'audit ;
- b les audits réactifs ;
- c l'évaluation des politiques publiques ; et
- d les personnes et les compétences.

a) La boîte à outils de l'audit

2.3 L'**encadré 10** présente la boîte à outils actuelle de la Cour des comptes en matière d'audit. La Cour est à l'origine d'un large éventail de productions, allant de son rapport annuel phare à des rapports d'audit plus courts sur des segments spécifiques des politiques publiques.

⁵ INTOSAI: *La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques faire une différence dans la vie des citoyens* (ISSAI P-12). www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-12.pdf

Encadré 10

La boîte à outils actuelle de la Cour des comptes

- **Rapport annuel** : né avec la Cour en 1807, ce rapport est la publication phare des juridictions financières. Il présente, en plusieurs thèmes (22 en 2019), la gestion des services de l'État, des collectivités territoriales ou des organismes publics, ainsi que la mise en œuvre des politiques publiques. La deuxième partie du rapport public annuel est consacrée aux suites données aux recommandations de la Cour.
- **Rapports obligatoires** : la Cour effectue des contrôles annuels obligatoires pour le Parlement concernant les finances publiques, les états financiers de l'administration centrale, les états financiers de la sécurité sociale et les finances publiques locales (neuf rapports en 2019). Le Parlement peut également demander jusqu'à 16 rapports supplémentaires. Leur production prend environ huit mois. Le gouvernement demande occasionnellement à la Cour de produire un rapport (un en 2019).
- **Contrôles de la gestion** : ces rapports sont le principal type d'audit que la Cour produit. Ils comprennent une conclusion sur les dépenses publiques et une série de recommandations. Leur production prend généralement plus de huit mois. Ils peuvent être publiés (90 publications en 2019, dont 31 référés envoyés par le Premier président au Premier ministre ou aux ministres), ou non publics (153 en 2019).
- **Évaluations des politiques publiques** : ces rapports se concentrent sur l'évaluation des mérites des politiques plutôt que sur leur mise en œuvre. Il s'agit de travaux complexes dont la réalisation peut prendre jusqu'à deux ans. Ils sont toujours publics.

Source : examen des documents de la Cour des comptes par le National Audit Office britannique

2.4 L'encadré 11 présente la boîte à outils d'audit du National Audit Office (NAO) britannique, une série d'approches différentes que nous appliquons en fonction de l'impact que nous voulons obtenir de la mission. Le contrôleur et auditeur général (C&AG) a un très large mandat pour faire rapport "comme il le juge bon", mais nous avons constaté qu'il est efficace de développer une gamme de produits standards que le Parlement et les autres parties prenantes identifient. Les approches présentent des caractéristiques différentes, par exemple, le type de conclusion, le public visé, le calendrier et autres. La décision sur l'approche à utiliser est prise par le C&AG au début, bien qu'elle puisse changer au cours du processus.

Encadré 11

Étude de cas : la “boîte à outils d’audit” du National Audit Office (NAO) britannique

- **Audit financier** : chaque année, le contrôleur et Auditeur général (C&AG) fournit une opinion d’audit indépendante sur 400 comptes individuels dans le secteur public. Nous fournissons une opinion d’audit véritable et équitable sur chaque compte. Cela implique l’obtention d’éléments probants sur les montants et les informations figurant dans les états financiers, suffisants pour donner une assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d’inexactitudes importantes, qu’elles soient dues à une fraude ou à une erreur. Le C&AG est également tenu de fournir une opinion sur la régularité de tous les comptes de ressources et autres comptes ministériels préparés en vertu de la loi de 2000 sur les ressources et les comptes publics (*Government Resources and Accounts Act*). Le travail est effectué selon un cycle annuel et consomme environ deux-tiers de notre budget.
- **Rapport « Value for money »** : ces rapports sont les évaluations les plus longues que le NAO britannique produit (10 000 mots). En plus de tirer une conclusion générale sur le rapport coût efficacité, nous formulons des recommandations sur la manière d’obtenir un meilleur rapport qualité-prix et d’améliorer les services examinés. Leur production prend généralement environ six à sept mois.
- **Enquêtes** : les enquêtes ont été introduites en 2015. Nous menons des enquêtes pour établir les faits sous-jacents dans des circonstances où des préoccupations nous ont été signalées, ou en réponse à des renseignements recueillis dans le cadre de notre travail général. Contrairement aux rapports « Value for money », il s’agit de rapports sur les faits uniquement et ils ne comportent généralement pas de conclusion ou de recommandations. Ils prennent généralement entre 12 et 15 semaines.
- **Lettres de gestion** : les *Management letters* résument les questions découlant des audits que le NAO britannique souhaite porter à l’attention de la direction. Elles ne sont pas publiques.
- **Vue d’ensemble du ministère** : les “*Departmental Overviews*» sont conçus pour fournir une vue d’ensemble rapide et accessible d’un département ou d’un ministère et de ses performances. Ils sont produits chaque année pendant deux à trois mois et sont toujours publics.
- **Rapport d’analyse des données** : il s’agit d’analyses de données sur des ensembles de données ministérielles et non de publications. Elles peuvent accompagner un rapport mais peuvent être des éléments d’analyse autonomes. Ils ne sont généralement partagés qu’avec le ministère qui détient les données afin de l’aider à mieux comprendre ses activités. Ces travaux s’inscrivent dans le cadre des lacunes du programme de travail et peuvent être gérés parallèlement à d’autres travaux, de sorte que leur production peut prendre jusqu’à six mois.
- **Correspondance** : il s’agit de réponses aux membres du grand public et aux autres parties prenantes après qu’ils nous ont contactés sur un sujet. Ils peuvent nous amener à mener des investigations limitées, et nous nous efforçons de répondre dans un délai de 20 jours (10 jours si le correspondant est un parlementaire). Les questions plus importantes identifiées par cette voie sont susceptibles de nous amener à mener un travail de type « Value for money » ou d’enquête sur les sujets soulevés.

Source: National Audit Office britannique

2.5 L'**encadré 12** contient un exemple récent de la manière dont nous avons utilisé notre boîte à outils pour rester réactifs aux environnements changeants et aux risques émergents. En l'occurrence, notre programme d'audit sur la réponse du gouvernement britannique à la pandémie de COVID-19. Le calendrier de notre réponse (à ce jour) est le suivant :

- Mars/avril 2020 : évaluation détaillée des risques liés à l'impact probable de la pandémie de COVID-19 sur les finances publiques et la prestation de services publics au Royaume-Uni.
- Avril 2020 : Le C&AG approuve un programme d'audit intégré en trois phases.
- De mai au 14 décembre 2020 (date du présent rapport) : publication d'un ensemble de neuf rapports « Value for money » ou enquêtes.
 - Mai 2020 : aperçu de la réponse du gouvernement britannique.
 - Juin : préparation du Service national de santé (National Health Service – NHS).
 - Septembre : fourniture de ventilateurs.
 - Octobre : programmes de prêts aux entreprises ; programmes de soutien à l'emploi.
 - Novembre : fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI) ; marchés publics.
 - Décembre : repas scolaires gratuits ; test et traçabilité.
 - Janvier - mars 2021 : huit autres rapports seront publiés sur différents aspects du COVID-19.

2.6 Nous nous sommes également inspirés de l'expérience acquise dans le cadre de notre pratique d'audit financier pour élaborer un guide sur l'information financière et la gestion des risques à l'intention des comités d'audit et des comités des risques lors de la COVID-19. Un autre type de produit est le « traceur des coûts de la COVID-19 ». Ce système est mis à jour tous les quatre mois et rassemble les mesures prises par le gouvernement britannique en réponse à la pandémie, avec leurs coûts et dépenses estimés à ce jour.

2.7 L'équipe chargée de l'examen recommande que la Cour évalue sa « boîte à outils d'audit » existante, en y intégrant de nouvelles approches visant à améliorer sa réactivité. Cela permettra aux équipes de produire certains types de travaux plus rapidement, avec des niveaux de détail différenciés qui s'adaptent aux besoins du public visé.

Encadré 12

Étude de cas : National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni – Audit de la réponse du gouvernement britannique à la pandémie de COVID-19 (au 14 décembre 2020)

Domaines	Thèmes de travail	Travaux publiés	Travaux en cours	Autres productions
Santé et protection sociale	Fournir une réponse intégrée	ReaPréparer les soins sanitaires et sociaux (Readying Health and Social care)ding Health & Social Care	Vaccins	
	Développer des capacités	Ventilateurs	Renforcer les capacités des hôpitaux	
	Fournir des biens essentiels	Tester et tracer		
Réponse d'urgence et soutien au sens large	Coordonner la réponse (en incluant l'utilisation de données)	Fournir des soins sanitaires et sociaux	Financement public des organisations caritatives	
	Soutenir les groupes vulnérables	Repas scolaires gratuits en période de confinement	Impact sur l'éducation des enfants en âge d'être scolarisés	
	Coordonner une reprise équilibrée		Logement des personnes sans-abri	
			Soutenir les personnes vulnérables en confinement	
Soutien économique	Concevoir et mettre en oeuvre des réponses	Soutien à l'emploi	Finances des collectivités locales	
	Gérer la fraude et l'erreur dans la mise en oeuvre	Prêts à taux revisable		
Autres / transversal	Soutenir la reprise			
	Comprendre l'étendue des risques	Vue d'ensemble de la réponse britannique à la crise	Etat de preparation	Guide des comités d'audit et des risques
	Maintenir des contrôles et un suivi effectifs	Vue d'ensemble des achats		Suivi des politiques et des coûts liés au COVID-19
	Leçons pour l'avenir			

Source: site COVID-19 du National Audit Office britannique

b) Audits réactifs

2.8 Outre l'amélioration de la réactivité des approches d'audit existantes, la Cour devrait, à notre avis, envisager des approches supplémentaires pour accroître sa réactivité.

2.9 Les audits réactifs (responsive audits) permettent de réagir de manière proactive aux risques nouveaux ou émergents en matière de gestion des finances publiques et de prestation efficace de services publics aux citoyens. Ils constituent un complément utile à la boîte à outils d'audit, car ils permettent aux ISC de réaliser des audits pertinents dans des délais plus courts que les approches plus traditionnelles.

2.10 Un nombre croissant d'ISC étudient la possibilité de réaliser des audits réactifs et partagent leurs expériences, notamment dans un forum tel que le groupe de projet de l'EUROSAI sur les audits rapides et réactifs. Par exemple, nous avons créé les enquêtes du NAO britannique en 2015. Depuis lors, plusieurs ISC ont mis en place des programmes similaires de travail réactif. Il s'agit notamment d'ISC de tailles différentes, et de celles qui suivent des modèles de « bureau » ou de « tribunal ». Nous avons travaillé avec d'autres ISC de type « tribunal », notamment la Cour des comptes européenne et la Cour des comptes néerlandaise, pour les aider à examiner l'efficacité de cette approche. Cette expérience suggère qu'il n'existe pas d'approche « taille unique », chaque organisation adaptant les principes généraux et l'approche des audits réactifs à son mandat législatif, ses objectifs, sa boîte à outils d'audit existante et ses méthodes de travail.

2.11 Nos entretiens avec le Premier président, la presse, les membres du Parlement et les fonctionnaires des collectivités territoriales laissent entendre que le temps nécessaire à la Cour et aux chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) pour publier leurs rapports est jugé trop long. Par exemple, les membres du Parlement ont convenu qu'ils apprécieraient que la Cour donne son avis sur la réponse à la pandémie de COVID-19 le plus tôt possible, en particulier à temps pour la deuxième vague de la pandémie. Des domaines d'intérêt spécifiques ont été identifiés comme les dépenses pour les unités de soins intensifs et le soutien aux entreprises. Le premier rapport de la Cour sur la gestion de la pandémie de COVID-19 devrait être publié au début de l'année 2021. Comme indiqué précédemment, le NAO britannique a publié son premier travail réactif sur la préparation du service national de santé et de l'aide sociale en Angleterre pour le COVID-19 le 12 juin 2020, l'audition et le rapport de la Commission des comptes publics (*Committee of Public Accounts*) ayant été publiés le 29 juillet 2020.⁶

⁶ Comptroller and Auditor General, HM Treasury, *Readying the NHS and adult social care in England for COVID-19*, Session 2020-21, HC 367, National Audit Office, June 2020.

2.12 Le personnel de la Cour nous a informés qu'il entendait par « audits réactifs » le fait de réagir rapidement aux demandes du Parlement. Ils ont fait part de deux préoccupations principales : la Cour n'est pas organisée pour répondre aussi rapidement, et un produit sans éléments évaluatifs n'aura pas l'impact désiré. Le personnel de la Cour souhaitait en savoir plus sur notre approche. Le 12 novembre 2020, notre équipe de réponse réactive a rencontré des membres des CRTC d'Ile-de-France, des Hauts-de-France et d'Occitanie. Les principaux sujets abordés ont été la production d'un impact sans opinion ni recommandation d'audit, la mise en place de notre capacité d'"enquête" et la façon dont le travail uniquement factuel permet une réponse plus rapide que le travail évaluatif. Nous avons partagé ces informations avec la Cour et avons proposé d'y donner suite si cela présentait un intérêt.

2.13 L'**encadré 13** donne un aperçu de l'approche du NAO britannique en matière d'enquêtes - notre audit rapide et réactif. Le travail est rapide dans la mesure où la plupart des enquêtes sont publiées dans un délai de 12 à 15 semaines, et réactif dans la mesure où elles découlent d'une analyse de l'horizon (horizon-scanning) et d'une réaction aux événements.

Encadré 13

Étude de cas : les audits réactifs du National Audit Office (NAO) britannique

Un travail d'audit réactif est bénéfique du point de vue de la transparence et de la redevabilité, car il est :

- **prompt** : en moyenne, le travail devrait prendre de 12 à 15 semaines et est présenté sous la forme d'un rapport court (environ 5 000 mots) ;
- **fondé sur des faits** : les enquêtes sont non évaluatives et rapportent des faits qui aident le lecteur à tirer ses conclusions. Des conclusions ou recommandations sont formulées à titre exceptionnel uniquement ;
- **ciblé** : le processus de sélection du triage implique le Contrôleur et Auditeur général (C&AG) et les cadres supérieurs. Il s'appuie sur l'intérêt manifesté par le Parlement, les médias et le public, sur l'expérience du NAO britannique en matière d'audit et sur les correspondances ;
- **de haute qualité** : tous les travaux sont réalisés en suivant des directives détaillées et en respectant les normes qui s'appliquent à nos rapports « Value for money ».

Source: National Audit Office britannique

2.14 Depuis 2015, le NAO britannique a publié près de 100 enquêtes sur son site web. De nombreux rapports d'enquête du NAO britannique ont été endossés comme éléments probants par la Commission des comptes publics. La Commission ne fait aucune distinction entre une enquête et un rapport « Value for money » lorsqu'elle sélectionne les travaux du NAO britannique sur lesquels organiser une audition, ce qui signifie que notre rôle dans le processus de redevabilité du Royaume-Uni est également servi par l'un ou l'autre type de rapport, par exemple au cours des dernières années, pour répondre à des questions urgentes d'intérêt public, telles que la faillite de Thomas Cook (qui a laissé des citoyens britanniques bloqués à l'étranger), ou pour répondre à des priorités nationales telles que la pandémie de COVID-19.

2.15 Nous recommandons à la Cour d'envisager d'ajouter les audits réactifs à sa boîte à outils d'audit :

- **a. en évaluant les expériences internationales du NAO britannique, de la Cour des comptes néerlandaise et de la Cour des comptes européenne ;**
- **b. en adaptant les “meilleures” parties des méthodologies d'autres ISC au contexte de la Cour ;**
- **c. en expérimentant des audits réactifs pilotes dans une chambre ; et**
- **d. en utilisant cette expérience pratique pour convenir de son ambition en matière d'audit réactif et la diffuser.**

c) L'évaluation des politiques publiques

2.16 Depuis la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008, les missions de la Cour comprennent l'assistance au Parlement et au gouvernement dans l'évaluation des politiques publiques. Cette évaluation est devenue une activité à part entière au sein de la Cour, et il nous a été demandé d'examiner s'il existe des possibilités pour la Cour, et aussi pour les CRTC, de mieux contribuer à l'évaluation des politiques publiques.

2.17 L'évaluation apprécie l'intervention publique au-delà de la performance par rapport à des critères d'efficacité, d'efficacités et d'économie. L'évaluation porte principalement sur sa pertinence, ses effets et son impact, ainsi que sur les besoins qu'elle cherche à satisfaire. Alors que dans le cadre du contrôle de performance, l'analyse des résultats se fonde sur les indicateurs disponibles, l'évaluation nécessite souvent le choix, voire la création, d'indicateurs qui semblent le mieux adaptés à la tâche. Les parties prenantes sont généralement impliquées dans la conception et la réalisation de l'évaluation et peuvent être consultées sur le projet de rapport. La Cour a constaté que les politiques publiques ne sont pas toujours conçues de manière à se prêter à une évaluation. Par exemple, les objectifs ne sont pas toujours bien définis. Dans d'autres cas, les indicateurs de performance peuvent être absents, ou les données pertinentes peuvent ne pas être disponibles.

2.18 Le NAO britannique diffère de la Cour en ce sens que notre législation nous donne le mandat d'examiner la mise en œuvre de la politique plutôt que d'en évaluer les mérites. Par conséquent, nos conseils en matière d'évaluation sont fondés sur ce que nous avons passé en revue et entendu. Toutefois, nous estimons qu'il existe suffisamment de similitudes entre l'évaluation des politiques publiques et le contrôle « Value for money » du NAO britannique pour que nous puissions nous appuyer sur notre expérience pour commenter certains aspects de la manière dont la Cour mène ses évaluations.

2.19 Nous avons examiné les orientations de la Cour en matière d'évaluation, les orientations de l'INTOSAI et la documentation publiée par d'autres praticiens de l'évaluation. Nous avons conclu que chacune d'entre elles étaient légèrement différentes. Les orientations publiées par la Cour sont présentées dans le guide méthodologique. Toutefois, lors de nos entretiens, nous avons rencontré des pratiques diverses, des raisons pour lesquelles le guide n'est pas pleinement appliqué et, dans certains cas, une résistance à entreprendre ce type de travail. Par exemple, certains secteurs de la Cour estiment que les évaluations sont longues à réaliser, qu'elles nécessitent beaucoup de ressources et qu'elles peuvent être techniquement difficiles à entreprendre. Par exemple, nos entretiens nous ont permis de comprendre que l'évaluation de la législation sur l'amélioration des routes secondaires avait posé des problèmes, la Cour n'ayant pas été en mesure d'établir une situation contrefactuelle pour évaluer la politique publique.

2.20 Nous estimons que la Cour est bien placée pour jouer un rôle de premier plan dans ce type d'évaluation. Elle dispose de la crédibilité, de l'expertise en matière d'administration publique, des contacts, de l'indépendance, de la réputation et de la confiance, et son rôle et son influence ne sont pas contestés. Le fait que de nombreux agents de la Cour ont travaillé à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques gouvernementales est un avantage pour garantir que les conclusions et le ton sont adaptés et pragmatiques.

2.21 Le temps nécessaire à l'élaboration des rapports d'évaluation de politiques pourrait être réduit. Notre examen des documents et nos entretiens révèlent que la plupart des évaluations durent environ 24 mois. Ce délai est très long et peut réduire les possibilités d'avoir un impact en rendant difficile l'établissement de rapports en temps utile. Il se pose la question fondamentale de savoir si des évaluations plus fréquentes mais plus courtes au sein d'un domaine de politique publique large pourraient avoir plus d'impact qu'un petit nombre de travaux très approfondis.

2.22 Les attributions et les pouvoirs juridiques de la Cour sont également clairs, et celle-ci dispose de processus et d'une méthodologie de travail complets. Toutefois, à notre avis, elle sous-utilise sa position et il semble y avoir plusieurs obstacles à son expansion. Depuis 2011, 26 évaluations ont été entreprises, ce qui signifie que la couverture de tout domaine particulier de politique publique est limitée.

2.23 Afin d'utiliser pleinement ses pouvoirs législatifs actuels et l'environnement actuel marqué par un appétit considérable pour des informations d'évaluation fiables, la Cour pourrait étudier comment elle peut réduire la durée et les efforts nécessaires pour produire les rapports d'évaluation. À notre avis, une piste essentielle à envisager est de restreindre le périmètre des évaluations entreprises. Cela les rendrait plus gérables en tant que projets et plus faciles à intégrer dans le programme de travail global de la Cour.

2.24 Bien qu'une révision législative en 2015 ait permis d'examiner des sujets plus spécifiques, bon nombre des évaluations restent d'un périmètre très large. À moins d'une augmentation importante des ressources de la Cour, les évaluations devront toujours entrer en compétition avec les autres missions impératives, et le nombre de sujets possibles restera limité.

2.25 Nous recommandons à la Cour d'entreprendre un projet pilote pour déterminer si des évaluations de périmètre plus étroit ont un impact plus important. Cela pourrait inclure la planification d'une série d'évaluations sur un domaine politique spécifique au fil du temps, en tenant compte de l'approche de "campagne" décrite dans la présente revue.

d) Personnes et compétences

2.26 L'équipe chargée de la revue comprend que, lors de l'examen des recommandations formulées dans le cadre de la présente revue, la Cour devra évaluer toute incidence sur les méthodes de travail actuelles dans des domaines tels que la structure organisationnelle, le processus et les responsabilités. La gestion des ressources humaines (RH) n'entre pas dans le champ d'application du présent examen. Toutefois, nous comprenons également que nos suggestions concernant la boîte à outils d'audit, les audits de réponse et les évaluations peuvent avoir une incidence sur les questions de RH, et nous formulons les observations suivantes.

Planification des compétences et des effectifs

2.27 La rotation du personnel dans les chambres semble élevée, allant de 25 à 30 % selon les chambres. Cela pourrait créer des pressions en termes de continuité du personnel impliqué dans les activités d'audit, en particulier pour les évaluations dont la réalisation prend deux ans. Si la Cour passe à une posture plus réactive, il pourrait s'avérer difficile d'intégrer de nouveaux membres dans les équipes pendant les projets de courte durée, et il y a un grand risque que les connaissances accumulées soient perdues lors du départ des membres.

2.28 La Cour n'a pas recours à du personnel spécialisé, travaillant à temps plein, pour l'évaluation des politiques publiques. Le travail d'évaluation est effectué par des agents dont le portefeuille est hybride et comprend des évaluations, des audits et d'autres activités d'audit. Certains membres du personnel du NAO britannique ont également un portefeuille mixte, tandis que d'autres sont spécialisés dans une discipline spécifique, par exemple l'audit financier (tous nos auditeurs financiers sont des experts_comptables agréés ou suivent une formation pour le devenir), ou le travail de type « Value for money » et d'enquête (le personnel chargé du « Value for money » détient au minimum un master dans des disciplines pertinentes telles que l'économie, les statistiques et autres). Ces deux approches ont leurs mérites, et nous avons constaté qu'elles dépendent de l'aptitude ou des ambitions de la personne à se spécialiser ou à développer un large éventail de compétences et d'expériences.

2.29 En ce qui concerne les audits réactifs, la Cour pourrait souhaiter prendre en considération l'expérience du NAO britannique. Nous avons mis en place une équipe centrale de réponse réactive, qui peut faire appel temporairement à des personnes provenant d'autres équipes, en fonction des compétences et de l'expérience requises pour des projets spécifiques, afin de mener des enquêtes rapidement et sans délai. L'équipe centrale de réponse joue un rôle dans l'identification des sujets appropriés aux enquêtes (comme le font nos "équipes de contrôle") et le conseil à la direction du NAO britannique sur le programme de travail de réponse réactive.

Culture organisationnelle

2.30 Le point de départ pour toute organisation qui cherche à évoluer est que le personnel accepte que les choses peuvent et doivent être améliorées. Dans nos entretiens, le personnel de la Cour a fait preuve d'une "résistance culturelle institutionnelle" à nos questions sur le renforcement de la réactivité. Par exemple, à l'exception de deux personnes interrogées, toutes les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont estimé qu'il était impossible de réduire le temps nécessaire pour produire un résultat d'audit sans compromettre de manière significative la qualité du travail ou produire un travail sans impact. Nous avons également observé un consensus limité sur les objectifs de l'exercice Juridictions Financières 2025 (JF2025) et sur les raisons pour lesquelles la Cour peut et doit chercher à évoluer.

2.31 Il ne s'agit pas d'une critique. L'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle –c'est-à-dire un objectif et des méthodes de travail universellement acceptés, soutenus par des règles de discipline – dans le cadre d'un plan de réforme plus large est l'un des domaines les plus importants et les plus difficiles auxquels toutes les organisations sont confrontées, y compris le NAO britannique. En raison du périmètre de notre revue, nous ne formulons aucune recommandation à cet égard, mais nous soulevons cette observation et sommes heureux de partager nos expériences avec la Cour si cela s'avère utile.

Partie 3

Comprendre et impliquer les parties prenantes

3.1 La Cour des comptes a identifié les acteurs qu'elle doit mobiliser pour fournir un service d'audit public efficace. Il s'agit notamment du public, du Parlement, des autorités centrales et territoriales, des groupes d'intérêts spéciaux et de la presse.

3.2 La présente partie de notre revue expose notre point de vue sur les pistes pour faire évoluer l'approche de la Cour en matière de compréhension et d'implication des parties prenantes, en mettant l'accent sur :

- a** une stratégie d'implication des parties prenantes ;
- b** l'implication du public ; et
- c** l'implication du Parlement.

a) Stratégie d'implication des parties prenantes

3.3 Les dispositions constitutionnelles visant la Cour et son statut lui laissent une grande liberté de choix pour mobiliser les différentes parties prenantes, en particulier le public. Pour remplir sa mission constitutionnelle d'information du public,⁷ la Cour publie une part croissante de ses travaux sur son site web (www.ccomptes.fr) et a diversifié le contenu qu'elle produit pour en améliorer la diffusion et la portée. Cela inclut l'utilisation d'infographies et de visualisations de données, qui ont été bien accueillies par la presse.

3.4 La Cour a également fait un effort soutenu pour impliquer le public en général et pour atteindre un public plus jeune en particulier. Elle a considérablement accru sa présence en ligne par le biais de Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter et YouTube. Les performances d'engagement des messages varient considérablement selon la plateforme, Twitter et LinkedIn étant les canaux préférés et les plus efficaces pour la communication externe.

3.5 La Cour entretient depuis longtemps des relations solides avec la presse. Avant la publication officielle des rapports, les journalistes de différents journaux sont autorisés à assister à une conférence de presse, suivie d'une séance de questions-réponses. Le rapport et un résumé sont communiqués aux journalistes sous embargo quelques jours avant la publication officielle.

⁷ Article 47-2 de la Constitution française de 1958.

3.6 Selon nous, les initiatives prises jusqu'à présent sont positives. Toutefois, nous n'avons pas vu de plan ou de stratégie globale visant à recueillir et à utiliser les avis de chaque groupe de parties prenantes en utilisant les retours extérieurs existants, ni d'entretiens internes avec le personnel de la Cour en contact avec les clients, ni de plan visant à combler les lacunes en matière d'information.

3.7 Nous recommandons que la Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) élaborent une stratégie globale d'implication des parties prenantes pour orienter leurs relations avec le public, les entités gouvernementales centrales et territoriales, le Parlement et la presse.

3.8 La Cour recueille les réactions des parties prenantes, principalement par le biais d'enquêtes menées à l'occasion d'événements spécifiques. Par exemple, elle finalise actuellement un sondage auprès des organismes contrôlés, mené dans le cadre du processus stratégique "Juridictions financières 2025" (JF2025). Nous avons également noté le recueil des ressentis du public lors du Grand Débat national de 2019 et des Journées annuelles du patrimoine.

3.9 Ces retours sont riches en informations et utiles pour alimenter une base de données sur ce que pensent les parties prenantes. Toutefois, il ne s'agit pas de mécanismes réguliers prévus dans le cadre d'une approche globale d'implication de toutes les parties prenantes. Il n'existe pas de mécanisme permettant de suivre si les points de vue des différents groupes de parties prenantes ont évolué au fil du temps. L'analyse du récent sondage auprès des parties prenantes de JF2025 pourrait être révélatrice du type de questions qui génèrent des informations exploitables pour la Cour en vue d'apporter des améliorations en termes de contenu et de format, de pertinence et d'impact. Comme pour le sondage JF2025, la Cour pourrait envisager de faire appel à un cabinet de conseil en communication pour réaliser un sondage d'opinion plus régulier.

3.10 Nous recommandons que la Cour mette en place un mécanisme régulier pour mesurer les opinions de ses acteurs. Cela permettra à la Cour de mieux comprendre si les points de vue des parties prenantes évoluent au fil du temps et aidera à mesurer l'impact de la nouvelle stratégie JF2025.

3.11 Le National Audit Office du Royaume-Uni a mis en place une stratégie d'implication de toutes les principales parties prenantes. En raison de notre rôle dans le processus de responsabilisation, notre principale partie prenante est le Parlement, mais nous planifions notre engagement avec d'autres parties prenantes, en particulier les organisations gouvernementales que nous contrôlons. Pour nous assurer que nous comprenons les points de vue de ces groupes, nous menons une enquête annuelle auprès des parlementaires et des organismes contrôlés. L'**encadré 14** présente les derniers résultats de ces enquêtes, publiés dans notre rapport et nos comptes annuels.

Encadré 14

Etude de cas : résultats d'engagement du National Audit Office (NAO) britannique

Parties prenantes sondées	Fréquence	Format	Résultats généraux
Membres du Parlement	Annuelle	Sondage	65% connaissent très bien ou assez bien le NAO britannique. 67 % des personnes interrogées ont estimé que le NAO britannique se situait au-dessus de la moyenne pour ce qui est d'induire des changements bénéfiques.
Ministères	Annuelle	Sondage	64% ont accepté d'apporter des changements suite à leur engagement avec le NAO britannique. Environ 60 % ont convenu que les recommandations de leur dernier rapport ont déjà, ou sont susceptibles de conduire à des améliorations dans leur organisation.

Source: National Audit Office britannique, *Rapport annuel et comptes 2019-20*

b) Implication du public

3.12 Ces dernières années, la Cour a développé avec succès des canaux directs (par exemple, la publication de rapports sur le site web, les Journées du patrimoine et les réseaux sociaux) et indirects (par exemple, via la presse) pour faire participer le public. Elle a également essayé de diversifier la population qu'elle touche habituellement en ciblant un public plus jeune. Selon nous, les progrès réalisés à ce jour peuvent être mis à profit pour accroître la portée et l'impact de son travail.

3.13 La Cour a adopté de nouveaux moyens de partager ses conclusions par le biais d'infographies et de différentes plateformes en ligne telles que YouTube et Instagram. Le canal Instagram est une bonne occasion d'atteindre un public plus jeune, mais il est actuellement sous-utilisé. Si les images des bâtiments sont belles, elles constituent le seul contenu et n'explicitent pas votre mission. En tant que tel, ceci ne fera qu'attirer des personnes intéressées par l'architecture et le patrimoine. Vous pourriez envisager d'utiliser cet espace pour des infographies et mettre en scène des personnes réelles, comme le personnel, afin d'humaniser la Cour et de raconter l'histoire de votre travail d'une manière plus incarnée.

3.14 YouTube est actuellement utilisé comme plateforme d'hébergement des vidéos de la Cour plutôt que comme chaîne de diffusion. Nous prévoyons un certain potentiel de croissance car YouTube représenterait un outil de communication précieux, en particulier auprès de la population jeune. La chaîne pourrait être utilisée pour diffuser de courts résumés de rapports d'une à deux minutes dans un langage facile à comprendre ou même de courtes séances de questions-réponses. La Cour compte actuellement moins de 1 000 abonnés. À titre de comparaison, en octobre 2020, environ 41 100 personnes suivent la chaîne du gouvernement français et 108 000 personnes suivent le compte YouTube du Sénat. Nous avons appris de notre entretien avec le directeur de la communication que certaines mesures sont prises pour améliorer l'utilisation de la chaîne YouTube.

3.15 Les rapports de la Cour sont très détaillés. Ils contiennent souvent une analyse détaillée des données, une terminologie professionnelle et une évaluation spécifique des processus, ce qui exige un niveau élevé de connaissances du contexte. Ils sont donc souvent très longs et très denses. Au cours de la revue par les pairs, nous avons discuté leur longueur et niveau de détail avec certaines des parties prenantes. Tant les parlementaires de l'Assemblée nationale et du Sénat que les fonctionnaires des ministères sont convenus qu'ils trouvaient la nature détaillée des rapports de la Cour précieuse pour mieux comprendre le domaine d'analyse et pour susciter le changement.

3.16 Toutefois, les journalistes que nous avons interrogés et notre propre expérience en matière d'augmentation du nombre de lecteurs de nos rapports suggèrent que le public est plus enclin à apprécier des supports visuels et des messages plus courts, plus clairs et plus succincts. Les rapports de la Cour ont tendance à être publiés dans des publications spécialisées et des journaux de référence. Ils n'atteignent pas suffisamment la majorité du public en raison d'une couverture moindre dans les médias grand public et populaires. Le succès des infographies et des visualisations de données pourrait fournir quelques enseignements sur l'amélioration de l'accessibilité.

3.17 Lors de nos discussions avec la Cour, nous avons compris que tous les rapports ne sont pas rendus publics. Bien que cela soit en soi à la discrétion de la Cour, cela rend très difficile pour le public et la presse de s'impliquer dans le processus de publication et intensifie le travail que l'équipe de presse devra faire pour promouvoir tous les rapports.

3.18 **Nous recommandons à la Cour de réfléchir à la manière dont elle peut atteindre les différentes parties prenantes en "présentant" ses observations sous différents modes. Par exemple, un résumé plus court et plus clair des messages du rapport, rédigé dans un langage simple, pourrait permettre aux journalistes des publications grand public de relayer plus facilement les messages de la Cour.**

3.19 L'encadré 15 montre comment le NAO britannique s'engage auprès de la presse. Notre équipe de relations extérieures est impliquée tout au long du processus d'audit, travaillant avec les équipes d'audit pour produire ce que nous appelons des avis de « travaux en cours » pour notre site web. Il s'agit d'avis de publications à venir, avec un simple paragraphe sur ce que nous sommes susceptibles de commenter. La presse et le public peuvent accompagner nos travaux en se préparant aux rapports à venir ou en contribuant à nos travaux. Par exemple, au cours de nos travaux sur l'immigration, nous avons été contactés par des avocats spécialisés en matière d'immigration, qui nous ont fourni des données. Nous utilisons une approche similaire pour notre programme d'audit COVID-19.

Encadré 15

Étude de cas : l'approche du National Audit Office (NAO) britannique pour impliquer les médias

Le NAO britannique utilise plusieurs canaux, notamment les émissions de radio et les conférences lors d'événements spécialisés. Les directeurs des audits « Value for money » ont tendance à assurer ces présentations et discussions. Cette approche a contribué à renforcer notre image auprès de différentes catégories démographiques et de groupes spécifiques, tels que les enseignants ou les professionnels de la santé.

Au NAO britannique, nous cherchons à impliquer efficacement le contrôleur et auditeur général (C&AG). Alors que les directeurs s'occupent de la plupart des interviews dans la presse et l'audiovisuel, le C&AG intervient dans les domaines les plus visibles ou les plus à risque, en apparaissant dans les programmes d'information les plus en vue. C'est le cas notamment du Brexit et du COVID-19, où les questions revêtent une dimension politique très évolutive.

Parallèlement, nous menons une série régulière d'implication des médias, souvent des grands éditorialistes, pour réaliser des interviews avec une vision plus stratégique et de plus long terme, qui peuvent intégrer toute une série de travaux.

Lors de la publication de chaque rapport du NAO, nous produisons un communiqué de presse écrit avec une citation du C&AG sur les principales conclusions de l'audit.

Source : National Audit Office britannique

c) Implication du Parlement

3.20 La Cour aide le Parlement à contrôler les dépenses et les actions du gouvernement. Sur les 32 rapports que la Cour a publiés en 2018, 18 (56 %) étaient destinés au Parlement. Cela inclut les six rapports obligatoires prescrits par la Constitution. Environ un tiers des rapports destinés au Parlement ont donné lieu à des auditions publiques en commission, le reste ayant donné lieu à des auditions privées par des parlementaires en individuel.

3.21 Des parlementaires de l'Assemblée nationale et du Sénat nous ont dit que la Cour est très respectée et que ses rapports sont considérés comme étant de qualité et approfondis. Un sénateur a expliqué que le Sénat demande des rapports à la Cour car il s'agit d'évaluations complexes que seule la Cour a les compétences et l'accès pour effectuer.

3.22 La manière dont le NAO britannique intervient auprès du Parlement britannique est fondamentalement différente. La Commission des comptes publics est notre principale partie prenante parlementaire. La Commission des comptes publics se réunit généralement deux fois par semaine lorsque la Chambre des Communes siège. Elle recueille principalement des témoignages sur les rapports du contrôleur et auditeur général (C&AG) et appelle des hauts fonctionnaires, et non des ministres, à témoigner. Le Parlement étant la principale partie prenante du NAO britannique, nous avons mis en place une équipe dédiée aux relations parlementaires. Cette équipe assure la liaison avec la présidence de la Commission des comptes publics, discute du futur programme, informe les membres du Parlement sur les rapports d'audit du NAO britannique et suit les recommandations formulées par la Commission des comptes publics dans ses rapports publiés après chaque audition.

3.23 En 2019-2020, le C&AG était présent lors de 34 sessions de la Commission des comptes publics et de 15 autres commissions⁸. Nous avons également reçu du courrier et répondu à 90 lettres de députés. Dix membres du personnel du NAO britannique ont également été détachés auprès de l'unité d'examen et de plusieurs commissions spéciales de la Chambre des communes. Pour les années 2013-2020, environ 5 à 6 % du budget du NAO britannique a été alloué à la coopération avec la Chambre des Communes.

3.24 En raison des rôles différents que nos deux organisations jouent auprès de nos parlements respectifs, l'équipe de la revue ne formule aucune recommandation dans ce domaine. Nous serions heureux de fournir de plus amples informations sur la manière dont le NAO britannique appuie notre Parlement si cela s'avère utile.

⁸ Cela représente un nombre exceptionnellement faible de sessions en raison du manque de réunions de la Commission entre la fin de 2019 et le début de 2020. À titre de comparaison, au cours de l'exercice budgétaire 2018-19, le C&AG a participé à 61 sessions de la Commission des comptes publics.

Annexe 1

Protocole d'accord

Pour un examen par les pairs de la Cour des comptes française

Contexte

- 1** La Cour des comptes française (Cour) est l'institution supérieure de contrôle (ISC) chargée de vérifier le bon emploi des fonds publics et de sanctionner les manquements à leur bon usage.
- 2** Recréée en 1807 à la suite des Chambres des comptes du roi qui étaient en place sous l'Ancien Régime, la Cour des comptes a son rôle inscrit à l'article 47-2 de la Constitution française. Elle se situe à équidistance du Parlement et du Gouvernement, qu'elle assiste tous deux. Elle contribue par ses rapports publics à l'information des citoyens. Ses quatre missions sont de juger les comptes publics, de contrôler le bon emploi des fonds publics (audits de régularité et de performance), de certifier les comptes de l'État et de la sécurité sociale (audit financier) et d'évaluer les politiques publiques.
- 3** Les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) exercent depuis 1982 une triple compétence sur les collectivités territoriales et leurs établissements publics : jugement des comptes de ces entités, examen de la régularité et de l'efficacité de leur gestion, contrôle de leurs actes budgétaires. Elles participent également à l'évaluation des politiques publiques.
- 4** Le Haut Conseil des Finances publiques (HCFP) est responsable d'évaluer la fiabilité des prévisions macroéconomiques du Gouvernement, et de vérifier l'harmonisation des objectifs annuels déterminés par les lois de finances avec la trajectoire de solde structurel pluriannuel. Il est indépendant du Gouvernement et du Parlement, rattaché à la Cour et présidé par le Premier président.

5 La Cour et les CRTC font partie des juridictions financières. Ces juridictions sont indépendantes des pouvoirs publics. La Cour est équidistante du Parlement et du Gouvernement. Dans le cadre prévu par la loi, la Cour et les CRTC définissent librement leur programme de travail, sont dotées de pouvoirs de contrôle sur pièces et sur place, adoptent sans pressions externes et avec impartialité leurs jugements et leurs conclusions, et jouissent d'une liberté éditoriale. Présentes dans le débat public grâce à leurs publications, elles se veulent utiles aux décideurs comme aux citoyens et contribuent activement à la sécurité et à l'amélioration de la gestion publique et de ses résultats.

6 La Cour entend se soumettre à une évaluation externe par ses pairs étrangers afin de contribuer à réévaluer sa stratégie et garantir la haute qualité de ses résultats en suivant des recommandations indépendantes. Cet examen portera sur la Cour, et également sur les CRC Île-de-France et Hauts-de-France. Le dernier examen par les pairs de la Cour sur un plan global a été mené en 2012 par le Tribunal de Contas du Portugal et a fait l'objet d'un suivi de ses recommandations en 2016. Le Tribunal de Contas a concentré son examen sur l'organisation, le fonctionnement et le système de contrôle qualité de la Cour. La Cour a tenu compte des résultats et mis en œuvre l'ensemble des recommandations. Les CRTC n'ont jamais fait l'objet d'un examen par les pairs.

Les objectifs et questions

7 La Cour a décidé de se soumettre à un nouvel examen par les pairs dans le cadre fourni par les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques édictées par l'INTOSAI (*International Organisation of Supreme Audit Institutions*). En l'espèce, la prise de position professionnelle pertinente de l'INTOSAI est le Guide d'examen par les pairs (GUID 1900, ex-ISSAI 5600) avec son Annexe facultative « Liste de contrôle pour les examens par les pairs ».

8 La Cour souhaite utiliser l'examen par les pairs comme une contribution à l'exercice de réflexion stratégique qu'elle a lancé et qui doit être finalisé fin décembre 2020. L'examen par les pairs traitera les thèmes suivants pour la Cour et les CRC Île-de-France et Hauts-de-France :

- Comment la Cour peut-elle encore mieux jouer son rôle de conseil des organismes qu'elle audite (État, collectivités locales et autres organismes publics) en améliorant sa planification stratégique, notamment en se saisissant davantage de sujets d'actualité et en réduisant ses délais de contrôle? Cf. en particulier les points 8 à 11 et les questions du point 12 de l'annexe GUID 1900.
- Comment la Cour peut-elle rendre plus efficace sa coopération avec le Parlement et le Gouvernement ? Cf. questions des points 19 à 21 de l'annexe GUID 1900.

- Comment la Cour et, le cas échéant, les CRTC, pourraient-elles mieux contribuer à l'évaluation des politiques publiques ? Cf. questions des points 30 à 39 de l'annexe GUID 1900.
- Comment rendre les publications de la Cour et des CRTC plus accessibles, lisibles et pertinentes pour les citoyens ? Selon les questions des points 19 à 21 et 34 et 35 de l'annexe GUID 1900.

Le rôle et les responsabilités de l'équipe examinatrice et de la Cour

Responsabilités de l'équipe d'examen du NAO

9 La conduite de l'examen est confiée à des experts employés par le National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni.

10 Le NAO est une ISC construite selon un modèle et une histoire différents de la Cour, et qui présente en ce sens l'opportunité d'une comparaison fructueuse. La méthode d'élaboration de son plan stratégique quinquennal « The NAO's five-year strategy 2020 to 2025 », ses productions de type « *investigative audits* », ses interventions successives au cours d'un cycle de programmes ou de politique publique peuvent se montrer particulièrement instructives pour les juridictions financières françaises, en accord avec leur mandat constitutionnel et leurs missions.

11 L'équipe du NAO procédera à un examen indépendant et objectif, conformément au processus décrit par le GUID 1900, et notamment aux principes reconnus qui s'appliquent à l'audit par les Institutions supérieures de contrôles.

12 Placée sous la responsabilité de M. Kevin Summersgill, directeur des affaires internationales du NAO, l'équipe sera composée de membres déterminés ultérieurement selon leurs compétences et leurs disponibilités. Leurs noms seront fournis à la Cour au début de la procédure de contrôle.

13 Plusieurs personnes de cette équipe sont francophones. Si nécessaire, la Cour fournira des traductions en anglais des documents essentiels à exploiter et organisera la traduction de tout entretien avec les interlocuteurs non anglophones. Le rapport final sera publié en anglais et en français. La Cour assistera le NAO avec la traduction du rapport vers le français. La version française sera néanmoins confirmée comme traduction appropriée par le NAO.

14 L'équipe examinatrice travaillera conformément aux normes professionnelles reconnues en matière de conduite et de pratique⁹ afin de garantir la sécurité des fichiers et documents de travail. Ses observations et conclusions resteront confidentielles. L'équipe examinatrice n'évoquera pas et ne dévoilera pas les résultats de l'examen à des tiers extérieurs au NAO. L'utilisation des résultats de l'examen relève de la décision de la Cour :

- L'équipe examinatrice produira un ensemble détaillé de constats et de recommandations soumis à discussion avec la Cour.
- L'équipe examinatrice produira ensuite un rapport final rédigé conformément aux normes de publication du NAO.
- L'utilisation du rapport final et sa publication relèvent de la décision de la Cour.
- L'équipe examinatrice assurera la confidentialité des informations et des résultats et détruira toute donnée contenue dans les systèmes d'information du NAO conformément aux procédures du NAO relatives à la sécurité des informations.

Responsabilités de l'équipe interne de coordination de la Cour des comptes

15 Conformément au GUID 1900 (chapitre 4, paragraphe 12), la Cour constituera une équipe interne pour coordonner le processus de l'examen par les pairs et pour servir de point de contact et d'appui à l'équipe examinatrice. L'équipe de coordination est responsable :

- de fournir à l'équipe examinatrice toutes les informations requises ;
- d'organiser tous les entretiens ou consultations avec les personnes appropriées pendant la phase d'investigation et d'établissement des constats de l'examen, en particulier avec des partenaires extérieurs tels que des membres du Parlement, des responsables ministériels et toute personne que l'équipe examinatrice jugera utile d'interroger dans le cadre des questions définies à la section B du présent protocole d'accord.

Responsabilités conjointes de coordination

16 La Cour et les CRC coopéreront étroitement avec les examinateurs. Le point de contact de la Cour (POC) est responsable de la coordination avec le point de contact du NAO. Les deux POC définiront d'un commun accord la transmission des informations écrites et l'organisation des entretiens pendant la phase de préparation de l'examen. Les POC procéderont à des points d'avancement réguliers pour garantir le déroulement correct de l'examen dans les délais prévus.

- Le POC de la Cour est Paul Serre ;
- Le POC du NAO est Kevin Summersgill.

⁹ Selon le code de déontologie de l'INTOSAI, 1998.

Les aspects administratifs et la prise en charge des frais

Impact de la COVID-19 sur l'examen par les pairs

17 En raison de la pandémie actuelle de COVID-19 et des contraintes de quarantaine, il est probable que les entretiens seront réalisés par vidéoconférence. Ce point sera réexaminé au cours du déroulement de l'examen en fonction des décisions des gouvernements britannique et français relatives aux déplacements transfrontaliers.

18 La Cour prendra toutes dispositions utiles pour préserver la sécurité sanitaire des examinateurs et des personnes rencontrées, les examinateurs s'engageant à respecter ces dispositions. S'il s'avère que l'équipe examinatrice peut venir travailler dans les locaux de la Cour à Paris mais également dans les locaux des CRC Ile-de-France, à Noisiel, et Hauts-de-France, à Arras, la Cour fournira toutes les évaluations de risque sanitaire requises pour les personnes travaillant dans ces locaux, ou a minima précisera les règles de distanciation à y appliquer en raison de la pandémie. Le NAO agira de même à l'égard de toute personne de la Cour se rendant dans ses bureaux à Londres au cours de l'examen.

Espaces de travail et ressources informatiques

19 La Cour fournira à l'équipe examinatrice les bureaux, outils et accès informatiques nécessaires à son travail. M. Paul Serre, Secrétaire général adjoint de la Cour, aidera les experts de l'équipe à accéder aux informations nécessaires et aux personnes souhaitées.

20 L'équipe examinatrice du NAO utilisera exclusivement des équipements informatiques fournis par le NAO et appliquera tous ses protocoles de sécurité de l'information. L'équipe conservera toutes les informations recueillies à la Cour sur un serveur sécurisé uniquement accessible aux personnes impliquées dans l'examen.

21 La Cour prendra en charge tous les frais de voyage raisonnables des examinateurs pour venir à Paris, à Noisiel et à Arras, y compris:

- voyages aller-retour par le train ;
- transports publics locaux à Paris, à Noisiel ou à Arras ;
- hébergement dans un hôtel proche des locaux de la Cour et des CRC ;
- indemnité journalière pour les repas, calculée selon les règles en vigueur à la Cour des comptes française, soit un montant forfaitaire de 93 € par jour et par personne (quand le petit-déjeuner est compris dans le prix de l'hôtel, 117 € sinon) ;
- l'examen suppose un maximum de 65 jours ouvrables, soit 13 semaines de travail sur place en France pour l'ensemble de l'équipe examinatrice – 22 allers-retours pour le transport.

Le calendrier et le rapport

22 L'examen par les pairs commencera en septembre 2020. L'équipe examinatrice établira un plan d'audit déterminant le projet d'examen et l'approche méthodologique et en discutera avec le POC de la Cour en septembre.

23 Les constats détaillés et les recommandations de l'examen seront présentés en anglais et soumis à discussion avec la Cour en novembre 2020.

24 Un projet de rapport final en anglais sera remis au plus tard fin décembre 2020 en vue de présenter le rapport final au plus tard fin février 2021.

25 Sous réserve de l'impact de la COVID-19 mentionné à la section D, la présence sur place de l'équipe examinatrice du NAO est prévue durant les mois d'octobre et de novembre 2020 ainsi qu'en janvier 2021. Le calendrier précis sera adapté en fonction des besoins et en accord avec les deux parties. Le projet de rapport sera établi en anglais par l'équipe examinatrice et discuté avec des membres de la Cour. La Cour aidera à la traduction en français, mais le NAO britannique donnera l'assurance que la traduction est appropriée.

Engagements concernant le suivi du rapport

26 Le rapport final de l'examen par les pairs sera la propriété de la Cour. Le NAO s'engage à archiver les documents de travail pendant une période de cinq ans conformément à ses règles de sécurité des informations.

27 Les examinateurs et la Cour partageront le plus largement possible les expériences et connaissances acquises en vue d'améliorer les pratiques en matière d'audit et les futurs examens par les pairs.

Annexe 2

L'équipe examinatrice du National Audit Office du Royaume-Uni

Encadré 16

Domaine	Rôle	Membre de l'équipe
Relations internationales PMO	Directeur de projet	Kevin Summersgill, Directeur des relations internationales et de la coopération technique
	Chef de projet	Maria-Christina Eskioglou, Audit Manager
	Chefs de projet (ressources et logistique)	Carol Norman et Pamela Hope
	Analyse/Recherche/Traduction (francophones)	Millie Sadler et Jacqueline Chan
WS1 : Planification stratégique, programmation des audits et audits réactifs	Expert : sélection des sujets / planification stratégique (VFMPQ / programme de travail)	Helen Hodgson, Audit Manager – VFMPQ
		Emma Willson, Audit Manager, secrétaire particulière de Gareth Davies
		Chloe Forbes, responsable de la stratégie
Expert : Audits réactifs (Équipe des audits réactifs)	Expert : Audits réactifs (Équipe des audits réactifs)	Maria-Christina Eskioglou, Audit Manager (anciennement responsable de la stratégie)
		Lee Summerfield, responsable des audits réactifs (était chargé des enquêtes)
		Mark Bisset, Analyste principal, audit réactif

Encadré 16 *continued*

Domaine	Rôle	Membre de l'équipe
WS2 : Relations avec les parties prenantes - Parlement et gouvernement	Expert : Relations parlementaires	Linda Mills, Audit Manager, relations parlementaires
	Expert : Relations parlementaires	Rachel Kift, Audit Principe Détachée en tant qu'expert auprès de la commission spéciale du Trésor du Parlement britannique
	Expert : Audit des relations avec les clients des collectivités locales	Phillip Taylor, Audit Manager, Audit local
	Expert : Audit des relations avec les clients d'administration centrale	Helen Hodgson, Audit Manager - VFMPQ
		Emma Willson, Audit Manager, secrétaire particulière de Gareth Davies Maria-Christina Eskioglou, Audit Manager (anciennement responsable de la stratégie) Jeremy Lonsdale, Directeur VFM
WS3 : Evaluer les politiques	Expert : Évaluation des politiques	Jeremy Lonsdale, Directeur VFM Phil Bradburn, responsable de la méthodologie
WS4 : Présentation des résultats de l'audit aux citoyens	Expert : Relations extérieures	Ben Peters, chef de l'équipe Communications extérieures et relations extérieures
	Expert : Production de rapports	Helen Hodgson, Audit Manager - VFMPQ Maria-Christina Eskioglou, Audit Manager (anciennement responsable de la stratégie)

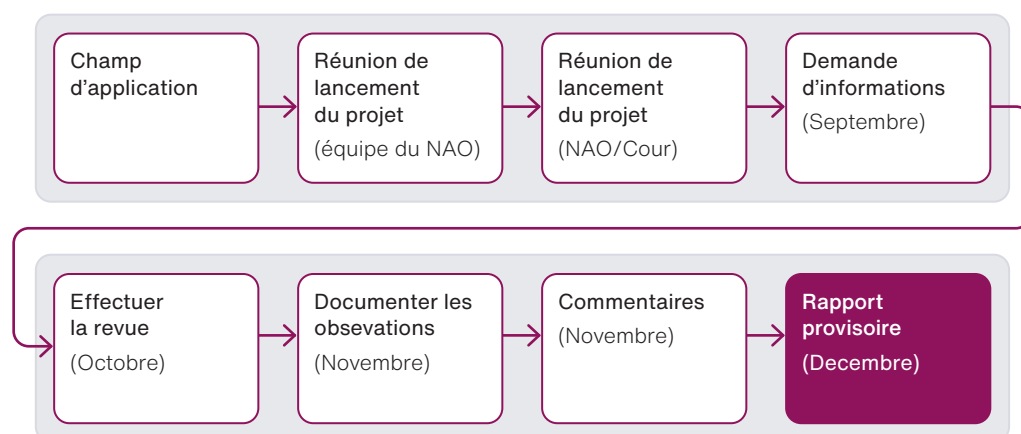
Annexe 3

Notre approche et notre base de preuves

1 L'**encadré 17** montre le processus d'examen que nous avons suivi, en accord avec les représentants de la Cour des comptes (la Cour) lors de notre réunion de lancement du projet le 7 septembre 2020. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec la Cour pour identifier et convenir d'une base de preuves qui nous permettrait d'élaborer un point de vue équitable et informé dans un délai court, en travaillant à distance.

Encadré 17

Processus de la revue par les pairs de la Cour des comptes par le National Audit Office (NAO) britannique



Source: Équipe d'examen du National Audit Office du Royaume-Uni

2 La Cour a fourni au National Audit Office du Royaume-Uni (NAO) quatre questions générales et une série de sous-questions suggérées dans le cadre du protocole d'accord (MoU), tirées de l'ISSAI GUID 1900.¹⁰ Pour chacune des quatre questions principales, nous avons demandé à la Cour de remplir un modèle de demande d'informations, en suggérant ce qui suit :

- **Lire** - Documents et données à examiner ;
- **Parler** - Personnel clé et parties prenantes à interviewer ;
- **Regarder** - Des exemples du fonctionnement de la Cour que nous devrions observer, même à distance.

3 À partir de septembre 2020, la Cour a fourni une documentation en français. Nous les avons examinés et classés par ordre de priorité afin que la Cour puisse organiser les traductions en anglais.

4 Nous avons procédé à notre collecte de preuves de la mi-octobre à la fin novembre 2020, en examinant 137 documents et en interrogeant 19 membres du personnel de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) ainsi que neuf parties prenantes externes.

5 L'**encadré 18** présente le personnel et les parties prenantes externes que nous avons interrogés.

6 Les conclusions et recommandations ont été discutées avec le Premier président et son équipe le 26 novembre 2020. Tous les commentaires ont été pris en compte dans la préparation de ce rapport. Un projet de rapport a été transmis le 14 décembre 2020. Les commentaires de la Cour ont été soigneusement pris en compte dans la finalisation de notre examen.

¹⁰ INTOSAI : Lignes directrices pour l'examen par les pairs (ISSAI GUID 1900) www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-1900-Peer-Review-Guidelines.pdf

Encadré 18

Personnes interrogées dans le cadre de la revue par les pairs

Nom	Rôle
Catherine Hirsch de Kersauson	Procureure générale (Cour des comptes)
Michèle Pappalardo	Rapporteure générale (Cour des comptes)
Christian Charpy	Président de la 1 ^{re} chambre (Cour des comptes)
Denis Morin	Président de la 6 ^e chambre (Cour des comptes)
Patrick Lefas	Coordinateur du projet JF 2025, président de chambre honoraire (Cour des comptes)
Christian Martin	Président de la CRC Île-de-France
Frédéric Advielle	Président of the CRC Hauts-de-France
Yves Rolland	Président de section (Cour des comptes)
Olivier Brandouy	En charge de la mission d'évaluation des politiques publiques par le Premier président (Cour des comptes)
Philippe Hayez	Président de section (Cour des comptes)
Martine Latare	Présidente de section (Cour des comptes)
Xavier Lefort	Secrétaire général (Cour des comptes)
Christophe Prou	Directeur du greffe central (Cour des comptes)
Florent Laboy	Directeur des méthodes et des données (Cour des comptes)
Jean Michel Thornary	Conseiller maître (Cour des comptes)
Eric Dubois	Rapporteur général du Haut Conseil des Finances publiques
Guillaume Fournière	Conseiller de chambre régionale (CRTC)
Amélie Verdier	Directrice du budget, responsable de la préparation du budget national – Ministère des finances
Ted Marx	Directeur de la communication (Cour des comptes)
Claude Raynal	Sénateur, Président de la Commission des finances au Sénat
Eric Woerth	Député, Président de la Commission des finances à l'Assemblée nationale
Jean-René Lecerf	Président du Conseil départemental du Nord
Francis Brochet	Journaliste, Ebra
Raphael Legendre	Journaliste, L'Opinion
Bruno Botella	Journaliste, Acteurs publics
Inès-Claire Mercereau	Conseillère maître, facilitatrice de l'atelier JF 2025 sur les relations avec les citoyens (Cour des comptes)
Philippe Laurent	Maire et Secrétaire général de l'Association des Maires de France
Fabrice Malcor	Adjoint du Secrétaire général du Gouvernement – Services du Premier ministre

Source: Cour des comptes

