COUR DES COMPTES
CANTON DE VAUD

Cour des comptes du Canton de Vaud

Système de Contrôle Qualité

« Chaque ISC doit se fixer pour objectif général de prendre en compte les risques liés à la qualité attachés à ses travaux et d'établir un système de contrôle qualité qui permette de parer à ces risques. La tenue d'un système de contrôle qualité demande un suivi constant et un souci permanent de perfectionnement ».

ISSAI 140 (version 2019)

Rue Langallerie 11 - 1014 Lausanne
Téléphone : 021 316 58 00
info.cour-des-comptes@vd.ch

Table des matières

Introduction 2
1. Responsabilités d'encadrement de la qualité 3
2. Règles de déontologie 3
3. Choix et acceptation des mandats d'audit 4
4. Ressources humaines 5
5. Réalisation des audits et autres travaux 7
   5.1. Normes professionnelles et méthodologie 7
   5.2. Mobilisation des ressources nécessaires aux audits 7
   5.3. Elaboration du jugement d'audit 7
   5.4. Documentation des travaux 9
   5.5. Supervision et revue qualité 10
6. Suivi du système de contrôle qualité 12

Introduction

Le présent Système de Contrôle Qualité (ci-après « SCQ ») est mis en place par la Cour des comptes (ci-après : CdC) afin de garantir en permanence la qualité de ses travaux. Il décrit les principes, directives et procédures édictées pour obtenir l'assurance raisonnable que la CdC mène ses travaux conformément aux exigences (lois, règlements, normes professionnelles) et émet des rapports pertinents, équilibrés, conformes à la réalité et qui créent de la valeur et répondent aux questions de l'audit.

Application des normes professionnelles dans le contexte de la CdC

En application des normes professionnelles internationales[1], le SCQ de la CdC comporte des dispositions relatives à la gestion de la qualité des audits depuis la planification jusqu'à l'émission du rapport mais aussi des mesures d'assurance de la qualité conduites après la publication. Il est consolidé par les orientations définies par le Collège des magistrats (ci-après : CM) en matière de politique RH et l'élaboration d'une méthodologie.

Le système mis en place tient compte de la petite taille de la CdC et de sa structure organisationnelle horizontale, constituée du CM, réunissant les magistrat-e-s, responsables (ci-après MAG-R) chacun-e de plusieurs audits conduits avec deux chef-fe-s de mandat d'audit (CMA), l'un-e responsable (ci-après CMA-R), l'autre en soutien (ci-après CMA-S) et l'appui d'une secrétaire de direction (ci-après SDIR).

Objectifs du système de gestion de la qualité des audits

Le SCQ vise à assurer la qualité des audits. Pour la CdC, un audit est de qualité s'il :

- porte sur des questions ou risques importants concernant la bonne gestion de l'argent public ;
- est conduit avec les ressources suffisantes et adaptées à la complexité de l'audit ;
- repose sur des éléments probants suffisants et sur une analyse approfondie, rigoureuse et documentée qui donnent lieu à des conclusions fiables, objectives et impartiales ;
- prend en compte le contexte dans lequel évoluent les entités auditées et les points de vue des différentes parties prenantes ;
- aboutit à des constats pertinents et des recommandations claires, concrètes, actionnables par les entités auxquelles elles s'adressent et prenant en compte leur rapport coût-bénéfice et les délais de mise en œuvre ;
- est achevé dans des délais raisonnables et communiqué en temps opportun ;
- est réalisé de manière économique et efficiente, conformément aux principes de bonne gestion d'un projet
- donne lieu à un rapport clair et compréhensible qui apporte une valeur ajoutée aux entités auditées, ainsi qu'aux organes législatifs, et renseigne adéquatement le public.

Le présent document a été approuvé par le CM en séance du 29 juillet 2025.

[1] ISSAI 140 « Contrôle Qualité pour les ISC » (2019), ISSAI 300 et 3000 relatives à l'audit de performance ainsi que les lignes directrices y relatives (GUID n°3910)

1. Responsabilités d'encadrement de la qualité

Le CM a la responsabilité globale du système de contrôle qualité. A ce titre, il :

- reconnaît l'exigence supérieure de la qualité et ne tolère pas que des considérations politiques, économiques ou autres compromettent cette qualité ;
- édicte le « SCQ » promouvant une culture interne de la qualité ;
- assure la communication du « SCQ » à toute personne impliquée dans des travaux de la CdC :
  - la procédure d'intégration de nouvelles personnes prévoit notamment lors de leur entrée en fonction :
    - la remise du « SCQ »;
    - l'obtention d'une déclaration signée par laquelle la personne rejoignant la CdC reconnaît la qualité comme étant un élément essentiel de la réalisation de tous les travaux de la CdC et s'engage à respecter le « SCQ » ;
  - la Délégation Ressources humaines (RH) obtient annuellement des magistrat-e-s et des collaborateur-trice-s de la CdC une déclaration signée par laquelle ils-elles renouvellent leur engagement à respecter le « SCQ » ;
  - la communication au sein de la CdC du rapport de suivi du SCQ (cf. chapitre 6) rappelle l'obligation de se conformer au « SCQ ».
- garantit que des ressources suffisantes sont disponibles pour la mise en œuvre du SCQ. Le CM :
  - requiert des équipes d'audit la planification de leurs travaux et ressources nécessaires dans l'outil de gestion de projets de la CdC (ci-après : « OGP »), en incluant les tâches de contrôle qualité (cf. chapitre 5) ;
  - octroie les moyens nécessaires aux démarches d'assurance qualité (cf. chapitre 6).
- veille à l'application et à l'amélioration continue du SCQ. Le CM :
  - traite en tout temps des éventuels problèmes de qualité signalés par un-e magistrat-e, un-e collaborateur-trice ou une entité auditée ;
  - adopte le rapport de suivi du SCQ (cf. chapitre 6) et décide des éventuelles améliorations nécessaires.

La Délégation Méthodologie (MET) assure le maintien à jour du « SCQ ». Elle est en outre chargée de l'information et de la formation relatives au SCQ.

Les magistrat-e-s, dans le cadre de la direction de leurs audits, relèvent l'importance de la qualité et veillent à l'application du « SCQ ».

2. Règles de déontologie

Charte éthique et Code de déontologie

En application des normes internationales, en particulier de l'ISSAI 130, et en complément du cadre légal applicable à la CdC, le CM édicte une « Charte éthique et Code de déontologie » (ci-après « Charte »). Tant les magistrat-e-s et collaborateur-trice-s que les sous-traitants et expert-e-s mandaté-e-s pour des travaux de la CdC sont tenus de respecter en tout temps les règles édictées.

Recrutement

La LCComptes règle les conditions d'élection des magistrat-e-s ; des dispositions visent en particulier à garantir leur indépendance.

S'agissant des collaborateur-trice-s, un extrait du casier judiciaire est exigé des candidat-e-s à un poste à la CdC. Les compétences professionnelles sont vérifiées dans le cadre de la procédure de recrutement, ainsi que l'adhésion des candidat-e-s à la « Charte » et au « SCQ ».

Engagement à respecter les règles déontologiques

La LCComptes interdit aux magistrat-e-s toute activité de nature à nuire à l'exercice de leur charge, à compromettre leur situation officielle ou à gêner leur indépendance (art. 11) et tout mandat politique (art. 12). Elle définit également l'obligation de récusation (art. 13).

Sous la responsabilité de la Délégation RH, les collaborateur-trice-s signent à leur entrée en fonction une déclaration de leurs activités accessoires et charges publiques.

Dans le cadre de la déclaration relative à la qualité et à l'indépendance signée lors de leur entrée en fonction puis une fois par année (cf. chapitre 1), chaque magistrat-e ou collaborateur-trice atteste qu'il-elle a lu, approuve et respecte la « Charte ». La même déclaration est utilisée pour valider la liste des activités accessoires pour les collaborateur-trice-s.

Lorsque la CdC confie des mandats à des tiers, la vérification de leur compétence, de leur indépendance fait partie de la procédure de sélection. Par ailleurs, tout tiers mandaté s'engage contractuellement au respect de la « Charte » et signe une déclaration de confidentialité.

Identification des manquements à la déontologie

Chaque membre de l'équipe d'audit est tenu d'informer sans délai le-la MAG-R, respectivement le CM, de tout élément survenant en cours d'audit susceptible de remettre en cause son indépendance ou de tout manquement constaté à la « Charte ».

Les magistrat-e-s sont soumis-es à l'art. 18 LCComptes, qui définit les sanctions dans le cas où l'un des membres de la CdC porterait atteinte à la dignité de sa charge ou en enfreindrait ses devoirs. Le Bureau du Grand Conseil est compétent.

Les collaborateur-trice-s sont soumis-es aux dispositions de la LPers. L'autorité d'engagement (CM) est compétente pour traiter les manquements à la déontologie.

3. Choix et acceptation des mandats d'audit

Choix des audits en toute indépendance

Selon la LCComptes (art. 20-24), la CdC établit son propre programme de travail. Elle n'est pas tenue de donner suite à un signalement. Elle peut également refuser, en le motivant, un mandat spécial du Grand Conseil ou du Conseil d'Etat si celui-ci compromet sa mission ou est déjà dans son programme de travail. Si elle accepte un tel mandat, le Grand Conseil ou le Conseil d'Etat alloue à la CdC les moyens nécessaires à l'exécution du mandat.

Sélection de thèmes d'audit à valeur ajoutée adressant les risques principaux

La CdC dispose par le budget qui lui est accordé d'un nombre limité de collaborateur-trice-s par rapport au champ de contrôle étendu que lui confère l'art. 3 LCComptes. Elle se doit notamment d'adresser les enjeux et risques principaux dans le choix de ses missions et des entités auditées, conformément à l'article 14 RCComptes.

Pour faciliter ses choix d'audits, la CdC gère un répertoire d'idées de thèmes, issus d'audits précédents (sujets connexes ou suivi nécessaire) ou alimenté par des réflexions du CM et des signalements reçus.

Vérification du respect de la déontologie dans les audits

L'équipe d'audit évalue en permanence le risque de remise en question de l'indépendance, de fait ou en apparence, des travaux de la CdC et les mesures à prendre pour supprimer ou du moins réduire le risque à un niveau acceptable (p.ex. organisation adaptée des responsabilités au sein de l'équipe d'audit, ajustement du périmètre, transmission du mandat d'audit). L'indépendance des tiers mandatés est quant à elle systématiquement examinée avant l'octroi du mandat.

Le CM est informé sans délai de tout élément remettant significativement en cause l'indépendance des travaux de l'équipe d'audit et prend le cas échéant les mesures nécessaires. Durant la phase de planification d'un audit, le livrable qui lui est soumis pour autoriser l'équipe d'audit à passer à l'étape suivante mentionne les éléments susceptibles de remettre en question l'indépendance d'un membre de l'équipe d'audit et les mesures proposées en réponse au risque. De l'exécution des travaux d'audit à la publication du rapport, la communication de tout élément nouveau est assurée par les MAG-R.

Si elle a des doutes sur le bon fonctionnement de l'entité à auditer, l'équipe d'audit veille à considérer, tout particulièrement dans l'analyse des risques, les compétences du personnel, le niveau des ressources disponibles et toute problématique déontologique qui émergerait des démarches exploratoires. Le cas échéant, les mesures à prendre figurent dans le livrable de planification.

Dans le cadre des décisions prises par le CM, l'obligation de récusation prévue à l'art. 13 LCComptes s'applique dans le cas où un-e magistrat-e aurait eu à traiter du sujet d'audit dans le cadre d'une activité ou fonction précédente.

Enfin, dans le cas où l'audit porte sur des données personnelles et sensibles, ou nécessite la levée du secret fiscal, les dispositions nécessaires à assurer la confidentialité des informations récoltées sont définies (ex : limitation d'accès aux données).

4. Ressources humaines

Vérification des compétences initiales

La LCComptes (art. 9) définit que les magistrat-e-s disposent d'une connaissance reconnue du fonctionnement des collectivités publiques ainsi que des finances publiques, ainsi que d'aptitudes et d'expérience reconnues en gestion, en économie ou en science administrative, notamment en droit.

Les CMA de la CdC sont des spécialistes qualifié-e-s disposant en principe de :

- master en sciences humaines ou diplôme d'expert-e comptable ou une formation jugée équivalente ;
- compétences pointues en finances et gestion, de préférence publiques ;
- expérience de 4-6 ans dans la réalisation d'audits/analyses dans les domaines de l'administration publique, de la gestion d'entreprises, des finances et du management.

Le CM tient compte, notamment, de la nécessaire complémentarité des formations et des expériences des personnes qu'il engage. Le recrutement s'effectue en suivant une procédure de sélection, au cours de laquelle les compétences requises pour le poste sont vérifiées.

Les spécialistes externes mandaté-e-s par la CdC dans le cadre d'un audit sont choisi-e-s pour leurs compétences et leur expérience du domaine audité ou du type d'analyse à effectuer. Leur connaissance du fonctionnement des collectivités publiques est prise en compte. Une confirmation écrite définit les objectifs du mandat et les travaux qu'ils sont tenus d'effectuer dans le cadre de l'audit leur sont expliqués par l'équipe d'audit.

Développement des aptitudes et compétences

Au moment de leur entrée en fonction, les magistrat-e-s sont informé-e-s des méthodes de travail et procédures de la CdC par ceux-celles déjà en fonction. En cas de renouvellement complet du CM, les sortant-e-s veillent à mettre à leur disposition les documents concernés.

Les magistrat-e-s participent régulièrement aux réunions et événements organisés par d'autres instances de contrôle ou associations professionnelles.

Les nouvelles personnes engagées bénéficient d'une introduction aux méthodes de travail et aux procédures de la CdC donnée sous la responsabilité du CM. Le CM définit les compétences et connaissances complémentaires que chaque nouveau-nouvelle CMA doit acquérir durant sa première année d'activités au sein de la CdC. Le CM peut notamment exiger le suivi d'une formation en audit et l'obtention d'un certificat reconnu.

Afin de maintenir et développer les aptitudes et compétences nécessaires à l'audit de performance, le CM précise chaque année les objectifs communs de formation continue. Les objectifs individuels des collaborateur-trice-s comprennent par ailleurs l'utilisation au minimum des 3 jours de formation continue prévus par la LPers. Le CM encourage ainsi son personnel à suivre des formations spécifiques en lien avec la mission de la CdC (audit, finances publiques, durabilité, politiques publiques…) mais aussi à développer leurs compétences non techniques. Un retour en séance mensuelle des collaborateurs ou sous une autre forme est requis après chaque formation suivie.

Le CM veille à ce que les connaissances et compétences acquises au travers des audits soient exploitées au mieux et diffusées au sein de la CdC grâce notamment à l'intégration d'un-e CMA-S dans les équipes d'audit, aux possibilités d'échange lors de la séance mensuelle des collaborateurs ou de formations internes.

Un rapport de fin d'audit, soumis au CM, est élaboré par l'équipe d'audit. Il est partagé avec le reste de la CdC pour échanger sur les bonnes pratiques et points d'amélioration possibles.

Evaluation des performances

Conformément à la LPers, un entretien annuel d'appréciation est conduit avec chaque collaborateur-trice selon les directives édictées par la DGRH. De nouveaux objectifs individuels et des mesures de formation ou d'accompagnement peuvent être définis à cette occasion. L'évaluation porte également sur le respect du « SCQ » lors de la réalisation des audits et autres travaux (cf. chapitre 5).

5. Réalisation des audits et autres travaux

5.1. Normes professionnelles et méthodologie

En application de l'art. 20 LCComptes, la CdC a retenu et met en œuvre les normes ISSAI de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques).

La Délégation MET est responsable de développer et maintenir des processus, procédures et outils adaptés aux différents types de travaux menés par la CdC, conformes aux normes professionnelles et intégrant les bonnes pratiques en matière d'audit.

Un-e CMA qui identifie une question ou une proposition d'amélioration présente en primeur le point en séance mensuelle des collaborateurs. Le procès-verbal permet d'adresser ensuite ce point au CM qui décide de la suite à y donner.

5.2. Mobilisation des ressources nécessaires aux audits

La constitution de l'équipe d'audit (1 MAG, 1 CMA-R et 1 CMA-S ad minima) s'effectue de manière à assurer que globalement les compétences nécessaires à l'audit sont réunies. Au besoin les compétences internes sont complétées en recourant à des sous-traitants ou des expert-e-s. En tout temps au cours de l'audit, l'équipe d'audit peut solliciter auprès du CM l'autorisation de mandater un-e expert-e pour un avis.

Afin de garantir la capacité de la CdC à réaliser l'audit dans les délais et sans excédent de coût, le périmètre de l'audit est clairement défini, le calendrier des travaux établi et les ressources nécessaires planifiées dans l'OGP. Si les ressources internes ne sont pas suffisantes, des ressources externes peuvent être engagées en renfort. La planification est maintenue à jour par l'équipe d'audit et des points de situation établis en cours d'exécution afin de pouvoir prendre des mesures correctives, en sollicitant le CM si nécessaire.

5.3. Elaboration du jugement d'audit

Cadre de l'exercice du jugement professionnel

Afin de créer un environnement favorable à l'exercice du jugement professionnel et de tirer profit des expériences et des compétences internes de la CdC, le CM définit que :

- à l'exception des phases d'idée de thème et d'analyse préliminaire d'un signalement, les équipes d'audit intègrent un-e CMA-S qui contribue aux réflexions et apporte un regard supplémentaire ;
- les CMA ont la possibilité de solliciter l'avis de leurs collègues, notamment lors des séances collaborateurs organisées mensuellement et qui permettent le partage d'expérience ;

- un tour de table sur les audits en cours lors de chaque séance hebdomadaire du CM offre la possibilité aux MAG-R de solliciter l'avis des autres membres du CM.

Les magistrat-e-s et les collaborateur-trice-s acceptent la revue critique de leur travail et la remise en question. Ils adoptent une attitude constructive dans les discussions en interne et avec les entités auditées. Chaque personne est encouragée à exprimer son point de vue et ses préoccupations concernant la qualité.

Traitement des divergences d'opinion

Afin de pouvoir identifier à un stade précoce les divergences d'opinion, les informations relatives au déroulement et aux résultats de l'audit sont échangées de manière régulière lors des séances d'équipe d'audit (MAG-R, CMA-R et CMA-S), ainsi que dans les séances du CM.

Tout au long du processus d'audit, la résolution des divergences s'effectue de la manière suivante :

Entre	Et	Résolution et documentation
CMA-R	CMA-S	Les CMA peuvent consulter d'autres CMA ou remonter la divergence aux MAG-R pour décision ; les divergences et leur traitement sont documentés dans les notes d'audit
CMA-R et/ou CMA-S	MAG-R	Le-la MAG-R peut décider d'une consultation interne ou, après validation par le CM, auprès d'un expert externe, ou encore prendre la décision finale. Les divergences et leur traitement sont documentés dans les notes d'audit
Equipe d'audit	Expert-e	Le CM peut décider de la consultation d'un-e autre expert-e ou prendre la décision finale ; les divergences et leur traitement sont documentés dans les notes d'audit
MAG-R	Les autres membres du CM	Le CM peut décider de la consultation d'un-e expert-e ou d'un-e CMA non impliqué-e dans l'audit. Un-e magistrat-e minorisé-e peut requérir que son avis soit exposé dans le rapport (art. 29 al. 2 LCComptes)

Consultation des entités auditées

Afin d'assurer la production de rapports pertinents, équilibrés et justes, apportant une valeur ajoutée, les entités auditées sont consultées à deux reprises avant que le projet de rapport d'audit soit transmis aux responsables pour prise de position.

Au terme de l'exécution de l'audit, après validation des résultats de l'audit par le CM, l'équipe d'audit tient une **séance de restitution** de niveau opérationnel avec les entités, afin de :

- confirmer l'exactitude des faits retenus ainsi que le caractère suffisamment fondé et pertinent des analyses sur lesquelles reposent les constatations, en donnant la possibilité à l'entité auditée d'apporter des éléments complémentaires et de faire part de son point de vue ;
- discuter ouvertement des pistes de recommandations.

Après analyse des remarques formulées par les entités auditées lors de cette séance, l'équipe d'audit arrête sa position définitive et finalise l'avant-projet de rapport (APR). Une fois ce dernier validé par le CM, l'équipe d'audit le transmet aux entités auditées en sollicitant si possible leurs commentaires écrits. Une **séance de clôture** est ensuite organisée afin de discuter de l'APR et notamment de l'acceptation des recommandations prévues et des délais possibles de mise en œuvre.

Après validation du projet de rapport par le CM, ce projet est soumis à consultation officielle (21 jours) auprès des entités auditées. Ces dernières doivent fournir une prise de position écrite sur papier-entête qui sera reprise en fac-similé dans le rapport final.

En cas de divergence, un droit de réponse de la CdC sur les remarques faites par l'entité auditée peut être inséré dans le rapport final.

5.4. Documentation des travaux

La documentation des travaux est reconnue comme un élément essentiel du système qualité parce qu'elle permet d'assurer la traçabilité des analyses effectuées et la conservation des informations clés. Elle permet aussi de garantir la cohérence et la rigueur méthodologique, la justification des constatations et des conclusions formulées ainsi que la supervision et le contrôle qualité.

Principes

Pour chaque audit, de sa planification à la publication du rapport et au suivi des recommandations, les CMA-R sont responsables de documenter au fur et à mesure les travaux réalisés. Il leur incombe en particulier de :

- classer les documents clés collectés en indiquant la source et la date de collecte (traçabilité) ;
- établir les notes d'audit nécessaires pour consigner, de manière claire et structurée, les procédures d'audit réalisées et les données probantes obtenues fondant le jugement porté et les conclusions établies ;
- renseigner dans l'OGP les travaux réalisés et attacher les notes d'audit aux procédures concernées
- assurer la traçabilité entre les livrables au CM et les notes d'audit.

La documentation est établie dans le respect des exigences définies par le CM en matière de protection des données fixées dans une directive sur la gouvernance de la donnée.

Pour chaque phase du processus d'audit, la documentation essentielle doit avoir été établie au moment où intervient la revue qualité requise pour la soumission du livrable au CM. Une fois le rapport publié, les CMA-R sont responsables du bouclement du dossier d'audit selon les instructions établies.

Afin de s'assurer que toute la documentation reste la propriété de la CdC en cas de mandat confié à des tiers, la confirmation de mandat le définit explicitement.

Organisation et conservation

Le dossier d'audit est en principe exclusivement électronique et figure sur le serveur partagé de la CdC ; seuls des documents spécifiques ne pouvant pas être numérisés sont conservés dans un dossier papier.

Le dossier informatique est organisé selon un répertoire modèle validé par le CM. En parallèle, l'OGP recense, directement liés aux tâches concernées, les documents clés établis par l'équipe d'audit et les livrables associés à chaque phase du processus d'audit validés par le CM :

- **Planification** : Idée de thème (IT), Proposition de thème (PT), Proposition d'audit (PA), Stratégie d'audit (SA) et sa présentation (PPT SA) ;
- **Exécution** : Notes d'audit (NA 1-x), Constats-Recommandations (C+R), Analyse Coût-Utilité des recommandations (ACU) ;
- **Rapport et publication** : Avant-projet de rapport (APR), Projet de rapport (PR), Rapport final (RF), Synthèse (SR) et Communiqué de presse (CP)

La documentation d'audit finale (dossier électronique et éventuellement papier) est conservée durant 10 ans après publication, jusqu'à la validation d'un plan d'archivage révisé conforme à la législation vaudoise.

5.5. Supervision et revue qualité

Tous les travaux de la CdC sont soumis à une supervision et à une revue qualité, de la phase de planification à la publication du rapport. Les modalités d'exercice tiennent compte de la petite taille et de la structure organisationnelle de la CdC.

Responsabilités

Le CM est le responsable final de la qualité des rapports de la CdC. En tant que membres du CM non impliqués dans un audit, les magistrat-e-s effectuent une revue critique des livrables qui leur sont soumis pour approbation. S'agissant du travail effectué, ils-elles obtiennent l'assurance de sa qualité grâce à la supervision et à la revue effectuées par les MAG-R. Afin de permettre la supervision et la revue, les CMA-R tiennent le dossier d'audit à jour et assurent une documentation des travaux conforme aux principes fixés par la CdC (cf. § 5.4).

Les MAG-R s'appuient sur la revue effectuée par les CMA-S (qualité matérielle) et, dans les phases de rapport, en sus sur la relecture par la SDIR (qualité formelle). En tant que membre de l'équipe d'audit, les CMA-S n'ont pas l'autorité nécessaire à la supervision et ne sont pas en mesure d'effectuer une revue totalement indépendante. En revanche, leurs compétences techniques et leur niveau d'implication dans l'audit leur permettent de réaliser un examen critique. Ils-elles ont aussi l'occasion de suivre l'ensemble des travaux d'audit.

La supervision et les revues effectuées sont documentées de manière à permettre de comprendre leur déroulement et la manière dont les questions qui en sont ressorties ont été traitées.

Supervision des travaux par les MAG-R

La supervision consiste à gérer et suivre la réalisation de l'audit dans le but d'assurer sa conformité aux normes professionnelles, aux procédures internes et aux éventuelles spécificités propres au domaine concerné. Elle est exercée par les MAG-R. Elle implique le suivi direct et continu de la qualité du travail effectué par les CMA-R et CMA-S afin de prendre rapidement des mesures correctives lorsque les travaux n'atteignent pas le niveau de qualité requis ou risquent de ne pas être achevés dans les délais avec les ressources allouées.

Concrètement, elle implique pour les MAG-R de :

- donner les orientations nécessaires et s'assurer que tous les membres de l'équipe ont la même compréhension des objectifs d'audit ;
- s'assurer que l'équipe dispose des capacités et des compétences appropriées ;
- s'assurer que l'équipe dispose du temps nécessaire pour effectuer le travail ;
- participer aux séances clés avec les entités auditées ;
- participer aux séances d'équipe consacrées à l'analyse des questions et l'élaboration des conclusions ;
- suivre l'avancement des travaux pour s'assurer que les budgets des experts et sous-traitant-e-s, les calendriers et le plan de travail sont respectés, en s'appuyant notamment sur l'OGP ;
- gérer les risques associés à l'audit ;
- aider à recenser et à résoudre les problèmes qui se posent.

ainsi que, avec la contribution des CMA-S, de :

- s'assurer que les normes d'audit sont suivies, plus particulièrement que les procédures d'audit sont adaptées et menées de manière appropriée, les données collectées sont probantes, la documentation d'audit est établie et la communication avec les entités auditées est adéquate ;
- traiter les sujets significatifs émergeant pendant l'audit et adapter au besoin l'approche planifiée de manière appropriée ;
- identifier les sujets pour des consultations pendant l'audit ;
- revoir le travail d'audit, à savoir valider les notes d'audit et examiner et traiter les résultats de la revue qualité;
- valider les livrables avant soumission au CM.

Revue qualité du travail effectué

La revue qualité est un processus structuré qui s'effectue à différentes étapes clés de l'audit, en dehors de sa gestion quotidienne, pour vérifier la cohérence, l'intégrité et la fiabilité du travail effectué. Elle est assurée principalement par les CMA-S et sous la supervision des MAG-R. Elle s'effectue au travers d'une revue critique des notes d'audit et des livrables en s'appuyant sur des checklists. Ces dernières sont adaptées à chacune des phases d'audit, complétées par les CMA-S et validées par les MAG-R (hormis pour les étapes IT/SI où elles sont complétées par les MAG-R uniquement). Ces checklists sont validées avant la transmission de tout livrable au CM pour approbation.

La revue qualité à chaque phase consiste à déterminer si les travaux ont été effectués conformément aux normes professionnelles, à la méthodologie et aux directives de la CdC, s'ils sont suffisants et en lien avec les risques identifiés, s'ils étayent les conclusions tirées et s'ils sont correctement documentés. Elle vise à produire des rapports pertinents, équilibrés et justes qui apportent une valeur ajoutée et des réponses satisfaisantes aux questions d'audit, assurant l'atteinte des objectifs d'audit.

S'il identifie un risque particulièrement élevé, le CM peut, pour une meilleure assurance de la qualité, solliciter un examen indépendant de la qualité par un-e CMA, un-e MAG non impliqué-e dans l'audit, ou un-e expert-e. Cet examen indépendant consiste en une évaluation objective des sujets d'importance, comprenant l'appréciation de l'analyse de risques, des informations probantes et de la manière dont les jugements importants ont été émis et les conclusions établies. Il est documenté de manière complète et indique notamment comment les problèmes soulevés ont été résolus.

Approbation des livrables et suivi par le CM

Au terme de chaque phase, le-la MAG-R valide les livrables qui sont ensuite soumis au CM pour valider le travail effectué et obtenir l'autorisation de poursuivre avec la phase suivante. Le résultat du contrôle qualité opéré au niveau de l'équipe d'audit (signatures de la checklist) en fait partie intégrante.

En s'appuyant sur leurs connaissances et les informations transmises lors des séances hebdomadaires du CM, les magistrat-e-s non impliqué-e-s dans l'audit veillent à :

- l'objectivité des appréciations ;
- la pertinence et la cohérence des conclusions et du message délivré ;
- la faisabilité et l'analyse coût-utilité des propositions formulées ;
- la clarté des informations communiquées aux entités auditées et au public.

Pendant la séance du CM traitant des livrables, les magistrat-e-s procèdent à un échange de vues, avec la participation des CMA-R et CMA-S. Le CM approuve le livrable lorsqu'il est satisfait de sa qualité, avec ou sans demande de modifications.

Dans le cadre de ses séances hebdomadaires, en dehors de celles de validation de livrables, le CM suit l'avancement des différents audits et gère les ressources sur la base des reportings issus de l'OGP et des informations fournies par ses membres. Un tour de table est systématiquement effectué au cours duquel il est attendu des MAG-R qu'ils-elles communiquent notamment les éléments suivants :

- l'avancement des travaux de planification, exécution et de finalisation d'audit ;
- les entretiens passés et à venir ;
- les problèmes rencontrés (audités, parties prenantes, organisation, etc.) ;
- les bonnes pratiques relevées.

6. Suivi du système de contrôle qualité

Contrôle de l'application du « SCQ »

Afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les procédures liées au SCQ sont pertinentes et adéquates, et qu'elles fonctionnent efficacement, le CM mandate au minimum tous les deux ans une équipe de deux CMA pour contrôler l'application du « SCQ ». Le CM sélectionne pour cela un échantillon de 3 à 4 audits publiés dans lesquels les deux CMA ne sont pas intervenu-e-s. Leurs constats sont transmis à la Délégation MET qui établit un rapport de suivi du SCQ réunissant les constatations découlant des travaux sur l'assurance de la qualité. Ce rapport est discuté et adopté par le CM. Toutes les faiblesses ou les bonnes pratiques détectées donnent lieu à des propositions de mesures d'amélioration, notamment sur la façon de faire évoluer le SCQ et son application. Le rapport adopté par le CM est communiqué à l'ensemble des collaborateur-trice-s. La Délégation MET est responsable de la mise en œuvre des mesures d'améliorations décidées.

Peer review

Par ailleurs, le CM mandate au minimum une fois par mandature une autre institution supérieure de contrôle ou des expert-e-s externes pour mener une peer-review et y intègre un ou plusieurs aspects visant à apprécier la pertinence du SCQ et de sa mise en œuvre. Le CM définit les thèmes à couvrir (par exemple : recours aux expert-e-s, éléments utilisés comme informations probantes, vérification de la qualité des recommandations, valeur ajoutée pour les parties prenantes, etc.). Le CM vérifie aussi les compétences et l'indépendance des mandataires. Il se prononce par la suite sur les recommandations formulées et décide des mesures nécessaires pour les mettre en œuvre.

Mesures d'assurance qualité dans le cadre des audits

Le CM charge les équipes d'audit, après la publication de chaque rapport, de :

- procéder à un debriefing de l'audit et d'établir un rapport de fin d'audit qui rend compte des feedbacks positifs et négatifs reçus des entités auditées et des bonnes pratiques et points d'amélioration identifiés par l'équipe ;
- solliciter auprès des entités auditées, dans les 6 mois suivant la publication, un nouveau feedback sur la qualité du travail de la CdC dans le cadre d'un entretien de suivi.

Les éventuelles plaintes relatives à un audit en cours sont traitées par le CM, ou dans les cas simples par le-la MAG-R. Les éventuelles leçons à tirer pour améliorer la qualité sont communiquées par les CMA-R en séance mensuelle des collaborateurs.

En cas de travaux donnés en sous-traitance, l'équipe d'audit est responsable de vérifier que les mandataires possèdent des systèmes de contrôle qualité adéquats.

Amélioration continue au travers du suivi des recommandations

Le CM prend en compte les résultats du suivi des recommandations pour améliorer l'efficacité des rapports d'audit, afin d'augmenter les chances de voir les recommandations de la CdC mises en œuvre.

Lors du choix de nouveaux audits, il considère l'opportunité de lancer des audits de suivi pour déterminer dans quelle mesure les audits ont apporté une valeur ajoutée mais aussi tirer des enseignements pour la CdC.