

GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT sur les ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION

(PROJET) GUIDE DES BONNES PRATIQUES pour la coopération pour les activités de vérification, basé sur l'expérience acquise par des ISC dans les Pays Candidats et dans l'Union Européenne

Introduction

1. La coopération entre les ISC n'est pas nouvelle, et elle est en augmentation. A l'heure actuelle, sous l'effet de grandes initiatives géopolitiques, comme par exemple le processus d'élargissement de l'UE, et de la mondialisation progressive des initiatives vouées au renforcement de la gestion financière et à l'optimisation de la gouvernance, le rythme du changement est rapide. Les ISC de l'UE et des pays candidats, ainsi que des partenaires clé, comme la Cour des Comptes Européenne (CCE), SIGMA¹ et autres, se sont montrés à la fois disposés et en mesure de répondre aux exigences d'une assistance technique majeure rendue nécessaire par ces changements.

2. A l'heure actuelle, plusieurs modes d'assistance technique sont en place. Par exemple

- Des programmes subventionnés de grande envergure comme le JUMELAGE, comportant des activités de développement et formation stratégiques, méthodologiques et de gestion,
- Des réseaux ISC techniques supportés par SIGMA, et déterminés par des examens mutuels, mettant en commun des ateliers d'expérience et des groupes d'experts sur des sujets spécifiques,
- Des opportunités de participation à des vérifications de fonds de l'UE par la CCE,
- La participation à des programmes de stages et d'échanges,
- Des accords bilatéraux spécifiques entre des ISC.

Ces activités, qui adoptent des formes diverses, sont menées sur différentes échelles et appliquent toute une série de méthodes, suivent essentiellement le même objectif : **renforcement de la capacité et développement professionnel d'une institution (ISC) par le biais du transfert de connaissances de partenaires de développement (ISC et autres) et d'une mise en commun de l'expérience avec ceux-ci.**

3. La mission du Groupe de Travail Conjoint sur les Activités de vérification (Comité de Contact de l'UE et Pays Candidats à l'UE) est la promotion et la facilitation d'activités de

¹ SIGMA est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'UE, financée principalement par l'UE

vérification, concrètes et d'envergure restreinte, entre ISC de l'UE, SIGMA et d'autres partenaires de la coopération. Des membres du groupe ont participé à plus de 50 activités de ce type entre 1999 et 2004, et ont identifié toute une série de "enseignements tirés". La présente communication a pour but d'utiliser et de mettre en commun ces expériences afin d'apporter une contribution à l'efficacité et au rendement d'un processus de coopération élargi, avec la création d'un *Guide des Bonnes Pratiques* pour les ISC et leurs partenaires, portant sur les activités de vérification concrètes et pratiques qu'ils entreprendront ensemble dans l'avenir.

Le Guide des Bonnes Pratiques : Sources et applications

4. Il est important, lors de la lecture ou de l'application de ce *Guide*, de bien comprendre ses principes de base, le contexte dans lequel il pourra être utilisé ainsi que la valeur qu'on lui accorde. A elles seuls, les contributions d'assistance technique - y compris les activités de vérification de petite envergure sur lesquelles repose la présente communication - ne permettraient pas la réalisation de résultats durables sensibles. Il est nécessaire qu'elles s'inscrivent dans le programme de développement institutionnel des ISC, au sein duquel elles pourront alors apporter des avantages considérables sur le plan du développement, dont la valeur va bien au-delà de ses résultats et conclusions immédiats.

5. Jusqu'à présent, une cinquantaine de ces activités de vérification ont été effectuées, parmi lesquelles on distingue, en gros, des vérifications pilote, des vérifications parallèles ou des vérifications conjointes, conformément aux définitions générales suivantes :

- Une **Vérification Pilote** est une vérification entreprise par une ISC, dont le but comprend, entre autres, la mise à l'épreuve de nouvelles procédures, pratiques ou techniques de travail : ces activités peuvent être effectuées par l'ISC à elle seule, ou, si elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet d'assistance technique ou de constitution d'une institution, elles pourront comporter l'assistance d'experts extérieurs (par exemple SIGMA ou une autre ISC), bien que la communication des résultats ne soit généralement présentée qu'au parlement du pays destinataire (des exemples sont fournis dans l'Annexe 2, cas 1, 2, 4 et 5).

- Une **Vérification parallèle** est une vérification dont les principales décisions sont prises en commun, mais les travaux sont menés par des équipes de vérification séparées, provenant de chacune des ISC participantes. Chaque ISC examine le même domaine mais de son point de vue spécifique et dans le cadre de son propre mandat. Les ISC échangent et tiennent compte mutuellement des observations, mais chacune des ISC présente son rapport à son propre parlement ou à son organisme de tutelle. La CCE a mené plusieurs vérifications parallèles sur des vérifications de fonds de l'UE (tous les renseignements utiles sont fournis dans l'Annexe 2, Cas 6).

- Dans une **Vérification Conjointe**, les grandes décisions sont prises en commun, mais les travaux sont effectués par une équipe de vérification et un compte rendu unique est élaboré pour être présenté à chaque parlement ou organisme de tutelle respectif. Certaines activités de la CCE, dans le cadre desquelles des membres du personnel d'une autre ISC sont affectés à l'équipe de vérification de la CCE, appartiennent à cette catégorie (tous les renseignements utiles sont fournis dans l'Annexe 2, cas 2, 3 et 6).

6. Il est nécessaire de préciser que toutes ces définitions n'ont pas été toujours appliquées de façon homogène, mais ceci n'a pas posé de gros problèmes dans l'élaboration du Guide actuel. Chacune des catégories a produit des enseignements importants, et on relève une corrélation élevée entre les questions découlant des différentes activités. En dépit du nombre limité d'activités sur lesquelles il est basé, il semble que le Guide pourrait s'avérer utile pour d'autres formes de coopération dans les vérifications, d'envergures diverses, en fonction des exigences des partenaires. Afin de simplifier la compréhension de la présente communication, on ne fera plus de distinction entre les types de vérifications examinés (pilote, parallèle ou conjointe), sauf lorsque l'absence de cette distinction risque d'induire en erreur.

Avantages découlant de l'incorporation d'activités de vérification dans des travaux d'élargissement de la coopération et de constitution d'institutions

5. Les activités de vérification sont utiles

- dans les cas où une ISC crée une nouvelle méthodologie de la vérification. Dans ces circonstances, l'activité de vérification est probablement consacrée exclusivement à la réalisation de ce développement : elle a lieu dans un milieu de travail réel, et son double objectif sera celui du développement de la vérification au sein de l'ISC et la communication aux principaux intéressés externes des changements apportés ;
- comme une façon particulièrement utile de tester la méthodologie de façon pratique, avant de la prescrire dans des guides de vérification et des notices sur les procédures à suivre pour les vérifications ;
- comme outil de formation pratique pour le personnel et les services de vérification, en plus des nouvelles procédures. L'expérience acquise dans l'exécution de vérifications contribue directement au développement des compétences professionnelles du personnel de vérification. En outre, cet outil aide également le personnel à comprendre le processus dans son ensemble, et non plus comme une série d'opérations isolées. A cet effet, la portée (généralement) plus restreinte de nombreuses activités de vérification peut être utile ; et
- en offrant des avantages indirects plus étendus pour l'ISC : par exemple, l'exécution d'une série d'activités de vérification portant sur différents secteurs et effectuées par différents services facilite le développement d'une méthode et d'une qualité régulières. En outre, à moyen ou à plus long terme, elle accroît, pour l'ISC, la possibilité d'utiliser son personnel de façon flexible au sein des équipes et entre celles-ci, sans compromettre la qualité de la vérification.

6. Les activités d'expansion ou d'approfondissement sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre d'une initiative de développement plus générale pour l'ISC, dans le but d'optimiser les opérations et les méthodes de vérification. Cette initiative de développement peut, elle-même, s'inscrire dans le cadre de la réalisation d'un plan de développement stratégique plus général répondant aux exigences de développement de l'ISC (qui est souvent le résultat d'un examen mutuel supportant un processus d'auto-évaluation). Ces plans sont basés sur des analyses des états voulus, et identifient les domaines généraux où des changements s'imposent tout en définissant des priorités. Ils peuvent être élaborés avec la collaboration d'experts d'autres pays, possédant une grande expérience des normes de vérification

et des méthodes de travail internationales, mais dont les connaissances de la situation et de la culture de l'ISC hôte et de l'environnement dans lequel elle évolue seront probablement, au mieux, superficielles. Une activité de vérification concrète peut constituer un moyen direct et pratique de tester les changements et de donner l'assurance que la réalisation intégrale se déroulera sans problèmes.

7. La réalisation de plans de développement est une tâche monumentale pour toutes les ISC, et ces dernières doivent y consacrer des ressources considérables pour s'assurer qu'ils se déroulent sans problèmes et avec succès. Il est probable que, du fait des ressources limitées dont dispose le personnel, on assistera à une diminution des résultats des activités en cours et des responsabilités actuelles de l'ISC. Dans certains pays, ceci risque d'engendrer des critiques de la part d'intéressés de premier plan, par exemple des parlementaires. En conséquence, il est indispensable de trouver un équilibre entre les activités de développement des vérifications et l'exercice des responsabilités permanentes des ISC, afin de ne pas compromettre la qualité des résultats dans ces deux secteurs. L'application d'une gamme d'activités de vérification contribue au maintien de cet ensemble de responsabilités à un niveau approprié.

8. Dans un Plan de Développement Stratégique (*Strategic Development Plan*), la méthodologie de la vérification couvre souvent une période de quatre ou cinq ans pour la réalisation réussie de nouvelles techniques de vérification. Les vérifications conjointes et pilotes constituent, dès le début de la réalisation de ces plans, un excellent mécanisme pour obtenir des réactions et commentaires utiles sur le déroulement effectif des changements ; en outre, elles présentent également l'avantage de ne nécessiter que des effectifs limités des ISC pour la réalisation du travail requis, en minimisant ainsi les risques de gaspillage en ressources humaines.

9. En outre, les activités de vérification peuvent être utiles lorsque les ISC doivent s'assurer de la compréhension et de l'acceptation, par les intéressés, des changements proposés. En effet, il peut être difficile de maintenir la réputation et la crédibilité des ISC en introduisant des changements qui n'ont pas été parfaitement expliqués ou compris. Les activités et des résultats, à la fois structurés et pratiques, des vérifications représentent une base utile, sur laquelle des discussions pourront être engagées avec les principaux intéressés afin de définir leurs inquiétudes et de faire en sorte que l'on puisse les résoudre dans l'avenir.

10. Dans certains pays, les changements apportés rendent nécessaire la modification du cadre juridique ainsi que des principales activités du gouvernement (par exemple les procédés budgétaires, les procédures de gestion financière, l'introduction de vérifications internes), et il est indispensable que les changements apportés par l'ISC soient entièrement compatibles avec ceux qui ont été réalisés ailleurs, au sein du gouvernement. Il est utile de mettre ces questions en lumière à travers une activité de vérification bien spécifique, et de permettre à l'ISC de contribuer aux changements dans le cadre général de la responsabilisation financière.

11. Lorsqu'une ISC décide d'introduire une nouvelle méthodologie de vérification, ou de procéder à une révision radicale d'une méthodologie existante (en révisant à la fois la pratique et la documentation relative aux guides de la vérification), il est toujours utile de tester les nouvelles procédures, méthodes et techniques de travail avant de les appliquer à toutes les vérifications. Ceci permet d'identifier le plus de défauts ou de problèmes possibles, afin de prendre les mesures

nécessaires. Sans ces tests, la qualité et la crédibilité de la nouvelle méthodologie de vérification seraient menacées.

12. Des activités spécifiques de petite envergure sont un moyen excellent et pratique de développer et de renforcer les messages et les techniques introduits par le biais de cours de formation, séminaires et stages initiaux. La vérification permet non seulement de renforcer le développement des connaissances des membres des équipes qui y participent, mais elle offre également une opportunité de démontrer l'utilité et les avantages de nouveaux principes de vérification dans un environnement pratique. L'expérience acquise par le personnel participant à la vérification peut être disséminée à l'ensemble du personnel en tant qu'exemples "authentiques". En outre, les ISC doivent également envisager de maximiser le bénéfice de ces expériences en utilisant des membres des équipes de vérification comme "moniteurs" pour d'autres membres du personnel de l'ISC, au fur et à mesure de l'introduction de la méthodologie de la vérification dans l'ensemble de l'ISC. Ce principe peut contribuer, dans une grande mesure, à la soutenabilité du programme de développement lorsque les projets d'assistance technique touchent à leur fin et les experts internationaux s'en vont. En outre, les réactions que reçoivent les experts internationaux sur leur propre ISC et les méthodes de vérification qu'elle emploie, sur la base des questions soulevées par des collègues de l'ISC destinatrice, leur fournit une opportunité unique d'examiner leur méthode et, le cas échéant, leurs principes sous un jour nouveau, et d'apporter des changements.

Les conditions nécessaires pour une vérification réussie

13. L'expérience a démontré que, pour effectuer de bonnes vérifications, il est nécessaire de remplir les exigences ou conditions minimales suivantes:

- Les vérifications doivent s'inscrire dans un Plan de Développement Stratégique plus général pour la réalisation du changement et du développement désirés. Ceci est important pour l'équipe chargée de la réalisation, ainsi que pour les cadres, afin d'assurer l'avancement du Plan.
- On doit :
 - comprendre que la direction soutient les tentatives de développement de nouvelles méthodologies de vérification, et ce soutien doit être tangible. Sans ce soutien, le personnel chargé de la vérification finit rapidement par être désillusionné par ce processus.
 - faire appel, pour la vérification, à du personnel expérimenté et spécialisé, qui pourra éventuellement former d'autres membres du personnel.
 - disposer d'un personnel désigné pour la méthodologie de la vérification. Il s'agit de membres clé de l'ISC chargés de concevoir ou de réviser la méthodologie et/ou le guide de la vérification sur la base de l'expérience et de la recherche.
 - utiliser des experts externes possédant une grande expérience de la vérification et de l'assistance technique, qui participeront aux vérifications d'avancement à des stades clé. Cette fonction peut être facilitée par une autre ISC ou d'autres experts.

- prévoir des délais suffisants pour l'exécution des vérifications, afin d'assurer une bonne application des méthodologies.
- concevoir correctement l'application de méthodologies nouvelles afin d'évaluer leur succès relatif ainsi que les possibilités d'application dans l'environnement de l'ISC hôte
- tenir des ateliers internes pour fournir des mises au point à des échéances clé de chaque vérification (Planification, travaux pratiques, révision, présentation, enseignements tirés et réactions / commentaires).
- Tenir des séminaires pour l'ensemble du personnel de vérification dirigés par des membres du personnel de services de vérification pilotes / conjoints.
- s'assurer que des discussions aient lieu avec les personnes intéressées afin de clarifier le rôle en pleine évolution de l'ISC et les principes de base de la méthodologie de la vérification ; que la vérification soit projetée convenablement; et que les objectifs de la vérification soient clairs ;
- L'entité vérifiée et l'équipe de vérification de l'ISC doivent être parfaitement conscientes de la portée, de l'objet et des intentions de la vérification, y compris du fait que la procédure suivie et les résultats peuvent être différents de ceux auxquels elles étaient habituées dans le cadre de l'approche traditionnelle de l'ISC;
- Les résultats de la vérification doivent être précis, équitables et constructifs, et, d'une manière générale, cette activité doit être considérée, par toutes les parties, comme étant réussie et utile, afin de convaincre ces dernières des avantages que présente la révision des méthodes et des techniques;
- On doit tirer des enseignements des expériences acquises ;
- Les enseignements acquis sont ensuite incorporés, de façon cohérente, dans le développement et l'optimisation des méthodes et procédures de vérification standards;
- Le rôle et les fonctions du service de vérification et de l'ISC partenaire doivent être clairs et parfaitement compris, dès le départ, par tous ceux qui participent à cette activité ; et
- Les communications au sein du service de vérification doivent être à la fois efficaces et régulières, et les méthodes employées suffisamment flexibles pour incorporer les modifications éventuellement nécessaires au cours de la vérification.

Les enseignements tirés

14. Les enseignements suivants découlent de l'expérience conjointe du groupe dans les activités de vérification dans le cadre de l'élargissement de l'UE

- Sélectionner un secteur de vérification à la fois substantiel et important. Ces vérifications offrent à l'ISC une possibilité rare de démontrer de façon claire les modifications effectuées ainsi que leur valeur ajoutée et la contribution qu'elles apportent pour le développement des parties intéressées. Toutefois, on préférera une vérification réussie avec une portée plus limitée à une vérification qui échoue à cause d'une ambition excessive.
- Maintenir le nombre de vérifications à un niveau "maniable". Un enthousiasme à outrance pour le changement risque de réduire l'utilité de ces vérifications en tant qu'outil.
- Faire en sorte que les experts se fassent une idée aussi bonne que possible du contexte de la vérification, tant sur le plan général que sur le domaine spécifique de la vérification. Charger l'équipe de la vérification des séances d'information - ce qui permettra de mettre en lumière les lacunes dans leurs connaissances qu'elle doit combler avant de se lancer dans la vérification.
- Vérifier que l'expert est mis au courant de l'avancement de la vérification entre ses visites, ce qui contribue à la réalisation d'un travail en équipe plus solide tout en maximisant l'utilité des experts dans le pays.
- Ne pas sous-estimer les problèmes linguistiques potentiels. Définir clairement la terminologie et les expressions techniques.
- Sélectionner des vérifications prioritaires dans le cadre du plan de travail annuel des ISC. Des priorités contradictoires affectent la qualité de la vérification.
- Vérifier que la vérification repose sur des bases juridiques solides, afin de minimiser les risques de contestation des rapports.
- Ne pas sous-estimer les difficultés que présentent les rapports avec des entités vérifiées, qui ne comprennent pas parfois ce que comportent les nouvelles procédures de vérification. Il est indispensable que, dans certaines occasions importantes, les experts soient intégrés dans l'équipe de vérification qui se rend chez le client, p. ex. au stade de la planification et lors du compte rendu de la visite. Ceci permet à toutes les parties de mieux comprendre ce qui se passe.
- On doit s'assurer que les conclusions et les compte rendus à la direction "ajoutent de la valeur" sur le plan du développement de l'entité vérifiée. La présentation des conclusions est fondamentale, parce qu'il s'agit probablement d'une expérience nouvelle pour les participants.
- Les résultats des vérifications doivent être intégrés dans la procédure de développement de la vérification. Ceci pourra être effectué sous la direction de

l'équipe de la méthodologie, mais le personnel des équipes de vérification doit jouer un rôle actif dans le processus : il apporte une vue indépendante sur l'impact des conclusions sur le développement de la méthodologie de la vérification de l'ISC.

- Vérifier que les résultats des vérifications sont communiqués de façon efficace. Sous l'effet des pressions exercées pour "passer à la vérification suivante", les connaissances déjà acquises risquent de ne pas être entièrement disséminées.
- On ne doit pas supposer que les enseignements acquis d'un certain type de vérification (p. ex. la vérification des performances) ne sont pertinents ou n'ont d'importance pour effectuer d'autres travaux (p. ex. des contrôles financiers / travaux de risque). La consultation d'autres expériences est parfois extrêmement utile.
- Les séminaires et les ateliers pratiques sont de bons mécanismes, en particulier en tant que dialogue entre l'expert et le service de vérification, qui rendent les expériences plus intéressantes.
- A la fin de chaque vérification, on doit donner à des membres de l'équipe des postes de haut niveau pour les vérifications suivantes, afin de s'assurer que leur expérience ne soit pas "perdue". Ceci permet de maximiser l'exploitation de ressources limitées.
- On doit s'assurer que la plupart des membres de l'équipe sont potentiellement en mesure d'"assurer une formation" et de diriger des séminaires, en contribuant ainsi à la soutenabilité lorsque les projets sont terminés.

Conclusion

15. Le présent guide contient une liste pratique de base des principales exigences pour une bonne coopération (**Annexe 1**) ainsi qu'une liste des enseignements tirés, provenant d'une série d'études de cas dans six scénarios de vérifications différents (**Annexe 2**) : elles soulignent un grand nombre d'exigences de base ainsi que certain nombre de "pièges" potentiels, s'ils n'ont pas été évoqués et traités de façon appropriée par des personnes compétentes à un moment opportun.

- Vérifications de rendement
- Vérification de gestion financière et de systèmes de vérification
- Vérification d'attestation
- Vérification de réalisation du budget
- Vérification de projet de fonds de l'UE et
- Vérification de fonds budgétaires de l'UE

16. L'expérience démontre que des vérifications pilotes ainsi que des vérifications parallèles et conjointes sont des instruments efficaces pour le renforcement de la formation et la mise à

l'épreuve de nouvelles méthodes, pratiques et techniques de travail dans une ISC, en facilitant ainsi la création et l'élaboration de guides de vérification. Le personnel disponible est presque toujours insuffisant, et ce principe facilite la mise en application très efficace de nouvelles méthodologies. Il est indispensable que ces vérifications et tous les autres instruments utilisés dans les procédures de changement et de développement, soient appliqués dans le cadre d'un Plan de Développement Stratégique, de manière à assurer le contrôle satisfaisant de l'avancement.

17. Le soutien et la coopération des partenaires des ISC sont indispensables, ces derniers comprenant non seulement les entités vérifiées, mais également les parlementaires et organismes divers ayant une mission de surveillance, comme par exemple le ministère des Finances. Des collaborateurs externes apportent une contribution importante dans les vérifications conjointes et les vérifications pilotes ; en effet, ils sont en mesure d'appliquer leur expérience de bonnes pratiques de vérification externes européennes à des vérifications réelles, et non pas simplement sur un plan théorique, qui ne tient pas nécessairement compte de la culture et des pratiques locales. L'exécution de vérifications conjointes et de vérifications pilotes avec d'autres ISC est parfois une bonne façon de mettre à l'épreuve de nouvelles méthodologies.

18. En outre, les résultats de chacune de ces vérifications permettent d'identifier des lacunes éventuelles dans les méthodologies de vérification, et, s'ils sont utilisés correctement, permettent l'ISC de contribuer à l'introduction de nouvelles pratiques et méthodes de vérification.

Remerciements

19. Le Groupe de Travail Conjoint sur les Activités de Vérification (*Joint Working Group on Audit Activities*) souhaite remercier Iain Johnston (vérificateur général du R.U.) et Nick Treen (conseiller principal en vérification et contrôles financiers, SIGMA) pour l'engagement dont ils ont fait preuve dans l'élaboration du présent Guide de Bonnes Pratiques de Coopération pour les vérification. Nous remercions également toutes les ISC de pays de l'UE et de pays candidats qui ont apporté leurs commentaires et leur expérience pratique.

LISTE DE CONTROLE DE BONNES PRATIQUES

La présente liste contient certaines bonnes pratiques relatives à l'exécution d'activités de vérification, développées dans le cadre d'une assistance et d'une coopération technique parmi des institutions supérieures de contrôle (ISC) en Europe. Un grand nombre de ces activités étaient des vérifications pilotes, parallèles ou conjointes, soutenant directement le processus d'adhésion dans l'UE pour les ISC destinataires. Il semble néanmoins, d'après les réactions à la diffusion d'une circulaire parmi des partenaires de la coopération, certains desquels participent également dans d'autres secteurs, et non pas simplement pour l'adhésion à l'UE, que cette liste pourrait avoir une valeur plus générique ou transmissible.

Les bonnes pratiques qui ont été identifiées jusqu'à présent pour l'exécution de vérifications conjointes ou pilotes réussies et utiles soulignent l'importance d'un style de projet à la fois rigoureux et organisé, ainsi que d'excellentes communications avec les ISC partenaires et entre elles.

Stade préparatoire général

- Développer des objectifs et des plans de projet à la fois clairs, mesurables et réalisables pour la vérification, basés sur une connaissance profonde et commune des exigences et des priorités de l'institution destinataire ;
- Assurer la participation de tous les partenaires
- Identifier clairement le type de vérification à effectuer ainsi que son objet spécifique
- S'assurer que le sujet spécifique ou le domaine sélectionné convient à l'approche proposée (vérification pilote, parallèle / conjointe)
- Essayer de sélectionner une vérification offrant de bonnes probabilités de produire de bons résultats, afin que l'équipe chargée de la vérification et l'entité vérifiée se sentent à l'aise, et en renforçant ainsi le dynamisme positif du projet entier

- ❑ Affecter des ressources appropriées et suffisantes, et sélectionner une politique opportune pour la mise en commun des connaissances et de l'expérience ;
- ❑ Identifier rapidement, et contrôler, les types d'expériences, de connaissances et de compétences que la vérification apportera à l'ISC destinatrice.
- ❑ répartir clairement les responsabilités pour l'exécution des plans du projet, et répondre de façon flexible aux évaluations sur l'avancement et les résultats, ainsi qu'aux exigences et priorités nouvelles ;
- ❑ Promouvoir des communications efficaces pour le projet.

Définition des objectifs du projet ; formulation des plans pour le projet

Afin d'éviter toute erreur d'orientation du travail et de permettre aux partenaires de démontrer avec succès les objectifs et les plans clairs, mesurables et réalisables du projet, sur la base d'une connaissance profonde et commune des exigences et des priorités de l'institution, les partenaires doivent en particulier :-

- ❑ Formuler et convenir les objectifs du projet, sur la base d'une recherche approfondie.
- ❑ Tenir compte, dans les objectifs du projet, des autres changements que l'institution adhérente a l'intention d'apporter, ainsi que des changements dans le cadre de vérifications internes de l'administration publique, y compris les changements réalisés à travers d'autres projets de coopération technique.
- ❑ Tenir compte, dans la définition des objectifs des projets, des attitudes et autres facteurs qui pourraient soutenir ou entraver la poursuite des objectifs du projet. Par exemple, les attitudes du personnel de vérification, de hauts fonctionnaires et de membres du parlement vis à vis du changement.
- ❑ S'assurer que les plans du projet comprennent des éléments de référence sur la base desquels on pourra évaluer l'avancement des travaux et les réalisations. Il pourra s'agir, par exemple,
 - ❑ des ressources que les partenaires ont consacrées au projet,
 - ❑ de l'exécution de missions importantes (formation et guides, par exemple)

- de la mise en application de nouvelles méthodes de travail (audits des comptes basés sur risque, par exemple),
 - et des résultats (acceptation des recommandations de la vérification, par exemple)
- Identifier et évaluer les risques pour la réalisation des objectifs du projet. Ceci comprend les risques relatifs
 - Aux délais - par exemple lors de la définition des programmes de travail, on doit se demander si les plans d'urgence sont appropriés
 - A la qualité – par exemple, une mauvaise traduction risque d'entraîner des malentendus et l'application erronée du travail
- Vérifier que les plans du projet, y compris la programmation des activités, tiennent compte de "pointes" de travail au sein des ISC destinataires et des institutions partenaires.

Affectation des ressources humaines appropriées et sélection des principes relatifs à la coopération technique

Il est nécessaire que les institutions destinataires et partenaires dévouent les ressources humaines adéquates à ce projet, et adoptent des principes appropriés pour la mise en commun des connaissances, aptitudes et de l'expérience. En particulier elles doivent :

- appliquer des procédures appropriées pour la sélection de personnes jouissant de l'expérience nécessaire, qui seront disponibles en cas de besoin, et pour donner à ces mêmes personnes la formation et les instructions dont elles ont besoin. Par exemple, afin d'offrir une contribution efficace, il pourra être nécessaire que les experts des Etats membres possèdent une formation appropriée et des aptitudes linguistiques, personnelles, de communication, et de conseil en plus des aptitudes techniques, des connaissances et de l'expérience,
- faire en sorte que les vérificateurs et les experts reçoivent des instructions appropriées, ce qui peut comprendre, par exemple, les objectifs des travaux qu'ils doivent effectuer, la façon dont ils influent sur les autres objectifs du projet, les informations sur l'organisation de l'institution adhérente ainsi que la culture organisationnelle et nationale,

- ❑ et s'assurer que l'institution du pays adhérent consacre aux projets des ressources humaines appropriées. Les institutions des pays candidats doivent répartir clairement les tâches pour la sélection, les instructions et l'évaluation de la contribution des pays adhérents.
- ❑ La direction de l'institution adhérente doit participer directement aux objectifs du projet.
- ❑ Les partenaires doivent identifier des méthodes appropriées pour le transfert de connaissances sur la base de leur évaluation des coûts et des bénéfices, y compris les préférences du personnel de l'ISC partenaire. Parmi ces méthodes, on indiquera
 - ❑ la formation,
 - ❑ le conseil,
 - ❑ les voyages d'étude,
 - ❑ et des vérification pilotes, sous le contrôle d'experts de l'Etat membre.

Exécution des plans du projet

Les institutions doivent diriger soigneusement l'exécution du projet, en particulier elles doivent:

- ❑ Répartir clairement les responsabilités pour l'exécution des plans du projet.
- ❑ Définir clairement, dans les plans, les responsabilités de personnes désignées au sein des institutions partenaires pour certaines activités du projet. Parmi ces responsabilités, indiquons, par exemple, la planification des visites d'experts, l'évaluation des visites d'experts, la communication de l'avancement des travaux et la résolution des problèmes, ainsi que la gestion de risques spécifiques au projet.
- ❑ Prendre les mesures nécessaires pour le contrôle et l'évaluation de l'avancement des travaux et des résultats.
- ❑ Cette évaluation comprendra, entre autres, la quantité et la qualité des ressources consacrées au projet ; la qualité et l'efficacité de la formation et des conseils ; l'avancement des travaux en fonction des échéances des programmes ; et les résultats obtenus.
- ❑ Cette évaluation doit être effectuée de façon opportune, et permettre la prise de mesures appropriées, le cas échéant.

- ❑ Des comptes rendus d'avancement opportuns et complets doivent être élaborés.
- ❑ Les comptes rendus comprendront, par exemple, l'avancement en fonction du budget ; les ressources consacrées par l'institution adhérente, y compris les co-financements ; les activités (évaluation d'activités individuelles) ; la production (des guides, par exemple), et les résultats (amélioration durable de la capacité de l'institution).
- ❑ Vérifier que l'avancement est vérifié régulièrement par un groupe, comprenant des cadres supérieurs d'institutions partenaires, y compris *des décideurs*.
- ❑ Les comptes rendus d'avancement doivent également préciser les risques spécifiques au projet et les mesures à prendre pour gérer ces risques.

Les communications pour le projet

L'existence de bonnes communications est indispensable pour assurer la gestion efficace d'activités de vérification, en particulier si elles s'inscrivent dans le cadre de projets de coopération technique. Au stade de la planification du projet, les partenaires doivent adopter une approche stratégique pour les communications, et examiner :

- ❑ Ce qui doit être communiqué (il s'agira probablement des objectifs du projet, de nouvelles méthodes de travail, et des effets des changements sur les particuliers, entre autres)
- ❑ A qui ces communications doivent être transmises (probablement la direction et le personnel de l'institution adhérente et des parties intéressées externes (délégation de la CE, SIGMA, CCE, parlement, entités à vérifier, et le public)
- ❑ Les modalités des communications (conformément aux bonnes pratiques, on devrait utiliser des méthodes officielles et non officielles. Par exemple : lettre personnelle du président au lancement du projet ; manifestations de lancement ; bulletins ; réunions)
- ❑ La fréquence de ces communications.
- ❑ Les partenaires doivent encourager les communications réciproques - avec des parties intéressées externes, entre le personnel de leurs institutions et entre eux.
- ❑ L'existence de communications ouvertes aide les partenaires à s'adapter à l'évolution des exigences et des priorités.

- La direction de l'institution du pays adhérent doit s'efforcer de communiquer son engagement au projet. Elle peut le faire en recommandant le projet comme moyen de perfectionnement de l'institution, en participant personnellement à des activités du projet ; en encourageant son personnel à participer au projet; en donnant au personnel le temps de le faire ; enfin, en le remerciant d'une façon appropriée.

Pour répondre aux exigences du donateur, on doit

- Assurer la participation des donateurs à toutes les phases de la vérification, et les tenir au courant de l'avancement, des succès remportés et des problèmes.
- Etre parfaitement conscients des exigences contractuelles du donateur, des exigences d'information et de communications, et de la réglementation financière
- Etre disposé à rendre compte de l'assistance fournie par le donateur en communiquant les résultats du projet
- Fournir des informations précises sur l'avancement et les résultats de l'activité, y compris les problèmes résolus.

Vérifications pilotes et/ou parallèles / conjointes - Études de cas

1) Vérification du rendement

Cette vérification pilote, effectuée sous les auspices du projet de jumelage, comporte un examen de la mesure dans laquelle les organisations étaient au courant des biens inscrits au bureau du cadastre. Indépendamment des différents statuts juridiques dans le cadre desquels l'ISC destinatrice exerce ses activités, il s'est avéré fort possible d'adopter la méthodologie et les bonnes pratiques de l'ISC partenaire dans cette vérification.

En particulier, cette vérification a démontré l'importance

- De la conception soignée de la vérification et d'une connaissance minutieuse du sujet.
- De l'utilisation de techniques de "remue-méninges" et d'analyse des questions pour identifier les principaux aspects à examiner, et ce qui constitue le *rendement* dans ce sujet particulier. Traditionnellement de très grande envergure, les vérifications s'efforçaient d'examiner la conformité par l'ensemble de l'organisation à la réglementation en vigueur, plutôt que certains aspects essentiels de ses performances dans l'exécution des services. De ce fait, les comptes rendus se bornaient à une série de critiques au lieu d'ajouter de la valeur en apportant des recommandations pratiques afin d'optimiser le rendement.
- Du travail en collaboration, en équipe, et non pas comme un groupement de particuliers. Les vérifications des ISC comportent généralement des groupements importants de particuliers, chacun d'eux se penchant sur des aspects spécifiques de la vérification, au lieu d'adopter une véritable politique de travail en équipe.
- De l'utilisation de méthodologies de vérification, comme par exemple des groupes spécialisés, pour rassembler des témoignages appropriés à l'appui des conclusions. Ceci comporte des réunions entre des particuliers de différents secteurs de l'entité vérifiée avec des clients pour discuter de problèmes relatifs au rendement et essayer d'identifier des solutions.
- De tenir des communications à des échéances régulières avec le client et d'appliquer une politique "sans surprises".
- De penser au-delà de la réglementation et de se demander si la réglementation est vraiment raisonnable sur le plan du rapport qualité prix.
- De l'application d'une politique flexible, comprenant la nécessité de réexaminer à des échéances régulières le plan de vérification détaillé.

- L'exécution, par l'ISC, d'un examen intégral sur les modalités d'exécution de la vérification, et le transfert des enseignements tirés et de l'expérience pratique dans un nouveau guide de la vérification.

2) Vérification de la gestion financière et des systèmes de vérification

Le projet de vérification conjoint portait sur la "vérification du rendement des systèmes de contrôle et de vérification internes de la gestion des projets du ministère des Transports et des communications, ainsi que la vérification du rendement des systèmes de contrôle et de vérification internes de la gestion des projets du ministère de l'Environnement".

Les questions sur lesquelles on doit se pencher pour optimiser la qualité des prochaines vérifications sont les suivantes :-

- Les tâches et les responsabilités doivent être claires, non seulement pour les membres de l'équipe, mais également pour le personnel responsable du contrôle de la qualité.
- Le plan doit prévoir des échéances et des niveaux auxquels on doit prendre des décisions ; on doit prévoir des délais suffisants pour permettre à l'équipe d'exercer ses fonctions de façon plus minutieuse. En outre, chaque membre de l'équipe doit savoir exactement ce qu'il doit faire dans les délais prévus.
- Le programme de vérification doit comprendre des plans hebdomadaires ou bihebdomadaires spécifiques.
- Au cours de la phase de planification des vérifications, on doit posséder une vision de l'objet principal.
- Au cours des travaux sur place, on doit préparer une ébauche du compte rendu, dont l'élaboration sera effectuée conjointement avec les travaux sur place.
- Il est nécessaire de renforcer les communications avec l'entité vérifiée ; en particulier, on doit développer un système de communication informel.
- Chaque responsable de la vérification ne doit mener qu'un seul projet conjoint ou pilote à la fois.
- Le plan doit prévoir des délais plus longs pour la traduction ainsi que pour les commentaires des experts. Un plan plus détaillé, comprenant des dates d'échéance pour l'envoi de documents aux experts, et le renvoi de ces mêmes documents, devra prévoir également des délais supplémentaires compte tenu de l'application d'une nouvelle méthodologie.
- Il est nécessaire d'optimiser le processus de consultation avec les experts, par exemple avec des visites plus rapides mais plus fréquentes et des communications par e-mail.
- En outre, on doit améliorer les communications avec les experts avec : des comptes rendus d'avancement hebdomadaires brefs ; augmentation du nombre de documents élaborés directement en anglais pour éviter les erreurs de traduction. En outre, on doit s'accorder sur la terminologie et les définitions au début de la vérification.
- La correspondance entre l'objet de la vérification et le compte rendu des conclusions, et le rapport, doit être claire. On ne doit jamais oublier à qui s'adresse ce compte rendu :

fonctionnaires, ministre ou parlement. En fonction des circonstances, le destinataire du message principal varie (ministre, parlement ou les deux à la fois), et le message doit être élaboré de la façon la plus appropriée.

- On doit faire en sorte que le compte rendu soit publié dans les meilleurs délais, afin qu'il ne soit pas émis après que l'entité vérifiée a déjà apporté d'importantes modifications.
- Si les comptes rendus portent sur la gestion financière, les conclusions et les messages doivent se rapporter plus clairement aux finances.

3) Vérification d'attestation

Des vérifications conjointes ou pilotes ont été effectuées dans chacun des principaux secteurs de vérification avec SIGMA, à savoir : des ministères nationaux (deux) ; des hôpitaux (deux au départ) et des administrations régionales (toutes celles qui sont spécifiées dans le plan de vérification annuel). La portée de ces vérifications comprend l'attestation des états financiers annuels des entités sélectionnées, conformément à des normes de vérification internationales et en utilisant le guide de vérification de l'ISC.

Expériences acquises au cours de la vérification :

- Les équipes de vérification doivent toujours faire en sorte que l'on informe entièrement l'entité vérifiée et qu'on la persuade sur la nécessité de la méthode modifiée des procédures de vérification.
- Les équipes de vérification doivent se réunir à des échéances régulières avec d'autres équipes de vérification afin de discuter des problèmes de méthodologie qu'elles auraient rencontrés et, si possible, les solutions appliquées. En outre, l'organisation d'ateliers / séminaires à des échéances régulières est un mécanisme très utile.
- On doit tenir un service central de méthodologie de la vérification au courant des résultats des vérifications, afin que les révisions apportées à la méthodologie soient examinées et adoptées de façon centralisée.
- Les membres des équipes de vérification doivent posséder des dons de présentation afin d'assurer que "les enseignements tirés" puissent être transmis de façon efficace à d'autres vérificateurs.
- L'utilisation d'un spécialiste externe, possédant une expérience pratique générale des méthodologies de vérification internationales, est à la base d'une procédure indépendante d'"assurance de la qualité", au fur et à mesure de l'avancement des audits conjoints ou pilotes. Avec l'expérience, l'assurance de qualité de l'équipe de vérification peut être assurée à travers l'examen réciproque des fichiers de vérification.
- Les équipes de vérification doivent être disposées à être flexibles dans la méthode qu'elles adoptent pour l'exécution des programmes de vérification, car les procédures de vérification initiales ne seront pas nécessairement les plus efficaces dans le contexte de l'entité soumise à la vérification.
- Il est nécessaire de prévoir des délais considérables à la clarification de la signification de la terminologie internationale de la vérification employé par le pays concerné.

- La sélection des entités vérifiées doit comporter des secteurs de vérification importants, afin de démontrer que l'ISC accorde une grande importance à l'application de la méthodologie révisée, sans que ce secteur soit complexe au point de compliquer les procédures de vérification nécessaires.
- Il est important de tenir au courant les principaux intéressés, p. ex. des parlementaires, des modifications proposées pour la méthodologie de la vérification, afin que l'on tienne compte de leurs attentes.
- Les opinions de vérification ont été approuvées par l'ISC, et rendues publiques.
- La direction des entités vérifiées a été informée, par courrier, de la présence de faiblesses dans leurs systèmes de contrôle internes.
- Un certain nombre d'ateliers a disséminé les conclusions des équipes de vérification au sein de l'ISC.
- Les modifications de la méthodologie de la vérification ont été examinées par l'équipe de méthodologie de vérification de l'ISC et mises en application.
- Les vérifications ont démontré qu'il était possible d'appliquer, avec un certain succès, les normes de vérification internationales aux états financiers d'entités financées par l'État au sein de pays dont l'économie est en transition.

4) Vérification d'exécution du budget

La vérification du budget, des vérifications séparées de différents ministères et une vérification du budget consolidé étaient toutes "chapeautées" par la vérification pilote, dans cette activité de vérification avec un partenaire de jumelage. L'objectif était de développer une méthodologie et des connaissances spécialisées par le biais d'une formation structurée (ateliers) et directe (vérifications pilotes / conjointes). La méthodologie ainsi créée formerait alors la base pour des instructions manuelles ou détaillées qui pourraient être adaptées et développées pour incorporer d'autres types de vérification.

Les principales enseignements que l'on doit tirer de l'exécution de vérifications pilotes / conjointes sont les suivantes :

- L'importance de la définition claire des rôles dans la gestion de la vérification. Lorsqu'il existe un cadre supérieur responsable, sur le plan organisationnel, des vérifications, et un conseiller externe responsable des conseils sur la formation et la méthodologie, le rôle de chacun doit être clairement défini. Cette démarcation facilite le processus de prise de décision et évite la moindre confusion, de la part des vérificateurs, sur les personnes à consulter pour obtenir des conseils.
- Le double objectif de la formation / du développement de la méthodologie et de la production des résultats de la vérification dans les délais et les budgets prévus ne sont pas nécessairement en accord, et dans certains cas ils sont même contradictoires. Il est important de convenir, à chaque étape, de l'objectif le plus important.
- L'importance d'une formation complétée par des instructions écrites pour les

vérificateurs. On ne doit pas compter sur certaines séances de formation (atelier etc.) comme le seul moyen pour le transfert des connaissances (même avec du matériel de formation, des exemples d'application etc.). Il est important de compléter la formation avec des instructions écrites détaillées. Ceci est particulièrement important lors de l'introduction d'une technique ou d'un concept nouveaux.

- La nécessité d'incorporer quelques "points de contrôle" dans les procédures de vérification, qui permettent d'évaluer l'avancement de l'application des méthodologies nouvelles ou révisées. Ces points de contrôle doivent être définis en fonction des exigences, afin d'identifier les malentendus ou les applications erronées et d'y remédier rapidement. Les stades critiques sont généralement au début de la planification, au cours des travaux sur le terrain et au niveau du compte rendu provisoire.
- Le niveau des connaissances sur les techniques de vérification s'est amélioré. Les vérificateurs participant aux vérifications possèdent un niveau de connaissances plus général ainsi que des techniques nouvelles dans certains secteurs.
- La portée des vérifications est maintenant plus étendue. La vérification du budget comporte désormais un examen des systèmes et des procédures plus détaillé qu'auparavant.
- Les vérifications pilotes / conjointes sont un excellent outil pour la formation et le développement. Cependant, la formation et le développement sont des processus itératifs. On ne peut prétendre de ces vérifications qu'elles permettent, à elles seules, de développer des méthodologies et de former le personnel de façon efficace. On doit les considérer dans le cadre d'une procédure de développement de la vérification plus générale et à plus long terme (à chaque étape). Toutefois, les vérifications ont engendré un transfert des connaissances - par exemple, le matériel généré pour la vérification sera utilisé dans le guide de la vérification.

5) Vérification de projet de financement de l'UE

L'objet de la vérification pilote était le projet PHARE au ministère de l'Éducation, des Sciences et de la Technologie. L'objectif de la vérification était d'établir l'aspect légal, l'opportunité et la fiabilité de l'utilisation de financements alloués par l'UE : il s'agissait, pour l'ISC, de juger la conformité avec la réglementation européenne (y compris la loi sur l'approvisionnement).

Principales expériences et enseignements tirés - on doit

- Élaborer de façon détaillée le programme de la vérification (objectifs, portée et analyse des risques, y compris le contexte du contrôle) ;
- Sélectionner et définir clairement les objectifs de la vérification, c'est à dire vérification de régularité ou vérification du rendement. L'objectif de la vérification n'est peut-être pas considéré comme une vérification de performance, bien qu'elle ait été qualifiée de cette façon. Une vérification de rendement n'est efficace que si l'entité vérifiée est en mesure de l'effectuer directement ;

- S'assurer que la planification de la vérification est suffisamment détaillée et assistera l'équipe de la vérification pour affecter ses ressources de façon efficace. La participation des membres de l'équipe de vérification renforce l'acceptation de la planification ;
- Etre conscient des changements survenant dans les priorités du gouvernement ;
- Faire attention aux moments critiques dans la procédure d'approvisionnement (p. ex. sélection et définition des normes ; composition du comité à l'évaluation) ;
- S'assurer que tous les membres de l'équipe de la vérification aient accès à l'intégralité des informations pertinentes pour la vérification ;
- Se procurer un résumé de la législation en vigueur afin que tous les membres de l'équipe de vérification puissent étudier les articles les plus pertinents ;
- Faire usage le plus possible des connaissances spécialisées disponibles. Ce n'est pas l'équipe de vérification examinée qui a demandé à l'expert de PHARE d'effectuer la vérification ;
- Faire usage d'un vérificateur expérimenté de l'ISC qui pourra jouer le rôle de "*caisse de résonance*" pour l'équipe de la vérification ;
- Reconsidérer la procédure utilisée par le président de l'ISC pour approuver la vérification. La procédure actuelle ne permet pas à une équipe de vérification d'obtenir des informations pertinentes dans les locaux de l'entité vérifiée au cours de la phase de planification ;
- Incorporer toutes les conclusions critiques dans le compte rendu. Dans l'ensemble, les conclusions étaient positives, voire, sous certains aspects, excessivement positives (p. ex. le retard d'exécution du programme à la suite de l'assistance insuffisante des experts employés ne sont pas mentionnés) ;
- Fournir un récapitulatif de gestion et essayer d'éviter de grandes sections descriptives dans un compte rendu. Éviter également l'incorporation d'informations qui ne concernent que l'ISC (p. ex. composition de l'équipe de vérification) ;
- Renforcer la responsabilité de l'équipe de vérification envers le président et le conseil des membres de l'ISC (p.ex. en permettant à d'autres de procéder à un examen ou en effectuant une présentation) ; et
- Le document principal était un compte rendu publié, adressé au ministre concerné. En outre, le compte rendu a été distribué à tous les vérificateurs de l'ISC, et on a tenu des séminaires sur la vérification concernée dans les bureaux régionaux de l'ISC.

6) Vérification conjointe / parallèle de fonds de l'UE

La CCE a mené une vérification multilatérale des dépenses environnementales dans le contexte du programme PHARE, intéressant toutes les ISC des pays candidats. Au cours de l'étude préliminaire, les trois options de coopération supplémentaire suivantes ont été proposées :

- a) L'ISC accompagne simplement la CCE au cours de ses missions sur place afin de se faire une meilleure idée de la façon dont la CCE effectue ses vérifications. D'une manière générale, pour les visites de projet effectuées dans des pays bénéficiaires, on constitue deux équipes, chaque équipe étant composée d'un vérificateur de la CCE et un autre de l'ISC.
- b) L'ISC effectue sa propre vérification d'aide nationale et "Phare" au secteur de l'environnement, en tenant compte de la méthode de la CCE. L'ISC se joint à la CCE pour sa vérification sur place en appliquant la politique de travail en équipe décrite au point (a) ci-dessus (**vérification parallèle**).
- c) La CCE gère la vérification dans le cadre de son Plan d'enquête [*Audit Planning Memorandum* (APM)] avec des vérificateurs des ISC affectés au chef d'équipe de vérification de la CCE (**vérification conjointe**).

En fonction des ressources disponibles, les ISC ont participé à la vérification conjointement ou de façon parallèle. En outre, la CCE a organisé un séminaire à Bruxelles, où la plupart des participants se sont réunis pour discuter de l'étude préliminaire, de l'APM, des échantillons de projets ainsi que de la politique commune future. Chaque vérification comprenait des réunions de lancement et de clôture avec les ISC. Au cours de la phase de communication de cette vérification, un deuxième séminaire a eu lieu, avec toutes les ISC participantes ainsi que les ISC de Malte et de Chypre, au cours duquel les résultats de cette coopération ont été discutés.

Principales expériences et enseignements tirés :

- Discuter et établir en détail les objectifs de la vérification et les programmes de vérification avec toutes les ISC avant l'exécution de la vérification, et, si possible, avant l'établissement des programmes de travail
- Mettre en commun l'expérience et des connaissances, en particulier en ce qui concerne les différentes lois, stratégies et structures d'exécution nationales et de l'UE est très bénéfique
- En dépit des différentes méthodologies et attributions légales, il est possible de convenir d'une politique de vérification commune et de vérifier les projets de la même façon
- On estime qu'il est très utile de tenir un atelier central pour discuter de l'exécution de la vérification avant son exécution, en particulier pour la coopération sur place
- Les équipes de vérification doivent comprendre des vérificateurs /experts de "niveau de travail"
- La participation de vérificateurs d'ISC nationales et de la CCE a été très positive pour plusieurs raisons. Sur un plan pratique, les connaissances linguistiques de vérificateurs qui comprennent également les questions de vérification, sur le plan de la vérification, les connaissances sur les procédures de l'UE et nationales pourraient être combinées de façon à permettre à toutes les parties de mieux comprendre et vérifier ces systèmes.
- On doit discuter des résultats des missions de vérification immédiatement après

l'exécution de ces mêmes missions. En outre, un atelier final pour la discussion de remarques générales avec tous les vérificateurs participants s'est avérée fort utile.

- La continuité dans le personnel est extrêmement souhaitable (mais pas toujours possible). Les vérificateurs dépêchés à l'atelier préparatoire doivent également effectuer la vérification et contribuer à l'atelier de communication. Il serait idéal de pouvoir travailler au sein des mêmes équipes du début jusqu'à la fin.