



COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 7.10.2011
COM(2011) 643 final

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL

**Rapport annuel à l'autorité de décharge
concernant les audits internes réalisés en 2010**

(article 86, paragraphe 4, du règlement financier)

{SEC(2011) 1189 final}

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
2.	La mission de l'IAS: indépendance, objectivité et responsabilité	3
3.	Environnement de travail et plan d'audit.....	3
3.1.	Le processus d'audit interne	3
3.2.	Mise en œuvre du plan d'audit coordonné de l'IAS	4
3.3.	Degré d'acceptation et de suivi des recommandations de l'IAS.....	4
3.4.	Perception du travail de l'IAS	4
3.5.	Consultation de l'instance de la Commission spécialisée en matière d'irrégularités financières (FIP).....	4
4.	Principales constatations et recommandations de l'IAS.....	4
4.1.	Gouvernance	4
4.2.	Questions relatives aux technologies de l'information (TI)	7
4.3.	Stratégies en matière de contrôles.....	9
4.4.	Audit du respect des délais de paiement (DG BUDG, ECHO, MOVE, ENER et AIDCO).....	11
5.	Conclusions	12
5.1.	Procédures de contrôle	12
5.2.	Fraude.....	13

1. INTRODUCTION

Le présent rapport informe l'autorité de décharge des travaux menés par le service d'audit interne (IAS) de la Commission, conformément aux dispositions de l'article 86, paragraphe 4, du règlement financier (RF). Il a pour fondement le rapport établi par l'IAS en vertu de l'article 86, paragraphe 3, du RF, sur les principales constatations d'audit ainsi que sur les risques importants, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

Ce rapport repose aussi sur les rapports d'audit et de conseil achevés par l'IAS en 2010¹, qui portent sur les services de la Commission et les agences exécutives. Il ne couvre pas les résultats des travaux d'audit réalisés par l'IAS dans d'autres agences ou organismes, pour lesquels des rapports annuels distincts sont établis.

La Commission a déjà réagi à certaines recommandations de l'Auditeur interne figurant dans le rapport de synthèse², dans lequel elle prend position sur les questions horizontales soulevées par l'IAS, la Cour des comptes européenne (CCE) et l'autorité de décharge, ainsi que sur les aspects mis en évidence par le comité de suivi des audits (CSA).

2. LA MISSION DE L'IAS: INDEPENDANCE, OBJECTIVITE ET RESPONSABILITE

La mission de l'IAS est de contribuer à une gestion saine au sein de la Commission européenne grâce à l'audit des systèmes internes de gestion et de contrôle afin d'évaluer leur efficacité dans un souci d'amélioration permanente.

L'IAS est placé sous l'autorité du membre de la Commission responsable de l'audit et doit rendre des comptes au CSA. L'indépendance de l'IAS est inscrite dans sa charte de mission, adoptée par la Commission.

L'IAS effectue ses travaux dans le respect du règlement financier ainsi que du code de déontologie et des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborés par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA).

3. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET PLAN D'AUDIT

3.1. Le processus d'audit interne

L'IAS a coopéré avec la CCE et les structures d'audit interne (IAC) en vue de coordonner la planification des audits, la communication régulière de rapports d'audit, l'échange de méthodologies et l'organisation de formations communes.

Pour la première fois, l'IAS a émis pour la Commission une opinion globale, axée sur la gestion financière et fondée sur les audits internes qu'il a effectués, avec les IAC, au cours de la période 2008-2010.

¹ Certains rapports achevés au début de l'année 2010 ont été inclus dans le rapport 2009 et ne sont donc pas repris dans le rapport 2010. De même, certains rapports rédigés en 2010 mais achevés avant le 1^{er} février 2011 sont inclus dans le rapport 2010.

² COM(2011) 323 du 1^{er} juin 2011.

3.2. Mise en œuvre du plan d'audit coordonné de l'IAS

Le plan d'audit stratégique pour la période 2008-2010 a été régulièrement mis à jour pour tenir compte de besoins spécifiques (la première opinion globale, les résultats de l'évaluation annuelle des risques de gestion et d'autres changements dans l'environnement tant externe qu'interne).

En 2010, l'IAS a mené à bien 88 % de son programme de travail (contre 87 % en 2009), ce qui représente 100 % des engagements C1³ (100 % en 2009) et 68 % des engagements C2⁴ (66 % en 2009). 85 rapports ont été établis (à savoir 30 rapports d'audit, 49 rapports de suivi, 1 rapport de consultance, 4 lettres de recommandations et 1 rapport sur l'opinion globale).

3.3. Degré d'acceptation et de suivi des recommandations de l'IAS

En 2010, le taux d'acceptation, par les entités auditées, des recommandations d'audit essentielles et très importantes était de 100 % (contre 98,8 % en 2009).

Pour la période 2006 – 2010, 86 % des recommandations avaient été mises en œuvre à la fin de 2010.

L'IAS a conclu que 33 % des recommandations émises en 2010 ont déjà été mises en œuvre. Toute recommandation essentielle ou très importante dont la mise en œuvre accuse un net retard fait l'objet d'un suivi par le CSA.

3.4. Perception du travail de l'IAS

Le résultat de l'enquête de 2010 est globalement positif: 92,7 % (contre 90 % en 2009) des personnes interrogées sont convaincues que le travail de l'IAS contribue à la qualité des systèmes de gestion et de contrôle et 94,5 % (contre 90 % en 2009) d'entre elles conviennent que le travail de l'IAS est effectué avec probité, objectivité et loyauté. 86,2 % des personnes interrogées étaient satisfaites de la qualité des rapports de l'IAS (contre 76,3 % en 2009, 61,5 % en 2008 et 48,8 % en 2007).

3.5. Consultation de l'instance de la Commission spécialisée en matière d'irrégularités financières (FIP)

L'instance spécialisée en matière d'irrégularités financières (FIP) n'a relevé aucun problème systémique en 2010 en application de l'article 66, paragraphe 4, du règlement financier.

4. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'IAS

4.1. Gouvernance

L'IAS a mis en évidence les enseignements à tirer de la scission et de la restructuration de trois grandes directions générales, ainsi que les éventuelles synergies et consultations en matière de gouvernance qui pourraient être envisagées lors de réorganisations futures. L'IAS a

³ Les engagements C1 sont ceux qui doivent être exécutés au cours de l'année.

⁴ Les engagements C2 sont ceux qui peuvent être reportés à l'année suivante, en particulier lorsque la mise en œuvre des plans d'action est insuffisante pour justifier un audit de suivi, ou lorsque l'objet d'un audit a subi du retard.

effectué un certain nombre d'audits sur la structure de gouvernance au sein de la Commission, en matière de prévention et de détection de la fraude, ainsi que dans les agences exécutives.

- **Fraude**

Pour consolider les travaux d'audit dans le domaine de la lutte antifraude qu'il mène depuis 2007, l'IAS a effectué deux audits (OLAF et JLS) et un suivi en matière de prévention et de détection de la fraude. Ce thème de la prévention et de la détection a en outre été abordé dans le cadre de quatre autres audits.

L'IAS a émis un avis défavorable étant donné que la Commission ne disposait pas de stratégie actualisée en matière de lutte antifraude. Selon l'IAS, une telle stratégie devrait tenir compte du développement d'outils informatiques en vue de contribuer à la prévention et à la détection de la fraude, stimuler la coopération entre l'OLAF et ses partenaires et prévoir des actions de sensibilisation et de formation.

La Commission a adopté une communication sur la stratégie antifraude⁵, conformément aux recommandations de l'IAS, qui vise à améliorer les stratégies des services de la Commission en matière de lutte antifraude, à renforcer les politiques de l'UE et à contribuer à accroître la protection des intérêts financiers de l'Union. La Commission estime que les mesures proposées dans le plan d'action permettront de remédier aux déficiences potentielles détectées et d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle.

S'agissant de la gouvernance, l'IAS a recommandé tant à la DG JUST qu'à la DG HOME d'améliorer les processus d'évaluation des risques en tenant dûment compte des risques de fraude et, sur cette base, d'élaborer une stratégie de lutte antifraude en bonne et due forme.

En matière de prévention de la fraude, l'IAS a recommandé à la DG HOME de s'assurer que le cadre réglementaire du Fonds de solidarité se conforme aux dispositions du règlement financier et aux règles de la base de données centrale sur les exclusions. Pour ce qui est de la détection de la fraude, l'IAS a recommandé à la DG HOME de concevoir, d'organiser et de mettre en place des procédures et des systèmes permettant de consigner, de surveiller et de suivre les irrégularités signalées par les États membres.

Des actions de sensibilisation ont déjà eu lieu avec le comité SOLID⁶. En 2011, des stratégies antifraude spécifiques seront élaborées par ces deux directions générales avec l'appui de l'OLAF. Les dispositions du règlement de la Commission relatif à la base de données centrale sur les exclusions seront prises en compte dans la législation spécifique sur laquelle s'appuiera le prochain cadre financier pluriannuel (après 2013).

- **Scission de directions générales**

L'IAS a examiné la scission, intervenue en 2010, des DG TREN, ENV et JLS, qui a donné lieu à la création de directions «Ressources» communes et d'IAC communes. Ces changements organisationnels se sont déroulés dans le cadre de l'engagement pris par la Commission de satisfaire l'ensemble des besoins en effectifs jusqu'en 2013 en maintenant les ressources à un niveau constant et de réduire la part de l'appui administratif.

⁵ COM(2011) 376 du 24 juin 2011.

⁶ Les fonds SOLID sont des fonds gérés par l'UE au titre du programme-cadre «Solidarité et gestion des flux migratoires».

Une lettre de recommandations⁷ aborde un certain nombre d'aspects à examiner, notamment la surveillance renforcée et structurée du processus de réorganisation, et formule plusieurs suggestions en matière d'orientations préalables, de mise à disposition de compétences et d'amélioration des préparatifs par les services centraux.

La Commission a pris acte des points énoncés dans la lettre de recommandations, mais elle estime qu'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur les avantages et les inconvénients que comportent des directions communes. Elle dressera un bilan de la situation ultérieurement, lorsque les services concernés auront tiré davantage d'enseignements de la nouvelle structure organisationnelle.

- **Agences exécutives**

Un rapport de synthèse sur les agences exécutives a permis d'examiner les problèmes systémiques détectés lors des missions d'audit effectuées entre 2006 et 2009. L'IAS a émis un avis «satisfaisant, sauf pour» et a recommandé la mise à jour des stratégies en matière de ressources, la clarification de certains aspects relatifs au rôle et aux responsabilités des agences et de leurs DG de tutelle ainsi que l'adaptation de la politique de sécurité en ce qui concerne l'usage de logiciels de la Commission. Des mesures correctrices, principalement sous forme de lignes directrices, sont recommandées aux services centraux afin de prévenir la répétition de problèmes systémiques.

Comme l'indique le rapport de la task force «technologies de l'information», le groupe de pilotage GPA+TI se penchera sur la gouvernance informatique ainsi que sur l'architecture et le développement des systèmes dans les agences exécutives. La Commission estime que certains des changements requis dans les orientations (par exemple au niveau des rôles et des responsabilités ou du mode de comptabilisation des actifs) ne pourront être opérés qu'à l'issue du réexamen triennal du règlement financier. La Commission est en train d'élaborer de nouvelles règles de sécurité et elle va profiter de cette occasion pour s'assurer que les agences exécutives qui souhaitent avoir accès à ses systèmes informatiques respectent bien sa politique de sécurité informatique, ainsi que les modalités d'application, normes et orientations en la matière.

S'agissant de l'Agence exécutive pour la recherche (REA) et de l'Agence exécutive du Conseil européen de la recherche (ERCEA), l'IAS a conclu que leurs contrôles internes fournissaient une «assurance raisonnable» quant à la conception et à la configuration de l'environnement de contrôle global et des processus de gestion des subventions applicables aux programmes délégués. Cependant, l'IAS a mis en évidence certains aspects très importants à aborder, à savoir la nécessité de disposer de stratégies antifraude propres aux agences ainsi que d'améliorer les stratégies et procédures d'audit, la gestion du risque, les processus d'obtention de l'assurance et le processus de sélection des projets.

Des améliorations ont déjà été apportées au niveau du plan d'audit (processus de planification, évaluation des risques, univers d'audit et étendue de l'audit) et de sa mise en œuvre dans le

⁷ Les lettres de recommandations apportent à la direction des conseils, qui découlent généralement des constatations issues d'une série d'audits ou d'une mission de consultation, et ne donnent pas lieu à un suivi formel de la part des auditeurs. Ces lettres sont distinctes des rapports sur les missions d'audit (travail d'assurance), dans lesquels les auditeurs formulent une opinion et demandent un plan d'action visant à mettre en œuvre des recommandations convenues, qui feront l'objet d'une procédure de suivi formelle.

cadre de la stratégie d'audit générale pour le 7^e programme-cadre (orientations, surveillance et suivi). À la suite de l'adoption de la stratégie antifraude de la Commission, les deux agences élaboreront leurs propres stratégies de prévention de la fraude en coopération avec leur DG de tutelle et avec l'appui de l'OLAF. La mise en œuvre intégrale des plans d'action est escomptée pour le courant de l'année 2011.

4.2. Questions relatives aux technologies de l'information (TI)

- **Lettres de recommandations**

Une *lettre de recommandations sur la politique de sécurité informatique de la Commission* a fait la synthèse des principales questions liées à la mise en œuvre de la gouvernance de la sécurité informatique à la Commission et des politiques connexes, telles qu'elles ont été recensées lors des missions d'audit des TI réalisées par l'IAS ces quatre dernières années.

L'IAS a suggéré qu'une instance appropriée soit chargée de superviser la stratégie de la Commission en matière de sécurité, afin de garantir l'adéquation de celle-ci avec les objectifs institutionnels et d'en contrôler la mise en œuvre. Il a également proposé la mise en place d'un comité de haut niveau chargé de superviser la mise en œuvre des politiques de sécurité et des recommandations de la direction «Sécurité» (DG HR.DS). Ce comité pourrait également avoir une fonction d'instance supérieure chargée de régler les différends au sein des comités de pilotage des projets. Parmi les autres questions à examiner mentionnées dans la lettre de recommandations, il y a la clarification des rôles et des responsabilités des acteurs clés, la participation de la DG HR.DS aux aspects de sécurité liés au développement de systèmes informatiques institutionnels ou de grande envergure et le renforcement de la fonction de responsable local de la sécurité informatique au niveau de la DG.

L'IAS a également émis une *lettre de recommandations sur la configuration des projets TI au sein de la Commission* visant à déterminer les causes profondes des problèmes les plus fréquents.

L'IAS considère que les experts en informatique institutionnelle devraient participer davantage à la phase initiale des projets de développement des systèmes d'information et que certaines DG devraient systématiquement communiquer leur plan directeur informatique et leurs définitions de projets au niveau institutionnel. L'IAS estime en outre que les projets informatiques doivent se conformer à une série d'exigences minimales en matière de méthodologies et d'architecture organisationnelle.

La Commission considère que la nouvelle structure de gouvernance informatique répond aux besoins recensés dans les deux lettres de recommandations. Conformément à la feuille de route figurant dans le rapport de la task force «TI», elle se traduira elle aussi par une réduction globale des systèmes informatiques au sein de la Commission.

La politique de sécurité informatique relève de la compétence du comité de haut niveau sur les technologies de l'information, tandis que les questions relatives à la sécurité informatique opérationnelle sont placées sous la responsabilité du comité de sécurité de la Commission. Celle-ci estime qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'une structure supplémentaire chargée uniquement des questions de sécurité informatique.

S'agissant de la gestion des projets informatiques, une instance dénommée *Information System Project Management Board* a été mise en place dans le cadre de la nouvelle gouvernance

informatique prévue par la communication de la Commission *Getting the Best from IT in the Commission*⁸. Cette instance a notamment pour mission de veiller à l'adéquation des projets avec les méthodes standard, à l'élimination des doubles emplois et à la mobilisation des synergies entre les projets qui sont retenus.

Le comité de haut niveau sur les TI, qui dirige les travaux de rationalisation, a déjà recensé huit domaines d'activité dans lesquels sont menés des exercices de simplification. Pour chacun de ces domaines d'activité, des recommandations ont été formulées sur les systèmes informatiques qui pourraient être abandonnés ou dont les fonctions pourraient être prises en charge par un outil informatique commun/institutionnel.

La Commission estime que les changements apportés à la gouvernance informatique ont répondu aux observations de l'IAS et améliorent considérablement la manière dont est formulée et mise en œuvre la stratégie informatique.

- **Audit des TI locales à la DG EAC**

En matière de *gestion de projets informatiques*, l'audit a recommandé à la DG EAC d'instaurer un cadre formel pour l'évaluation des risques relatifs aux projets informatiques et de mettre en place un registre plus spécifique sur les risques inhérents aux projets pour chaque grand projet de TI à réaliser. L'IAS a également conclu que la DG EAC devait achever le document conceptuel (*Vision document*) pour LLPLink⁹.

La gestion formelle des risques relatifs aux projets informatiques, le registre sur les risques inhérents aux projets et le document conceptuel ont été menés à bien en 2010.

En ce qui concerne la *sécurité de l'information*, l'IAS a détecté des problèmes de sécurité potentiels pour un système d'information particulier. Une nouvelle politique en matière de mots de passe a été instaurée qui améliore les mécanismes d'authentification, et le plan d'action complet répondant à toutes les observations devrait être intégralement mis en œuvre dans le courant de 2011.

- **Audit de la gestion de la continuité des opérations (*Business Continuity Management – BCM*) à la DG DIGIT**

Cette mission d'audit fait partie de l'évaluation de la BCM au sein de la Commission, qui a commencé en 2009. L'IAS a émis des recommandations qui visent à améliorer la gestion du programme de continuité des opérations, prévoyant l'intégration complète des procédures de gestion des incidents dans le cadre de continuité des opérations et la réalisation de tests dans des conditions de simulation de crises. En outre, une fonction d'orientation pour la supervision de la mise en œuvre de la BCM au sein de la DG DIGIT a été recommandée ainsi que l'amélioration des activités globales de planification et de coordination, notamment l'identification et la coordination des (inter)dépendances.

L'IAS formulera une opinion d'audit à l'issue d'une mission de suivi, une fois que les recommandations figurant dans le présent rapport auront été mises en œuvre.

⁸ SEC(2010) 1182 du 7.10.2010.

⁹ LLPLink est l'un des principaux systèmes d'information.

4.3. Stratégies en matière de contrôles

- **Fonds structurels – DG REGIO et DG EMPL**

L'IAS a procédé à deux audits relevant de la stratégie en matière de contrôles à la DG REGIO et à la DG EMPL. Les États membres sont avant tout responsables de la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne efficaces, tandis que la Commission exerce une fonction de surveillance à l'égard des systèmes nationaux et assume la responsabilité finale de l'exécution du budget.

L'audit a fait ressortir plusieurs points forts dans ces deux DG (dont les services d'audit sont maintenant arrivés à maturité), mais il subsiste des lacunes dans les processus de planification stratégique, notamment en ce qui concerne le dosage entre les contrôles sur place et les examens documentaires. L'IAS a recommandé d'allonger la durée des plans d'audit au-delà d'un an en conformité avec la stratégie d'audit, de renforcer le processus d'évaluation des risques, d'améliorer la coordination des actions dans des domaines communs, de resserrer le lien entre le champ couvert par les audits et les assurances prévues et de mettre au point une assurance de la qualité plus globale. Ces dispositions devraient permettre d'énoncer clairement les normes d'audit à respecter, mais aussi d'obtenir des évaluations internes et externes périodiques de la qualité.

Les deux DG ont, en collaboration avec les services d'audit des autres DG chargées des Fonds structurels, soumis des plans d'action qui ont été jugés satisfaisants et ont commencé à mettre en œuvre un programme d'assurance de la qualité (comprenant un ensemble complet d'indicateurs de performance clés et les normes internationales d'audit à appliquer).

La stratégie d'audit pour les Fonds structurels repose désormais sur une coordination et un suivi réguliers de la stratégie d'audit grâce à des réunions de coordination relatives aux Fonds structurels (approche de l'audit, planification, évaluation des risques, méthodes et modalités de l'audit de l'échantillon représentatif) et sur des programmes d'audit pluriannuels qui permettent une meilleure réaffectation des ressources. Un nouveau modèle d'évaluation des risques a été mis en œuvre; il comprend la consolidation des résultats des audits antérieurs et des critères spécifiques relatifs à la prévention et la détection de la fraude. Toutes les actions incluses dans les plans d'action devraient être mises en œuvre au cours de 2011.

- **Stratégie d'audit – DG EAC**

La stratégie d'audit de la DG EAC pour le mode de gestion centralisée indirecte a été évaluée par l'audit du contrôle et du suivi des agences nationales chargées de la gestion du programme «Éducation et de formation tout au long de la vie», notamment de la surveillance des contrôles primaires et secondaires par les agences nationales (AN) et les autorités nationales (AUN) respectivement. Bien que la DG EAC ait déployé des efforts importants, il est nécessaire d'apporter des améliorations supplémentaires en ce qui concerne l'apurement des préfinancements des exercices précédents et les mécanismes de surveillance au sein des DG afin de bénéficier de la contribution efficace de différentes strates de contrôle.

Depuis 2011, la DG EAC poursuit la mise au point de son programme annuel d'audit de surveillance en se fondant sur une analyse des risques dûment documentée portant sur la qualité et l'efficacité des contrôles secondaires effectués par les AUN et des contrôles primaires réalisés par les AN. Il sera actualisé à la lumière de l'analyse des plans d'audit annuels et pluriannuels des AUN afin de veiller à ce que la stratégie de contrôle (contrôle

unique) fonctionne comme prévu. Par ailleurs, la DG EAC dressera une liste des indicateurs liés aux contrôles secondaires afin d'étayer l'efficacité de l'assurance fournie par les AUN. Toutes les recommandations devraient être pleinement mises en œuvre au cours de 2011.

- **Aide au développement - DG AIDCO et DG ELARG**

L'audit destiné à évaluer la pertinence et de l'efficacité de la stratégie de contrôle de la DG AIDCO pour les lignes budgétaires thématiques (mode de gestion centralisée) a mis en évidence la nécessité d'obtenir des chefs de délégation des informations appropriées, afin d'étayer l'assurance fournie chaque année par l'ordonnateur délégué.

L'IAS a recommandé d'analyser les chaînes de subdélégation et de compte rendu pour cet instrument, de même que de définir et de mettre en œuvre des contrôles plus pertinents avec des indicateurs de résultat, d'évaluer le niveau des effectifs et de réduire les erreurs dans les évaluations des appels à propositions locaux.

Les procédures de gestion des programmes dans le cadre du mode de gestion partiellement décentralisée ont été évaluées par un audit de la gestion financière des devis-programmes, financés par le Fonds européen de développement et le budget de l'UE. L'IAS a recommandé à la DG AIDCO de fournir davantage de lignes directrices, de favoriser l'utilisation de check-lists standardisées et de renforcer la surveillance afin de garantir que les strates de contrôle procurent une assurance suffisante à l'ordonnateur délégué.

À la suite de la création du service européen pour l'action extérieure et de la fusion des DG AIDCO et DEV, les chaînes de subdélégation et de compte rendu ont été revues et adaptées. De nouveaux indicateurs et de nouvelles exigences en matière de compte rendu ont été mis en place afin de mieux étayer et quantifier l'effet et le rapport coût/efficacité des contrôles et de pouvoir tirer des rapports une assurance plus solide. La DG DEVCO a introduit de nouveaux indicateurs destinés à mieux évaluer l'adéquation des ressources humaines. Elle améliore également la gestion des appels à propositions locaux et les procédures de candidature (simplification, demande de subvention standardisée) et prévoit que son plan d'action sera intégralement mis en œuvre d'ici à la fin de l'année en cours.

Au sein de la DG ELARG, l'audit de la passation de marchés au titre de l'IAP a porté sur l'examen des contrôles dans le cadre des modes de gestion centralisée et décentralisée. L'IAS a recommandé que les check-lists soient fondées sur un ensemble d'exigences minimales en matière de contrôle à compléter et/ou à adapter par chaque ordonnateur subdélégué afin de tenir compte de risques particuliers.

Dans l'audit des subventions au titre de l'instrument de préadhésion (modes de gestion centralisée et conjointe), l'IAS a recommandé de mettre au point des procédures pratiques d'évaluation ex ante et de garantir la cohérence de l'encodage des données et de leur communication dans des outils de gestion. Il convient de renforcer la surveillance par la direction des appels à propositions et d'optimiser la procédure actuelle en améliorant les procédures d'évaluation, en perfectionnant les outils informatiques et en utilisant des appels à manifestation d'intérêt pluriannuels.

La DG ELARG a créé des check-lists harmonisées à utiliser lors de la vérification ex ante des procédures de passation de marchés; elle a renforcé sa surveillance des appels à propositions pour les subventions grâce à un compte rendu mieux ciblé et à une cohérence plus rigoureuse des données encodées.

• Régime commun d'assurance-maladie (RCAM) - PMO

L'audit a essentiellement porté sur l'organisation interne et l'environnement de contrôle interne de la gestion du RCAM par le PMO et sur sa stratégie de contrôle. L'IAS a émis une opinion d'audit défavorable.

Du point de vue de l'IAS, le bureau central du RCAM devrait jouer un rôle de coordination plus affirmé et plus dynamique, en apportant un soutien aux bureaux liquidateurs d'autres institutions et d'autres lieux d'affectation, et devrait mettre au point une stratégie de contrôle ex ante et ex post globale et garantir la cohérence de la mise en œuvre et de la justification documentaire des contrôles. D'autres recommandations visaient à mettre en place une stratégie de détection et de prévention de la fraude.

Un nouvel organigramme a été adopté par la Commission, et l'«antenne» RCAM du Conseil a été absorbée. Des réunions régulières se tiennent désormais entre les différentes structures distantes et le bureau central. Une stratégie de contrôle établissant les procédures de contrôle ainsi que les niveaux de compte rendu et un plan de contrôle a été mise au point. D'autres actions ont été mises en œuvre immédiatement afin de remédier à certaines déficiences graves détectées par l'audit (suivi et compte rendu réguliers des déficits financiers et des réserves, déclarations de confidentialité en matière médicale signées par les membres du personnel, etc.). Toutes les recommandations d'audit essentielles seront mises en œuvre d'ici à la fin de 2011.

4.4. Audit du respect des délais de paiement (DG BUDG, ECHO, MOVE, ENER et AIDCO)

L'audit a porté sur le traitement des opérations de paiement dans le cadre de la gestion centralisée, sur les activités de suivi et de compte rendu tant dans les DG horizontales que dans les DG opérationnelles et sur l'utilisation des systèmes informatiques centraux et locaux. L'IAS a estimé que le système de contrôle interne mis en place à la Commission aux fins du respect des délais de paiement fournit une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux activités, sauf pour plusieurs aspects très importants.

Les DG opérationnelles auditées (à l'exception de la DG ECHO) n'ont pas systématiquement vérifié le respect des délais de paiement, et les rapports adressés à la direction ne contenaient pas toujours toutes les informations nécessaires pour surveiller le respect des délais de paiement.

L'IAS a recommandé de renforcer le suivi aux niveaux central et local et de mettre en place des systèmes de compte rendu de gestion efficaces. L'audit a également permis de constater des lacunes dans les lignes directrices et les instructions/les procédures, ainsi que des possibilités d'améliorer le traitement des paiements, notamment au niveau de la qualité de l'encodage des données, des suspensions et de l'enregistrement des factures dans les délais impartis.

La Commission a progressé dans ce domaine au cours des dernières années (comme l'indiquent les résultats des enquêtes régulières du Médiateur européen) grâce aux améliorations apportées au système ABAC en ce qui concerne la validation des systèmes informatiques locaux, grâce à l'amélioration des lignes directrices et au suivi régulier.

Un réexamen des rapports types existants permettant aux DG opérationnelles de surveiller les opérations de paiement et le respect des délais de paiement est en cours. Un groupe de travail a été créé pour examiner les lignes directrices existantes et proposer des améliorations. Il est rappelé aux services la nécessité d'un transfert correct vers ABAC des données relatives aux retards de paiement. L'adaptation des fonctionnalités d'ABAC relatives à la suspension des paiements sera envisagée à l'issue du réexamen triennal des règlements financiers. Les plans d'action seront entièrement mis en œuvre d'ici la fin de 2012.

5. CONCLUSIONS

Les travaux de l'IAS contribuent à une culture de l'efficacité et l'efficacités. Ses travaux d'audit aident la Commission à déceler les synergies ainsi que les risques et, par conséquent, renforcent la gestion de la Commission.

La Commission note la coopération positive entre l'IAS et les DG auditées et leurs structures d'audit interne. La mise en œuvre des plans d'action établis au cours du présent exercice et des exercices précédents en réponse aux recommandations de l'audit contribue à l'amélioration constante du cadre de contrôle interne de la Commission.

5.1. Procédures de contrôle

L'IAS a mis en évidence la nécessité d'obtenir des chefs de délégation des informations de meilleure qualité dans le cadre du processus d'assurance de la DG AIDCO; s'agissant de la DG EAC, il a également insisté sur la nécessité d'éviter les chevauchements inutiles entre les contrôles effectués par ses services et ceux réalisés par les agences nationales. La DG ELARG devrait compléter son initiative en demandant aux chefs de délégation de présenter une stratégie d'assurance annuelle s'appuyant sur l'élaboration de check-lists applicables à toutes les délégations. L'IAS a recommandé à la DG REGIO et à la DG EMPL des améliorations jugées nécessaires pour obtenir une assurance suffisante pour les programmes pluriannuels. Au niveau des stratégies de contrôle, la Commission a adopté un nombre important de mesures pour permettre à ses services de mettre en place des systèmes d'audit et de contrôle adéquats. Des plans d'action ont été élaborés et mis en œuvre dans les domaines où les risques sont les plus élevés, ce qui a permis d'améliorer la planification et le suivi des activités de contrôle, d'éliminer les charges administratives et les doubles emplois et d'accroître l'efficacité des systèmes de contrôle interne de la Commission.

Les contrôles destinés à vérifier le respect des délais légaux en matière de paiements ont été moins efficaces dans certaines DG où la réduction des délais exigée par la Commission n'a pas toujours été appliquée. La direction doit améliorer le suivi de la bonne mise en œuvre des procédures de contrôle pour le traitement des paiements. La Commission a pris plusieurs mesures visant à améliorer tant l'exécution des paiements que les mécanismes de contrôle associés, à savoir aux niveaux du système informatique (ABAC), de la validation des systèmes informatiques locaux et des lignes directrices, et au moyen d'un suivi régulier et plus efficace.

Les travaux de l'IAS ont permis de cerner des points à examiner en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de projets informatiques en phase de démarrage afin de permettre à la Commission d'atteindre ses objectifs de façon rentable, efficace et sûre. À la suite des recommandations de la task force «TI», la Commission a procédé à une réforme de sa gouvernance informatique: création, en 2010, du groupe de pilotage GPA + TI et ensuite, en

2011, du *Information Systems Project Management Board* ainsi que du comité de haut niveau sur les technologies de l'information, ce qui constitue une amélioration majeure du mode d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie informatique.

Le travail d'audit de l'IAS auprès des DG récemment scindées a permis de tirer des enseignements à prendre en compte avant toute future division de DG, afin d'atténuer l'incidence du changement sur les DG, ainsi que sur les services centraux et horizontaux et leur personnel. La Commission estime qu'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur les avantages et les inconvénients que comportent des directions communes; elle fera le point ultérieurement, lorsque les services concernés auront tiré davantage d'enseignements de la nouvelle structure organisationnelle.

5.2. Fraude

Dans ce domaine, les efforts de l'IAS ont mis en évidence notamment le manque de clarté au niveau de la responsabilité organisationnelle en matière de prévention et de détection de la fraude, ainsi que la nécessité d'actualiser la stratégie antifraude à l'échelle de la Commission.

La Commission a adopté une nouvelle stratégie antifraude, élaborée par l'OLAF en coopération avec les services centraux et les DG opérationnelles et qui tient dûment compte des questions soulevées par l'IAS.