

Bruxelles, le 6.6.2018  
COM(2018) 457 final

PART 2/2

**RAPPORT DE LA COMMISSION**

**AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL ET À LA COUR DES COMPTES**

**Rapport annuel 2017 sur la gestion et la performance du budget de l'UE**

# Section 2

## Contrôle interne et gestion financière

### Introduction

La seconde section du présent rapport porte sur la gestion, par la Commission, du budget de l'UE, ainsi que du fonds européen de développement et des fonds fiduciaires de l'UE, pour 2017.

La Commission a poursuivi le renforcement de son cadre de contrôle interne, fondé sur les normes et les bonnes pratiques internationales. L'objectif est de passer d'une approche fondée sur la conformité à un système axé sur des principes afin de garantir la robustesse du contrôle interne tout en procurant la souplesse nécessaire aux services de la Commission pour l'adapter à leurs besoins et à leur contexte spécifiques.

**Les systèmes de gestion financière et de contrôle du budget de l'UE se sont considérablement améliorés au fil du temps, un constat également établi par la Cour des comptes européenne.** La principale caractéristique du processus de décharge 2016 a été que, pour la première fois, la Cour des comptes européenne, dans sa dernière déclaration d'assurance<sup>97</sup>, a émis **une opinion avec réserve plutôt qu'une opinion défavorable sur la légalité et la régularité** des paiements du budget de l'UE. Le taux d'erreur a diminué dans tous les domaines politiques, de sorte que la tendance à la baisse enregistrée par le taux d'erreur global estimatif s'est poursuivie. **Le taux d'erreur était inférieur à 2 % pour environ la moitié des dépenses de l'UE et aucune erreur significative n'a été constatée dans les recettes.**

En outre, pour la dixième année consécutive, la Cour des comptes européenne a également rendu une **opinion positive (favorable) sur les comptes annuels de l'UE.**

Néanmoins, la Commission continue d'améliorer ses systèmes de contrôle. L'objectif ultime est une **gestion financière efficace sur le plan des coûts**, ce qui permettra de protéger le budget de l'UE à l'aide de mesures préventives et correctives contre les erreurs et la fraude et de conserver un équilibre proportionné entre les coûts et les avantages des contrôles (y compris par la simplification des procédures).

### Principales réalisations de 2017

Bien que 2017 ait été une année de transition pour la **mise en œuvre du nouveau cadre de contrôle interne** à partir de 2018, **un tiers déjà des services de la Commission** ont franchi le pas avec succès pour l'exercice 2017.

**Dans l'ensemble, tous les services de la Commission ont conclu que les standards/principes de contrôle interne fonctionnaient bien et étaient mis en œuvre de manière efficace.** Toutefois, l'évaluation plus nuancée a permis de mettre en évidence certains besoins afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de tel ou tel principe ou standard.

En matière d'efficacité des contrôles, le **délai moyen global des paiements** des services de la Commission a **diminué de manière constante** au fil des ans et est maintenant nettement **inférieur à 30 jours**. Le délai moyen global des paiements nets en 2017 est de 20,4 jours.

La Commission est convaincue que le **montant global à risque restera inférieur à 2 %**. En fait, le taux d'erreur global estimatif poursuit sa tendance à la baisse en 2017, **le montant global à risque au moment du paiement étant maintenant même estimé à 1,7 % et le montant global à risque à la clôture étant estimé à la baisse à 0,6 %**.

En ce qui concerne les corrections financières et les recouvrements en 2017, les **systèmes de contrôle pluriannuels** des services leur ont permis de déceler et de corriger l'équivalent de 897 millions d'EUR avant paiements et de 1 949 millions d'EUR après paiements.

*Les montants globaux à risque au moment du paiement (1,7 %) et à la clôture (0,6 %) sont estimés à moins de 2 % des dépenses totales considérées.*

*Les mécanismes de contrôle pluriannuels des services de la Commission garantissent une gestion adéquate des risques liés à la légalité et à la régularité des opérations.*

*Les corrections financières et les recouvrements opérés au fil des années suivantes protègent globalement le budget de l'UE.*

**Tous les ordonnateurs délégués ont fourni une assurance raisonnable** quant à leurs systèmes de contrôle et à leur gestion financière, bien que, le cas échéant, ces systèmes aient été assortis de réserves. Ces réserves sont une pierre angulaire de la chaîne

de responsabilité. Elles garantissent la transparence sur les difficultés et les faiblesses rencontrées, ainsi que sur les mesures à prendre pour y remédier, tout en fournissant une estimation de leur incidence financière.

En ce qui concerne les rapports annuels d'activités des services pour 2017, **l'incidence financière des réserves** sur l'assurance relative à la gestion **est tombée** à 1 053 millions d'EUR pour les dépenses (1 621 millions d'EUR en 2016) et à 431 millions d'EUR pour les recettes (517 millions d'EUR en 2016).

*Sur la base des assurances et des réserves formulées dans les rapports annuels d'activités, le collège adopte le présent rapport annuel 2017 sur la gestion et la performance du budget de l'UE et assume la responsabilité politique générale de la gestion du budget de l'UE.*

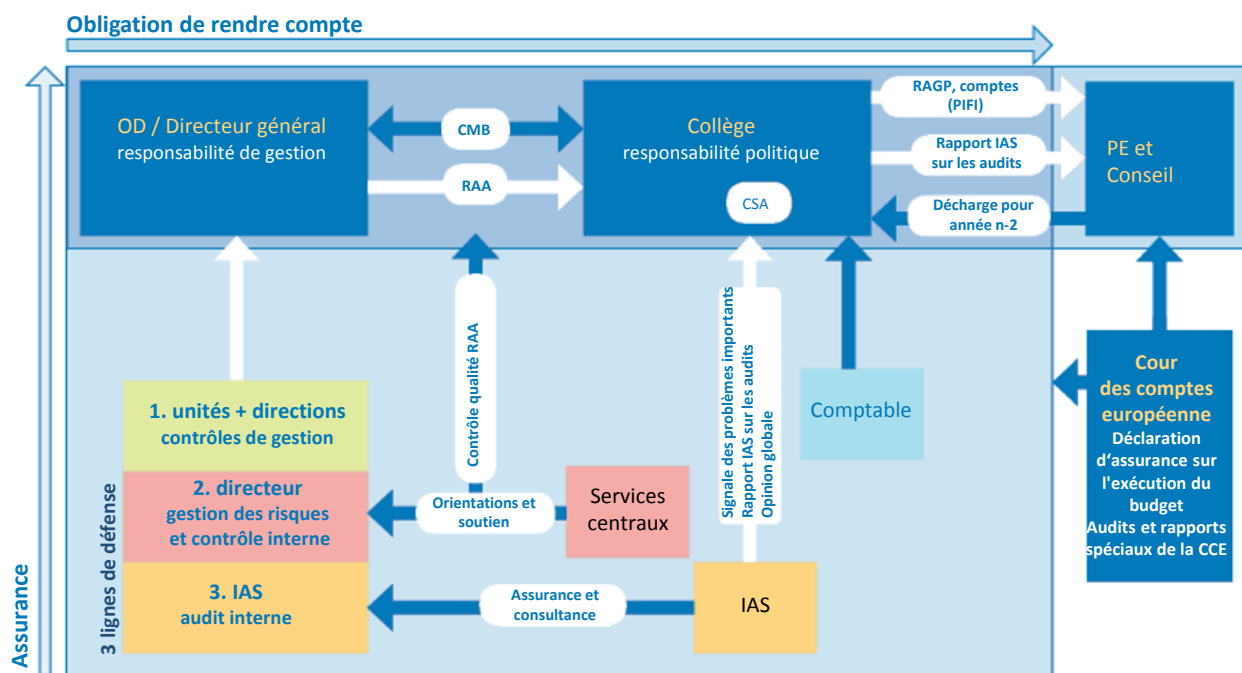
La Cour des comptes européenne surveille également **la mise en œuvre de ses recommandations** par la Commission. Le pourcentage de recommandations pleinement mises en œuvre a été le **plus élevé enregistré depuis** qu'elle a commencé à publier ces chiffres.

Pour de plus amples informations, voir les sections suivantes 2.1. à 2.8.

### Le modèle d'assurance de la Commission

La Commission dispose d'une solide structure de gouvernance financière. La chaîne d'assurance en matière de légalité et de régularité et de bonne gestion financière est représentée dans un modèle

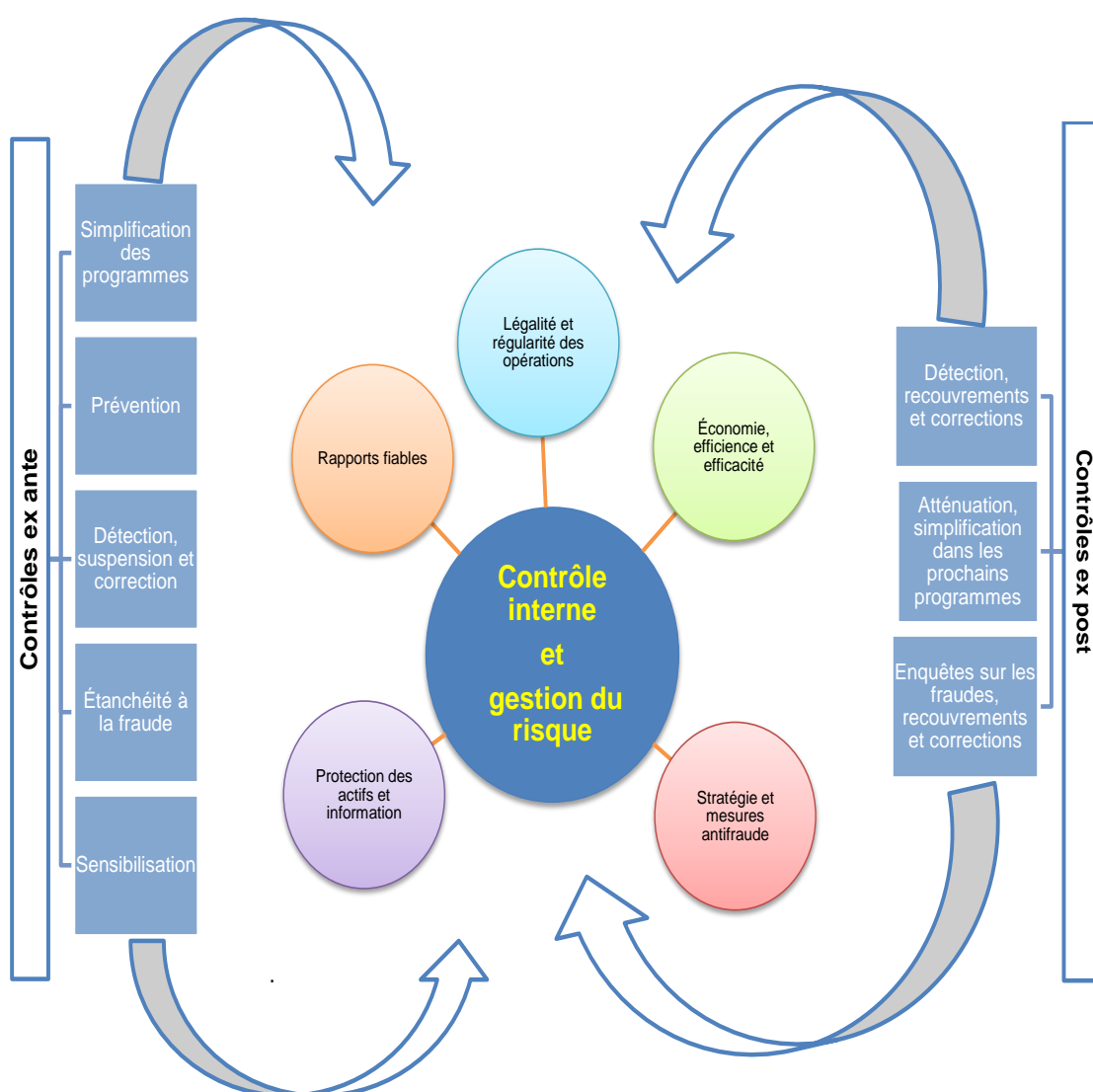
intégré de contrôle interne et de gestion des risques, dans lequel chaque niveau de gouvernance construit son assurance sur les niveaux précédents (par exemple, les trois lignes de défense).



Graphique: Le modèle d'assurance de la Commission européenne

### L'environnement de contrôle de la Commission

À l'instar des programmes eux-mêmes, le modèle de contrôle est également pluriannuel. Il assure une bonne gestion financière en poursuivant les cinq objectifs de contrôle interne – y compris l'efficacité, l'efficacité et l'économie du contrôle. En ce qui concerne l'efficacité, l'objectif premier est de prévenir les erreurs (par la mise en œuvre de contrôles ex ante), tandis que l'objectif secondaire complémentaire est de détecter et de corriger toute erreur qui subsiste (par exemple, par la mise en œuvre des résultats des contrôles ex post). En outre, les enseignements tirés servent à adapter les programmes futurs (par exemple, en simplifiant la législation) et/ou les systèmes de contrôle (par exemple, en différenciant davantage les contrôles en fonction des risques). Tout au long du cycle de vie des programmes, la gestion fait l'objet d'un compte rendu annuel par les services dans leurs rapports annuels d'activités et par l'ensemble de la Commission dans le rapport annuel sur la gestion et la performance. Cette structure procure au collège une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du contrôle interne. L'illustration montre la relation entre les cinq objectifs de contrôle interne et les types de contrôles.



Graphique: Activités de contrôle interne et de gestion des risques

## 2.1. Évaluation du cadre de contrôle interne

La Commission applique un **modèle décentralisé** de gestion financière. Conformément au règlement financier, le collège des commissaires agit en tant qu'ordonnateur. Le collège délègue des tâches de gestion financière aux **ordonnateurs délégués**, qui deviennent responsables de leur service de la Commission. Ces 50 services comprennent six «types» d'entités: des directions générales, des agences exécutives, des offices, des services, un centre et une task-force.

*Dans ce cadre et conformément aux responsabilités réglementaires des ordonnateurs délégués, chaque service de la Commission met en place la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle interne qui conviennent le mieux pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.*

Au niveau institutionnel, la Commission a établi un cadre de contrôle interne qui précise les grands principes d'un contrôle interne efficace qui devraient être en place dans les services respectifs de la Commission.

Ce cadre de contrôle interne est fondé sur le cadre proposé par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*<sup>98</sup>.

Ce dernier modèle a été révisé pour **passer d'une approche fondée sur la conformité à un système axé sur des principes. En 2017, la Commission a mis à jour son cadre de contrôle interne en conséquence**<sup>99</sup>. Cette révision visait à maintenir un contrôle interne robuste en procurant la souplesse nécessaire aux services pour adapter leur environnement de contrôle interne en fonction de leurs caractéristiques et de leur contexte spécifiques. Cette révision sera d'autant plus utile qu'elle facilitera la mise en place de systèmes de contrôle davantage axés sur les risques et plus efficaces du point de vue des coûts.

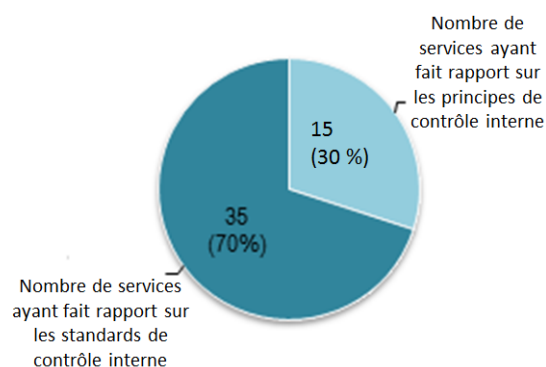
Au moins une fois par an, la direction de chaque service de la Commission évalue l'efficacité des systèmes de contrôle interne et analyse les résultats de cette évaluation.

L'année 2017 a été une année de transition pour laquelle les services ont pu choisir de faire rapport soit

Les principaux (sous-)domaines d'amélioration signalés sont l'éthique, l'affectation et la mobilité du personnel, le contrôle des technologies de l'information et de la sécurité informatique, la communication interne, et les processus et procédures. En outre, les

selon le cadre précédent, fondé sur les standards de contrôle interne, soit selon les nouveaux principes de contrôle interne.

**En 2017, un tiers des services de la Commission<sup>100</sup> ont fait rapport sur la base des nouveaux principes de contrôle interne.**



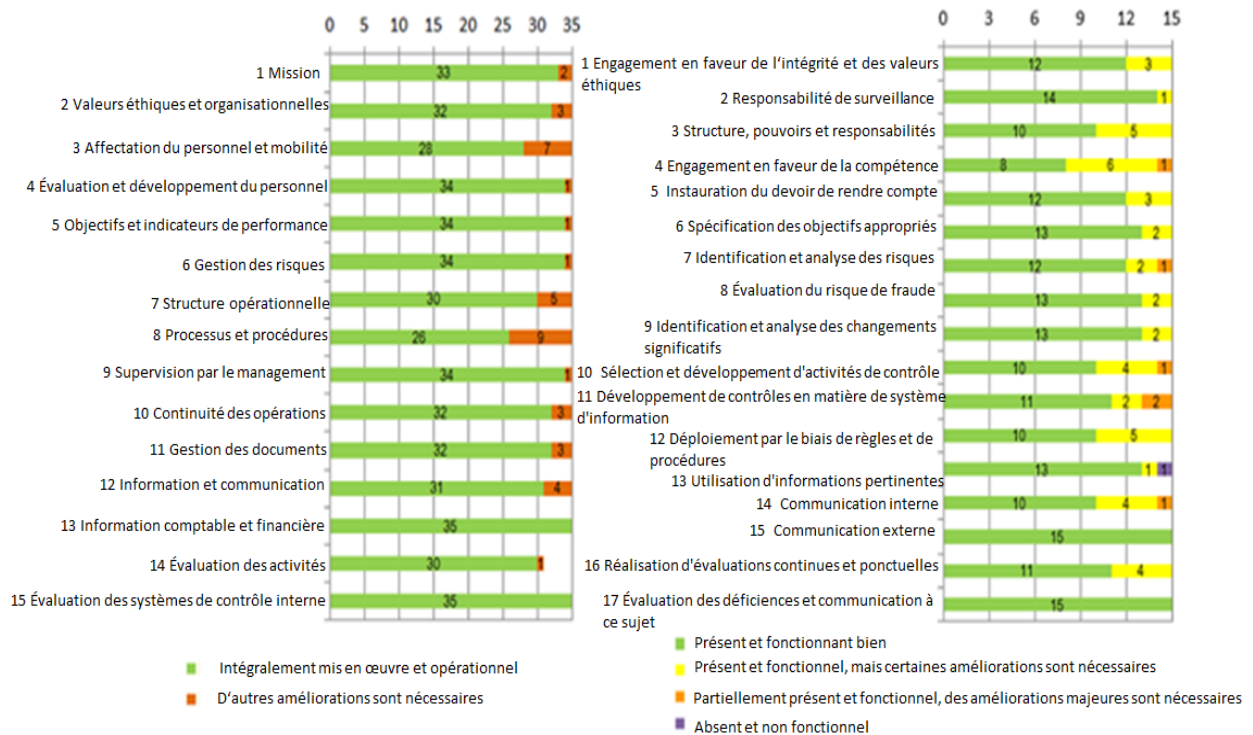
Graphique: Rapports en matière de contrôle interne en 2017

**À partir de 2018, tous les services rendront compte sur la base des nouveaux principes de contrôle interne.** La Commission a mis au point une méthodologie spécifique pour garantir une mise en œuvre cohérente et efficace, en particulier dans les domaines du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports<sup>101</sup>. Cette méthodologie figure dans le guide de mise en œuvre du cadre de contrôle interne (*Internal Control Framework Implementation Guide*). D'autres ateliers seront organisés en 2018.

### Conclusion

Comme le montre le graphique ci-dessous, le nouveau cadre de contrôle interne favorise **une évaluation plus nuancée**, c'est-à-dire plus transparente quant aux améliorations possibles, même si la conclusion globale est positive. Si, d'une manière générale, les services de la Commission ont conclu que leurs systèmes de contrôle interne fonctionnaient efficacement, 16 d'entre eux ont fait état de la nécessité d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de certains principes ou standards spécifiques (ou de leurs exigences/caractéristiques sous-jacentes).

services de la Commission qui ont commencé à mettre en œuvre le nouveau cadre de contrôle interne estiment que de nouvelles améliorations sont nécessaires en ce qui concerne l'évaluation du contrôle interne.



Graphique: Évaluation de l'efficacité des standards de contrôle interne (à gauche) et des principes de contrôle interne (à droite)

### **Validation des systèmes locaux**

La précision des systèmes financiers locaux, qui alimentent le système financier et comptable de la Commission, est essentielle pour garantir la fiabilité globale des comptes annuels. Par conséquent, en plus de l'évaluation, par la direction des services de la Commission, de leur(s) système(s) de contrôle interne, le comptable valide leurs systèmes financiers locaux.

D'après les travaux d'analyse effectués en 2017<sup>102</sup>, aucune lacune n'a été relevée dans la conception ou la mise en œuvre des systèmes locaux qui indiquerait qu'ils ne répondent pas aux critères de validation. En outre, aucune des lacunes constatées n'est susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes annuels. Il n'y a pas de recommandations en suspens considérées comme essentielles ou de recommandations dans ce contexte dont la mise en œuvre est retardée de plus de trois ans<sup>103</sup>.

L'analyse a néanmoins débouché sur un certain nombre de recommandations visant à améliorer l'environnement de contrôle dans les services ordonnateurs<sup>104</sup> et la qualité comptable – ce qui devrait permettre de faire face aux risques pesant sur l'exactitude des rapports de gestion financière et réglementaire<sup>105</sup>.



### 2.1.1      Efficiency de la gestion financière

En 2017, la Commission a poursuivi ses actions pour générer **des synergies et des gains d'efficacité** dans la gestion financière. Le législateur, sur la base d'une proposition de la Commission, a accepté de **simplifier le règlement financier** et 15 autres actes juridiques sectoriels à partir de 2018-2019. Cela fournit une base simplifiée pour la préparation de la génération de programmes de financement pour l'après-2020. En outre, un groupe de travail sur la simplification et la flexibilité a donné à tous les services de la Commission l'occasion de partager les enseignements tirés des règles financières actuelles, facilitant ainsi davantage encore l'élaboration des nouvelles règles en matières de dépenses pour le cadre financier pluriannuel postérieur à 2020 (par exemple, un modèle de règlement simplifié pour les programmes de financement après 2020 afin d'accroître leur flexibilité et leur interopérabilité).

De nouveaux progrès ont également été réalisés en matière d'harmonisation et de **simplification des circuits contractuels et financiers**. Les bonnes pratiques en termes de mise en place de circuits plus efficaces ont été recensées et une plateforme destinée à l'échange de pratiques entre experts en marchés publics a été créée.

Des **progrès significatifs** ont été accomplis dans le domaine **des marchés publics électroniques (eProcurement), des subventions électroniques (eGrants) et du SEDIA** (espace unique d'échange de données informatisées). La nouvelle gouvernance dirigée par le comité de pilotage des marchés publics et des subventions (*Grants Procurement Steering Board*) reconnaît désormais spécifiquement le rôle du service financier central de la DG Budget, qui fournit un soutien juridique sur les questions liées aux marchés publics électroniques et partage cette responsabilité avec le service juridique pour ce qui est des subventions électroniques. Les efforts conjoints coordonnés avec les propriétaires de

processus opérationnels et les propriétaires de domaines d'activités au cours de 2017 ont permis de lancer la première étape du SEDIA dès le début de 2018. Les services centraux de validation de l'Agence exécutive pour la recherche sont désormais à la disposition de tous les services intéressés. La deuxième phase est prévue pour la mi-2018 avec le lancement du nouveau portail qui servira de point d'entrée unique commun pour tous les soumissionnaires/demandeurs.

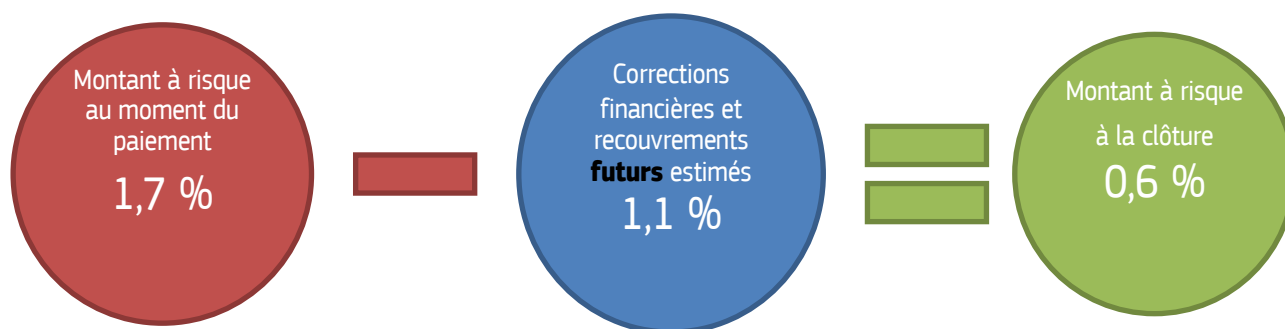
Alors que de nouveaux programmes continuent à rejoindre le domaine des subventions électroniques, des progrès prometteurs ont été enregistrés dans le domaine de la mise en conformité pour les marchés publics électroniques (en particulier la soumission électronique) – la DG Budget continuant à promouvoir des gains d'efficacité maximaux grâce au développement coordonné de flux de travail, de modèles de processus opérationnels et de l'alignement juridique. Cela devrait favoriser **une utilisation efficace des fonds alloués aux grands projets informatiques**, comme celui des programmes d'actions extérieures (dénomination informelle «OPSYS»), et la **possibilité de réutiliser les solutions informatiques à l'échelle institutionnelle**.

En ce qui concerne la transparence comptable, des orientations sur la refacturation des services fournis à d'autres institutions et organes ont été adoptées le 30 mars 2017.

En matière d'efficacité, les données détaillées figurant à l'annexe 6 montrent que le **délai moyen global des paiements** des services de la Commission **a diminué de manière constante** au fil des ans et est inférieur à 30 jours. Le délai moyen global des paiements nets en 2017 est de 20,4 jours. La part des retards de paiement a également diminué, à 10,4 % en nombre et à seulement 3,1 % en valeur pour 2017.

### 2.1.2      Efficacité de la gestion des risques en matière de légalité et de régularité

*Remarque: les définitions et la terminologie sous-jacente auxquelles il est fait référence dans la présente sous-section sont définies à l'annexe 3.*



Les programmes de dépenses de la Commission et, partant, les systèmes de contrôle et les cycles de gestion connexes revêtent un caractère pluriannuel. Si des erreurs peuvent être détectées au cours d'une année donnée, elles sont corrigées au cours des années suivantes jusqu'à la fin du cycle de vie des programmes.

### Systèmes de contrôle: mesures préventives et correctives

La Commission est chargée en dernier ressort de veiller à ce que le budget<sup>106</sup> de l'UE soit dépensé correctement, que les fonds soient exécutés par les services<sup>107</sup> de la Commission eux-mêmes (gestion directe; environ 24 %), confiés à des entités (gestion indirecte; environ 8 %) ou exécutés par les autorités des États membres (gestion partagée; environ 68 %)<sup>108</sup>.

Pour 76 % du budget, la Commission est en grande partie tributaire de la fiabilité des informations en matière de gestion et de contrôle communiquées par les États membres et d'autres organes chargés de la gestion sur la base de leurs propres systèmes de contrôle. À un niveau secondaire, la Commission peut réaliser des audits pour vérifier la fiabilité des systèmes de contrôle, des résultats des contrôles et/ou des rapports de gestion de ces entités, sans pour autant «reproduire» de nouvelles couches de contrôle.

Dans l'ensemble des modes de gestion, les modèles de contrôle des services de la Commission englobent des mesures à la fois préventives et correctives.

- **Les mesures préventives** sont prises *avant* le paiement. Elles comprennent généralement les contrôles à la source<sup>109</sup> et les autres contrôles **ex ante**<sup>110</sup> que la Commission réalise avant d'effectuer un paiement<sup>111</sup> par elle-même ou avant d'accepter les dépenses de l'État membre ou d'un autre organe chargé de la gestion. D'éventuelles interruptions ou suspensions des paiements destinés aux États membres ont également un caractère préventif en cas de

défaillances importantes des systèmes de gestion et de contrôle. De plus, la Commission fournit des formations et des orientations aux autorités des États membres ou aux bénéficiaires de subventions. Pour 2017, le montant des corrections financières et des recouvrements *préventifs* a été de 836 millions d'EUR confirmés et de 897 millions d'EUR mis en œuvre (voir détails à la section 2.3).

- **Les mesures correctives** sont prises *après* le paiement. Elles comprennent généralement les contrôles **ex post**<sup>112</sup> effectués par la Commission, tels que des corrections financières et des recouvrements pour des dépenses irrégulières déclarées par les États membres ou les bénéficiaires, après avoir effectué un paiement ou après avoir accepté les dépenses de l'État membre ou de tout autre organe chargé de la gestion. Pour 2017, le montant des corrections financières et des recouvrements *correctifs* a été de 1 826 millions d'EUR confirmés et de 1 949 millions d'EUR mis en œuvre (voir détails à la section 2.3).

Si toutes les opérations financières sont soumises à des contrôles avant le paiement<sup>113</sup> (c'est-à-dire *ex ante*), la fréquence et/ou l'ampleur de ces contrôles dépendront des risques et des coûts que ceux-ci engendrent. Par conséquent, les contrôles *ex ante* différenciés en fonction du risque prennent généralement la forme d'examens sur dossier plutôt que de contrôles sur place (coûts prohibitifs par rapport aux avantages pour une couverture complète). En revanche, les contrôles *ex post* sont généralement effectués sur place (sur la base d'un échantillon représentatif ou d'une évaluation des risques).



Les sources et les causes profondes des erreurs détectées par la Commission ou les États membres dans le cadre de leurs travaux d'audit sont également prises en considération lors de l'élaboration de toute législation future (simplifiée) et au moment de

concevoir ou de revoir les contrôles de manière à réduire encore le niveau d'erreur à l'avenir. Voir le point sur la préparation des programmes du prochain CFP à la fin de la section 2.2.

## Résultats en matière de contrôle pour 2017: «erreur brute – corrections estimées = erreur nette» <sup>114</sup>

### Montant estimé à risque au moment du paiement

En raison des limites inhérentes aux contrôles ex ante effectués avant les paiements, il est possible que certaines erreurs<sup>115</sup> ne puissent être détectées que lors des contrôles ex post (par exemple, certains coûts inéligibles remboursés par l'intermédiaire de subventions ne peuvent être vérifiés en profondeur que par des audits effectués sur place dans les locaux du bénéficiaire). Il en ressort que les paiements de la Commission peuvent être affectés par des erreurs.

Le montant global à risque au moment du paiement de la Commission, sur la base des **taux d'erreur détectés («bruts»)**<sup>116</sup>, est estimé à **1,7 % des dépenses pour 2017** [voir tableau récapitulatif et graphique(s) ci-dessous<sup>117</sup>] – ce qui est même inférieur à 2 % dès cette année.

En tant que concept, le montant global à risque au moment du paiement correspond au niveau d'erreur estimatif de la Cour des comptes européenne. Celle-ci a reconnu que, dans la plupart des cas, les chiffres de la Commission étaient globalement dans la lignée de ses propres estimations de l'année précédente<sup>118</sup>.

Par rapport à 2016, le principal changement réside dans une **forte diminution dans les domaines de la cohésion, de la migration et de la pêche**. Dans ce domaine politique, les programmes actuels pour la période 2014-2020 atteignent leur vitesse de croisière. Ils présentent un risque inhérent plus faible compte tenu du nouvel apurement annuel des comptes et du mécanisme de retenue de 10 % sur les paiements intermédiaires jusqu'à la mise en œuvre de tous les contrôles et mesures correctives (voir «progrès réalisés» à la section 2.2). En outre, en valeur absolue, les dépenses en matière de cohésion pour 2017 sont inférieures d'environ 13 milliards d'EUR à celles de 2016. Cela s'explique principalement par une diminution de l'apurement des préfinancements par rapport à l'année dernière (qui a connu un niveau élevé de rattrapage, de certifications et d'apurements liés à la clôture pour les programmes 2007-2013) et par un départ plus lent dans la mise en œuvre des Fonds de développement

régional et de cohésion par rapport à la même époque de la période de programmation précédente.

### Corrections futures estimées

Une proportion non négligeable<sup>119</sup> des erreurs détectées sera corrigée ultérieurement, soit par des recouvrements, soit par compensation sur des paiements à venir. Comme cela peut prendre un certain temps, il arrive souvent que ces corrections ne soient pas effectuées au cours du même exercice financier que celui du paiement correspondant. Au lieu de cela, les systèmes de contrôle pluriannuels garantissent que les corrections auront lieu au cours de l'année ou des années suivantes dans les cycles de vie des programmes.

Le pôle **Recherche et innovation** dans son ensemble avait un objectif pluriannuel de 4 056 audits des dépenses au titre du 7<sup>e</sup> programme-cadre, lequel a déjà été dépassé (4 324 audits achevés à la fin de 2017). Les dépenses couvertes par les audits représentent 64,2 % cumulativement<sup>120</sup>.

La stratégie d'audit pluriannuelle du **service chargé de l'aide humanitaire** prévoit des audits financiers ex ante et/ou ex post: les audits sur le terrain sont effectués pendant la mise en œuvre des projets, tandis que les audits au siège sont réalisés après la finalisation des actions. La stratégie d'audit garantit que chaque organisation partenaire est sélectionnée en moyenne tous les quatre ans, dans le cadre de l'audit d'un large échantillon de conventions de subvention ou de contribution avec chaque partenaire sélectionné.

*Pour les activités relevant de la gestion partagée avec les États membres, la Commission ne peut à elle seule réduire le niveau d'erreur: la détection et la correction des erreurs incombent avant tout aux États membres. Toutefois, les services de la Commission concernés assument également leur part de responsabilité. Par exemple, en 2017, la **direction générale de l'agriculture** a effectué 128 missions d'audit et lancé 31 audits sur dossier afin de vérifier que les organismes payeurs respectent les règles de l'UE lorsqu'ils effectuent des paiements aux bénéficiaires ou recouvrent des montants de paiements indus. Quinze organismes de certification ont également été audités, afin de vérifier la qualité de leur travail d'audit et, ainsi, de s'assurer pleinement de la fiabilité de leur opinion sur la légalité et la régularité des dépenses. À l'issue de la procédure d'apurement de conformité, la Commission impose aux États membres des corrections financières nettes par lesquelles ils remboursent au budget de l'UE les montants correspondant à ces corrections. Ces mesures correctives sont des éléments du système de contrôle pluriannuel qui protège les intérêts financiers de l'UE.*

*Dans l'intervalle, c'est-à-dire à la fin de chaque exercice financier au cours des cycles de gestion pluriannuels, les ordonnateurs délégués de la Commission signalent dûment, dans un souci de transparence totale, chaque programme pour lequel le taux d'erreur résiduel, jusqu'à ce moment-là du compte rendu, ne serait pas (encore) inférieur au seuil de signification (fixé dans la plupart des cas à 2 %). Voir la section 2.2 sur l'assurance relative à la gestion et les éventuelles réserves.*

Les services de la Commission ont estimé les futures corrections qu'ils pourront apporter pour les dépenses de 2017. Dans une certaine mesure, ces estimations sont fondées sur la moyenne des corrections réelles effectuées au cours des années précédentes. Toutefois, cette base historique n'est pas toujours pertinente pour l'estimation des corrections futures. En particulier, les données historiques peuvent être affectées par des événements ponctuels ou se rapporter à des programmes antérieurs présentant des profils de risque différents des profils actuels (qui peuvent avoir été simplifiés et être moins exposés aux erreurs). Pour ces raisons, la base historique est adaptée ou remplacée au besoin. En tout état de cause, les estimations qui en résultent sont prudentes afin d'éviter toute possibilité de surestimation des capacités de correction.

Les futures corrections globales de la Commission sont estimées à **1,1 % des dépenses de 2017** (voir le tableau récapitulatif ci-dessous<sup>121</sup>).

Par rapport à 2016, cette diminution est en outre principalement due au fait que, pour la «Cohésion», le montant estimé à risque au moment du paiement est moins élevé (voir ci-dessus), de sorte que les corrections estimées sont elles aussi moins élevées.

*Pour une analyse des corrections financières et des recouvrements effectifs au cours de l'exercice 2017, voir la section 2.3 sur la protection du budget de l'UE.*

### **Montant estimé à risque à la clôture**

Après déduction des corrections futures liées au montant à risque au moment du paiement, le montant à risque à la clôture procure une estimation prospective prudente de **l'erreur («nette»)** qui pourrait subsister après que toutes les corrections projetées auront été effectuées à la fin du cycle de vie des programmes.

Le montant global à risque à la clôture de la Commission est estimé à **0,6 % des dépenses de 2017** (voir le tableau récapitulatif ci-dessous<sup>122</sup>).

Par rapport à 2016, cette diminution est elle aussi principalement due au mécanisme intégré de la «Cohésion» pour les risques résiduels annuels inférieurs à 2 % par l'intermédiaire des corrections financières requises dans les dossiers constitués aux fins de l'assurance à présenter annuellement par les États membres (voir ci-dessus), ainsi que, dans une moindre mesure, à une réduction du montant estimé à risque au moment du paiement pour l'agriculture également (qui affiche désormais des chiffres encore plus bas).

## Conclusion

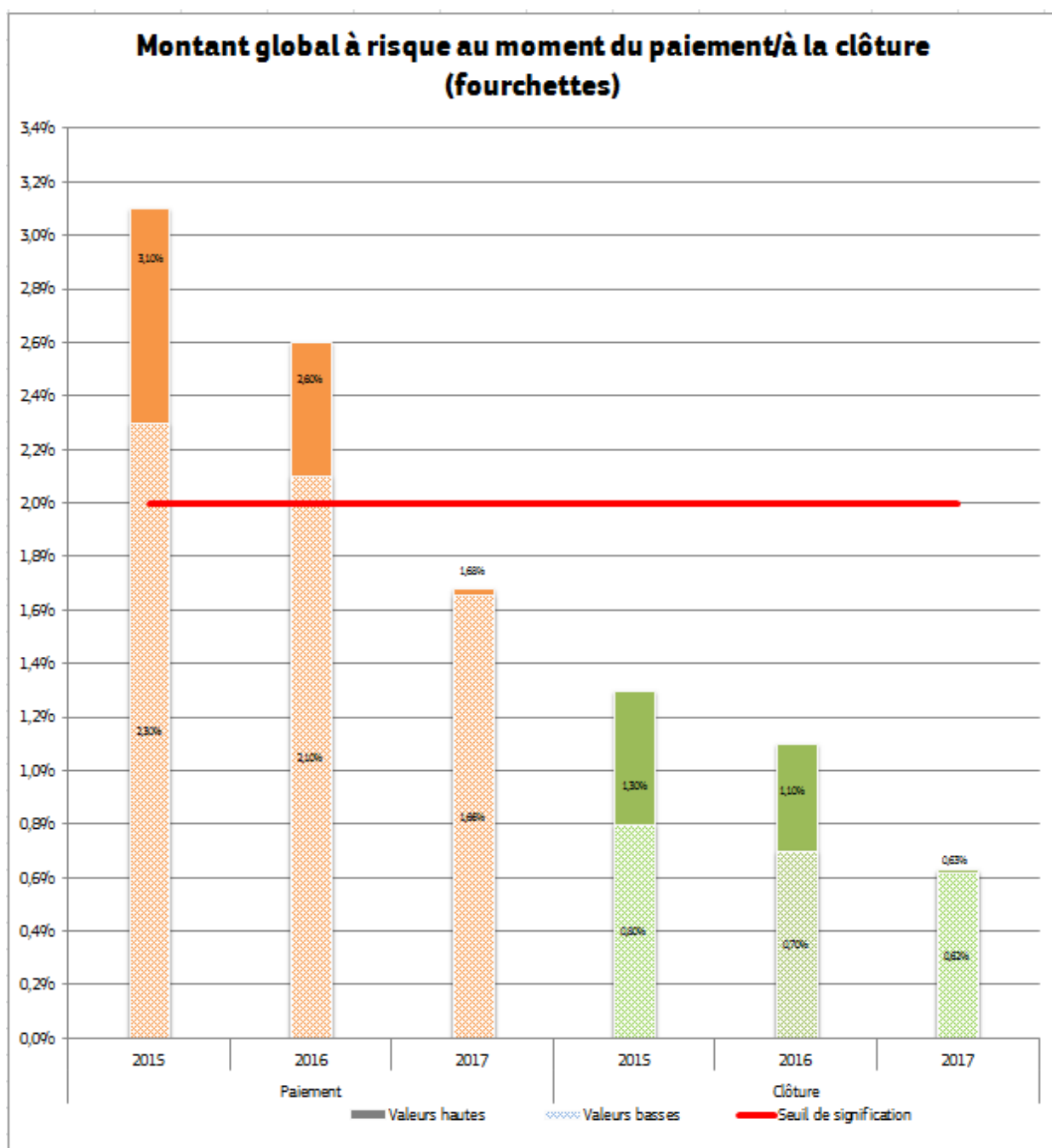
**Au cours des dernières années, le montant global à risque à la clôture a diminué, passant de 1,3 % à 0,6 %. Voir le(s) graphique(s) ci-dessous.**

Étant donné que le montant global à risque à la clôture est estimé à moins de 2 % des dépenses totales considérées, les mécanismes de contrôle

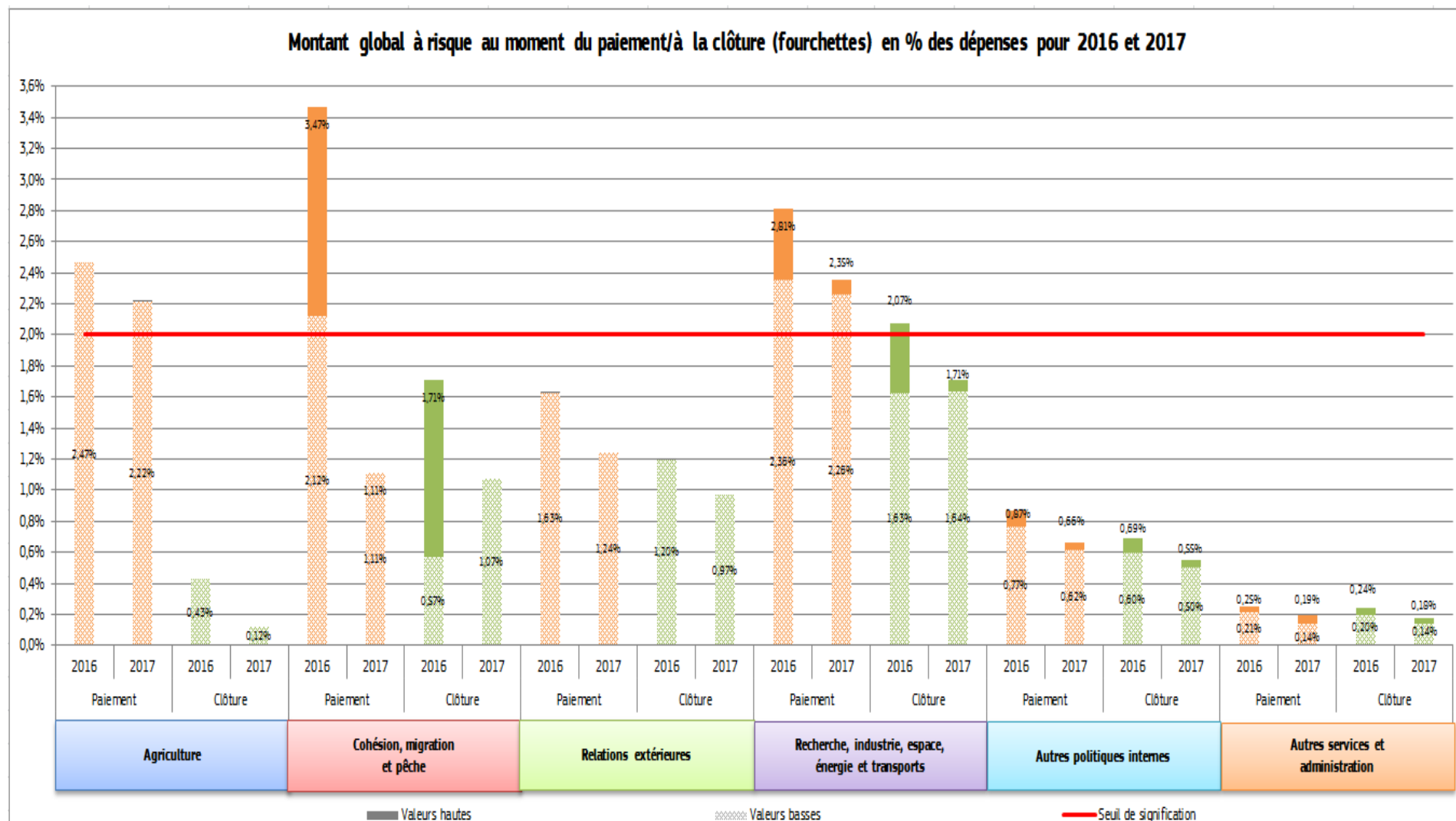
pluriannuels des services de la Commission garantissent dans l'ensemble une gestion adéquate des risques liés à la légalité et à la régularité des opérations et veillent à ce que les corrections financières et les recouvrements opérés au fil des ans protègent effectivement le budget de l'UE dans sa globalité.

Domaine politique	Dépenses totales considérées (Mio EUR)	Montant estimé à risque au moment du paiement		Corrections futures estimées		Montant estimé à risque à la clôture compte tenu des corrections futures	
		valeur la plus basse	valeur la plus haute	valeur la plus basse	valeur la plus haute	valeur la plus basse	valeur la plus haute
Agriculture	55 957,0	2,22 %	2,22 %	2,10 %	2,10 %	0,12 %	0,12 %
Cohésion, migration et pêche	32 533,8	1,10 %	1,10 %	0,04 %	0,04 %	1,06 %	1,06 %
Relations extérieures	10 633,5	1,24 %	1,24 %	0,27 %	0,27 %	0,97 %	0,97 %
Recherche, industrie, espace, énergie et transports	13 348,1	2,26 %	2,35 %	0,63 %	0,64 %	1,64 %	1,71 %
Autres politiques internes	6 065,0	0,64 %	0,66 %	0,11 %	0,11 %	0,53 %	0,55 %
Autres services et administration	6 590,4	0,14 %	0,19 %	0,01 %	0,01 %	0,14 %	0,18 %
Rapprochements	-116,4						
<b>TOTAL 2017</b>	<b>125 011,4</b>	<b>1,67 %</b>	<b>1,68 %</b>	<b>1,05 %</b>	<b>1,05 %</b>	<b>0,62 %</b>	<b>0,63 %</b>
<b>TOTAL 2016</b>	<b>137 127,9</b>	<b>2,13 %</b>	<b>2,62 %</b>	<b>1,48 %</b>	<b>1,55 %</b>	<b>0,65 %</b>	<b>1,07 %</b>

Tableau: Montant global estimé à risque au moment du paiement/à la clôture (fourchettes, en % des dépenses considérées). Pour plus de précisions, voir l'annexe 2-A et les définitions figurant à l'annexe 3.



Graphique: Montant global estimé à risque au moment du paiement/à la clôture (fourchettes, en % des dépenses considérées). Pour plus de précisions, voir l'annexe 2-A et les définitions figurant à l'annexe 3.



Graphique: Montant global estimé à risque au moment du paiement/à la clôture (fourchettes, en % des dépenses considérées) – par domaine politique. Pour plus de précisions, voir l'annexe 2-A et les définitions figurant à l'annexe 3.

### 2.1.3 Rapport coût/efficacité des contrôles

L'un des objectifs de la Commission consiste à garantir l'efficacité au regard des coûts lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des systèmes de gestion et de contrôle. Les systèmes de contrôle des services visent à prévenir, recenser et corriger les erreurs, mais ils devraient également avoir un **coût raisonnable** par rapport aux fonds gérés. Par conséquent, les stratégies de contrôle devraient être **différenciées en fonction du risque**, c'est-à-dire qu'elles prévoient un niveau d'examen et une fréquence plus élevés dans les domaines davantage exposés au risque, et un niveau plus faible dans les domaines à faible risque.

En 2017, les 50 services de la Commission ont dûment<sup>123</sup> évalué le rapport coût/efficacité et l'efficacité de leurs systèmes de contrôle. **Pour la deuxième année, tous les services de la Commission ont conclu positivement que, dans l'ensemble, leurs contrôles étaient efficaces au regard des coûts et efficaces.**

En outre, pour ce qui est des fonds gérés par les autorités des États membres ou confiés à la gestion d'autres entités, les informations disponibles sur le coût des contrôles supportés par ces autorités et entités ont été déclarées séparément par les services concernés<sup>124</sup>.

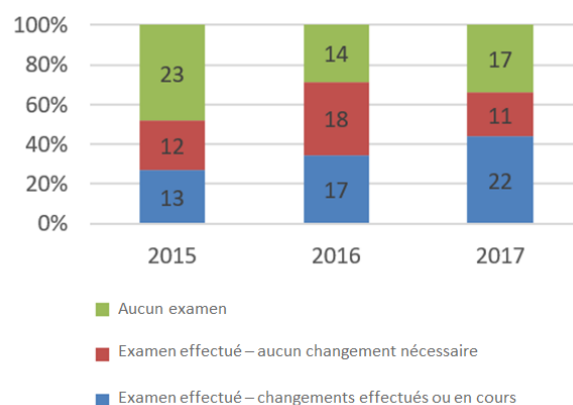
Outre les coûts des contrôles, presque tous les services ont également fait rapport sur les avantages des contrôles. Certains d'entre eux ont pu les quantifier en termes monétaires sur la base des rejets de coûts inéligibles, des corrections et des recouvrements. En plus de contribuer à réduire les taux d'erreur nets, les systèmes de contrôle bien conçus présentent d'autres avantages, notamment un meilleur rapport qualité/prix et une réduction des risques de fraude.

Des contrôles plus légers, moins fastidieux et moins coûteux ont été réalisés, notamment grâce à l'automatisation des rapports, à l'élimination des flux de travail redondants, à des contrôles plus proportionnés pour les transactions à faible risque et à une utilisation plus étendue des options de coûts simplifiés<sup>125</sup>.

Les coûts et les avantages des contrôles dont fait état la Commission varient considérablement d'un service à l'autre. Cela peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs, en particulier: i) les différents degrés de complexité des programmes gérés; ii) les volumes et les montants à traiter (c'est-à-dire que le traitement

d'un grand nombre d'opérations de faible valeur est plus exigeant en termes de main-d'œuvre); iii) les profils de risque spécifiques des programmes gérés; et iv) les déséconomies d'échelle possibles pour certains programmes de moindre envergure. Par conséquent, une simple comparaison entre les aspects quantifiables déclarés par les services n'aurait qu'une valeur limitée.

Pour veiller au maintien d'un bon rapport coût/efficacité pour les contrôles au fil du temps, la grande majorité des services ont passé en revue leurs systèmes de contrôle au moins une fois au cours des trois dernières années. À la suite de tels examens en 2017, 22 services ont adapté leurs systèmes ou comptent le faire en réorientant les ressources pour pouvoir effectuer, en cas de besoin, des contrôles plus stricts, tout en procédant à des contrôles plus légers et moins fastidieux lorsque la situation s'y prête. Onze services ont conclu qu'aucun changement n'était nécessaire en matière de contrôle. Sur les 17 services qui n'ont pas effectué d'examen de leur système en 2017, 12 l'avaient déjà réalisé en 2016.



Graphique: Examen des stratégies de contrôle en 2015-2017  
Source: Rapport annuel 2015-2016 sur la gestion et la performance du budget de l'UE

La Commission poursuit ses efforts pour améliorer le rapport coût/efficacité des contrôles. À cet égard, à la suite d'un audit réalisé par le service d'audit interne en 2017, la DG Budget revise actuellement ses orientations relatives à l'estimation, à l'évaluation et à la communication du rapport coût/efficacité des contrôles en vue de les simplifier.



En outre, pour les **prochains programmes de dépenses**, les fiches financières législatives (qui sont annexées aux propositions législatives) justifieront en quoi le(s) mode(s) de gestion, le(s) mécanisme(s) de mise en œuvre du financement et les modalités de paiement proposés sont considérés comme les

solutions les plus appropriées – non seulement au regard des objectifs des politiques/programmes mais aussi sous l'angle de **l'équilibre entre trois des objectifs poursuivis par le contrôle interne, à savoir la rapidité des paiements, le faible nombre d'erreurs et le faible coût des contrôles**.

#### **2.1.4 Stratégies antifraude**

L'Union européenne et les États membres ont pour mandat de combattre la fraude et toute autre activité illégale portant atteinte aux intérêts financiers de l'Union<sup>126</sup>. La Commission exécute le budget de l'UE en coopération avec les États membres, conformément à la législation de l'Union en vigueur et aux principes de la bonne gestion financière<sup>127</sup>. Le budget est exécuté selon le principe d'un contrôle interne efficace et efficient, qui intègre l'objectif de prévention, de détection, de correction et de suivi de la fraude et des irrégularités<sup>128</sup>.

Dans ce cadre juridique, **l'Office européen de lutte antifraude (OLAF)** joue un rôle clé dans la protection des intérêts financiers de l'UE contre la fraude. En 2011, la Commission a adopté sa stratégie antifraude actuelle, placée sous la conduite de **l'Office européen de lutte antifraude**. La **stratégie antifraude de la Commission** fournit un cadre politique pour la prévention, la détection et l'investigation, ainsi que pour remédier aux fraudes, au niveau de la Commission et pour le bon fonctionnement des services de la Commission dans leurs responsabilités de gestion en vue de la protection des intérêts financiers de l'UE.

**La stratégie antifraude de la Commission exige que tous les services de la Commission élaborent, mettent en œuvre et mettent régulièrement à jour, si nécessaire, leur propre stratégie antifraude pour le domaine politique relevant de leurs compétences. Ils ont rempli cette tâche comme indiqué dans le tableau ci-dessous.**

La Commission a profité des propositions qu'elle a formulées sur le plan de dépenses à long terme de l'Union après 2020 pour examiner les approches antifraude appliquées pour les différentes politiques de l'UE et pour renforcer les mesures de lutte contre la fraude, le cas échéant, afin de protéger au mieux le contribuable européen.

À cette fin, **l'Office européen de lutte antifraude** travaille, en coopération avec d'autres services de la Commission, à l'évaluation et à la mise à jour de la

stratégie antifraude de la Commission. À titre préparatoire, tous les services ont été invités à procéder à une nouvelle évaluation des risques de fraude. Plusieurs ont profité de cette occasion pour mettre à jour leurs propres stratégies antifraude; ainsi, l'exercice de mise à jour au niveau institutionnel a déjà profité à la lutte que mène la Commission contre la fraude. Les nouvelles actions susceptibles d'être intégrées dans la mise à jour de la stratégie antifraude au niveau de la Commission viseront à:

- renforcer la coordination des politiques antifraude à l'échelle de la Commission;
- recueillir de plus amples informations sur les mécanismes de fraude qui menacent les intérêts financiers de l'Union, par exemple en améliorant les outils informatiques et les bases de données;
- renforcer les contrôles antifraude dans les domaines des douanes et de la taxe sur la valeur ajoutée.

Les services concernés ont pris des mesures immédiates pour remédier aux lacunes constatées par le service d'audit interne en ce qui concerne la planification, la gestion et la coordination des activités de prévention et de détection des fraudes en matière de ressources propres traditionnelles. Ces services ont mis en place des mécanismes de coopération améliorés, notamment une fonction de pilotage stratégique de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF), de la DG Fiscalité et de la DG Budget afin de mieux prévenir et détecter les fraudes concernant les ressources propres traditionnelles.

**Le service d'appui à la réforme structurelle a été récemment créé au sein du Secrétariat général. Sa mission est d'aider les États membres à s'atteler à la mise en œuvre des réformes structurelles en leur procurant une expertise sur mesure et une assistance technique pratique.**

Depuis avril 2016, le service d'appui à la réforme structurelle dispose d'une organisation administrative formelle; en juillet 2017, il a adopté sa première stratégie antifraude, fondée sur la méthodologie fournie par l'Office européen de lutte antifraude. Ce service travaille dans des conditions de financement difficiles, caractérisées par une décentralisation géographique et un

environnement de travail juridico-politique complexe, ainsi que par des contraintes de temps et le recours à du personnel techniquement spécialisé. Avec sa stratégie antifraude, qui vise à diffuser et à approfondir le savoir-faire en la matière parmi le personnel, le service veille à ce que l'argent du contribuable soit dépensé strictement en fonction des besoins urgents auxquels il répond.

Année de la dernière mise à jour des stratégies antifraude des services	2017	2016	2015	2014 ou avant	Total
Nombre de services de la Commission	20	11	11	8	50

Tableau: Mises à jour des stratégies antifraude par les services de la Commission. Informations tirées des rapports annuels d'activités.

Dans le contexte de la protection des intérêts financiers de l'Union, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) assume un rôle unique qui consiste à mener des enquêtes indépendantes sur la fraude et la corruption affectant les fonds de l'UE et à concevoir les politiques de l'UE destinées à combattre la fraude.

Les fonds de l'UE ne sont pas dépensés uniquement par les institutions, organes et organismes de l'UE; en effet, environ 74 % des dépenses se font au titre de la gestion partagée, c'est-à-dire aux niveaux local, régional et national dans les États membres, ce qui augmente considérablement le niveau de complexité. Les programmes et projets de l'UE associent souvent des acteurs – contractants et sous-traitants et leur personnel – de l'UE, des États membres, des pays tiers et des organisations internationales. La prévention et la détection précoce de la fraude constituent donc un défi de taille, d'autant plus que les règles applicables en matière de gestion financière sont nombreuses et souvent compliquées.

Le règlement (UE, Euratom) n° 883/2013 relatif aux enquêtes effectuées par l'Office européen de lutte antifraude habilite l'Office à mener des enquêtes administratives externes au niveau national et des enquêtes administratives internes au sein des institutions et organes de l'UE, partout où les intérêts financiers de l'UE sont en jeu, ainsi que des enquêtes internes concernant l'exercice d'activités professionnelles. À cet égard, l'Office européen de lutte antifraude joue un rôle important en garantissant l'intégrité du personnel de l'UE, condition préalable nécessaire au bon fonctionnement des institutions de l'Union européenne.

À l'issue d'une enquête, l'Office peut émettre des recommandations qui doivent faire l'objet d'un suivi par les autorités de l'UE ou les autorités nationales compétentes. Ces recommandations peuvent être de nature financière: pour réclamer le recouvrement de fonds de l'Union détournés ou pour empêcher que des montants supplémentaires soient déboursés; judiciaire: pour prendre des mesures judiciaires; disciplinaire: pour prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'un membre du personnel; ou administratives: pour remédier à toute lacune dans les procédures administratives.

**L'Office européen de lutte antifraude (OLAF) est en mesure de détecter des fraudes complexes, et d'enquêter en la matière, dans toute l'Europe et au-delà. Un certain nombre d'enquêtes à grande échelle ont été clôturées en 2017.**

Les enquêtes de l'OLAF ont couvert aussi bien d'importants cas de fraude par sous-évaluation, dont les fraudeurs ont tiré bénéfice en déclarant des valeurs faussement sous-évaluées concernant des marchandises à l'importation dans l'UE, que des cas dans lesquels l'OLAF a lutté contre des groupes criminels organisés détournant des fonds destinés à l'agriculture, ou encore des cas dans lesquels les enquêteurs ont mis au jour des fraudes dans de vastes projets d'infrastructures.

#### Activités d'enquête de l'OLAF en 2017:

- l'OLAF a clôturé 197 enquêtes, en émettant 309 recommandations à l'intention des autorités européennes et nationales concernées;
- l'OLAF a recommandé le recouvrement de plus de 3 milliards d'EUR pour le budget de l'UE;

- l'OLAF a ouvert 215 nouvelles enquêtes, faisant suite à 1 111 analyses préliminaires effectuées par ses experts.

Le 2 octobre 2017, la Commission a adopté le rapport d'évaluation du règlement (UE, Euratom) n° 883/2013 régissant les activités d'enquête de l'Office européen de lutte antifraude. Cette évaluation a confirmé la valeur ajoutée des enquêtes de l'Office européen de lutte antifraude et leur pertinence durable dans le

contexte de la création du Parquet européen. La Commission a proposé, pour 2018, de nouvelles améliorations du cadre juridique applicable aux enquêtes de l'Office européen de lutte antifraude, sous l'effet des mesures en cours visant à mettre en place le Parquet européen d'ici à la fin de 2020 (au plus tôt) et des résultats de l'évaluation du règlement (UE, Euratom) n° 883/2013.

## **Système de détection rapide et d'exclusion (EDES)**

Le système de détection rapide et d'exclusion (EDES), mis en place pour renforcer la protection des intérêts financiers de l'UE, vise à garantir:

- la détection rapide des opérateurs économiques qui représentent un risque pour les intérêts financiers de l'UE;
- l'exclusion des opérateurs économiques non fiables de l'accès aux fonds de l'UE et/ou l'imposition d'une sanction financière;
- la publication, dans les cas les plus graves, sur le site web de la Commission, des informations relatives à l'exclusion et/ou la sanction financière, afin de renforcer l'effet dissuasif.

Les institutions, organes et organismes de l'UE ne peuvent décider d'imposer des sanctions à des opérateurs économiques non fiables qu'après avoir obtenu une recommandation d'une instance centralisée. L'instance EDES évalue les dossiers qui n'ont pas fait l'objet d'un jugement définitif ni d'une décision administrative définitive. Elle ne dispose pas de pouvoirs d'enquête. En principe, cette instance fonde son appréciation sur les faits et constatations résultant d'audits effectués sous la responsabilité du service compétent de la Commission ou d'enquêtes menées par **l'Office européen de lutte antifraude**.

Les dossiers soumis à cette **instance** sont sélectionnés sur la base des situations d'exclusion énumérées à l'article 106, paragraphe 1, points c) à f), du règlement financier, à savoir:

- faute professionnelle grave;
- fraude, corruption, participation à une organisation criminelle, blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme, infraction terroriste ou infraction liée aux activités terroristes;
- manquement grave à des obligations essentielles dans l'exécution d'un marché financé par le budget;
- irrégularité.

Ne sont pas pris en compte les cas visés à l'article 106, paragraphe 1, points a) et b), qui correspondent aux cas de faillites et de non-paiement d'impôts et de cotisations de sécurité sociale, qui figurent toutefois dans la base de données EDES (environ 300 cas par an).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, 37 cas ont été transmis au secrétariat de l'instance, parmi lesquels:

- 27 recommandations adoptées par l'instance (dont 3 pour non-exclusion);
- 6 réponses de l'instance;
- 3 retraits de dossiers par l'ordonnateur demandeur concerné;
- 1 dossier suspendu.

Jusqu'à présent, 19 décisions ont été prises par les ordonnateurs (dont 3 décisions de ne pas exclure).

Dans 12 cas, la publication de l'exclusion a été décidée (2 publications sont suspendues en raison de l'introduction d'un recours devant la Cour de justice).

Plus particulièrement, en 2017, les ordonnateurs ont transmis à l'instance, par l'intermédiaire de son secrétariat permanent, 11 dossiers, impliquant chacun un opérateur économique. En outre, quatre affaires déposées au secrétariat permanent en 2016 ont été renvoyées à l'instance en 2017, une fois les dossiers respectifs bouclés.

Pour 9 de ces 15 dossiers, l'instance a émis une recommandation visant à exclure les opérateurs économiques de l'accès aux fonds de l'UE. Cette décision était fondée sur divers motifs juridiques, notamment la fraude et les manquements graves à des obligations essentielles dans l'exécution d'un marché. Les décisions d'exclusion prises jusqu'à présent par les ordonnateurs concernés suivent intégralement la recommandation de l'instance. Dans toutes ces décisions, les sanctions ont été publiées. La publication était justifiée, par exemple, par le refus de se soumettre à des audits, le refus de rembourser les fonds européens détournés, le non-remplacement d'une garantie émise par un garant non autorisé ou la gravité inhérente des violations.

Dans trois cas, l'instance a également recommandé d'inscrire dans la base de données EDES «une personne possédant des pouvoirs de représentation, de décision ou de contrôle» à l'égard de l'opérateur exclu, comme étant liée à l'exclusion. Cette inscription vise à informer tous les ordonnateurs que ces personnes étaient personnellement impliquées dans les situations connexes d'exclusion des opérateurs économiques concernés.

## 2.2. Assurance de gestion et réserves

### Réserves contenues dans les rapports annuels d'activités

Dans leurs rapports annuels d'activités 2017<sup>129</sup>, **les 50<sup>130</sup> ordonnateurs délégués ont tous déclaré avoir une assurance raisonnable que: i) les informations contenues dans leur rapport sont sincères et véritables; ii) que les ressources allouées aux activités ont été utilisées aux fins prévues et conformément au principe de bonne gestion financière; et iii) que les procédures de contrôle mises en place donnent les garanties nécessaires quant à la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes.**

Les ordonnateurs délégués ont évalué les objectifs de contrôle à l'aide de toutes les informations disponibles, en particulier les résultats des contrôles. Ils ont examiné toutes les faiblesses significatives constatées et ont analysé leur incidence cumulée sur l'assurance, en termes tant quantitatifs que qualitatifs, afin d'en déterminer l'importance. En conséquence, **30 ordonnateurs délégués ont fourni une assurance sans réserve, tandis que 20 déclarations ont été assorties, au total, de 38 réserves pour 2017.** Voir les tableaux détaillés à l'annexe 2-B. Ces réserves concernent chacun des six domaines de dépenses, mais, pour les recettes, uniquement le segment des ressources propres traditionnelles. Dans tous les cas, les ordonnateurs délégués concernés ont adopté des plans d'action pour remédier aux faiblesses sous-jacentes et atténuer les risques qui en découlent.

**Ces réserves sont une pierre angulaire dans l'architecture de l'obligation de rendre compte.** L'émission de réserves sur la déclaration d'assurance dans les rapports annuels d'activités constitue un élément de bonne gestion financière. Les réserves sont, si possible, toujours accompagnées d'un plan d'action qui détermine les mesures visant à améliorer l'environnement de contrôle interne. Bien que la plupart des réserves soient le fruit de constatations relatives à la gestion et au contrôle de paiements passés, elles ont également un effet préventif bénéfique, étant donné que les plans d'action mis sur pied dans le cadre des réserves visent à atténuer les risques futurs et à renforcer les systèmes de contrôle.

Les réserves font également partie intégrante de l'obligation de rendre compte, car elles assurent la transparence en ce qui concerne les difficultés ou les faiblesses rencontrées, ainsi qu'une estimation de leur incidence financière.

En outre, **le nombre de réserves n'est pas un indicateur de la qualité de la gestion financière.** Cela s'explique en partie par le fait qu'il n'y a pas de lien direct entre le nombre de réserves et les montants à risque, mais aussi par le fait que certaines faiblesses déclenchent l'émission de réserves multiples. Par exemple, parce qu'elles concernent des programmes qui sont mis en œuvre par plusieurs services, mais aussi parce que la faiblesse connexe figurant dans de «nouvelles» réserves s'inscrit dans la continuité de celles «héritées» du passé pour la période de programmation suivante (par exemple, dans les domaines de la cohésion, de la migration et de la pêche, mais désormais pour un nombre plus restreint de programmes dans moins d'États membres par rapport à la période précédente) et/ou elles couvrent plusieurs segments des mêmes programmes gérés par plusieurs services. Cela procure plus de précision et de transparence.

Si l'on compare les 38 réserves de 2017 aux 37 de 2016, 34 d'entre elles sont récurrentes. Cependant, **la moitié d'entre elles concernent la génération «héritée» des programmes 2007-2013, qui sont en train de toucher progressivement à leur fin.** Trois réserves précédentes ont été levées et quatre nouvelles réserves ont été introduites. En outre, quatre réserves récurrentes sont maintenues, mais leur portée et/ou leur exposition ont été réduites. De même, les programmes «hérités» en matière de cohésion, de migration et de pêche représentent désormais moins de programmes faisant l'objet de réserves dans un moins grand nombre d'États membres. Cinq réserves récurrentes et trois nouvelles réserves sont entièrement ou partiellement «non quantifiées»<sup>131</sup>, c'est-à-dire sans incidence financière pour 2017.

En ce qui concerne les 34 **réserves récurrentes**, qui affectent les dépenses ou recettes de 2017, voir la liste complète à l'annexe 2-B.

Pour les **réserves qui ont changé par rapport à 2016**, voir l'encadré ci-dessous:

#### **Deux réserves ont été levées**

- La direction générale des ressources humaines n'assortit plus sa déclaration de la réserve (pour des raisons de réputation) concernant les écoles européennes, car les faiblesses constatées dans la gestion de la trésorerie ont été suffisamment atténuées.
- Les directions générales «Politique régionale» et «Emploi» ont chacune levé leur réserve (non quantifiée) relative à la période 2000-2006, tenant compte de la portée réduite des corrections financières ou du fait que l'affaire restée pendante a été tranchée en faveur de la décision de la Commission sur les montants des corrections financières à appliquer (affaire à suivre puisque l'État membre a introduit un recours contre la décision).

#### **Quatre nouvelles réserves ont été introduites**

- Le service d'appui à la réforme structurelle a émis une nouvelle réserve (non quantifiée) sur la non-assurance pour la partie de son portefeuille distribuée sous forme de subventions.
- L'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» a émis une nouvelle réserve (non quantifiée) concernant les faiblesses du contrôle interne constatées par le service d'audit interne et les recommandations correspondantes (une qualifiée d'essentielle<sup>132</sup> et huit de très importantes).
- La direction générale chargée des affaires intérieures a émis une nouvelle réserve (non quantifiée) renvoyant aux faiblesses du système de contrôle interne du Bureau européen d'appui en matière d'asile, qui sont également apparues à la suite de l'opinion, assortie de réserves, de la Cour des comptes européenne et de la décision du Parlement européen de reporter la décision de décharge concernant cette agence.
- En ce qui concerne la direction générale chargée du voisinage, une nouvelle réserve a été émise sur le segment à haut risque des «subventions en gestion directe» (analogue à celle de la direction générale du développement, voir ci-dessous, et conforme aux recommandations de la Cour des comptes européenne).

#### **Quatre réserves récurrentes ont été maintenues, mais avec une couverture réduite (en raison du nombre moins élevé de segments avec un taux d'erreur résiduel supérieur à 2 %).**

- La direction générale chargée du développement a maintenu sa réserve, mais a réduit sa couverture en la faisant passer de quatre segments à un seul (en ce qui concerne les «subventions en gestion directe»).
- Elle a maintenu sa réserve sur les programmes gérés par la Commission de l'Union africaine, mais a réduit sa portée aux programmes comportant un niveau significatif de marchés publics.
- Le service des instruments de politique étrangère a limité la portée de sa réserve en l'appliquant uniquement à l'instrument de coopération avec les pays industrialisés, c'est-à-dire en excluant la politique étrangère et de sécurité commune.
- La direction générale chargée des affaires maritimes a transformé sa réserve quantifiée sur le Fonds européen pour la pêche pour 2007-2013 en une réserve non quantifiée parce qu'il n'y a pas eu d'exposition financière en 2017.



## **Exposition (incidence financière) des réserves pour les programmes actuels et «hérités»**

Afin de garantir une transparence totale, les ordonnateurs délégués émettent une réserve pour chaque programme pour lequel le taux d'erreur résiduel jusqu'au moment du compte rendu ne serait pas (encore) inférieur au seuil de signification (fixé dans la plupart des cas à 2 %).

Cela s'applique non seulement aux programmes actuels (génération 2014-2020), mais aussi à la génération de programmes «héritée» (2007-2013). Les services ne lèvent pas les 19 réserves de ces derniers, même si les montants à risque pour ces programmes hérités ont considérablement diminué.

Il s'agit de quatre réserves portant sur six fonds/programmes en gestion partagée (le Fonds européen de développement régional, le Fonds de cohésion, la coopération territoriale européenne, le Fonds social européen, le Fonds européen pour la

pêche, le programme général Solidarité et gestion des flux migratoires), le septième programme-cadre de recherche (huit réserves), le programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (quatre réserves) et les programmes Éducation, Culture et Jeunesse (trois réserves) – qui touchent tous progressivement à leur fin.

*La génération «héritée» des programmes 2007-2013, qui sont en train de toucher progressivement à leur fin, représente la moitié du nombre de réserves.*

Bien que les programmes «hérités» représentent la moitié<sup>133</sup> du nombre de réserves, leur part en termes d'incidence financière réelle ne constitue qu'un huitième (12 %) de l'exposition globale. Voir tableau ci-dessous.

Domaine politique	Total des paiements 2017	Montant à risque au moment de la déclaration = exposition
Agriculture	55 872,0	769,7
Cohésion, migration et pêche	39 234,0	134,6
Relations extérieures	13 609,5	43,4
Recherche, industrie, espace, énergie et transports	15 526,2	94,7
Autres politiques internes	6 983,5	10,4
Autres services et administration	6 612,8	0,0
Rapprochements	-39,2	
<b>Total</b>	<b>137 798,8</b>	<b>1052,9</b>
<i>dont: programmes actuels</i>		924,3
<i>dont: programmes «hérités»</i>		128,6
Domaine politique	Total des ressources propres 2017	Montant à risque au moment de la déclaration = exposition
Ressources propres	121 832,2	430,7
<b>Total</b>	<b>121 832,2</b>	<b>430,7</b>

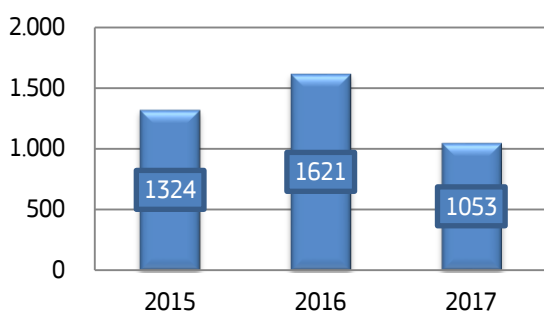
Tableau: Montant à risque - réserves 2017 (en Mio EUR). Pour plus de précisions, il convient de se reporter à l'annexe 2-B.

**L'exposition globale de la Commission en termes de montants à risque au moment de la déclaration pour les dépenses de 2017 assorties de réserves est estimée à 1,1 milliard d'EUR. La baisse par rapport à 2016 (1,6 milliard d'EUR – voir graphique ci-dessous) est principalement due à la diminution de l'exposition des fonds agricoles et de cohésion.**

Parmi les réserves maintenues pour les programmes 2014-2020 actuels, quatre réserves ont été réduites en termes de couverture (voir encadré ci-dessus). Dans les domaines de la cohésion, de la migration et de la pêche (trois réserves), alors que la mise en œuvre des programmes actuels atteint sa vitesse de croisière, le nombre d'États membres et/ou de programmes opérationnels faisant l'objet de réserves a augmenté par rapport à l'année dernière,

mais semble être inférieur à celui des périodes de programmation précédentes.

**Le montant à risque au moment de la déclaration pour les ressources propres traditionnelles assorties de réserves est estimé à 0,4 milliard d'EUR (contre 0,5 milliard d'EUR en 2016).** Cette diminution de l'exposition est due aux mesures prises par la DG Budget et aux mesures touchant les importations britanniques depuis le 12 octobre 2017 (Opération *Swift Arrow*), grâce auxquelles les importations de textiles sous-évalués ont considérablement chuté. Il en a résulté une forte réduction des pertes de ressources propres traditionnelles au Royaume-Uni au cours des derniers mois de 2017.



Graphique: Incidence financière des réserves quantifiées (montants des dépenses en mio EUR).

### Progrès réalisés dans l'obtention de l'assurance en 2017

En 2017 également, les services de la Commission ont poursuivi leurs efforts visant à renforcer l'assurance dans les rapports annuels d'activités. Quelques exemples de réalisations sont présentés ci-après.

- Les services «**relations extérieures**» chargés du développement et de la politique de voisinage ont encore amélioré la segmentation de l'obtention de l'assurance en ce qui concerne leurs portefeuilles, ce qui leur permet de mieux cibler leur réserve sur le segment à plus haut risque (subventions directes). Les deux services ont ainsi dûment répondu aux observations de la Cour des comptes européenne sur leurs rapports annuels d'activités 2016.
- Les services concernés<sup>134</sup> couvrent désormais de manière transparente et exhaustive les **fonds fiduciaires de l'UE**<sup>135</sup> dans leurs rapports de gestion. Ils opèrent une meilleure distinction entre l'obligation de rendre compte appliquée aux contributions issues du budget de l'UE et du Fonds européen de développement qui sont versées dans les fonds fiduciaires de l'UE et celle

appliquée aux opérations qu'elles réalisent en tant que gestionnaires de fonds à partir des fonds fiduciaires de l'UE (c'est-à-dire avec le budget de l'UE, le Fonds européen de développement et les fonds d'autres donateurs). Voir également annexe 9.

- Les **services et agences exécutives chargés de la recherche** appliquent dûment le seuil de signification spécifique (adapté en fonction du risque) de 2 à 5 %<sup>136</sup> prévu dans la fiche financière législative accompagnant la proposition de la Commission pour la législation sectorielle Horizon 2020. Par conséquent, leurs déclarations d'assurance ne sont pas assorties de réserves liées à Horizon 2020. Cette stratégie a été approuvée par l'autorité législative<sup>137</sup> dès le début de ce programme pluriannuel, au vu: i) des risques subsistants qui sont inhérents au programme (comme un mécanisme d'octroi des subventions encore essentiellement fondé sur le remboursement des coûts admissibles, le ciblage des bénéficiaires plus risqués comme les nouveaux participants et les PME); et ii) des limitations fixées en matière de contrôle (plafonnement des contrôles ex post, délais limités pour étendre les constatations des audits systémiques aux autres projets d'un même bénéficiaire)<sup>138</sup>.
- Les **directions générales «cohésion», à savoir «Politique régionale», «Emploi» et «Affaires maritimes»** ont prévu un apurement annuel des comptes et une retenue de 10 % sur chaque paiement intermédiaire effectué par la Commission, ce qui garantit le «recouvrement» effectif (initial) pour toute erreur potentielle décelée (à hauteur de 10 %) au moment de l'approbation des comptes. Cette caractéristique est désormais pleinement et uniformément reflétée dans le calcul de leurs dépenses pertinentes et des montants à risque correspondants.
- Depuis qu'il a obtenu son autonomie en 2016, le **service d'appui à la réforme structurelle** a réalisé des progrès considérables dans la mise en place d'un système mature de contrôle interne et de rapports de gestion qui favorisera une gestion appropriée de son budget en expansion. Le plan d'action établi à la lumière de la réserve formulée dans son rapport annuel d'activités (non-assurance pour les subventions) et à la suite d'un audit interne a montré la voie à suivre.

### Opinion globale du service d'audit interne et observation

Dans le contexte de son opinion globale pour 2016, le service d'audit interne avait répété son observation

aux termes de laquelle les services qui confient à des entités l'exécution de certaines parties de leur politique et/ou budget devaient consolider leurs stratégies et activités de suivi et de supervision, tout en tenant compte des différences de nature, d'origine et de mandat (ceux-ci pouvant parfois être limités) dans ce contexte.

Compte tenu, entre autres, des deux réserves qui concernent des problèmes dans des agences (Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» et Bureau européen d'appui en matière d'asile), cet aspect demeure un point particulièrement important dans l'opinion globale pour 2017. Pour plus de précisions, voir la sous-section 2.4 et/ou l'annexe 5. Voir également l'évolution pour 2018 ci-dessous.

### **Évolution pour 2018**

Le contrôle des agences exécutives (par exemple, l'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture») et des entités chargées de l'exécution (par exemple, le Bureau européen d'appui en matière d'asile ou la Commission de l'Union africaine) constitue une tâche ambitieuse. Les services centraux de la Commission mettront en place des groupes de travail conjoints afin de clarifier et de délimiter le rôle des services de tutelle dans le contrôle de ces organismes.

### **Perspectives au-delà de 2018 et/ou 2020**

Le nouveau règlement financier entrera en vigueur à partir de 2019 (certaines dispositions seront déjà en vigueur au second semestre 2018). Cela fournit une base simplifiée pour la préparation de la génération de programmes de financement pour l'après-2020.

En fait, l'élaboration des programmes sectoriels pour l'après-2020 est en cours. Une attention particulière est accordée à la maximisation des simplifications, des synergies et des gains d'efficacité, ainsi que des systèmes de contrôle différenciés selon les risques et présentant un bon rapport coût/efficacité. Le but est de réaliser les objectifs des stratégies/programmes et les objectifs du contrôle interne, à savoir la rapidité des paiements, le faible nombre d'erreurs et le faible coût des contrôles.

Dans sa stratégie 2018-2020 («L'audit indépendant: un moyen de renforcer la confiance»)<sup>139</sup>, la Cour des comptes européenne a annoncé son intention de tirer parti de l'évolution positive de la gestion financière de l'UE et d'accroître la valeur ajoutée de sa déclaration d'assurance annuelle. La Cour souhaite en particulier mettre davantage à profit les travaux réalisés par d'autres auditeurs et les informations fournies par les entités auditées quant à la légalité et à la régularité des dépenses. Dans ce contexte, elle a publié un document d'information sur une nouvelle approche concernant les audits relatifs à la déclaration d'assurance dans le domaine de la politique de cohésion<sup>140</sup>. Les travaux d'audit sont en cours et les résultats seront présentés dans le prochain rapport annuel de la CCE en 2018.

## 2.3. Protection du budget de l'UE: corrections financières et recouvrements

### Corrections financières et recouvrements

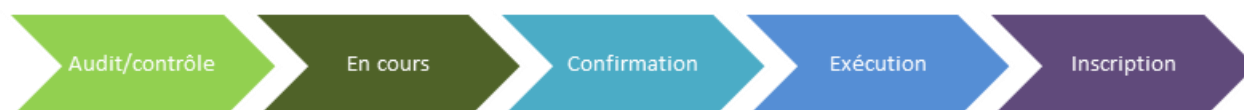
La nécessité de garantir une prévention ou une détection adéquate des défaillances des systèmes engendrant des erreurs, des irrégularités ou de la fraude, ainsi que leur correction ultérieure, est un élément important à prendre en considération dans l'exécution du budget.

La Commission prend les mesures préventives et correctives prévues par la législation de l'UE afin de protéger le budget de l'Union des dépenses illégales ou irrégulières.

Lorsqu'il apparaît que les mécanismes de prévention ne sont pas efficaces, la Commission a l'obligation, dans l'exercice de sa fonction de surveillance, d'appliquer en dernier ressort des mécanismes de correction.

**L'objectif primordial des corrections financières et des recouvrements est de garantir que seules des dépenses conformes au cadre juridique sont financées par le budget de l'UE.**

Les mesures de correction passent par les différents stades suivants:



Une correction financière est confirmée dès lors qu'elle est acceptée par l'État membre ou arrêtée par la Commission. Une correction financière est considérée comme exécutée dès lors que la correction a été appliquée et inscrite dans les comptes de la Commission, ce qui signifie que

l'opération financière a été validée par l'ordonnateur compétent dans les cas suivants: déduction du montant correspondant de la demande de paiement intermédiaire ou final, ordre de recouvrement et/ou opération de dégage<sup>141</sup>.

Fonds	Total des paiements du budget de l'UE en 2017	Corrections financières et recouvrements confirmés en 2017			% des paiements du budget de l'UE	Corrections financières et recouvrements exécutés en 2017			% des paiements du budget de l'UE
		Mesures préventives	Mesures correctives	TOTAL		Mesures préventives	Mesures correctives	TOTAL	
<b>Agriculture:</b>	<b>55 808</b>	<b>277</b>	<b>1 241</b>	<b>1 518</b>	<b>2,7 %</b>	<b>275</b>	<b>1 404</b>	<b>1 679</b>	<b>3,0 %</b>
FEAGA	44 695	277	903	1 180	2,6 %	275	1 073	1 348	3,0 %
Développement rural	11 113	-	338	338	3,0 %	-	331	331	3,0 %
<b>Politique de cohésion:</b>	<b>35 417</b>	<b>9</b>	<b>505</b>	<b>515</b>	<b>1,5 %</b>	<b>73</b>	<b>467</b>	<b>539</b>	<b>1,5 %</b>
FEDER	16 853	9	237	246	1,5 %	70	100	170	1,0 %
Fonds de cohésion	8 366	-	198	198	2,4 %	-	250	250	3,0 %
FSE	9 797	-	65	65	0,7 %	2	21	23	0,2 %
IFOP/FEP	401	0	4	5	1,2 %	1	95	96	23,9 %
FEOGA-Orientation	0	-	1	1	s.o.	-	1	1	s.o.
<b>Domaines de politique interne</b>	<b>25 415</b>	<b>334</b>	<b>58</b>	<b>391</b>	<b>1,5 %</b>	<b>334</b>	<b>46</b>	<b>380</b>	<b>1,5 %</b>
<b>Domaines de politique extérieure</b>	<b>9 793</b>	<b>212</b>	<b>22</b>	<b>234</b>	<b>2,4 %</b>	<b>212</b>	<b>31</b>	<b>244</b>	<b>2,5 %</b>
Administration	9 656	3	0	3	0,0 %	3	0	3	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>136 089*</b>	<b>836</b>	<b>1 826</b>	<b>2 662</b>	<b>2,0 %</b>	<b>897</b>	<b>1 949</b>	<b>2 845</b>	<b>2,1 %</b>

Tableau: Vue d'ensemble des corrections financières et recouvrements pour 2017<sup>142</sup> (en Mio EUR); les mesures préventives comprennent les déductions ex ante et les corrections financières à la source, tandis que les mesures correctives couvrent les recouvrements a posteriori, les corrections financières et les retraits.

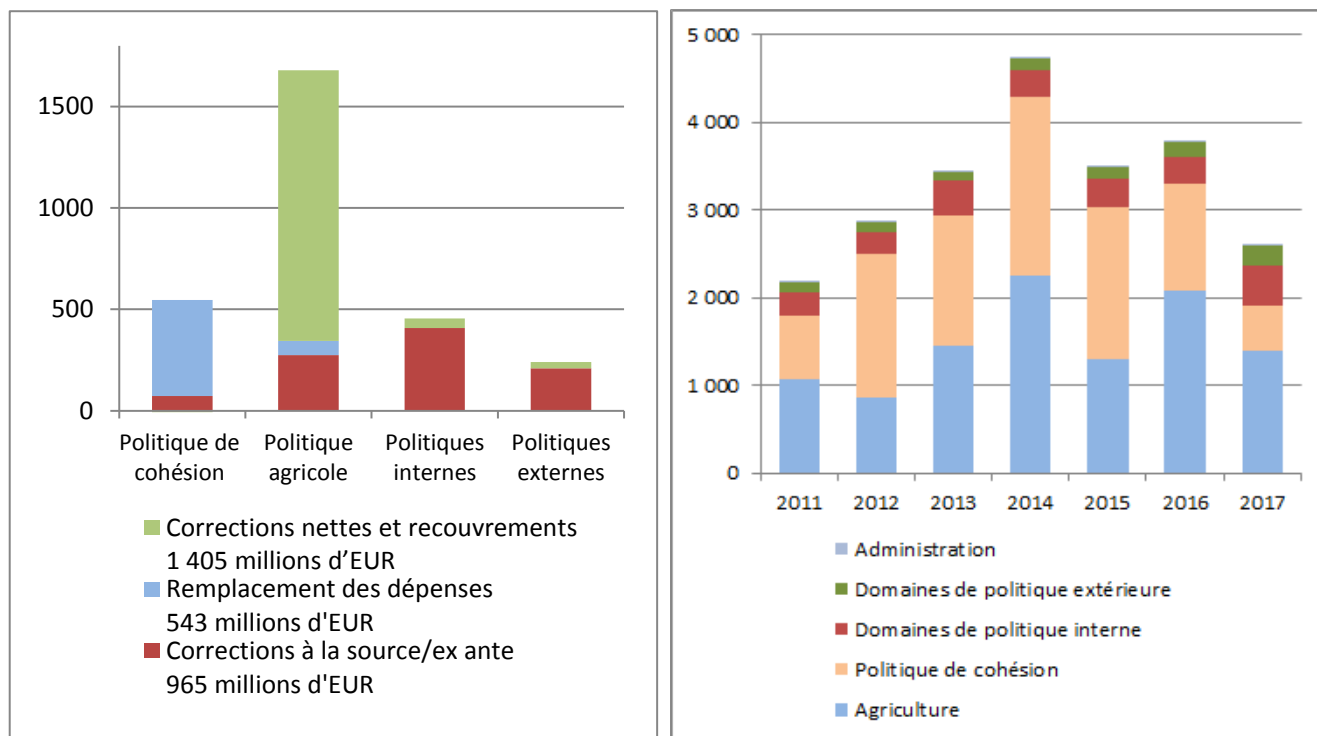
*Les chiffres étant arrondis au million d'EUR, la somme de certaines données financières figurant dans le tableau ci-dessus peut ne pas correspondre aux totaux.*

*\*À l'exclusion d'un montant de 1 291 millions d'EUR payé au titre de la rubrique « Instruments spéciaux ».*

En 2017, les corrections financières et les recouvrements s'élevaient au total à 2,7 milliards d'EUR confirmés ou à 2,8 milliards d'EUR exécutés. Ce montant englobe les corrections et les

recouvrements opérés en 2017, quelle que soit l'année au cours de laquelle la dépense initiale a été effectuée. De plus amples détails figurent à l'annexe 4 «Protection du budget de l'UE».

#### Types de corrections financières et de recouvrements opérés en 2017 et résultats cumulés 2011-2017



Graphique: Types de corrections financières et de recouvrements exécutés en 2017 (en Mio EUR).

Graphique: Corrections financières et recouvrements confirmés – résultats cumulés 2011-2017 (en Mio EUR).

La Commission se concentre de plus en plus sur les mesures préventives telles que les interruptions et les suspensions en vue de mieux protéger le budget de l'UE. Cela incite également les États membres à réduire les paiements irréguliers et à n'appliquer les corrections qu'en dernier recours.

Les corrections nettes, aboutissant à un remboursement au budget de l'UE, sont caractéristiques du domaine de l'agriculture et du développement rural ainsi que de la gestion directe et indirecte.

Pour la politique de cohésion, les corrections nettes sont l'exception jusqu'à la période de programmation 2007-2013. Elles étaient appliquées lorsque les États membres n'étaient pas en mesure de remplacer les dépenses irrégulières par de

nouvelles dépenses. En vertu du cadre juridique pour 2014-2020, la Commission applique des corrections financières nettes, même si l'État membre accepte les corrections, si les audits de l'UE décèlent qu'une défaillance grave entraînant un niveau de risque significatif dans les dépenses remboursées n'a pas été détectée, corrigée et signalée par l'État membre. Dans le cas contraire, si l'une des conditions réglementaires est remplie, la Commission doit appliquer les corrections financières de la manière traditionnelle, ce qui signifie que l'État membre peut réutiliser les fonds s'il accepte les corrections.



Les chiffres cumulés fournissent des informations plus utiles sur l'importance des mécanismes de correction auxquels la Commission a recours, étant donné qu'ils prennent en considération le caractère pluriannuel de la plupart des dépenses de l'UE et neutralisent l'incidence d'événements ponctuels.

Pour le Fonds européen agricole de garantie (FEAGA), le taux de correction moyen pour les corrections financières effectuées par la Commission dans le cadre de l'apurement de conformité des comptes pour la période comprise entre 1999 et la fin de 2017 s'élevait à 1,8 % des dépenses (il s'agit dans tous les cas de corrections financières nettes) (voir annexe 4, section 2.4).

Pour les financements du Fonds européen de développement régional et du Fonds social européen pour 2007-2013, le taux combiné de corrections financières à la fin de 2017, sur la seule base de l'activité de surveillance de la Commission, s'est élevé à 1,9 % des crédits alloués (voir annexe 4, section 3.4.2).

Globalement, au cours de la période 2011-2017, les deux montants moyens (total des corrections financières et des recouvrements confirmés et total des corrections financières et des recouvrements exécutés) se sont établis à 3,3 milliards d'EUR, soit 2,4 % du montant moyen des paiements effectués à partir du budget de l'UE.

## 2.4. Assurance obtenue grâce aux travaux du service d'audit interne (IAS)

Les services de la Commission ont également fondé leur assurance sur les travaux réalisés par le service d'audit interne (IAS). L'annexe 5 du présent rapport comprend de plus amples informations sur l'assurance fournie par l'IAS. La Commission transmettra à l'autorité de décharge, en application de l'article 99, paragraphe 5, du règlement financier, un rapport résumant les travaux de l'auditeur interne.

L'IAS a conclu que 95 % des recommandations ayant fait l'objet d'un suivi au cours de la période 2013-2017 avaient été effectivement mises en œuvre par les entités auditées. Sur les 359 recommandations encore en cours à la date butoir du 31 janvier 2018 (qui représentent 20 % du nombre total des recommandations acceptées au cours des cinq dernières années), une était qualifiée d'essentielle et 133 de très importantes. Sur ces 134 recommandations, 12 considérées comme très importantes accusaient un retard de mise en œuvre supérieur à six mois à la fin de 2017, ce qui représente 0,7 % du nombre total de recommandations acceptées au cours des cinq dernières années. Les travaux de suivi de l'IAS ont confirmé que, dans l'ensemble, les recommandations étaient mises en œuvre de manière satisfaisante et que les systèmes de contrôle étaient en voie d'amélioration dans les services audités.

L'IAS a continué à réaliser des audits de performance en 2017 dans le cadre de son programme de travail en réponse à la transition opérée par la Commission vers une culture axée sur la performance et à l'importance accrue que celle-ci accorde à l'optimisation des ressources.

i) En ce qui concerne les mécanismes de gouvernance et de contrôle, à la suite de la réforme administrative de 2000, la Commission a accompli des progrès considérables dans le renforcement de ses processus en matière d'obligation de rendre compte, de responsabilité et d'obtention de l'assurance. Le modèle décentralisé de gestion financière est bien compris et ancré dans la culture de l'organisation, et des instruments bien définis en matière d'obligation de rendre compte sont en place, de même qu'un solide processus d'obtention de l'assurance. En outre, en octobre 2017, la Commission a adopté une communication sur la gouvernance au sein de l'institution. Néanmoins, l'IAS a déterminé qu'il était nécessaire d'apporter des améliorations proportionnées au niveau institutionnel, en particulier en ce qui concerne la gestion des risques et les aspects plus généraux des dispositifs

de gouvernance actuels, y compris la gouvernance informatique.

En ce qui concerne les performances dans d'autres domaines:

- pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, l'IAS a conclu que les DG et les agences exécutives avaient pris des mesures adéquates pour gérer les défis auxquels elles sont confrontées en matière de ressources humaines, mais il a également recensé des points importants à améliorer en ce qui concerne la gestion stratégique des ressources humaines (DG HOME et EACEA) ou l'allocation des ressources humaines (DG HOME et DG JUST);
  - en ce qui concerne le processus de gestion informatique, plusieurs audits informatiques ont conclu qu'il était possible d'améliorer l'efficacité de la sécurité informatique au sein de la Commission dans des domaines spécifiques au niveau institutionnel ou au niveau opérationnel (DG ENER, OLAF);
  - pour ce qui est du processus de production et de la qualité des statistiques non produites par Eurostat, le service d'audit interne a conclu que le cadre actuellement en place à la Commission n'était pas suffisamment solide pour garantir une qualité globalement satisfaisante pour les statistiques non produites par Eurostat utilisées par les services à l'appui de leurs politiques clés et pour rendre compte de leurs performances.
- ii) En ce qui concerne l'exécution des crédits budgétaires opérationnels et administratifs, le service d'audit interne n'a pas relevé de lacunes importantes en matière de performance dans le domaine des fonds en gestion directe. Toutefois, pour les fonds en gestion indirecte, plusieurs audits axés sur les dispositifs de supervision en place dans les services ont révélé des problèmes de performance importants [par exemple, l'absence d'une stratégie de supervision clairement définie pour Shift2Rail (S2R) par la DG MOVE; le suivi et la supervision, par la DG DEVCO, de la performance opérationnelle des institutions financières internationales (IFI) chargées de la gestion de mécanismes d'investissement]. En ce qui concerne la gestion partagée, plusieurs audits ont évalué les processus de gestion des programmes et des projets, révélant plusieurs problèmes de performance importants, dont certains peuvent compromettre la réalisation des objectifs politiques (par exemple, la cohérence, l'efficacité et l'intervention en temps utile du processus de modification des programmes opérationnels par les DG REGIO, EMPL et MARE, grâce auquel les États

membres peuvent réorienter les mécanismes de mise en œuvre des programmes opérationnels).

En outre, le service d'audit interne a rendu des conclusions limitées sur l'état du contrôle interne de chaque service en février 2018 sur la base de ses travaux d'audit entrepris entre 2015 et 2017. Ces conclusions devaient contribuer aux rapports annuels d'activités 2017 des services concernés. Les conclusions attirent particulièrement l'attention sur toutes les recommandations ouvertes qualifiées d'essentielles ou sur l'effet combiné de plusieurs recommandations qualifiées de très importantes. Dans quatre cas (DG CLIMA, DG DEVCO, service d'appui à la réforme structurelle et EACEA), l'IAS a affirmé que le service concerné devait dûment déterminer si une réserve devait être formulée dans son rapport annuel d'activités. Dans trois cas (DG CLIMA, DG DEVCO et EACEA), les services ont émis de telles réserves, qui vont dans le même sens que les conclusions limitées de l'IAS. Dans le cas du service d'appui à la réforme structurelle, le service d'audit interne a particulièrement attiré l'attention sur les problèmes liés aux marchés publics mis en évidence lors d'un audit sur la gestion financière, indiquant que le service devrait dûment déterminer si ces problèmes nécessitaient la formulation d'une réserve dans le rapport annuel d'activités. Le service a conclu que rien ne justifiait l'émission d'une réserve financière et qu'il n'était pas nécessaire d'émettre une réserve dans le rapport annuel d'activités pour des raisons de réputation, dans la mesure où les risques recensés en matière de réputation ne se sont pas concrétisés. Le service d'audit interne a approuvé cette évaluation.

Comme l'exige sa charte de mission, l'auditeur interne de la Commission a également présenté une opinion globale, qui se fonde sur les travaux d'audit dans le domaine de la gestion financière à la Commission effectués par le service d'audit interne au cours des trois années précédentes (2015-2017) et tient également compte des informations provenant d'autres sources, à savoir les rapports de la Cour des comptes européenne. Sur la base de ces informations issues de l'audit, il a considéré qu'en

2017, la Commission avait mis en place des procédures de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle interne qui, dans l'ensemble, sont appropriées pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs financiers. Toutefois, l'opinion globale est nuancée par les réserves formulées par l'ordonnateur délégué dans ses déclarations d'assurance et émises dans les rapports annuels d'activités respectifs.

Pour forger son opinion globale, l'auditeur interne a examiné l'incidence cumulée de tous les montants jugés à risque au moment du paiement, étant donné qu'ils vont au-delà des montants faisant l'objet d'une réserve. Les montants globaux à risque constituent la meilleure estimation, par les ordonnateurs délégués, du montant des dépenses autorisées non conformes aux dispositions contractuelles et réglementaires applicables au moment du paiement en 2017. Dans leurs RAA 2017, les DG estiment les montants à risque au moment du paiement. Pris ensemble, ils correspondent à un montant global inférieur au seuil de signification de 2 %, tel que défini dans les instructions sur l'élaboration des rapports annuels d'activités 2017, de tous les paiements exécutés dans le budget de la Commission, le Fonds européen de développement et les fonds fiduciaires de l'UE en 2017. Ces montants à risque au moment du paiement en 2017 n'incluent pas encore les corrections financières et recouvrements éventuels liés aux défaillances et aux erreurs que les DG détecteront et corrigeront au cours des prochaines années grâce aux mécanismes correctifs pluriannuels intégrés dans les systèmes de contrôle interne de la Commission. Compte tenu de ces éléments, l'IAS considère que le budget de l'UE est donc suffisamment protégé dans son ensemble et dans le temps.

**Sans nuancer davantage son opinion, l'auditeur interne a ajouté un «paragraphe d'observation» ayant trait aux stratégies de supervision portant sur la mise en œuvre des politiques et programmes par les tiers, qui est décrit à l'annexe 5 du présent rapport.**

## 2.5. Synthèse des conclusions sur les travaux du comité de suivi des audits

Le comité de suivi des audits (CSA) a axé ses travaux sur quatre objectifs clés énoncés dans ses programmes de travail de 2017 et 2018, à savoir: tenir compte de la planification des audits par l'IAS; analyser les résultats des travaux d'audits internes et externes afin d'identifier les risques potentiellement importants, y compris, le cas échéant, de manière thématique; superviser le suivi des risques résiduels significatifs relevés par les travaux d'audit; garantir l'indépendance de l'auditeur interne et contrôler la qualité des travaux d'audit interne.

Le CSA se montre satisfait quant à l'indépendance et à la qualité des travaux d'audit interne. Il se félicite également du fait que la planification des audits couvre de manière adéquate la sphère financière et continue de couvrir les principaux secteurs à risque. Dans son rapport annuel 2017-2018, il a attiré l'attention du collège sur les points suivants, en particulier:

L'opinion globale de l'auditeur interne pour 2017 est positive mais nuancée par les réserves en matière de gestion formulées dans les rapports annuels d'activités des DG. Elle contient un paragraphe d'observation lié aux stratégies de supervision portant sur la mise en œuvre des politiques et programmes par des tiers, un point qui est déjà apparu dans deux opinions globales successives (2015 et 2016). Le CSA a souligné que l'externalisation restait une préoccupation majeure qu'il a mise en évidence à de nombreuses reprises (voir ci-dessous).

Les principales questions transversales mises en évidence dans le rapport annuel d'audit interne concernent la gouvernance, y compris la gouvernance informatique, les processus de gestion informatique et des ressources humaines, ainsi que les dispositifs de supervision dans le domaine des fonds en gestion indirecte. La plupart de ces constatations ont été abordées par le CSA.

Au cours de la période considérée, une recommandation essentielle a été formulée, qui a été adressée à l'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» (EACEA)<sup>143</sup>. En raison de la nature critique des constatations (une recommandation essentielle et huit très importantes), le CSA a veillé à ce que le suivi des recommandations soit satisfaisant et sur la bonne voie. Des discussions ont eu lieu avec l'EACEA et ses DG de tutelle, ainsi qu'avec la DG BUDG et le Secrétariat général, lors de trois réunions du groupe préparatoire en janvier et février 2018, et au CSA le

7 mars. Le CSA s'est félicité des progrès substantiels réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action, mais a souligné qu'un changement culturel était nécessaire au sein de l'Agence pour traiter pleinement de ces questions. Le CSA a été informé que, sur la base du suivi de l'IAS effectué entre la mi-février et la mi-mars 2018, des progrès suffisants avaient été réalisés pour atténuer partiellement les risques sous-jacents. Par conséquent, le degré de priorité de la recommandation («essentielle») a été abaissé à «très importante». Le CSA a également encouragé les services centraux à poursuivre et, le cas échéant, à renforcer encore leur rôle d'orientation et d'appui aux agences exécutives et à leurs DG de tutelle, tant dans ce cas particulier que de manière plus générale.

L'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance et de contrôle de la Commission concernant la gestion des risques, l'information financière et la fonction de vérification/audit ex post, qui a été réalisé en réponse à la recommandation de la Cour des comptes européenne émise dans le cadre de son rapport spécial sur la gouvernance de la Commission et à l'invitation du collège, a confirmé la solidité de la conception de la responsabilité décentralisée et du processus d'obtention de l'assurance. L'IAS a toutefois relevé une série de points auxquels apporter des améliorations progressives ciblées, en particulier dans les domaines de la gestion des risques et de certains aspects de la structure de gouvernance. Un dialogue est en cours entre l'auditeur interne et le Secrétariat général et la DG BUDG, en tant qu'entités auditées, en ce qui concerne la finalisation du plan d'action. De par sa nature, ce rapport d'audit concerne l'institution dans son ensemble et nécessite une attention au plus haut niveau politique. Le CSA a examiné les constatations d'audit globalement ainsi que plusieurs recommandations ayant trait directement à son rôle et ses travaux. Dans ce contexte, l'auditeur interne a confirmé que la charte du CSA était pleinement conforme aux dispositions du nouveau règlement financier. Les conseils du CSA devraient contribuer au processus décisionnel menant à la finalisation du plan d'action.

L'audit de l'IAS sur la performance des activités antifraude dans les domaines des ressources propres et de la fiscalité a relevé des lacunes importantes liées à la planification, à la gestion et à la coordination des activités de prévention et de détection des fraudes dans le domaine des ressources propres traditionnelles, ce qui peut conduire à l'inefficacité de la prévention et de la

détection des fraudes. En outre, des questions transversales liées à la disponibilité et à la gestion des outils de lutte contre le plagiat ont été soulevées dans le rapport d'audit de l'IAS sur la gestion des projets H2020 au sein de la DG CNECT.

Le CSA a assuré le suivi des questions soulevées dans son rapport annuel 2016-2017 et a continué d'accorder une attention particulière aux thèmes de l'externalisation et de la performance:

- outre les questions transversales liées à l'*externalisation* examinées dans le cadre du rapport d'audit susmentionné de l'IAS adressé à l'EACEA, le CSA a également examiné l'audit de l'IAS sur le suivi des politiques de sécurité aérienne et maritime par la DG MOVE, y compris les modalités de travail connexes avec l'Agence européenne pour la sécurité maritime. L'IAS a conclu à l'existence de lacunes notables dans le système actuel de la DG MOVE en matière de suivi de la politique de sûreté aérienne et maritime (trois recommandations très importantes). Le CSA s'est félicité du fait que la DG MOVE avait accepté toutes les recommandations et avait préparé un plan d'action que l'IAS juge satisfaisant pour traiter les risques recensés. En ce qui concerne l'audit de l'IAS sur la supervision d'ITER au sein de la DG ENER, qui a donné lieu à deux recommandations très importantes que le CSA a portées à l'attention du collège dans son dernier rapport annuel, l'IAS a effectué un suivi et a conclu qu'une recommandation avait été mise en œuvre de manière adéquate et efficace et que, pour la seconde, des progrès suffisants avaient été réalisés pour atténuer partiellement le risque, de sorte que le degré de priorité de la recommandation a été abaissé à «importante»;
- le CSA a continué de donner la priorité aux *questions liées aux performances* dans ses travaux et a examiné les conclusions de l'IAS découlant de l'audit sur le processus de production et la qualité des statistiques qui ne sont pas produites par Eurostat. L'IAS a conclu que le cadre actuel de suivi de la qualité de ces statistiques n'est pas suffisamment solide pour garantir qu'elles sont d'un niveau satisfaisant. Le CSA était préoccupé par l'absence de vue globale de la production statistique et a souligné l'importance de la qualité des données en raison de l'attention croissante accordée aux questions de performance tant à la Commission qu'au Parlement et à la CCE. Le CSA a pris note de la nature transversale des questions soulevées et a décidé de porter le rapport à l'attention du conseil d'administration (CMB) pour un suivi plus approfondi;

- en outre, le CSA a assuré le suivi de la mise en œuvre des recommandations adressées au PMO<sup>144</sup> concernant les rôles et responsabilités, la planification, le suivi et l'exécution de la ligne budgétaire du comité de surveillance de l'OLAF, qui ont été signalés dans le dernier rapport annuel du CSA en raison des risques résiduels financiers et liés à la réputation. Le suivi récent de l'IAS a conclu que, même si le degré de priorité d'une recommandation peut être abaissé au niveau «importante», aucune des deux recommandations très importantes n'a été mise en œuvre de manière intégrale et/ou adéquate. Le CSA a pris acte des travaux minutieux actuellement menés par le PMO pour mettre en œuvre les recommandations et du fait que les mesures restantes pour les deux recommandations devraient être achevées d'ici à la fin juin 2018. Le CSA s'est félicité de l'amélioration des procédures financières et des orientations fournies aux membres du comité de surveillance de l'OLAF.

Le management de la Commission a élaboré des plans d'action satisfaisants pour s'attaquer aux risques recensés dans les rapports de l'IAS, tandis que pour les audits relatifs à la gouvernance de la Commission et à la gouvernance informatique institutionnelle, la finalisation du plan d'action est en cours. Toutes les recommandations de l'IAS émises en 2017 ont été acceptées par les entités auditées, à l'exception de 10 recommandations qui n'ont été acceptées que partiellement. Il s'agit notamment d'une recommandation importante sur les indicateurs de charge de travail concernant l'audit sur la gestion des ressources humaines dans l'Agence exécutive pour l'innovation et les réseaux (INEA)<sup>145</sup>, d'une recommandation importante sur l'établissement de plans de contrôle concernant l'audit sur les marchés publics au titre de l'instrument de préadhésion (IPA)<sup>146</sup>, ainsi que des recommandations relatives à l'audit sur les dispositions de gouvernance et de contrôle de la Commission concernant la gestion des risques, l'information financière et la fonction de vérification/audit ex post (voir ci-dessus).

Le nombre de mesures qui auraient dû être en place depuis longtemps pour donner suite à des recommandations très importantes, qui font l'objet d'un suivi étroit du CSA et, le cas échéant, de discussions avec les entités auditées, a diminué au cours de la période considérée (il y en avait 12 à la date butoir du 31 janvier 2018 contre 18 à la même date butoir en 2017).

Le CSA a renforcé son suivi des recommandations de la Cour des comptes européenne. Le premier rapport sur l'état d'avancement des recommandations de la Cour a été établi par la DG BUDG en juin 2017,

suivi d'un rapport plus détaillé en septembre 2017. Sur cette base, le CSA a assuré le suivi des recommandations de la Cour en appliquant une procédure analogue celle prévue pour les recommandations de l'IAS. Le CSA a relevé la valeur ajoutée de ce travail de suivi et le fait que l'exercice

mené à l'égard des recommandations émises en 2014 a contribué à garantir que la Commission est bien préparée pour l'exercice de suivi de la Cour.



## 2.6. Suivi des recommandations concernant la décharge et l'audit externe

Le Parlement européen a adopté sa résolution sur la décharge pour l'exercice 2016 le 18 avril 2018, après avoir examiné, notamment, la recommandation du Conseil sur la décharge et les rapports de la Cour des comptes européenne. Le Parlement européen a également examiné le rapport annuel 2016 de la Commission sur la gestion et la performance du budget de l'UE, y compris des informations sur la protection du budget de l'UE, le rapport annuel sur les audits internes effectués en 2016 et le rapport sur le suivi des demandes/recommandations concernant la décharge pour l'exercice 2015. Le Parlement a également invité certains commissaires et directeurs généraux à des échanges de vues au cours de la procédure de décharge.

**Dans sa recommandation sur la décharge adoptée le 20 février 2018, le Conseil s'est félicité de la réduction progressive du niveau d'erreur estimatif relevé par la Cour des comptes européenne dans sa déclaration d'assurance, qui est passé de 4,4 % en 2014 à 3,1 % en 2016, et a salué le fait que la Cour a émis, pour la première fois, une opinion avec réserve plutôt qu'une opinion défavorable.** Toutefois, le Conseil a déploré que le taux d'erreur global soit resté supérieur au seuil de signification de 2 %. Comme cela a été le cas au cours des neuf dernières années, le Conseil a apprécié l'opinion favorable qu'a émise la Cour des comptes européenne sur la fiabilité des comptes annuels.

Le Parlement a adressé des demandes concrètes à la Commission concernant des domaines politiques spécifiques ainsi que des aspects horizontaux comme la performance et les rapports y afférents, l'utilisation des instruments financiers et l'obligation d'en rendre compte, la gestion budgétaire et financière et les mécanismes financiers qui soutiennent les politiques de l'Union. Dans ce contexte, le Parlement a notamment souligné la nécessité de mieux faire coïncider les objectifs politiques, les cycles financiers et les périodes législatives, de présenter le budget de l'UE en

fonction des objectifs politiques et des priorités du cadre financier pluriannuel (initiative «Un budget de l'UE axé sur la valeur ajoutée») et d'accélérer l'exécution des programmes dans divers domaines politiques.

Comme chaque année, la Commission adoptera un rapport global en 2018 sur le suivi des demandes adressées par le Parlement européen et le Conseil à la Commission en temps utile pour le début de la procédure de décharge pour l'exercice 2017.

Par ailleurs, la Cour des comptes européenne a augmenté le nombre et la portée de ses rapports spéciaux au cours des dernières années. Bien que la Cour ait adopté 23 rapports spéciaux en 2017, contre 36 en 2016, la Commission est confrontée, dans l'ensemble, à un nombre croissant de recommandations. Elle continuera d'assurer un suivi adéquat de ces recommandations et de rendre compte des mesures prises dans ses rapports annuels d'activités. En outre, la Commission continue d'améliorer ses rapports sur la mise en œuvre des recommandations adressés au comité de suivi des audits, qui exerce certaines activités de suivi dans le cadre de son mandat.

La Cour des comptes européenne surveille la mise en œuvre par la Commission des recommandations et assure un retour d'informations qui aide la Commission à renforcer ses activités de suivi. Dans son rapport annuel 2016, la Cour a évalué la qualité des mesures de suivi de la Commission sur la base d'un échantillon de 108 recommandations d'audit issues de 13 rapports spéciaux publiés sur la période 2010-2013. La Cour a noté que la Commission avait mis en œuvre intégralement 67 % des recommandations, tandis que 17 % avaient été mises en œuvre à pratiquement tous égards et 11 % à certains égards et que 5 % n'avaient pas été mises en œuvre. Ces résultats sont globalement dans la lignée de ceux des années précédentes. Cependant, le pourcentage de recommandations intégralement mises en œuvre a été le plus élevé enregistré depuis que la Cour des comptes européenne a commencé à publier ces chiffres consolidés.



## 2.7. Conclusions concernant les réalisations en matière de contrôle interne et de gestion financière

Tous les ordonnateurs délégués ont fourni une assurance raisonnable quant à leurs systèmes de contrôle et à leur gestion financière, bien que, le cas échéant, des réserves aient été formulées. Ces réserves sont une pierre angulaire de la chaîne de responsabilité. Elles garantissent la transparence sur les difficultés et les faiblesses rencontrées, ainsi que sur les mesures à prendre pour y remédier, tout en fournissant une estimation de leur incidence financière.

*Les rapports annuels d'activités 2017 démontrent que tous les services de la Commission ont mis en place des contrôles internes solides et fournissent des éléments attestant les efforts entrepris pour améliorer l'efficacité des contrôles et leur efficacité au regard des coûts, simplifier davantage les règles et protéger adéquatement le budget de la fraude, des erreurs et des irrégularités.*

La Commission a produit une estimation consolidée du montant à risque à la clôture, présentant l'avis de son encadrement sur les performances des contrôles tant préventifs (ex ante, avant paiement) que correcteurs (ex post, après paiement) tout au long du cycle de contrôle pluriannuel.

À la suite des contrôles ex ante et ex post, les corrections financières et les recouvrements en 2017 se sont élevés à 897 millions d'EUR avant paiements et à 1 949 millions d'EUR après paiements.

*Sur la base des assurances et des réserves formulées dans les rapports annuels d'activités, le collège adopte le présent rapport annuel 2017 sur la gestion et la performance du budget de l'UE et assume la responsabilité politique générale de la gestion du budget de l'UE.*

## 2.8. Gestion organisationnelle

### 2.8.1 Dispositifs de gouvernance robustes

Le système de gouvernance de la Commission se caractérise par une distinction claire entre, d'une part, la responsabilité opérationnelle des gestionnaires de la Commission pour la gestion quotidienne du budget et, d'autre part, la responsabilité politique globale du collège des commissaires pour la gestion du budget.

Ce système décentralisé s'appuie sur les orientations et le soutien des services centraux, ainsi que sur la supervision d'un certain nombre d'organes de gouvernance institutionnelle à haut niveau tels que le conseil d'administration (CMB) et les comités de pilotage chargés de la gouvernance informatique, la sécurité informatique et la gestion de l'information.

Ce système repose sur un certain nombre de principes clés qui sous-tendent la bonne gouvernance: une répartition claire des rôles et responsabilités, un engagement fort pour la gestion de la performance et le respect du cadre juridique, des mécanismes de responsabilité clairs, un cadre réglementaire inclusif et de grande qualité, l'ouverture et la transparence et des normes d'éthique rigoureuses.

*Au sein de la Commission, les fonctions et responsabilités en matière de gestion financière sont définies et exercées de manière précise. Il s'agit d'une approche décentralisée, axée sur des responsabilités claires, visant à créer une culture administrative qui incite les fonctionnaires à assumer la responsabilité des activités qu'ils exercent et à les rendre maîtres des activités dont ils sont responsables.*

Le modèle décentralisé a été introduit dans le cadre de la réforme administrative de 2000. Désormais bien établi, il s'est avéré être une approche solide, bien adaptée au rôle et à la structure de la Commission. Il a évolué au fil du temps pour s'adapter à un environnement en mutation<sup>147</sup>.

La Commission continue d'examiner le système et d'y apporter des améliorations ciblées lorsque cela se justifie. Par exemple, en 2017, **la gestion des risques a été renforcée par la révision des orientations adressées aux services et par une plus grande supervision au** niveau institutionnel (par l'intermédiaire du conseil d'administration - CMB) et la participation de l'IAS.

Un certain nombre d'autres mesures visant à renforcer ses dispositifs de gouvernance ont été prises à la suite du rapport spécial de la Cour des comptes européenne intitulé «La gouvernance à la Commission européenne est-elle conforme aux meilleures pratiques?»<sup>148</sup>. Par exemple:

- la Commission a **actualisé son cadre de contrôle interne** afin qu'il soit conforme au cadre 2013 du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (voir la section 2.1 ci-dessus);
- en octobre 2017, la Commission a publié une **mise à jour de ses dispositifs de gouvernance**<sup>149</sup>. Ce document fournit une description claire et complète du système de gouvernance de la Commission;
- la Commission rend ses **rapports financiers plus accessibles** aux citoyens. Par exemple, le paquet d'information financière intégrée dresse un tableau complet de la manière dont le budget de l'UE soutient les priorités politiques de l'Union et dont il est dépensé conformément aux règles de l'UE;
- le **service d'audit interne** de la Commission a **effectué son propre audit sur les dispositifs de gouvernance et de contrôle de la Commission** et a formulé un certain nombre de recommandations. La Commission donne à présent suite à ces recommandations, notamment en clarifiant les fonctions et les responsabilités des organes institutionnels qui jouent un rôle de plus en plus important dans la gouvernance institutionnelle de la Commission;
- **la charte du comité de suivi des audits (CSA) a été mise à jour en avril 2017** afin de modifier la composition du comité, de simplifier certaines de ses procédures et d'améliorer la structure et la lisibilité du document. Cette charte régit le rôle, la finalité, les responsabilités, la composition et les membres, les valeurs et les principes de fonctionnement, ainsi que les modalités de rapport du CSA. L'un des changements apportés à la composition est l'ajout d'un troisième membre externe destiné à fournir un nouvel éclairage sur les questions d'audit et de contrôle financier.

### **2.8.2 Renforcement du code de conduite des commissaires**

Dans l'exercice de leurs fonctions, les membres de la Commission européenne sont tenus de respecter les règles relatives à l'éthique et à l'intégrité contenues dans les traités et dans le code de conduite des commissaires.

À l'occasion de son discours sur l'état de l'Union 2017, le président Juncker a annoncé un nouveau code de conduite des membres de la Commission. Ce nouveau code est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2018. Il place la Commission à l'avant-garde de l'éthique dans les organisations du secteur public. Ces règles modernisées établissent de

nouvelles normes en Europe. Le nouveau code de conduite s'inscrit dans la droite ligne des efforts déployés par le président Juncker en faveur d'une plus grande transparence depuis le début de son mandat et **étend le délai de viduité de 18 mois à deux ans pour les anciens commissaires et à trois ans pour le président de la Commission**. La modernisation va plus loin encore et prévoit l'établissement de règles plus claires et de normes éthiques plus élevées, ainsi que l'introduction d'une plus grande transparence dans un certain nombre de domaines.

### **2.8.3 Cadre de performance renforcé**

Un cadre de performance solide est essentiel pour que l'accent soit mis sur les résultats, la valeur ajoutée de l'UE et la bonne gestion des programmes de l'UE. Le cadre de performance du budget de l'UE est extrêmement pointu, obtenant un score plus élevé que n'importe quel pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (mesuré à l'aide de l'indice standardisé pour les cadres de budgétisation axée sur la performance).

Le cadre de performance pour le budget de l'UE comprend des objectifs et des indicateurs bien définis, **fondés sur la stratégie Europe 2020 et d'autres priorités politiques**. Il tient également compte de la complémentarité et de l'intégration des politiques et des programmes, ainsi que du rôle clé des États membres dans l'exécution du budget de l'UE.

**Les objectifs, indicateurs et cibles sont intégrés dans les bases juridiques des programmes financiers** et, chaque année, la Commission en rend compte dans les fiches de programmes qui accompagnent le projet de budget. Ils fournissent les éléments clés nécessaires à l'examen des programmes et à la mesure de la performance.

Pour faire en sorte que les ressources soient allouées aux priorités et que chaque action produise des résultats significatifs et une valeur ajoutée élevée, la Commission continue à mettre en œuvre son initiative intitulée «Un budget de l'UE axé sur la valeur ajoutée». En s'appuyant sur le cadre de performance de la période 2014-2020, elle promeut un meilleur équilibre entre conformité et performance.

Les rapports sur la performance produits par la Commission, y compris les rapports annuels d'activités, les fiches de programmes, les évaluations et le présent rapport annuel sur la gestion et la performance, constituent dans leur ensemble une

mine d'informations sur la performance, la gestion et la protection du budget de l'UE. Ils décrivent la façon dont le budget de l'UE soutient les priorités politiques de l'Union européenne, les résultats obtenus grâce au budget ainsi que le rôle joué par la Commission dans le contrôle du respect et la promotion des normes les plus élevées en matière de gestion budgétaire et financière.

Le principal vecteur de l'information financière de l'UE est le paquet d'information financière intégrée de l'UE, qui comprend les comptes annuels consolidés de l'UE, le rapport annuel sur la gestion et la performance du budget, ainsi que le rapport sur le suivi de la décharge. Le paquet d'information financière intégrée fournit au public une vue d'ensemble de la situation financière et opérationnelle de l'UE pour chaque année.

Ces rapports permettent à l'autorité budgétaire – le Parlement européen et le Conseil – de prendre en compte la performance en tant que facteur déterminant dans la décision sur le budget annuel.

La Commission propose un renforcement significatif du cadre de performance dans le contexte des propositions de programmes au titre du futur cadre financier pluriannuel. Par exemple, les indicateurs seront rationalisés et améliorés.

Outre la mise en œuvre du cadre de performance pour le budget de l'UE, la Commission a également réformé et renforcé son propre cadre interne de gestion de la performance – le cycle de planification stratégique et de programmation. En conséquence, **il est davantage mis l'accent sur les résultats et sur l'idée de faire mieux coïncider les activités de la Commission et les priorités politiques**.

Dans le cadre du nouveau système, tous les services de la Commission ont produit des plans stratégiques

pour la période 2016-2020 qui expliquent comment ils contribuent aux dix priorités politiques de la Commission. Grâce à ces plans, les services définissent des objectifs et des indicateurs spécifiques qui serviront à mesurer leur performance sur une période de cinq ans.

L'annexe 1 du présent rapport fournit un instantané de la situation actuelle concernant les indicateurs d'incidence définis dans les plans stratégiques.

Les plans stratégiques introduisent aussi une approche harmonisée de la mesure de la performance organisationnelle dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, la gestion financière et le contrôle interne, ainsi que la communication.

Ces plans stratégiques sont complétés par des plans de gestion annuels qui définissent les résultats pour l'exercice et qui expliquent comment ces derniers contribuent aux objectifs.

Les rapports annuels d'activités 2017 ont présenté l'ensemble d'objectifs et d'indicateurs connexes définis dans les plans stratégiques, ainsi que les résultats pour 2017 dans les plans de gestion.

Paquet d'information financière intégrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comptes annuels consolidés de l'UE</li> <li>Rapport annuel sur la gestion et la performance du budget</li> <li>Rapport sur le suivi de la décharge</li> </ul>
Autres rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport général sur les activités de l'UE</li> <li>Rapports annuels d'activités des directions générales</li> <li>Rapport sur la gestion budgétaire et financière</li> </ul>

Tableau: Établissement de rapports et chaîne de responsabilité au sein de la Commission.

#### 2.8.4 Synergies et gains d'efficience

Comme expliqué ci-dessus à la section 2.1, la Commission continue d'améliorer l'efficacité de ses opérations et de tirer parti des synergies entre les différentes parties de l'organisation.

Des progrès considérables ont été réalisés dans le domaine de la gestion financière. Le règlement financier révisé apportera un nombre important de simplifications. Les circuits contractuels et financiers sont simplifiés et harmonisés, notamment grâce à une nouvelle plateforme établissant un point d'entrée unique pour les bénéficiaires et les services de soutien institutionnels (SEDIA). Les propositions de la Commission concernant le futur cadre financier pluriannuel entraîneront également une simplification notable des règles applicables aux programmes financiers de l'UE, ce qui réduira la charge administrative tout en procurant un niveau élevé de contrôle.

Les efforts déployés par la Commission pour améliorer sa gestion organisationnelle vont au-delà de la gestion financière. La Cour a examiné<sup>150</sup> la manière dont les institutions, organes et organismes de l'Union européenne ont mis en œuvre l'engagement pris dans l'accord interinstitutionnel du 2 décembre 2013 de réduire de 5 % le personnel relevant de leurs tableaux des effectifs au cours de la période 2013-2017. **La Cour a conclu que la Commission a réussi à atteindre l'objectif d'une réduction des effectifs de 5 %.**

En raison de cette réduction, il est d'autant plus nécessaire que la Commission travaille de manière efficace, compte tenu de la diversité des défis auxquels l'UE est actuellement confrontée et des nouvelles missions confiées à l'Union. Les efforts soutenus déployés par la Commission pour améliorer l'efficacité et les méthodes de travail dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, les technologies de l'information et de la

communication, la communication, la logistique et la gestion des événements contribueront à garantir une

utilisation efficace des ressources limitées.