

FR

2017

L'audit indépendant: un moyen de renforcer la confiance

Stratégie de la Cour des comptes européenne pour 2018-2020



4
1977 - 2017



COUR DES
COMPTES
EUROPÉENNE

Table des matières

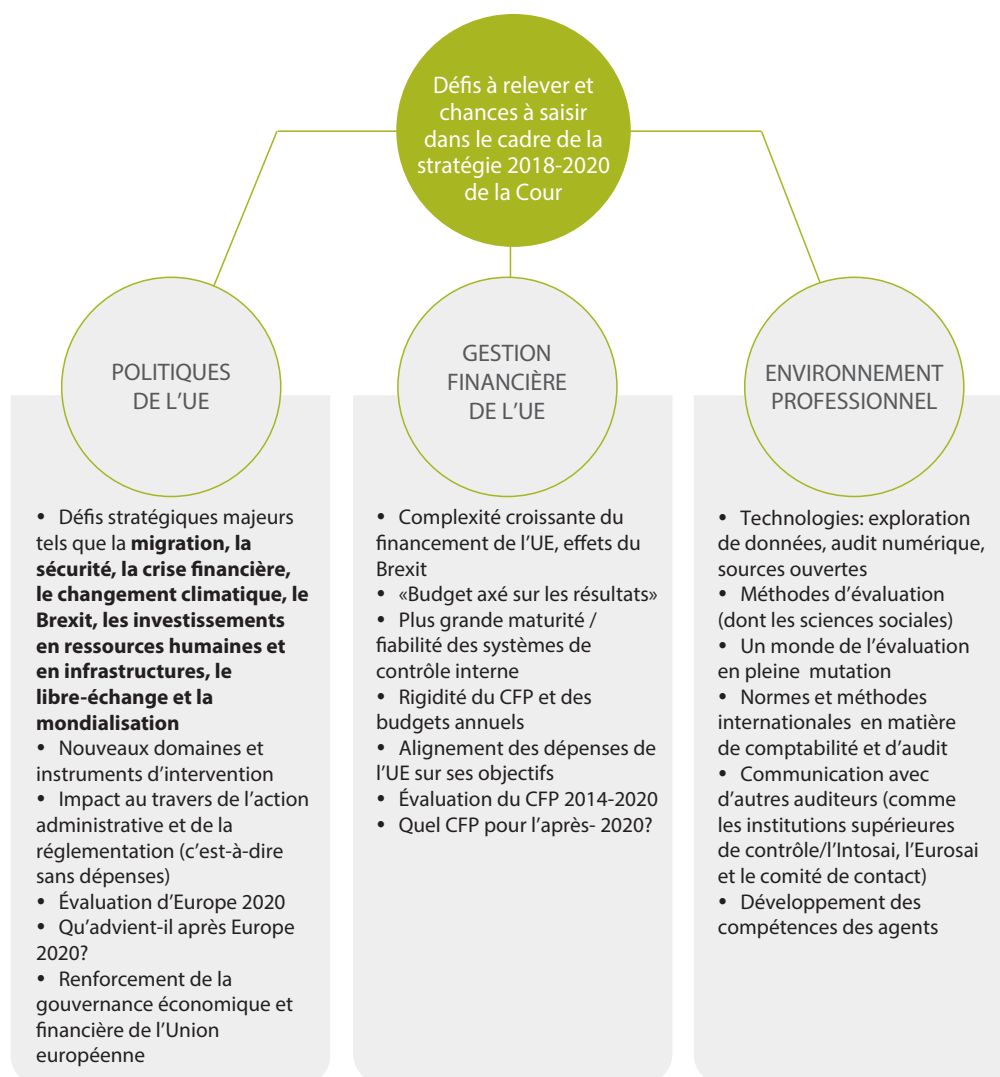
Pages

3	L'UE de 2018 à 2020: un environnement difficile
4	Pendant la période 2018-2020, la Cour contribuera à relever les défis de l'UE
5	Nos objectifs stratégiques pour 2018-2020
6	Accroître la valeur ajoutée de la déclaration d'assurance dans le contexte de la gestion financière actuelle de l'UE
7	Accorder plus d'importance aux aspects de l'action de l'UE liés à la performance
8	Adresser des messages clairs à nos divers publics
9	Orienter notre organisation en fonction de nos produits
10	Remarques conclusives: contribuer à renforcer la confiance dans l'UE au cours de la période 2018-2020

L'UE de 2018 à 2020: un environnement difficile

La période 2018-2020 sera cruciale pour l'Union européenne. Des décisions capitales devront être prises. L'évolution de la politique générale de l'UE, la gestion financière de l'Union et notre environnement professionnel représentent certes des défis redoutables pour la Cour des comptes européenne, mais aussi des chances à saisir (voir **graphique**).

Défis à relever et chances à saisir dans l'environnement de la Cour des comptes européenne



La confiance dans l'UE diminue si la valeur ajoutée de son action n'est pas démontrée

Les défis offrent l'occasion d'apporter des améliorations et de faire preuve d'efficacité. Cependant, ils exercent également une forte pression sur les ressources et les capacités de l'UE et font courir le risque que les fonds ne soient pas utilisés de manière optimale et que l'impact escompté ne soit pas obtenu. Pour que les défis à venir puissent être relevés avec succès, la prise de décision et la hiérarchisation des priorités devront être efficaces et éclairées. Les gens doivent pouvoir se rendre compte que l'UE agit avec intégrité, qu'elle applique les règles de droit, qu'elle dépense avec prudence l'argent des contribuables, qu'elle se fixe des objectifs clairs et qu'elle produit les résultats promis.

S'il est impossible de démontrer que les ressources et l'action de l'UE permettent d'obtenir des résultats positifs, la confiance des citoyens dans l'Union s'en trouvera diminuée. La distance perçue entre les citoyens et les institutions de l'UE représente désormais pour cette dernière une menace existentielle.

Pendant la période 2018-2020, la Cour contribuera à relever les défis de l'UE

Nous sommes convaincus que la Cour est bien placée pour faire face aux défis et saisir les chances qui s'offrent à elle concernant la gouvernance de l'UE et la bonne utilisation de ses fonds, et ainsi aider, par ses audits indépendants, le citoyen européen à décider s'il peut avoir confiance dans la capacité des institutions de l'Union à obtenir des résultats pour lui.

... car cette mission nous a été confiée

L'année 2017 marque le 40^e anniversaire de la Cour. En qualité d'auditeur externe de l'UE, notre mission consiste à contribuer à l'amélioration de sa gestion financière, à œuvrer au renforcement de l'obligation de rendre compte, à encourager la transparence et à jouer le rôle de gardienne indépendante des intérêts financiers des citoyens de l'Union. La Cour met en garde contre les risques, mentionne les faiblesses comme les succès, tout en fournissant aux décideurs politiques et aux législateurs de l'UE une assurance quant à la gestion financière de l'Union ainsi que des orientations pour améliorer la gestion de ses politiques et de ses programmes. Elle veille en outre à ce que les citoyens de l'Union sachent à quoi sert leur argent.

... en raison des valeurs que nous défendons

Nos valeurs sont l'obligation de rendre compte, la transparence, le professionnalisme, l'intégrité, l'impartialité et la réactivité.

... et grâce aux mesures stratégiques que nous prendrons

Notre stratégie 2018-2020 devrait nous permettre d'apporter une valeur ajoutée en offrant en temps utile aux citoyens de l'UE, aux décideurs et à ceux qui participent à la mise en œuvre des politiques, une nouvelle connaissance et une nouvelle compréhension des budgets, des domaines d'intervention et de la réglementation de l'UE. La Cour visera à définir les prérogatives de l'UE dans des domaines d'intervention spécifiques, les résultats obtenus en usant de ces prérogatives et les mesures à prendre pour relever les défis à venir. Notre indépendance, nos compétences et nos ressources nous permettront de promouvoir le contrôle public, les améliorations, l'innovation et l'apprentissage dans le secteur public de l'UE, et de contribuer ainsi à renforcer la confiance dans la capacité de l'UE et de ses institutions à surmonter les difficultés actuelles.

Les principaux produits de la Cour

- les **rapports annuels**, qui comprennent les résultats de nos travaux d'audit financier et de conformité sur le budget de l'Union européenne et sur les Fonds européens de développement, mais couvrent aussi des aspects liés à la gestion budgétaire et à la performance
- les **rapports spéciaux**, qui présentent les résultats d'audits de la performance et d'audits de conformité sélectionnés, portant sur des domaines de dépenses ou des domaines politiques spécifiques, ou sur des questions budgétaires ou de gestion
- les **documents d'analyse**, comme les analyses panoramiques et les documents d'information
- les **avis**, qui portent sur la réglementation, nouvelle ou actualisée, ayant une incidence importante sur la gestion financière
- les **rapports annuels spécifiques** sur les agences, organismes décentralisés et entreprises communes de l'UE

Nos objectifs stratégiques pour 2018-2020

Les services que nous rendons aux citoyens de l'UE et à leurs représentants doivent évoluer pour s'adapter aux défis et pour nous permettre de saisir les occasions qui se présentent. Au cours des trois prochaines années, nous améliorerons et étendrons notre gamme de produits (voir **encadré**) en augmentant la valeur ajoutée de la déclaration d'assurance dans le contexte de la gestion financière actuelle de l'UE, en axant nos produits sur la performance, en adressant à nos divers publics des messages plus clairs et en orientant plus précisément les processus internes sur nos produits.

Accroître la valeur ajoutée de la déclaration d'assurance dans le contexte de la gestion financière actuelle de l'UE



Il est possible de renforcer la confiance des citoyens et de leurs représentants dans la gestion financière de l'UE s'ils sont convaincus que les règles applicables sont respectées. Notre déclaration d'assurance (DAS) concernant la fiabilité des comptes de l'UE ainsi que la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes a contribué à améliorer considérablement le respect des règles de l'UE (voir **encadré**). L'évolution positive des systèmes de gestion et de contrôle nous donne la possibilité de porter un regard neuf sur l'approche d'audit dans le cadre de la DAS. À l'heure actuelle, notre audit DAS s'appuie principalement sur des tests directs de la conformité d'un vaste échantillon représentatif de paiements sélectionnés de manière aléatoire.

Pendant la période 2018-2020, l'approche d'audit appliquée à la DAS sera adaptée de manière à tirer profit de l'amélioration de la gestion financière de l'UE (voir ci-dessous). Cela nous permettra de centrer notre attention et nos ressources sur l'évaluation de la mesure dans laquelle l'UE produit des résultats bénéficiant à ses citoyens et, au besoin, sur l'examen de questions de conformité ciblées concernant la gestion financière de l'UE.

L'approche DAS pour la période 2018-2020 restera fondée sur le mandat conféré à la Cour par le traité, ainsi que sur le respect total des normes internationales en matière d'audit du secteur public. Nous examinerons les possibilités d'utiliser les informations fournies par les entités auditées sur la légalité et la régularité des opérations, ainsi que les mesures correctrices qu'elles ont appliquées. Cette approche DAS comportera davantage d'éléments qualitatifs et devrait donner lieu à une réduction des tests directs effectués par la Cour sur les paiements. Elle devrait contribuer à améliorer le rapport coût-efficacité de notre DAS, sans augmenter la charge générée par l'audit et le contrôle. Nous travaillerons en étroite concertation avec nos parties prenantes et les entités auditées.

La DAS de la Cour a contribué à améliorer considérablement la gestion financière de l'UE ces 20 dernières années

- Une opinion d'audit positive depuis 2007 sur la fiabilité des comptes de l'UE
- Diminution significative du nombre d'erreurs dans les paiements de l'UE
- Renforcement de l'obligation de rendre compte et de la transparence dans la gestion financière de l'UE
- Amélioration des systèmes de contrôle et, par suite, de la prévention, de la détection et de la mesure des erreurs à la Commission et dans les États membres
- Renforcement des mesures correctrices prises lorsque des erreurs sont détectées
- Simplification due à une meilleure réglementation

L'élaboration de l'approche DAS s'inscrira dans le cadre, plus large, du **renouvellement du rapport annuel de la Cour**. Elle comportera également un renforcement des rapports établis annuellement sur la performance ainsi que des informations sur l'action de l'UE dans les États membres et dans les régions (voir les initiatives sous l'objectif stratégique suivant).

Accorder plus d'importance aux aspects de l'action de l'UE liés à la performance



Les citoyens de l'UE et leurs représentants ne veulent pas seulement avoir l'assurance que leur argent est dépensé conformément aux règles applicables; ils veulent également savoir si les résultats escomptés ont été obtenus. Depuis la création de notre institution, nous rendons compte de la valeur ajoutée et de la performance des fonds et politiques de l'UE, mais l'environnement actuel pose de nouveaux défis et offre de nouvelles chances à saisir. Entre 2018 et 2020, les initiatives ci-après nous permettront de centrer nos réalisations sur l'évaluation de la performance.

Mieux évaluer la valeur ajoutée de l'action de l'UE

À l'avenir, nous nous pencherons plus souvent sur les vraies questions de performance, telles que l'obtention des résultats et de l'impact escomptés ou l'incidence de l'action de l'UE pour les citoyens. Compte tenu de la pression exercée sur l'Union pour qu'elle entreprenne des réformes, nous apprécierons aussi, chaque fois que nous en aurons la possibilité, si l'action menée au niveau de l'UE était le meilleur moyen d'obtenir le résultat souhaité et s'il conviendrait d'intensifier ou de réduire les interventions au niveau de l'UE au regard des objectifs du financement ou de la politique concerné(e). Nous établirons des rapports équilibrés dans lesquels nous saluerons les progrès réalisés et tiendrons compte des limites intrinsèques.

Avoir une vision plus large de l'action de l'UE

L'action de l'UE prend des formes multiples dans des domaines politiques étendus et reliés entre eux, et est parallèle à celle du secteur public aux niveaux national, régional ou local. Nous passerons largement en revue l'action de l'UE dans différents domaines politiques, par exemple en réalisant des «analyses panoramiques». Cela permettra aux citoyens et à leurs représentants d'avoir une vue plus large des dépenses et de l'action administrative de l'UE. Ces évaluations générales nous aideront également à mettre en évidence certaines mesures de l'UE qui méritent qu'une plus grande attention leur soit portée sous la forme d'audits ciblés.

Apporter rapidement des réponses à des questions pressantes et ciblées concernant l'action de l'UE

L'impact de nos rapports dépend de leur pertinence, de leur qualité et du moment de leur publication. Nous renforcerons le caractère opportun de nos produits en ciblant les questions les plus pertinentes (par exemple dans des *rapports spéciaux express*). Le calendrier de production est particulièrement important si nos travaux doivent permettre de répondre à une question d'actualité ou à une demande pressante d'une partie prenante. À cet égard, nous introduirons un nouveau produit qui pourrait prendre la forme d'«études de cas rapides» d'une étendue limitée, et qui viserait à établir rapidement des faits concernant des questions spécifiques.

Mieux comparer les méthodes et les résultats de l'action de l'UE

Il s'agira de mettre davantage en évidence des exemples à suivre et des bonnes pratiques en matière d'utilisation des fonds de l'Union et d'exécution de ses politiques, et d'en assurer la promotion. Les mesures de l'UE sont souvent mises en œuvre dans les États membres. Il est dès lors logique que les résultats de ces mesures varient d'une zone géographique à une autre en fonction des situations particulières et des pratiques administratives. Nous étudierons ces différences lorsque cela s'avérera possible et utile à un apprentissage mutuel en ce qui concerne la manière d'optimiser l'utilisation des fonds de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques.

Accroître l'impact de nos recommandations pour que l'action de l'UE s'améliore

Dans nos rapports, nous formulons de nombreuses recommandations visant l'amélioration de la performance en ce qui concerne l'utilisation des fonds de l'UE et l'action administrative. Conscients des difficultés pratiques que rencontrent nos entités auditées, nous veillerons à ce que nos recommandations privilégient des solutions d'un bon rapport coût-efficacité. En cas de besoin, nous traiterons également la question des éventuelles lacunes du cadre juridique. Les recommandations correspondantes feront toutes l'objet d'un suivi rigoureux, dont les conclusions seront publiées.

Rendre compte annuellement de la performance de l'action de l'UE

Ces dernières années, les parties prenantes ont fait savoir qu'elles avaient besoin plus fréquemment d'informations sur la performance en matière d'utilisation des fonds de l'UE. De plus, la Commission européenne souhaite intensifier sa communication sur la performance au moyen de l'initiative intitulée «Budget axé sur les résultats». Nous renforcerons notre évaluation récurrente de la performance en ce qui concerne le budget dans son ensemble, les rubriques du cadre financier pluriannuel et les différents grands fonds de l'UE.

Faire connaître les actions antifraude et anticorruption de l'UE

Nos travaux contribuent à protéger les intérêts financiers de l'Union. Au cours de la période 2018-2020, nous nous emploierons à mieux faire connaître les actions de l'UE contre la fraude et la corruption. Pour ce faire, nous fournirons davantage d'informations sur les risques de fraude et de corruption ainsi que sur la qualité des systèmes de prévention et de détection mis en place à la Commission européenne, dans d'autres organismes chargés de la mise en œuvre et à l'OLAF.

Adresser des messages clairs à nos divers publics



Notre examen de l'action de l'UE ne peut renforcer la confiance dans l'Union européenne que si nous parvenons à communiquer clairement nos constatations et nos recommandations. Cette condition est d'autant plus importante qu'à l'heure actuelle, nombreuses sont les sources d'information qui cherchent à accaparer l'attention des responsables de l'élaboration des politiques et de ceux chargés de leur mise en œuvre. Notre impact sur le renforcement de l'action de l'UE dépendra de la qualité de nos relations avec nos parties prenantes (voir **encadré**).

Entre 2018 et 2020, nous améliorerons et mettrons mieux à profit les relations avec nos partenaires, en prenant notamment les mesures ci-après.

La Cour entretient des relations avec:

- les autorités politiques en charge de la supervision (à savoir le Parlement européen, le Conseil de l'UE, ainsi que les parlements et gouvernements nationaux),
- les entités auditées responsables de la gestion des fonds et des politiques de l'UE (notamment la Commission et les autorités nationales),
- les autres auditeurs (tels que les institutions supérieures de contrôle des États membres),
- les médias,
- d'autres partenaires (comme les universités, les groupes de réflexion, les ONG et les groupes d'intérêt),
- les citoyens de l'UE eux-mêmes, dans la mesure du possible.

Noier des relations plus étroites avec le PE, le Conseil et les autorités nationales

Ces dernières années, la Cour a intensifié ses échanges avec le Parlement européen, par exemple en établissant des contacts plus réguliers avec les commissions spécialisées. Pour que nos produits et les recommandations qu'ils contiennent parviennent à exercer une influence sur les décisions prises en ce qui concerne la gestion financière et les autres pratiques administratives de l'UE, ils doivent toucher également le Conseil et les autorités des États membres. Nous nous efforçons d'améliorer la qualité de nos échanges avec le Conseil de l'UE aux niveaux politique et technique, ainsi qu'avec les parlements et gouvernements nationaux. Pour ce faire, nous nous appuyons davantage sur les correspondants de l'UE, ainsi que sur les médias dans les États membres. L'approche multilingue de nos agents et de nos rapports facilitera ce processus.

Cibler les points de décision dans le cycle des politiques de l'UE

Les décisions concernant les fonds et les politiques de l'UE sont arrêtées à quelques rares moments clés, pour l'essentiel lorsque les programmes et règlements existants sont réexaminés et renouvelés ou lorsque le budget pluriannuel de l'UE, à savoir le cadre financier pluriannuel, est renégocié. Nous améliorerons le degré d'actualité de nos rapports et avis de sorte qu'ils puissent être mis à la disposition du Parlement européen et du Conseil au moment où ils sont nécessaires au réexamen de la législation.

Formuler des messages clés et les reprendre dans toute notre gamme de produits

Nous avons récemment étendu la gamme et augmenté le nombre de nos produits. Nous essayons de mettre plus efficacement en évidence les constatations transversales qui résultent des divers travaux réalisés dans plusieurs domaines. Nous nous servirons de ces informations pour formuler des messages clés cohérents, ainsi que pour mettre en évidence des questions horizontales sur la base de nos constatations dans de nombreux domaines, que nous intégrerons ensuite dans toute notre gamme de produits. Ces messages clés bénéficieront ainsi d'une plus grande attention et d'un plus grand effet de levier.

Établir un dialogue permanent concernant nos produits

Traditionnellement, nous centrons notre communication sur nos rapports finals. À l'avenir, nous renforcerons également la communication concernant les travaux planifiés, les travaux en cours et les résultats intermédiaires, par exemple en présentant des analyses des risques et en organisant des actions d'information. En dialoguant avec le monde extérieur sur nos travaux en cours, nous améliorerons nos produits et en maximiserons l'impact.

Rendre nos publications plus accessibles et plus intéressantes

Pour accroître l'impact de nos travaux et établir une meilleure relation avec les citoyens, nous devons améliorer l'aspect narratif des publications, notamment en les structurant de manière claire et en évitant le recours au jargon. À partir des éléments probants recueillis et des données analysées lors de nos audits, nous nous efforcerons de donner forme à un récit passionnant.

Exploiter davantage les résultats de nos travaux pour toucher les principaux groupes de parties prenantes

À l'heure actuelle, nous proposons des produits standardisés, comme le rapport annuel et les rapports spéciaux. Bien que ces rapports soient souvent très exhaustifs, ils ne contiennent généralement qu'une partie des informations collectées durant nos audits. En outre, il se peut que certaines informations importantes figurant dans ces rapports n'atteignent pas toutes les parties prenantes concernées. Pour y remédier, nous établirons des produits dérivés de nos rapports, adaptés spécifiquement aux principaux groupes de parties prenantes. Lorsque cela sera faisable, il pourra s'agir de la présentation de séries de données sous-jacentes. Ces produits d'information combineront les constatations formulées dans plusieurs de nos rapports et pourront contenir les résultats de travaux d'autres auditeurs ou évaluateurs.

Orienter notre organisation en fonction de nos produits

Notre stratégie 2013-2017 a entraîné une réorganisation de notre institution, destinée à accroître notre flexibilité et à nous centrer davantage sur notre activité principale, l'audit. Nous allons utiliser les capacités supplémentaires ainsi dégagées pour réaliser nos objectifs stratégiques pour 2018-2020. Par ailleurs, dans les années à venir, nous nous appuyerons davantage sur les technologies disponibles afin d'apporter des innovations à nos travaux d'audit et nous exploiterons mieux nos connaissances au bénéfice de nos produits.



Ressources humaines

Nos agents représentent notre principal atout et c'est sur eux que repose l'expertise de notre institution. En raison de l'allongement des carrières et de la limitation des ressources destinées aux recrutements, l'apprentissage tout au long de la vie et la mobilité interne constituent des composantes essentielles de notre politique en matière de ressources humaines. En améliorant les relations entre nos agents, nous pourrions exploiter et augmenter leurs connaissances, de même qu'en accroître la diversité. Nous renforcerons également les liens entre nos agents et les communautés d'experts externes à l'institution.

Technologies

Les technologies offrent des possibilités considérables d'innovation au niveau des travaux d'audit. Les *mégadonnées* et les *données ouvertes* nous permettent de recourir par exemple à des analyses de corrélation ou de réseaux, ou à des explorations de textes. Des outils bon marché de visualisation des données nous permettent d'extraire les informations à l'appui de nos constatations d'audit et de mieux communiquer celles-ci dans nos rapports. Nous utiliserons pleinement les nouvelles technologies au cours de nos audits.

Planification

Notre agilité et notre capacité d'innovation dépendent de l'orientation que nous donnerons à nos travaux. Lors de la planification de nos travaux pour 2018-2020, nous considérerons cinq domaines prioritaires généraux (voir **encadré**). Nous veillerons à ce que ce processus permette non seulement de répondre davantage aux besoins de nos parties prenantes, mais aussi d'offrir une plus grande souplesse afin de réagir aux évolutions au sein de l'Union.

Domaines prioritaires définis par la Cour pour la planification de ses travaux de 2018 à 2020

- Utilisation durable des ressources naturelles et mesures en faveur du climat
- Investissements en faveur de la cohésion, de la croissance et de l'inclusion
- Défis en matière de migration, de sécurité et de développement durable au niveau mondial
- Bon fonctionnement du marché unique et stabilité de l'union monétaire
- Financement et administration responsables et efficaces de l'Union

Processus

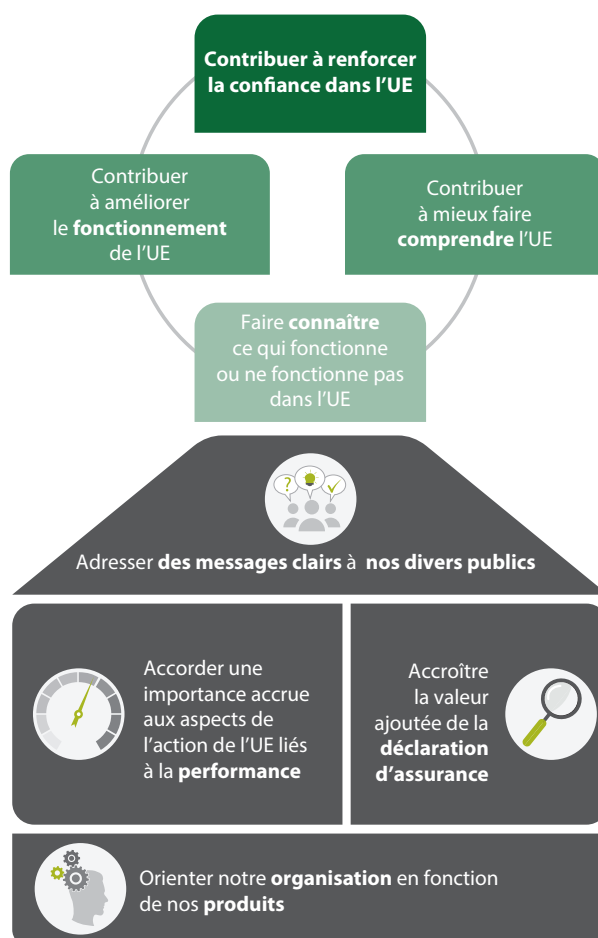
Notre processus d'audit comprend des procédures rigoureuses destinées à vérifier, avec la Commission et les autres entités auditées, les éléments factuels résultant de l'audit. Nous disposons en outre d'un système global en matière de revue de contrôle qualité de la mission pour l'ensemble de nos produits finals. Nous nous efforcerons d'alléger et d'accélérer encore notre processus d'audit sans compromettre la qualité de nos produits.

Remarques conclusives: contribuer à renforcer la confiance dans l'UE au cours de la période 2018-2020

D'ici à 2020, avec les objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés, nous aurons - au travers d'audits indépendants - fait connaître ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas au niveau des dépenses de l'Union et des autres actions qu'elle entreprend. Cela devrait permettre d'améliorer le fonctionnement de l'UE, de faire en sorte qu'elle soit mieux comprise et, par suite, que les citoyens lui fassent davantage confiance. Nous établirons une déclaration d'assurance qui apporte une plus grande valeur ajoutée à la lumière des récentes améliorations de la gestion financière de l'UE et qui continue à en susciter d'autres. Nous produirons des rapports apportant une réponse plus appropriée à la question la plus pressante des citoyens de l'Union: Quels résultats les ressources et les interventions de l'UE ont-elles permis d'obtenir? Nos produits feront d'autant plus la différence si nous parvenons à mieux communiquer nos constatations. Enfin, notre organisation interne permettra de tirer pleinement parti de nos agents, de notre technologie et de nos connaissances et d'en faire bénéficier nos produits.

Ce que nous souhaitons réaliser grâce à la stratégie 2018-2020

Ce que nous réserve la stratégie 2018-2020: 4 objectifs stratégiques



En notre qualité d'auditeur, il est essentiel que nous fournissions des arguments rationnels. Toutefois, pour renforcer la confiance, nos travaux d'audit doivent permettre de répondre aux inquiétudes de notre partie prenante par excellence, le citoyen européen, aujourd'hui comme demain. En fin de compte, l'Union n'est pas une affaire de chiffres, mais d'êtres humains.