

CERN/FC/5527  
CERN/2963  
Original : anglais  
14 août 2012

ORGANISATION EUROPEENNE POUR LA RECHERCHE NUCLEAIRE  
**CERN** EUROPEAN ORGANIZATION FOR NUCLEAR RESEARCH

---

*Suite à donner*

*Procédure de vote*

Discussion	<b>COMITE DES FINANCES</b> 336 <sup>e</sup> réunion <b>22 juin 2011</b>	-
Discussion	<b>CONSEIL</b> 159 <sup>e</sup> session <b>23 et 24 juin 2011</b>	-

ÉVALUATION ET COMMENTAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
CONCERNANT LE BILAN D'ACTIVITÉS ANNUEL 2010

## ÉVALUATION ET COMMENTAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES CONCERNANT LE BILAN D'ACTIVITÉS ANNUEL 2010

### INTRODUCTION

Le bilan d'activités annuel est un document essentiel de la nouvelle gouvernance de l'Organisation. Nous nous félicitons de pouvoir participer au processus d'examen de ce document et d'en discuter avec la Direction afin de soumettre nos suggestions.

À la suite de discussions constructives avec la Direction du CERN sur des questions importantes, nous avons le plaisir de soumettre, dans les paragraphes qui suivent, quelques suggestions sur la manière dont le bilan d'activités annuel pourrait être encore amélioré. Ces suggestions prennent en compte les informations qui serviront de base aux futurs « audits d'efficacité » de certaines activités de l'Organisation, comme cela nous a été demandé en mars 2009 par le précédent président du Conseil, le professeur Akesson.

En ce qui concerne le bilan d'activités annuel 2010, nous tenons à préciser que, si la plupart des catégories de charges relatives à la recherche et aux expériences scientifiques sont désormais examinées de manière approfondie avec une analyse des objectifs, des résultats, des risques et des perspectives, d'autres catégories de charges relatives à la logistique, aux installations et à l'administration ne sont pas analysées en détail.

Par conséquent, nous suggérons d'approfondir l'analyse des catégories de charges susmentionnées en définissant mieux les catégories et/ou les activités et les sous-activités et en établissant un lien direct et clair avec les objectifs, les résultats et les perspectives.

De plus, bien que nous comprenions que les produits proviennent principalement des contributions des États membres, qui ne nécessitent pas d'examen plus poussé, nous observons que d'autres catégories de produits ne sont pas entièrement analysées, en particulier en ce qui concerne les écarts par rapport au budget. Nous suggérons par conséquent que soient améliorés la description et l'examen de certaines catégories de

produits, à savoir les postes « Produits externes pour le nouvel amphithéâtre », « Produits financiers », « Transfert de connaissances et de technologies » et « Ventes et divers ».

Enfin, nous souhaitons souligner et rappeler, comme nous l'avons fait ces deux dernières années, que le bilan d'activités annuel ne peut constituer un document essentiel que si des liens clairs et directs sont établis entre le bilan d'activités annuel proprement dit et le plan à moyen terme, et s'il existe une correspondance avec les montants effectifs indiqués dans les états financiers.

Par conséquent, nous suggérons que les liens directs entre les documents susmentionnés soient encore améliorés, notamment afin de fournir davantage d'explications exhaustives au lecteur lorsque les écarts entre l'exécution et le budget sont importants.

Nous reconnaissons que la Direction a mis en œuvre la plupart de nos suggestions et nous saluons la transparence avec laquelle les informations sont présentées dans le document.

o o o

Nos commentaires et suggestions sont récapitulés dans un tableau, qui présente également les réponses correspondantes de la Direction et l'état d'avancement des mesures prévues, et font l'objet de deux paragraphes.

1) Suggestions et commentaires sur le bilan d'activités annuel 2010 (voir le § 1)

Dans ce paragraphe sont consignés nos suggestions et commentaires, ainsi que la réponse correspondante de la Direction, après en avoir discuté avec elle et être parvenu à un accord. Certaines de nos suggestions ont déjà été mises en application et apparaîtront dans la version révisée du bilan que la Direction présentera au Conseil lors de sa session de juin. Les autres seront mises en œuvre par la Direction au cours des années à venir et feront l'objet d'un suivi de notre part.

2) Suivi des suggestions faites en 2008 et en 2009 (voir le § 2)

Dans ce paragraphe, nous faisons le point des suggestions antérieures et nous indiquons l'état d'avancement de leur mise en application.

Par exemple, lorsque nos suggestions ont été mises en application de manière appropriée et dans les délais, elles sont indiquées comme étant « abouties » ou « mises en œuvre », alors qu'une suggestion toujours en attente de mise en œuvre est considérée comme « en cours ».

o o o

## 1) Suggestions et commentaires sur le bilan d'activités annuel 2010

Sont présentés ci-après nos différents commentaires et suggestions ainsi que la réponse correspondante de la Direction, après en avoir discuté avec elle et être parvenu à un accord.

Réf. n°	Cours des comptes d'Italie Exercice 2010 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en œuvre
1/10	<p>Dans le rapport sur la gouvernance du CERN (CERN/2777-annexe V par. 2), il est indiqué que « <i>Les résultats obtenus doivent être structurés de la même manière que dans le budget et comparés aux objectifs et buts prévus. (...)</i> »</p> <p>Certaines catégories ne sont pas comparées « aux objectifs et buts prévus ». Par exemple, aucun objectif n'est indiqué à la page 18 du bilan d'activités annuel 2010 (activités « Installations générales et logistique » et « Informatique »), à la page 22 (« Charges centralisées »), à la page 24 (« R&amp;D sur les détecteurs pour le collisionneur linéaire »), à la page 26 (« Autre R&amp;D : calcul appuyé par UE, détecteurs ») et à la page 28 (« Amélioration de la machine LHC »).</p>	<p>Nous suggérons d'améliorer l'analyse de ces catégories de charges en définissant mieux les catégories et/ou les activités et les sous-activités et en établissant un lien direct et clair avec les objectifs, les résultats et les perspectives.</p>	<p>Comme indiqué en 2010, les objectifs de certains sous-programmes n'ont été fixés que pour 2011, ce qui implique une mise en œuvre définitive dans le bilan d'activités annuel 2011, en 2012 donc. Chaque fois que cela était possible, la suggestion a été incluse dans le bilan d'activités annuel 2010 révisé et des explications supplémentaires ont été fournies dans la version de juin. Pour certaines activités génériques ou récurrentes, il ne sera pas toujours possible de fixer des buts spécifiques pour l'année concernée.</p>	<p>En cours, mise en œuvre prévue dans le bilan d'activités annuel 2011 en 2012</p>
2/10	<p>Toujours concernant la Norme/fait n° 1/10 ci-dessus, les <i>buts et objectifs</i> des différentes activités devraient, dans la mesure du possible, être plus détaillés, notamment en ce qui concerne les rubriques « Personnel » et « Matériel ».</p> <p>Aucune explication</p>	<p>Chaque fois que cela est possible, des explications concernant les écarts entre les montants de l'exécution et ceux du budget pour les rubriques « Personnel » et « Matériel » pourraient être fournies</p>	<p>La gouvernance du CERN s'appuie sur des résultats à fournir par activité et non sur des objectifs de répartition des charges en fonction de leur nature (« Personnel » et « Matériel »). Ces montants sont simplement le résultat de</p>	<p>Non applicable pour le bilan d'activités annuel, mais à prendre en compte dans les états financiers : (Partie 1 : Comparaison entre les</p>

Réf. n°	Cours des comptes d'Italie Exercice 2010 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en œuvre
	spécifique n'est fournie concernant les écarts entre les chiffres de l'exécution et ceux du budget pour les catégories « Personnel » et « Matériel ».	dans les documents les plus appropriés, à savoir le bilan d'activités annuel ou les états financiers (partie 1).	l'estimation faite au cours de la phase de planification. Le but de la nouvelle gouvernance est de permettre une souplesse suffisante en matière de gestion des ressources en vue de réaliser autant d'objectifs que possible. Des transferts sont notamment possibles entre les rubriques « Personnel » et « Matériel ». Par conséquent, au lieu de s'intéresser aux différences de répartition des charges par nature dans le bilan d'activités annuel, il convient de se concentrer sur les raisons de l'écart entre le montant global alloué (P+M) à une activité donnée par rapport à celui prévu au budget. Ces écarts sont systématiquement mentionnés dans le bilan d'activités annuel 2010.	montants budgétaires et les montants réalisés).
2.1/10	Les totaux des charges de personnel et de matériel (Exécution 2010) présentées dans la partie II, de la page 8 à la page 29 du bilan d'activités annuel sont visiblement différents des chiffres des tableaux présentés à partir de la page 36.	Nous suggérons que les totaux de la partie II du bilan d'activités annuel soient présentés de façon corrélée avec les tableaux (partie III « Informations complémentaires ») et l'analyse (partie IV « Tableaux financiers et éclaircissements ») afin d'améliorer la lisibilité des données présentées dans les différentes parties du	Les activités liées à l'amélioration du LHC ont été réorganisées au cours des exercices 2009 et 2010. Par conséquent, si l'on compare les tableaux financiers à la dernière structure d'activités, certains écarts par rapport au projet de budget présenté deux ans plus tôt sont inévitables, les futures activités scientifiques dépendant	Mise en œuvre dans la version de juin.

Réf. n°	Cours des comptes d'Italie Exercice 2010 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en œuvre
		bilan d'activités annuel.	<p>toujours des résultats scientifiques du LHC. C'est pourquoi aucune rubrique des tableaux récapitulatifs de la section II n'est comparée aux tableaux financiers de la section IV. Ce point a été corrigé dans la version de juin (et concerne la participation du CERN à l'amélioration des détecteurs et à la R&amp;D sur les détecteurs du LHC).</p> <p>Les chiffres ayant été arrondis, on constate une différence de 0,3 ETP lorsque l'on compare le total des rubriques de toutes les activités des sections II et III et la répartition des charges de personnel.</p>	
3/10	<p>À la page 32 du bilan d'activités annuel 2010, au paragraphe 2 (« Ressources humaines »), les chiffres relatifs aux effectifs en ETP sont présentés sans référence à la nouvelle gouvernance du CERN approuvée par le Conseil et/ou avec une référence au plafond du personnel actif auto-fixé par la Direction. Le bilan d'activités annuel utilise le concept d'ETPA (Équivalent temps plein actif), qui n'est pas</p>	<p><u>Nous suggérons</u> de toujours mettre en rapport l'analyse des ETP et les objectifs fixés par le Conseil et/ou par la Direction, puis d'expliquer la raison des écarts dans les documents les plus appropriés, à savoir le bilan d'activités annuel ou les états financiers (partie 1).</p>	<p>Il est important de rappeler le contexte : l'objectif de 2 250 ETP avait été fixé pour la direction précédente, sous l'ANCIENNE gouvernance du CERN. La nouvelle gouvernance de l'Organisation ne fait état d'aucun plafond. Au contraire, elle permet une certaine souplesse. Ces dernières années, la Direction a toutefois</p>	<p>Non applicable pour le bilan d'activités annuel mais à prendre en compte dans les états financiers : (Partie 1 : Comparaison entre les montants budgétaires et les montants réalisés).</p>

Réf. n°	Cours des comptes d'Italie Exercice 2010 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en œuvre
	clairement défini et dont le total diffère de celui des ETP. Les écarts par rapport aux objectifs ne sont pas systématiquement expliqués.		continué d'appliquer une limite auto-fixée de 2 250 ETP actifs, essentiellement en raison du caractère restreint du financement global et afin de conserver un budget du matériel suffisant pour parvenir aux objectifs. Plus récemment, la Direction a annoncé qu'elle ferait usage de cette souplesse (jusqu'à 5 %) selon les ressources nécessaires à chaque activité. Dans ce contexte, il n'est pas nécessaire de donner davantage d'explications concernant le chiffre de 2 250.	
4/10	Les produits représentent un aspect essentiel du processus d'élaboration du budget et devraient être analysés dans le bilan d'activités annuel. Bien qu'ils reposent en grande partie sur les contributions des États membres (lesquelles ne nécessitent pas d'être examinées en détail), certaines catégories de produits ne sont pas analysées de manière exhaustive, notamment en termes d'écarts par rapport au budget, d'objectifs, de résultats et de risques.	Nous suggérons par conséquent que soient améliorés la description et l'examen de certaines catégories de produits, à savoir « Produits externes pour le nouvel amphithéâtre », « Produits financiers », « Transfert de connaissances et de technologies » et « Ventes et divers ».	Nous commencerons par modifier la version de juin du bilan d'activités annuel 2010 en y ajoutant des explications supplémentaires concernant les écarts de produits et nous ferons ensuite de même chaque année. Toutefois, il convient de noter qu'une rubrique telle que les produits issus du transfert de connaissances et de technologies ne représente pas plus de 0,2 % du total des produits prévus et réalisés.	En cours, mise en œuvre définitive prévue pour le bilan d'activités annuel 2011 en 2012.



## 2) Suivi des suggestions faites en 2008 et en 2009

Le bilan du suivi des suggestions que nous avons faites pour les exercices 2008 et 2009 est présenté dans le tableau ci-dessous.

Par exemple, l'évaluation du niveau de mise en œuvre par la Direction de nos précédentes suggestions est présentée dans la colonne « Évaluation pour l'exercice 2010 ».

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
2008	2)	Les rubriques et/ou montants indiqués dans le bilan d'activités annuel (page 18) et ceux indiqués dans les états financiers (pages 2 à 9) et le plan à moyen terme 2009-2013 (p. ex. aux pages 20 et 28) ne coïncident pas exactement.	La mise en page devrait permettre une lecture synoptique et donc faciliter la compréhension.	• OK	Mise en œuvre
2008	3)	Dans le rapport sur la gouvernance du CERN (CERN/2777-annexe V par. 2), il est indiqué que « <i>Les résultats obtenus doivent être structurés de la même manière que dans le budget et comparés aux objectifs et buts prévus(...).</i> » Dans le bilan d'activités annuel 2008, section II (pages 4-16), les activités menées pendant l'année sont décrites dans leurs grandes lignes, alors que le plan à moyen terme 2009-2013, section II (pages 6-15) présente des tableaux détaillés.	Pour faciliter la comparaison entre les documents, chaque programme de la section II du bilan d'activités annuel devrait être présenté de la même manière que dans la section II du plan à moyen terme. En outre, une colonne devrait être consacrée aux progrès accomplis pendant l'année concernée, et une autre devrait décrire les objectifs/buts correspondants qui ont été approuvés dans le plan à moyen terme. Étant donné que le plan à moyen terme est conçu sur 5 ans (n+1 à n+5), il devrait être indiqué clairement dans le bilan d'activités annuel l'année où les grandes étapes et objectifs/buts doivent être atteints.	• OK	Mise en œuvre

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
2008	4)	Le bilan d'activités annuel ne met pas particulièrement l'accent sur les risques (survenus pendant l'année et/ou ayant disparu) et les solutions pour les atténuer.	Afin de disposer de plus d'éléments pour planifier et réaliser des « audits d'efficacité », il devrait être envisagé de faire figurer dans le bilan d'activités annuel une description des risques et leur probabilité (accroissement ou diminution) et les estimations financières correspondantes (comprenant le coût d'une mesure susceptible d'atténuer ces risques).	Oui, éléments ajoutés au bilan d'activités annuel 2010 (sur la base du plan à moyen terme 2011).	Mise en œuvre
2008	5)	Dans le rapport sur la gouvernance du CERN (CERN/2777-annexe I), il est indiqué que « <i>La budgétisation axée sur les résultats est donc un processus d'établissement du budget en fonction des résultats où : - la définition d'un programme et la justification des ressources supposent un ensemble d'objectifs prédéfinis, de résultats attendus, de résultats obtenus (outputs), de ressources (inputs) et d'indicateurs de performance, qui constituent un cadre logique.</i> » Les activités présentées dans la section II du bilan d'activités annuel (pages 4 à 15) ne sont pas mises en rapport avec des indicateurs de performance.	Les indicateurs de performance devraient être reliés aux progrès accomplis et définis clairement dans un tableau (voir proposition point 3).	Les indicateurs-clés de performance sont des instruments de gestion interne. Les statistiques-clés relatives aux domaines non scientifiques figureront dans le bilan d'activités annuel de 2010, (voir l'annexe XII du rapport sur la nouvelle gouvernance).  Les indicateurs de performance comme les pourcentages réalisés par rapport aux pourcentages prévus seront également donnés s'ils sont raisonnables.	En cours

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
2008	6)		Afin de disposer de plus d'éléments pour planifier et réaliser des « audits d'efficacité », une évaluation scientifique indépendante devrait être ajoutée au tableau (voir point 3) dans le bilan d'activités annuel lorsqu'un objectif est réalisé ou sur le point de l'être.	L'évaluation indépendante est celle du Comité des directives scientifiques (SPC). Si elle est disponible, il y sera fait référence.	En cours
2009	#1	<p>Le tableau intitulé « Récapitulatif des produits et des charges » (voir les figures 1 et 9) montre, dans des colonnes distinctes, les chiffres relatifs au « budget 2009 », au « budget 2009 révisé », à « l'exécution du budget 2009 » et aux « écarts entre l'exécution et le budget ».</p> <p><b>Les écarts</b> sont établis par rapport au « budget 2009 » et non par rapport au « budget 2009 révisé ».</p>	D'après les explications de la Direction, en 2009, le Comité des finances et le SPC ont demandé une comparaison avec le budget définitif. Il importe de souligner, par exemple, que lorsqu'on analyse un écart, pour une même ligne budgétaire, l'écart peut être positif ou négatif selon que l'on compare l'exécution avec le « budget 2009 » ou avec le « budget 2009 révisé ». Cela va alors fausser l'analyse des écarts et ne permettra pas d'avoir une compréhension claire et précise de la nature et des raisons de ces écarts. De plus, cela pourrait également compromettre une éventuelle future analyse de l'exactitude du processus d'établissement du budget. En conséquence, en cas d'écart significatif entre le « budget » et le « budget révisé », nous suggérons à la Direction d'ajouter des notes explicatives.	OK	Mise en œuvre

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
2009	#1.a	Le « Récapitulatif des produits et des charges » est présenté deux fois : à la figure 1, page 9, et à la figure 9, page 30.	Nous proposons donc l'ajout d'une note et d'un renvoi afin que le lecteur comprenne que le même tableau est présenté deux fois dans le même document.		Mise en œuvre
2009	#1.b	Le tableau « Récapitulatif des produits et des charges » est analogue au tableau « Comparaison entre les montants budgétaires et les montants réalisés » présenté dans les états financiers. Il manque dans les deux documents une section où la Direction analyserait et commenterait les différences constatées.	Nous suggérons de choisir de présenter dans le document le plus approprié (bilan d'activités annuel ou états financiers) une analyse des écarts. Il sera ainsi possible de formuler pour le Comité des finances et le Conseil un commentaire spécifique pour chaque écart.	On s'attachera à recouper davantage les documents qui seront publiés en 2010.	En cours
2009	#1.b.1	Les différences sont données uniquement en valeur absolue, et non en pourcentage.	Dans la section que nous suggérons plus haut, une note sur le pourcentage de différence permettrait une meilleure compréhension au lecteur.	OK	Mise en œuvre
2009	#2	La figure 2 du bilan d'activités annuel comprend les colonnes suivantes : chiffres 2009, écarts, activités, objectifs 2009 selon le plan à moyen terme, objectifs 2009 révisés et résultats obtenus en 2009. Les objectifs du plan à moyen terme ne correspondent pas toujours exactement aux objectifs du bilan d'activités annuel.	Même si nous comprenons que le plan à moyen terme et le bilan d'activités annuel sont des documents de nature différente, nous suggérons d'essayer d'aligner de la manière la plus appropriée les objectifs décidés par le Conseil dans le plan à moyen terme et ceux du bilan d'activités annuel, et d'expliquer le cas échéant les différences éventuelles.	OK	Mise en œuvre

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
2009	#2.a	Les observations formulées dans la colonne « Résultats obtenus en 2009 » concernent les objectifs 2009, mais également les risques et les perspectives.	La Direction nous a expliqué que la colonne « Résultats obtenus » est rédigée par une unité différente, responsable de l'activité en question. Pour une lecture plus homogène, nous suggérons par exemple de subdiviser la colonne « Résultats obtenus » en quatre sous-colonnes : a) Objectifs b) Résultats obtenus c) Risques et d) Long terme.	OK	Mise en œuvre
2009	#2.b	Les observations formulées dans la colonne « Résultats obtenus en 2009 » ne font pas le lien entre les installations et les données financières correspondantes.	Pour donner plus d'informations au lecteur du bilan d'activités annuel, nous suggérons d'établir un lien entre les données financières, l'objectif correspondant et la « sous-activité », en indiquant également sous une forme chiffrée les objectifs et les étapes franchies.	OK	Mise en œuvre
2009	#3	À la page 19, Activité 13 (Administration), les observations relatives aux résultats obtenus en 2009 ne sont pas suffisamment détaillées.	Selon l'importance des activités de l'Administration, nous suggérons de détailler davantage les résultats obtenus (voir point 2.a).	D'avantage d'objectifs spécifiques pour l'Administration seront détaillés dans le plan à moyen terme 2010 pour l'année 2011.	En cours
2009	#4	La figure 10 (Produits totaux) du bilan d'activités annuel ne comprend pas d'explication détaillée sur les écarts et les objectifs.	D'après les explications qui nous ont été données, même le plan à moyen terme ne comprend pas de tableau récapitulatif sur les produits avec indication des objectifs et des buts principaux. Toutefois, nous suggérons que le bilan d'activités annuel	Les objectifs figureront dans le plan à moyen terme 2010 pour 2011. Ainsi, le bilan d'activités annuel de 2011 en 2012 pourra comparer les	En cours

Date de publication	Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction du CERN	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010
			contienne des observations détaillées sur les écarts. Ainsi, il pourrait s'avérer intéressant pour certains États membres d'avoir plus de détails sur les « contributions en nature », le « transfert de connaissances et de technologies », les « ventes et divers », etc.	objectifs et les résultats obtenus. Certaines explications pourront être données dans le bilan d'activités 2010.	
2009	#5	La figure 22 du bilan d'activités annuel présente simplement une liste de projets, sans autre explication.	Nous suggérons de formuler des observations plus détaillées sur ces projets, en donnant par exemple des informations sur les résultats obtenus, les développements à venir et les relations avec l'UE.	OK	Mise en œuvre
2009		Le Conseil demande depuis 2008 que les informations contenues dans le bilan d'activités annuel servent de base aux futurs « audits d'efficacité » pour certaines activités de l'Organisation.	Lorsqu'il s'agit d'évaluer le rendement, l'efficacité et l'efficience (éléments fondamentaux des audits de performance) de certaines activités ou de certains projets scientifiques considérés comme cruciaux par le Conseil, les données internes (et par conséquent les indicateurs-clés de performance) doivent être suffisantes et fiables, et il convient donc de présenter un ensemble complet et détaillé d'informations. Ainsi, pour mesurer la performance d'une activité donnée, en particulier pour permettre au Conseil de pouvoir se fier davantage aux résultats obtenus, la Direction devrait envisager, pour corroborer lesdits résultats, non seulement de présenter dans le bilan d'activités annuel des données internes, mais également d'utiliser, chaque fois que cela est possible, des techniques	Comme indiqué précédemment, les indicateurs-clés de performance sont essentiellement des outils utilisés par la Direction pour la surveillance et la gestion en direct. Les indicateurs pertinents seront intégrés au bilan d'activités annuel.	En cours

<b>Date de publication</b>	<b>Réf.</b>	<b>Cours des comptes d'Italie Exercices 2008/2009 Norme/Fait</b>	<b>Suggestion</b>	<b>Réponse de la Direction du CERN</b>	<b>Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2010</b>
			d'évaluation comparative, par rapport, notamment aux indicateurs-clés de performance.		