

CERN/FC/5439  
CERN/2906  
Original: anglais  
22 juillet 2010

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

---

*Suite à donner*

*Procédure de vote*

Discussion	<b>COMITÉ DES FINANCES</b> 330 <sup>e</sup> réunion 16 juin 2010	-
Discussion	<b>CONSEIL</b> 155 <sup>e</sup> session 18 juin 2010	-

ÉVALUATION ET COMMENTAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
CONCERNANT LE BILAN D'ACTIVITÉS ANNUEL 2009



## ÉVALUATION ET COMMENTAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES CONCERNANT LE BILAN D'ACTIVITÉS ANNUEL 2009

### 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 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.

Nos suggestions sont présentées dans deux paragraphes différents :

A) Suggestions et commentaires sur le bilan d'activités annuel 2009 (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 seront mises en application par la Direction au cours des années à venir, un délai que nous estimons raisonnable étant donné que la Direction est également tenue d'examiner et de mettre en application les points de vue d'autres organes du CERN, dont certains divergent des nôtres ou sont même en contradiction avec eux.

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

Dans ce paragraphe, nous faisons le point des suggestions faites l'an dernier et nous indiquons l'état d'avancement de leur mise en application par la Direction. Certaines de nos suggestions étaient déjà dans l'attente d'être mise en oeuvre ; dans ce cas, elles sont indiquées comme étant « en cours ».

Le principal aspect que nous avons soulevé depuis l'année dernière et que nous souhaitons souligner et rappeler est 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.

En outre, si les informations contenues dans le bilan d'activités annuel doivent servir de base aux futurs « audits d'efficacité » de certaines activités de l'Organisation, comme le Conseil l'a demandé l'an dernier, il convient alors de présenter un ensemble complet et détaillé d'informations.

Cela étant, 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 peuvent s'avérer insuffisantes ou non fiables.

Ainsi, pour mesurer la performance d'une activité donnée, il devrait être envisagé non seulement de recourir aux données internes, mais également d'utiliser dans la mesure du possible des techniques d'évaluation comparative. Dans l'audit moderne, lorsque les objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables et approuvés, l'analyse comparative peut être considérée comme un outil efficace, à défaut d'être complet, pour obtenir des éléments corroborants. Par exemple, pour évaluer l'efficacité et l'efficience de certaines dépenses concernant le LHC, procéder à l'analyse comparative de celles-ci avec celles encourues pour une infrastructure comparable telle que le Tevatron du Laboratoire Fermi, permettrait d'obtenir des éléments de référence importants et utiles.

Dans le paragraphe qui suit, un tableau récapitule nos commentaires et suggestions pour l'année 2009 ainsi que les réponses correspondantes de la Direction et l'état d'avancement des mesures prévues.

## 1) Suggestions et commentaires sur le bilan d'activités annuel 2009

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.	Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en oeuvre
#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 pas par rapport au « budget 2009 révisé ».</p>	<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.</p>	<p>Par définition, il existera toujours des écarts entre le budget définitif et l'exécution. Toutefois, si le budget révisé fait l'objet de modifications importantes, des indications supplémentaires seront apportées (il n'y aura pas de budget 2010 révisé).</p>	<p>Bilan d'activités annuel 2010 en 2011.</p>

Réf.	Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en oeuvre
#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.	Une explication sera donnée sous le premier tableau indiquant qu'un tableau plus détaillé est présenté dans la section « Tableaux financiers et éclaircissements ».	Bilan d'activités annuel 2009 révisé de juin 2010.
#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.	Bilan d'activités annuel 2010 en 2011 et États financiers 2010.
#1.b.1	Les différences sont données uniquement en valeur absolue, et non en pourcentage.	Dans ladite section que nous suggérons plus haut, une note sur le pourcentage de différence permettrait une meilleure compréhension du lecteur.	Les pourcentages seront inclus.	Bilan d'activités annuel 2009 révisé de juin 2010.
#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	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	Cela se fera naturellement grâce à une répartition plus cohérente des activités et à l'expérience acquises depuis 2008. Ainsi, le plan à	Bilan d'activités annuel 2010 en 2011.

Réf.	Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en oeuvre
	correspondent pas toujours exactement aux objectifs du bilan d'activités annuel.	Conseil dans le plan à moyen terme et ceux du bilan d'activités annuel, et d'expliquer le cas échéant les différences éventuelles.	moyen terme de 2009 contient déjà plus d'objectifs spécifiques. Il en ira de même du plan de 2010 en 2011.	
#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, à savoir l'unité 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.	Cette suggestion pourra être mise en application dans le prochain bilan d'activités annuel en distinguant clairement les résultats obtenus des risques et des perspectives à long terme.	Bilan d'activités annuel 2010 en 2011.
#2.b	Les observations formulées dans la colonne « Résultats obtenus en 2009 » ne font pas de liens 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.	L'ajout de tableaux récapitulatifs supplémentaires dans le plan à moyen terme 2009 pour l'année budgétaire 2010 s'accompagnera d'une comparaison financière pour chaque élément entre les objectifs et les résultats obtenus.	Bilan d'activités annuel 2010 en 2011.

Réf.	Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Mise en oeuvre
#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 supra).	D'avantage d'objectifs spécifiques pour l'Administration seront détaillés dans le plan à moyen terme 2010 pour l'année 2011.	Bilan d'activités annuel 2011 en 2012.
#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 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.	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 objectifs et les résultats obtenus. Certaines explications pourront être données dans le bilan d'activités 2010.	Bilan d'activités annuel 2010 en 2011 et bilan d'activités annuel 2011 en 2012.
#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.	Des détails supplémentaires seront donnés, certains dans le bilan d'activités annuel 2009 révisé, d'autres dans le bilan d'activités annuel 2010.	Bilan d'activités annuel 2009 de juin 2010 et bilan d'activités annuel 2010 en 2011.



<b>Réf.</b>	<b>Fait</b>	<b>Suggestion</b>	<b>Réponse de la Direction</b>	<b>Mise en oeuvre</b>

## 2) Suivi des suggestions faites en 2008

Le tableau ci-après présente les résultats du suivi des recommandations que nous avons faites l'an dernier. L'état de leur mise en œuvre par la Direction est présenté dans la colonne « Évaluation pour l'exercice 2009 ».

Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercice 2008 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2009
1)	Selon le rapport sur la gouvernance du CERN (CERN/2777- par. 4.2), le bilan d'activités annuel doit être présenté à la session de mars du Conseil. Les montants des produits et des charges réalisés sont donc fondés sur des données provisoires fournies par les services financiers et comptables du département FP. Ces montants sont donc susceptibles d'être modifiés au cours de la procédure de certification.	En cas de changement, lors de la procédure de certification, au niveau des montants réalisés, les écarts ainsi recalculés par rapport au bilan d'activités annuel devraient être indiqués au Conseil dans un nouveau document commentant ces écarts.	• Ok	Mis en œuvre

Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercice 2008 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2009
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ok. Ces décalages étaient inévitables en 2008 du fait de la mise en place de la nouvelle gouvernance et de l'introduction des rubriques correspondantes.</li> </ul>	En cours (se reporter à la suggestion #2 sur le bilan d'activités annuel 2009).
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>OK pour 2010, clarification</li> <li>Les objectifs pour les 5 ans ne peuvent pas être utilisés dans le bilan d'activités annuel, toutefois, il est possible de comparer les progrès accomplis pendant une année aux objectifs fixés pour cette année-là.</li> <li>En outre, pour 2010, nous avons convenu</li> </ul>	En cours

Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercice 2008 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2009
		devrait être indiqué clairement dans le bilan d'activités annuel l'année où les grandes étapes et objectifs/buts doivent être atteints.	de comparer les objectifs annuels et l'évaluation des risques avec les résultats effectifs.	
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).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui, ces informations seront ajoutées dans le bilan d'activités annuel 2011 (sur la base du plan à moyen terme de 2010) étant donné que ces données ne figuraient dans les plans à moyen terme de 2007 et de 2008.</li> </ul>	En cours

Réf.	Cours des comptes d'Italie Exercice 2008 Norme/Fait	Suggestion	Réponse de la Direction	Cours des comptes d'Italie Évaluation pour l'exercice 2009
5)	<p>Dans le rapport sur la gouvernance du CERN (CERN/2777-annexe I par.2), 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.</p>	<p>Les indicateurs de performance devraient être reliés aux progrès accomplis et définis clairement dans un tableau (voir proposition point 3 supra).</p>	<p>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).</p> <p>Les indicateurs de performance comme les % réalisés par rapport aux % prévus seront également donnés pour les grands projets.</p>	En cours
6)		<p>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 est sur le point de l'être.</p>	<p>L'évaluation indépendante est celle du Comité des directives scientifiques (SPC). Si elle est disponible, il y sera fait référence.</p>	En cours

