



**Embargo:**  
**13 juillet, 12h00**

# Résumé des résultats

de

l'examen du Contrôle fédéral des finances effectué par la Cour des comptes allemande (*peer review*)

## **1 Remarque préliminaire**

Nous avons examiné l'organisation, les méthodes de travail et les effets de l'activité du Contrôle fédéral des finances (CDF) dans le cadre d'une *peer review*. Nous avons fondé nos travaux sur des documents remis par le CDF (règlements internes, guides et dossiers d'audit) et, en complément, sur des rapports du Parlement et des publications de tiers. De nombreux entretiens avec des membres du CDF, des représentants du Parlement et du gouvernement suisses, mais aussi des offices soumis au contrôle du CDF, nous ont permis de nous faire une image pertinente de la mesure dans laquelle celui-ci accomplit son mandat légal, de son professionnalisme et du profit que les services contrôlés et les destinataires de ses rapports peuvent tirer de son activité. Il est à souligner que le CDF a apporté son soutien plein et entier à l'équipe chargée de l'examen.

## **2 Mandat légal du Contrôle fédéral des finances**

(1) La loi fédérale sur le Contrôle fédéral des finances constitue la principale base légale des activités du CDF. Celle-ci charge le CDF de contrôler l'ensemble de la gestion financière de la Confédération lors de toutes les phases de l'exécution du budget (surveillance financière). A la manière d'un organe de révision des comptes, le CDF audite chaque année le compte d'Etat de la Confédération. Il contrôle en outre la gestion des unités administratives (audit des offices) en fonction d'une analyse de risque. Les systèmes de contrôle interne et les audits informatiques constituent également des objets de révision importants. En plus de toutes ces tâches, le CDF exerce également des mandats d'organe de révision auprès d'organisations internationales.

(2) En tant qu'organe suprême de la Confédération en matière de surveillance financière, le CDF contrôle l'ensemble des recettes et des dépenses du ménage fédéral. Il est chargé d'exercer la surveillance sur l'administration centrale et décentralisée de la Confédération. Il dispose également de pouvoirs de contrôle sur les bénéficiaires d'aides financières et d'indemnités. La surveillance financière exercée par le CDF s'étend aux collectivités, établissements, entreprises et instituts disposant de leur propre comptabilité ou auxquels la Confédération a confié l'exécution de tâches publiques. Le domaine de surveillance du CDF s'étend également aux entreprises dont la Confédération détient la majorité du capital social.

(3) Pour le CDF, les évaluations et les audits de rentabilité devront, à moyen terme, constituer l'un des piliers de ses activités de surveillance, raison pour laquelle il poursuit ses développements dans ce domaine. Il considère en outre que l'une de ses tâches principales consiste également à évaluer les effets des mesures prises par la Confédération. Les activités de contrôle du CDF couvrent tous les domaines de surveillance prévus par la loi. S'il exerce son mandat légal de manière complète, la fréquence de ses contrôles est toutefois variable. Ainsi, les révisions portant sur les participations majoritaires de la Confédération sont plutôt rares.

### **3 Professionnalisme et utilité dans la perspective des destinataires**

Pour le CDF, le professionnalisme de ses méthodes de travail et le profit que les services contrôlés et les destinataires de ses rapports peuvent tirer de son activité sont des critères essentiels à l'aune desquels il évalue l'accomplissement de ses tâches. Nos examens ont conduit aux résultats résumés ci-après.

#### *3.1 Personnel effectuant des tâches de contrôle*

Le CDF consacre environ 80 % de ses ressources en personnel (72 postes de travail) aux tâches d'audit. Le reste (17 postes de travail) se répartit entre la direction, les fonctions d'état-major et de soutien (état : 2005). Une comparaison internationale permet de constater que l'effectif est approprié et que, en comparaison avec les autorités comparables d'autres Etats, le CDF affecte une part importante de ses ressources en personnel aux activités de contrôle.

#### *3.2 Procédure et structure*

(1) Le CDF s'est réorganisé en 2000. Le but de cette réorganisation était d'axer l'organisation sur ses tâches, ses compétences et ses processus essentiels. Il a décidé de mettre en place une structure d'organisation de forme matricielle déterminée par l'orientation client pour l'une des dimensions et les compétences techniques pour l'autre. Les domaines d'examen (responsables de mandats), qui assument la responsabilité de la dimension client, sont notamment chargés de définir la stratégie de contrôle pluriannuelle alors que les centres de compétences (responsables des domaines spécialisés), qui assument la responsabilité du personnel, sont chargés d'assurer un état des connaissances conforme à leur mission. Chaque réviseur est affecté à un centre de compétences.

(2) En choisissant de mettre en place une organisation de forme matricielle, le CDF a accompli un pas important en direction de l'amélioration de la flexibilité et l'efficacité de son action. Les collaborateurs ont bien assimilé cette forme d'organisation. Cela étant, force est de constater que la perte de connaissances spécifiques aux clients – connaissances que le CDF avait lui-même classées en tête de ses compétences essentielles avant sa réorganisation – demeure le problème crucial de l'organisation matricielle.

(3) Nous pensons que des mesures de nature structurelle, qui contribueraient à la reconsidération de la pondération des compétences et responsabilités des cadres de la matrice, permettraient au CDF de poursuivre avec succès le développement de son organisation matricielle. C'est dans ce but que nous conseillons au CDF de prendre des mesures qui lui permettront de recourir de manière accrue à des méthodes de contrôle transversales, de renforcer les connaissances de ses réviseurs qui sont spécifiques aux clients et de s'opposer aux tendances de polarisation afin d'améliorer les échanges.

### *3.3 Image directrice*

(1) La nouvelle image directrice du CDF, qui tient compte du redéploiement stratégique fondamental allant de pair avec la réorganisation, met l'accent sur le résultat de l'activité du CDF, soit le profit que le Parlement, le gouvernement et l'administration peuvent en tirer. Les collaborateurs ont été associés au développement de ce concept et contribuent de manière décisive à sa mise en œuvre.

(2) Avec cette image directrice, le CDF a créé une ligne de conduite claire à l'attention de ses collaborateurs qui accorde la priorité au professionnalisme et à l'utilité de son travail. Nous sommes d'avis que le CDF y présente ses objectifs et les critères qu'il applique de manière claire, également pour des tiers, et contribue à la transparence de son action, créant ainsi une utilité importante.

### *3.4 Système de contrôle interne*

(1) Dans des directives rédigées à l'attention de l'administration (*Audit letter*), le CDF décrit la structure de base et les exigences essentielles envers un système de contrôle interne. Pour sa part, il ne dispose pas d'organe d'audit interne, mais se soumet à une révision annuelle effectuée par un contrôle cantonal des finances agissant en qualité d'organe de révision indépendant.

Nous recommandons au CDF d'effectuer une analyse des risques auxquels il est lui-même exposé, à l'instar de ce qu'il préconise dans ses directives à l'attention de l'administration, et, à partir de là, de déterminer la mesure dans laquelle il serait nécessaire de développer son système de contrôle interne. Il serait notamment possible d'envisager de confier à des groupes de réviseurs internes, qui l'effectueraient à tour de rôle, le contrôle des procédures importantes du point de vue des risques identifiés.

(2) Le CDF a développé un concept efficace de controlling de ses activités. Les priorités fixées dans ce cadre ressortent des objectifs et des indicateurs contenus dans le tableau de bord défini par le CDF. Il nous semble cependant que les possibilités d'utilisation de ces paramètres à des fins de pilotage sont encore limitées. Nous recommandons par conséquent au CDF d'identifier des indicateurs appropriés, en particulier en ce qui concerne l'efficacité et la qualité de son travail. Le contrôle des recommandations introduites avec succès pourrait constituer un point de départ à cette démarche.

### *3.5 Bases de l'activité d'audit*

L'application informatique *i-World* constitue la base de la gestion du savoir du CDF. Elle est également l'élément clé du transfert de l'information. Grâce à cette application, les réviseurs ont notamment accès au manuel électronique d'audit du CDF. En rendant ce manuel accessible par le truchement de son intranet, le CDF garantit à ses collaborateurs un accès rapide à toutes les directives, instructions ou procédures, dans leur version la plus récente.

#### *3.5.1 Processus « Audit et rapports »*

Le processus « Audit et rapports » est le premier des processus centraux. Il englobe toutes les activités qui ont un lien avec les contrôles, du choix des thèmes jusqu'à la présentation des rapports correspondants. Bien qu'étant un indicateur d'efficacité et de performance de portée limitée, le nombre de contrôles effectués par année rapporté au nombre de réviseurs pouvant être affectés donne une image positive de la productivité du CDF.

##### *3.5.1.1 Planification des révisions*

(1) La gestion des objets de révision et analyse des risques PORA (*Prüfobjekte und Risikoanalyse*) est un module du logiciel *i-World* important pour le choix des thèmes de contrôle. Le programme annuel de révision est fixé par la direction du CDF.

(2) Les milieux parlementaires déplorent le peu de poids accordé aux audits transversaux, tant il est vrai que les informations qui concernent l'ensemble de l'administration constituent pour eux des points de repère importants aussi bien d'un point de vue politique que pour l'administration. D'une manière générale, la procédure choisie par le CDF conduit à un choix de thèmes plutôt axés sur les objets de révision (offices). Une orientation plus marquée sur des sujets transversaux augmenterait la portée des constats de révision.

(3) Nous recommandons par conséquent au CDF de mettre en place une procédure qui tienne compte à parts égales des risques inhérents aux objets de révision et aux sujets transversaux. L'une des solutions envisageable consisterait à mettre sur un pied d'égalité les propositions de thèmes orientés sur les objets de révision et les propositions de thèmes transversaux tout en tenant compte de la manière la plus globale possible des risques identifiables.

#### *3.5.1.2 Exécution des révisions*

(1) Les documents qui nous ont été fournis nous permettent de constater que les révisions ont été planifiées avec soin et en suivant un schéma de contrôle clairement structuré et transparent pour les services révisés. Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble complète des résultats des révisions.

(2) Le travail accompli par le CDF jouit d'une haute considération auprès des services révisés, mais également des destinataires – aussi bien au sein du Parlement que du gouvernement – des résultats de ses contrôles, particulièrement pour son sérieux, sa fiabilité et son objectivité. A quelques exceptions près, ils émettent un jugement positif sur les compétences techniques du CDF.

#### *3.5.1.3 Gestion de la qualité*

(1) Pour garantir la qualité de son travail, le CDF a décrit une série de mesures de contrôle et a assigné les responsabilités aux acteurs concernés. En outre, à l'issue d'un audit important, le responsable d'audit doit discuter des points importants relatifs au déroulement du contrôle avec les membres de l'équipe de révision concernée (*debriefing*). Les résultats de cette discussion ne sont pas enregistrés dans un compte-rendu écrit.

(2) Le fait de renoncer à un tel compte-rendu écrit empêche quiconque ne faisant pas partie du cercle des personnes directement concernées d'accéder aux expériences découlant d'une révision.

Les cadres et les membres des équipes de révision devraient être tenus de fixer par écrit les aspects positifs et négatifs de chaque audit pour que les expériences faites durant les révisions puissent être adéquatement mises au service des objectifs de qualité poursuivis par le CDF. Ces informations pourraient être rendues facilement accessibles par le truchement de l'environnement *i-World* et évaluées de manière centralisée.

#### *3.5.1.4 Controlling des recommandations*

(1) En 2004, le CDF a introduit un controlling des recommandations assisté par ordinateur facilitant le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports de révision. Les services contrôlés ont confirmé que le CDF se renseigne systématiquement sur la suite donnée à chacune de ses recommandations. Cette manière de procéder permet de les inciter à accorder une attention soutenue aux rapports de en général et aux recommandations qu'ils contiennent en particulier.

(2) Nous sommes d'avis que le contrôle des recommandations est un instrument adéquat permettant d'assurer efficacement la mise en œuvre des recommandations du CDF.

#### *3.5.2 Examen de quelques domaines particuliers*

##### *3.5.2.1 Compte d'Etat*

(1) Nous avons examiné un rapport complet de l'audit du compte d'Etat. Il faisait état des résultats d'un examen de toute évidence systématique et approfondi. Malgré la priorité que le CDF accorde à l'audit du compte d'Etat, aussi bien en ce qui concerne l'aménagement des procédures internes que la disponibilité des effectifs, le problème principal de la vérification de ce compte réside dans le laps de temps très court qui sépare la remise du compte d'Etat par le Département des finances du délai de dépôt du rapport d'audit établi à l'attention du Parlement.

(2) Le fait que, malgré ce délai serré, le CDF soit jusqu'ici toujours parvenu à fournir un rapport apprécié par le Parlement constitue, à notre avis, une remarquable preuve de son efficacité, et cela également en comparaison internationale.

(3) L'introduction du nouveau modèle de comptes de la Confédération (NMC) va considérablement influencer le compte d'Etat. En effet, l'introduction du NMC entraînera l'établissement de comptes consolidés intégrant les unités des divers cercles de l'administration fédérale. Durant

la phase d'introduction du NMC, le CDF doit également auditer la préparation technique des unités administratives concernées au nouveau mode de présentation des comptes.

#### *3.5.2.2 Mandats de révision externe*

(1) Selon la planification annuelle 2004, le CDF a alloué environ 25 % de ses ressources aux mandats exercés en tant qu'organe de révision externe. D'une manière générale, le CDF facture les frais liés à l'exercice de tels mandats aux unités contrôlées. Le Conseil fédéral a, à cet effet, approuvé l'ordonnance sur les émoluments du CDF début 2005. Conformément à son image directrice, le CDF exerce des mandats en tant qu'organe de révision externe lorsqu'il y trouve un intérêt technique ou politique, ou lorsque le mandat présente des synergies avec la surveillance financière.

(2) Les nombreux mandats de révision exercés par le CDF absorbent une part importante de sa capacité. En outre, leur utilité est sans doute limitée si leur l'objectif final réside uniquement dans la vérification annuelle des comptes de l'entité révisée. Dans de tels cas, il n'est en effet guère probable que le CDF puisse faire profiter ses autres activités d'audit d'effets de synergie. De plus, pour des raisons de capacité, le CDF doit confier de tels mandats à des réviseurs externes. Si une telle délégation est juridiquement admissible, elle n'est toutefois pas exempte de risques étant donné que le CDF continue d'assumer l'entière responsabilité de l'exécution du mandat.

(3) En ce qui concerne les mandats qu'il exerce en tant qu'organe de révision externe, nous recommandons au CDF de poursuivre sa démarche vers une concentration de ses ressources sur les champs d'activités essentiels et de déterminer l'importance relative de son intérêt pour l'exercice de mandats de révision par rapport aux risques liés à la délégation de mandats à des réviseurs externes.

#### *3.5.2.3 Mandats auprès d'organisations internationales*

(1) Traditionnellement, le CDF exerce des mandats de révision auprès d'organisations internationales, notamment des organisations spécialisées des Nations Unies telles que l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle ou l'Union postale universelle. Ces activités de révision consomment une partie importante des ressources dont le CDF dispose en la matière.

(2) Les activités de révision que le CDF déploie auprès des organisations internationales constituent une part importante de ses activités. Bien que la qualité de son travail soit appréciée par



les organes contrôlés, il nous semble que le CDF devrait se pencher sur la question de l'opportunité de son degré d'engagement dans ce domaine d'activité. La détermination de cet optimum dépend pour une bonne part de l'importance que le CDF accorde à ce domaine d'activité du point de vue de ses orientations stratégiques.

(3) Nous recommandons au CDF de définir clairement les ressources en personnel qu'il veut affecter aux mandats internationaux, d'exposer sa décision à ses collaborateurs et aux tiers et, le cas échéant, de la motiver.

### *3.5.3 Processus centraux « Avis et évaluations »*

#### *3.5.3.1 Avis et soutien apporté au Parlement*

(1) Le CDF donne son avis sur des projets de loi lorsque ceux-ci comportent des aspects liés à la surveillance et aux finances. Le CDF n'est pratiquement jamais associé au processus budgétaire. Lors de demandes de crédits, il apporte son soutien au Parlement de cas en cas. Dans la mesure où il est appelé à participer aux discussions, le CDF limite ses interventions aux aspects en relation avec ses révisions et évite de porter des jugements globaux. Il estime que tout autre soutien lors de décisions du Parlement dépasserait le cadre de ses activités telles qu'il est défini par la loi fédérale sur le Contrôle fédéral des finances.

(2) Il ressort des discussions que nous avons menées dans le cadre de la présente *peer review* que le besoin d'avis d'experts est très important pour pouvoir évaluer des projets de loi dans une perspective économique et en tenant compte des risques. En effet, les aspects et les risques financiers de projets complexes ne sont souvent pas suffisamment bien identifiés avant l'entrée en vigueur des textes concernés. Pour cette raison, nous pensons qu'il est très important que le CDF soit appelé à faire acte d'expertise lorsqu'il dispose de connaissances précieuses acquises dans le cadre de son activité de révision ou d'un savoir spécifique à l'objet concerné. Une des conditions préalables à cet appui est bien sûr de disposer des ressources nécessaires.

#### *3.5.3.2 Evaluations*

(1) En 2000, le CDF a créé le centre de compétences « Audit de rentabilité et évaluation ». Ce centre de compétences a pour mission de mettre en évidence les potentiels d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité en procédant à des analyses de l'efficacité de programmes et de mesu-

res. Le CDF s'est donné pour objectif de réaliser, chaque année, cinq à six analyses de ce type et d'en publier les résultats.

(2) Nous estimons que l'objectif qui devrait être celui d'une unité qui tire le meilleur parti de ses compétences techniques au profit de l'administration et dont les compétences en matière d'évaluation sont reconnues, n'a pas encore été atteint. Parce que d'autres unités administratives déploient également des activités en matière d'évaluation, le CDF doit, s'il veut atteindre cet objectif, se distinguer par un profil qui comporte des points forts spécifiques. Pour ce faire, outre une bonne perception des problèmes, le CDF doit également faire preuve, à un degré élevé, de compétences techniques et d'objectivité, cela aussi bien lors du choix des thèmes que de la réalisation des évaluations.

(3) Forts de ce constat, nous conseillons au CDF de poursuivre systématiquement ses efforts en vue d'établir son centre de compétences en matière d'évaluations. Un bilan intermédiaire pourrait permettre non seulement de faire le point afin de déterminer la suite des opérations, mais également de faire valoir l'apport des évaluations du CDF pour la politique et l'administration.

#### *3.5.3.3 Activité de conseil et d'accompagnement de projet*

(1) L'accompagnement du projet de la NLFA constitue un accent des activités de conseil du CDF. Dans ce domaine, il assume plusieurs tâches. Au niveau des autorités, le CDF exerce la haute surveillance financière du projet et assure la coordination des services d'audit internes, des inspections des finances et des organes de révision des entreprises concernées. Il veille au respect du concept de contrôle, à l'accomplissement correct des tâches et à ce qu'aucun secteur n'échappe au contrôle. En plus de cette fonction de coordination, son mandat de contrôle prévoit aussi l'audit de la comptabilité du Fonds pour les grands projets ferroviaires.

(2) Les activités de conseil du CDF profitent à l'ensemble de l'administration. Elles contribuent efficacement à éviter les décisions erronées et permettent de tirer les enseignements des fautes commises. En ce qui concerne l'accompagnement du projet de la NLFA, nous sommes d'avis que le CDF parvient à combiner contrôle et conseil de manière idéale. L'utilité qui en découle est indéniablement très élevée, aussi bien pour les structures contrôlées du projet de la NLFA que pour le Parlement.

(3) D'une manière générale, nous recommandons au CDF d'examiner dans quels domaines une extension de ses activités de conseil pourraient encore apporter une utilité supplémentaire, notamment dans la perspective de ses propres priorités stratégiques.

#### *3.5.3.4 Gestion et analyse des risques*

(1) Le traitement adéquat des risques et la mise en œuvre de systèmes de contrôle et de gestion des risques constituent une condition importante pour une utilisation des ressources qui soit parcimonieuse et efficace dans la durée. Le CDF a clairement fait part de sa volonté de participer activement à la politique fédérale en matière de gestion des risques. Jusqu'ici, il ne semble toutefois pas qu'il y ait été associé.

(2) Nous recommandons au CDF de définir clairement la contribution qu'il estime pouvoir apporter à la politique en matière de gestion des risques de la Confédération. Il devrait simultanément soumettre la manière de traiter les risques ainsi que les progrès accomplis dans la surveillance et la gestion des risques à un contrôle suivi et proposer au Conseil fédéral et au Parlement, de rendre compte de ses activités en la matière.

### *3.6 Collaboration et effets auprès du public*

#### *3.6.1 Délégation des finances des Chambres fédérales*

(1) Le CDF collabore avec la Délégation des finances des Chambres fédérales en tant qu'organe spécialisé autonome et indépendant ; il n'est pas lié par des directives. La Délégation des finances peut conférer des mandats de révision au CDF. Ce dernier peut les refuser si ces révisions compromettraient la réalisation de son programme de travail. Cette possibilité de refus n'a quasiment aucune portée pratique, tant il est vrai que le Parlement et le CDF estiment qu'un tel cas de figure est purement hypothétique.

(2) Il ressort des déclarations de membres de la Délégation des finances que les rapports du CDF font partie des principales bases de travail de la délégation. Le CDF est représenté par son directeur lors de chaque séance de la Délégation des finances. Il est ainsi possible de clarifier rapidement certains points spécifiques relatifs à des rapports de révision. En outre, lorsque la délégation a besoin d'informations, le CDF peut faire appel à son expertise en matière d'audit pour la conseiller ou attirer son attention sur des révisions en cours ou planifiées. Le CDF appuie égale-

ment la Délégation des finances lors des visites de contrôle et d'information que celle-ci effectue auprès d'unités de l'administration fédérale.

(3) A notre avis, le processus central « Soutien apporté à la Délégation des finances » fonctionne sans heurts. La collaboration fonctionne bien et la répartition des rôles est judicieuse. La Délégation des finances voit dans le CDF un partenaire compétent qu'elle apprécie. Les informations et recommandations qui lui sont présentées sont préparées avec soin. La Délégation des finances estime que le CDF remplit sa tâche en faisant preuve d'efficacité, de clairvoyance et d'engagement. Nous lui recommandons notamment de proposer à la Délégation des finances de renforcer la coordination entre les révisions du CDF et les visites de contrôle et d'information. Il serait en effet possible que la Délégation des finances concentre ses visites sur des unités administratives ayant fait l'objet, quelque temps auparavant, d'un audit effectué par le CDF.

### *3.6.2 Effets auprès du public*

(1) Le CDF rend compte chaque année de ses activités d'audit à la Délégation des finances et au Conseil fédéral. Il les informe de ses constatations et de ses avis les plus importants et leur signale les révisions en suspens ainsi que les motifs d'éventuels retards. Il publie ses rapports annuels ainsi que certains rapports, en particulier sur les évaluations qu'il a effectuées. Au cours de ces dernières années, le CDF a publié des « Audit letters » à l'intention de l'administration. Ces documents contiennent des recommandations et des informations générales découlant des travaux du CDF. D'après les discussions que nous avons eues avec des représentants de l'administration, il semblerait que les lettres d'audit soient bien accueillies et que leur utilité soit appréciée.

(2) En règle générale, les rapports annuels du CDF retiennent l'attention des médias. Cela étant, force est de constater que, en dehors de cas d'espèce, le public n'est pas conscient du travail effectué par le CDF. La question de l'opportunité d'une plus grande publicité est un aspect important de l'orientation stratégique fixée de manière indépendante par une autorité chargée du contrôle des finances. Le CDF a décidé de suivre une ligne modérée et objective évitant le sensationnalisme dans la mesure du possible. Outre l'intérêt que les médias portent à certaines affaires, le public est également intéressé par des thèmes transversaux et des informations sur les perspectives de développement et les potentiels d'optimisation de l'action de l'Etat. Cet intérêt explique l'accueil positif réservé aux Audit letters, bien que celles-ci s'adressent plutôt aux cercles de personnes issues de l'administration.

(3) Nous recommandons au CDF d'examiner de quelle manière la publication des résultats de ses révisions et des avis qui en découlent permettrait de mieux répondre aux attentes d'un public intéressé par des informations de fond. Il devrait envisager d'encourager l'intérêt du public pour ses travaux en abordant régulièrement des thèmes de fonds grâce à un travail suivi dans le domaine des relations publiques.

### *3.6.3 Contrôles des finances cantonales*

(1) Les conférences annuelles avec les contrôles des finances cantonales, placées chacune sous un thème principal, constituent un pilier essentiel de la collaboration prescrite par la loi. Le CDF a également intensifié cette collaboration lors de la planification d'audits informatiques communs de systèmes fédéraux et cantonaux. Dans le domaine de l'impôt fédéral direct, des échanges fréquents et une harmonisation poussée de la procédure ont été institués à l'initiative du CDF : les révisions sont effectuées en suivant un cadre d'audit unifié, développé et tenu à jour par un groupe de travail commun.

(2) A notre avis, la collaboration avec les contrôles des finances cantonales s'est bien développée au cours de ces dernières années. Les fréquents échanges de connaissances acquises et d'informations au sein de groupes de travail communs ont permis de développer et de tester des standards harmonisés tels que le concept d'audit mis en œuvre avec succès dans le domaine de l'impôt fédéral direct.

### *3.6.4 Inspection des finances*

(1) Le CDF peut proposer la création d'inspections de finances et est chargé d'approuver leurs règlements internes. Il s'assure de l'efficacité des contrôles des inspections des finances et pourvoit à la coordination. Le CDF peut édicter des directives techniques, en particulier sur les méthodes de travail et les procédures. Il assume en outre la responsabilité supradépartementale de la formation et de la formation continue des collaborateurs travaillant dans les inspections des finances.

(2) Le CDF entretient des contacts étroits avec les inspections des finances, aussi bien en ce qui concerne les aspects techniques qu'en matière de formation et de formation continue. Le CDF a ouvert la participation à ses cours de formations continue du mois de janvier aux collaborateurs des inspections des finances dont la participation est croissante. Le CDF vise une délimitation des

tâches claire avec les inspections des finances. Il veut pouvoir se baser sur leur travail lors de l'audit du compte d'Etat. A ce jour, le CDF n'a pas encore édicté de directives techniques à leur intention. Il estime que cette possibilité se limite tout au plus à des instructions de nature purement procédurale.

(3) Nous sommes d'avis que la collaboration du CDF avec les inspections des finances est marquée par la conduite technique assumée par le CDF, l'indépendance des inspections des finances et la volonté d'instaurer une division du travail efficace. A cet égard, nous recommandons au CDF de développer, en collaboration avec les inspections des finances, un concept directeur qui permette de mettre en œuvre les dispositions légales et contribue à une exécution des tâches harmonisée.

#### **4 Conclusions**

(1) Avec le CDF, la Suisse dispose d'un efficace organe suprême en matière de surveillance financière. Ses activités de contrôle sont essentielles au bon fonctionnement de la surveillance financière. Parmi toutes les tâches légales du CDF, les mandats, nationaux et internationaux, exercés en tant qu'organe de révision absorbent une partie importante de ses capacités en matière de révision. La mesure dans laquelle le CDF peut limiter son engagement dans ce domaine et se concentrer sur ses propres priorités en matière d'audit doit être définie de manière transparente par une décision de principe prise dans la perspective de son évolution stratégique.

(2) Le CDF accomplit son mandat légal avec un grand professionnalisme. Ses activités d'audit sont conformes aux normes nationales et internationales en la matière et respectent expressément les directives internes. Les compétences professionnelles des réviseurs ainsi que la rigueur et l'objectivité de leur méthodes de travail contribuent de manière importante à l'image de fiabilité, d'objectivité et de probité dont le CDF jouit auprès des services contrôlés et des destinataires – aussi bien au sein du Parlement que du gouvernement – des résultats de ses contrôles. Soucieux d'accomplir ses tâches avec professionnalisme, efficacité et flexibilité, le CDF exploite tous les potentiels qui s'offrent à lui et organise à cet effet les procédures internes de la façon la plus efficace possible. Il organise et pilote ses activités en faisant appel à des méthodes modernes, souvent encore en phase de développement et d'optimisation. Il en va notamment ainsi pour ce qui est des instruments de contrôle, de pilotage interne et de transfert du savoir assisté par ordinateur.

Outre les avantages indéniables de la matrice, il s'avère que l'organisation introduite en 2000 présente certains points faibles structurels. A cet égard, nous recommandons notamment au CDF de poursuivre le développement de son approche matricielle de manière conséquente et consistante.

(3) Pour le CDF, l'utilité de ses travaux pour le Parlement, le gouvernement et l'administration constitue un facteur de succès important. L'importance croissante accordée ces dernières années aux aspects liés au rendement et l'évolution rapide constatée dans le domaine de l'évaluation sont autant de raisons qui poussent le CDF à accroître l'utilité qu'il apporte aux destinataires de ses rapports. Il en va de même pour ce qui est du renforcement de la publicité donnée à son action, en particulier en ce qui concerne les résultats de ses travaux dans les domaines transversaux. L'efficacité avec laquelle le CDF peut assumer cette fonction d'information dépend pour une bonne part de la mesure dans laquelle il est reconnu et perçu en tant que centre de compétence technique autonome. Pour renforcer cette perception, le CDF devrait exploiter toutes les possibilités dont il dispose sans toutefois prendre le risque de ternir son image en matière de crédibilité et de probité.

(4) Durant notre examen, nous avons constaté que les besoins du Parlement, du gouvernement et de l'administration en matière d'analyses objectives, approfondies et pertinentes dépassent la seule évaluation de résultats acquis ex post. Pour compléter leurs bases décisionnelles, les indications que le CDF pourrait fournir sur les risques financiers et les potentiels d'économie réalisables seraient d'une grande utilité. En effet, prises en compte à temps dans les processus décisionnels, elles permettraient d'éviter les évolutions indésirables. Pour pouvoir assurer un tel soutien, le CDF doit être en mesure d'allouer une part idoine de ses effectifs à l'analyse de problématiques d'actualité qui revêtent une importance particulière. Il faudrait donc mettre en place un cadre permettant au CDF d'utiliser sa marge de manœuvre afin de répondre de manière judicieuse aux besoins en matière de conseil indépendant. A cet égard, il est indispensable de faire en sorte que l'indépendance du CDF soit garantie en tout état de cause, quelle que puisse être l'évolution du contexte dans lequel il est amené à intervenir.

(5) D'une manière générale, la *peer review* a clairement montré que le CDF satisfait de manière magistrale aux exigences qui lui sont posées. La compétence et l'engagement de ses collaborateurs recèlent encore un potentiel considérable qui pourrait être mis à profit pour renforcer la

contribution du CDF à une allocation efficace et éclairée des moyens financiers de la Confédération.