

# Gouvernance de l'évaluation Perspectives du Contrôle fédéral des finances

---

Laurent Crémieux  
Contrôle fédéral des finances (CDF)

Réseau des évaluateurs de la Confédération, OFJ, 6 décembre 2016



1. Présentation du Contrôle fédéral des finances (CDF)
2. Développement de l'évaluation au CDF
3. Processus d'évaluation : choix des thèmes, rapports, recommandations, échos
4. Bilan des évaluations réalisées



# 1 - Présentation du Contrôle fédéral des finances

## Rôle et mandat

- Organe suprême de surveillance financière de la Confédération
- Mandat défini dans la loi sur le Contrôle fédéral des finances – critères: régularité, légalité, rentabilité, efficacité
- Assistance au Parlement et au Conseil fédéral
- Indépendance (assujettissement à la Constitution et à la loi uniquement)
- Elaboration de son propre programme annuel; possibilité de refuser les propositions du Parlement ou du Conseil fédéral

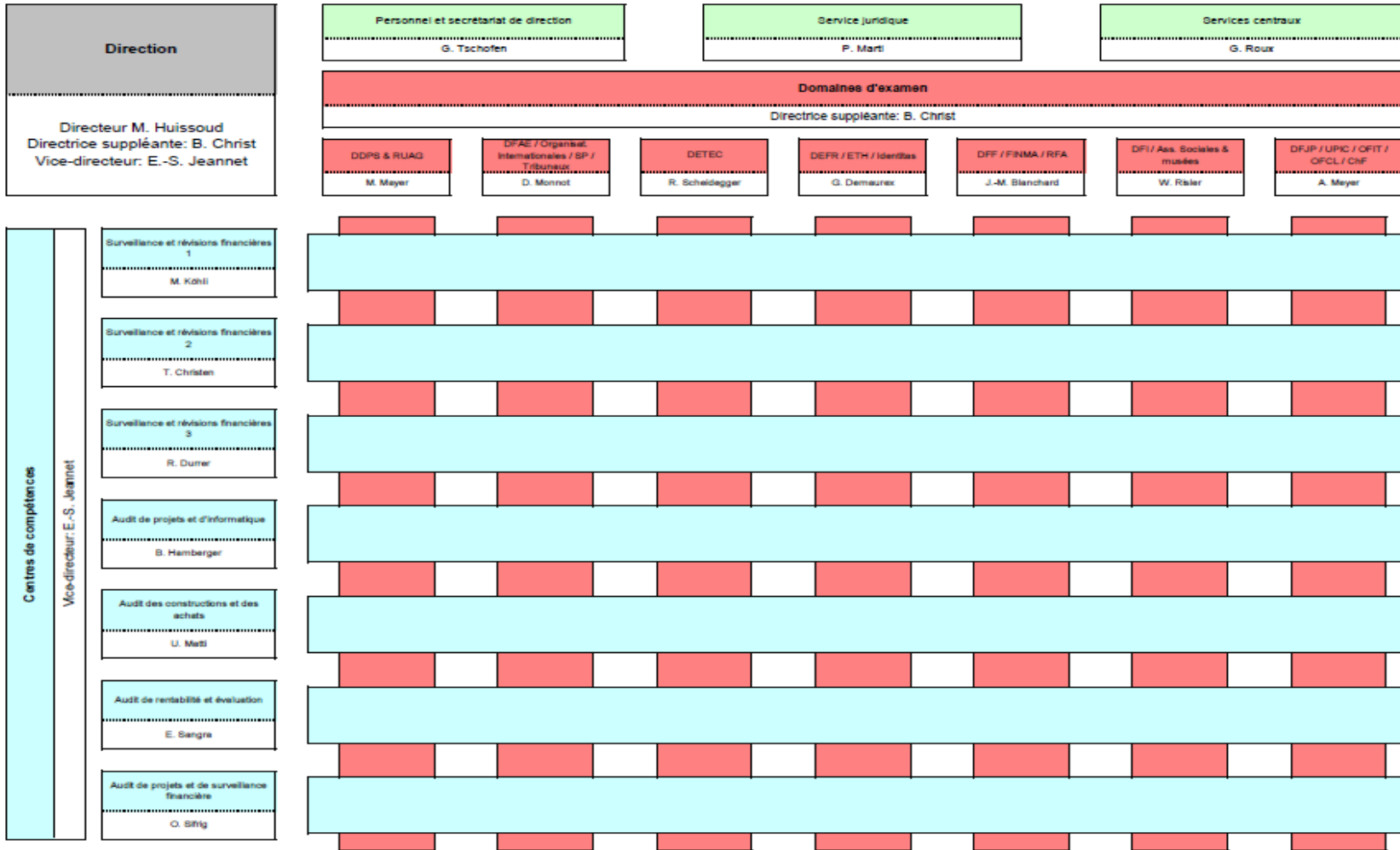


# 1 - Présentation du Contrôle fédéral des finances

## Organisation et effectif

- Effectif: 105 postes équivalents plein temps
- Unité d'évaluation: 9.5 postes
- Organisation matricielle avec sept domaines d'examen et sept centres de compétences (unités)
  - Unités 1 à 3: surveillance et révisions financières
  - Unité 4 et 7: audits informatiques et audits de projet
  - Unité 5: audit des constructions et des achats
  - Unité 6: audit de rentabilité et évaluation

# 1 - Présentation du Contrôle fédéral des finances





### Histoire

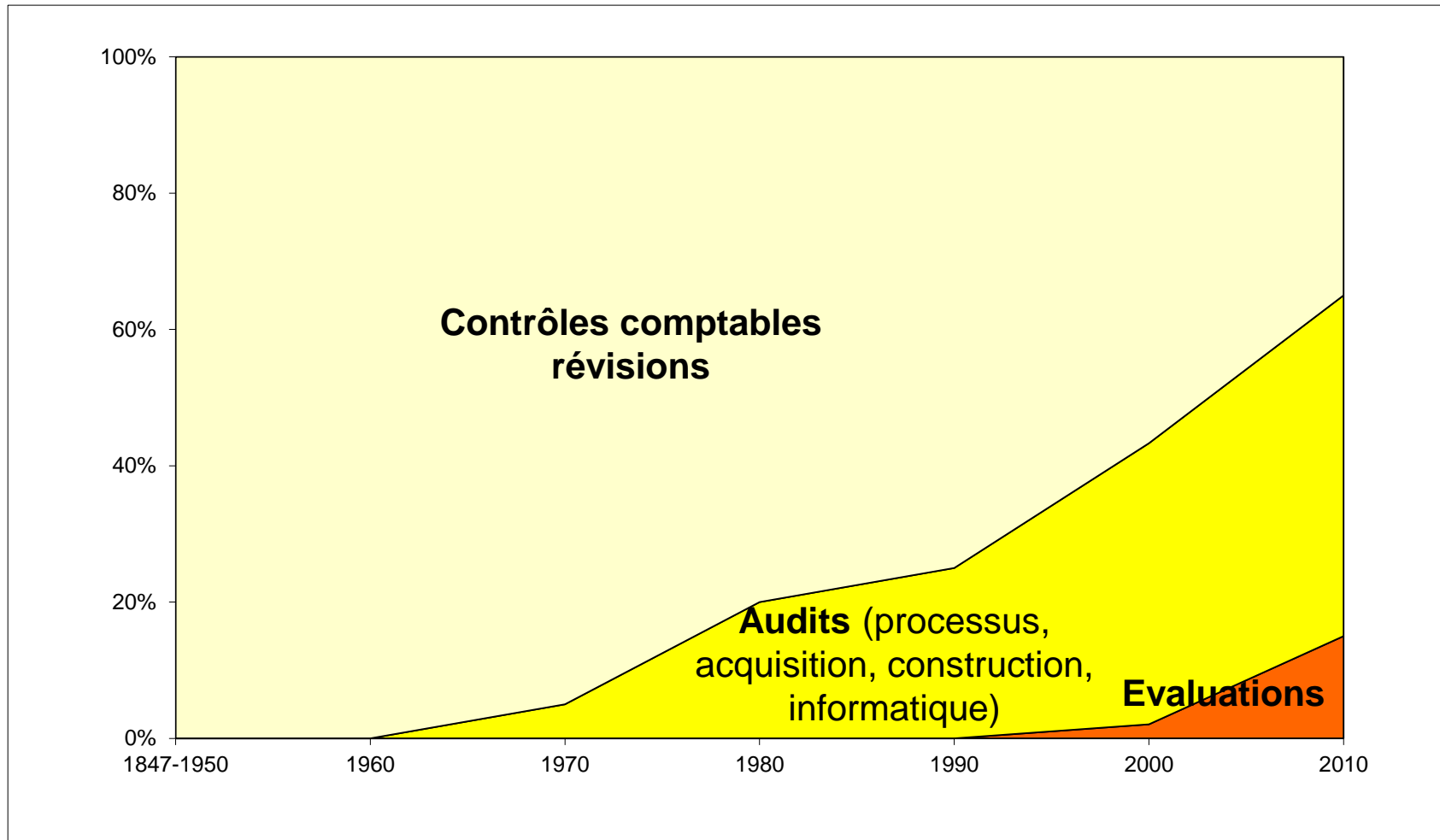
- 1967: loi sur le CDF => renforcement des activités de contrôle des finances fédérales
- 1994: révision législative => introduction du critère d'efficacité et d'efficience
- 2000: réorganisation => organisation matricielle, six centres de compétences
- 2002: création d'une unité dédiée aux évaluations
- 2014: rapport INSIEME des Commissions de gestion

### Base légale pour l'évaluation

Selon l'article 5 de la loi fédérale sur le contrôle des finances...

- 1 Le CDF exerce la surveillance financière selon les critères de la régularité, de la légalité et de la **rentabilité**.
- 2 Au titre des contrôles de rentabilité, le CDF examine:
  - a. si les ressources sont employées de manière économe,
  - b. si la relation entre coûts et utilité est avantageuse,
  - c. si les dépenses consenties ont **l'effet escompté**.

## 2- Développement de l'évaluation





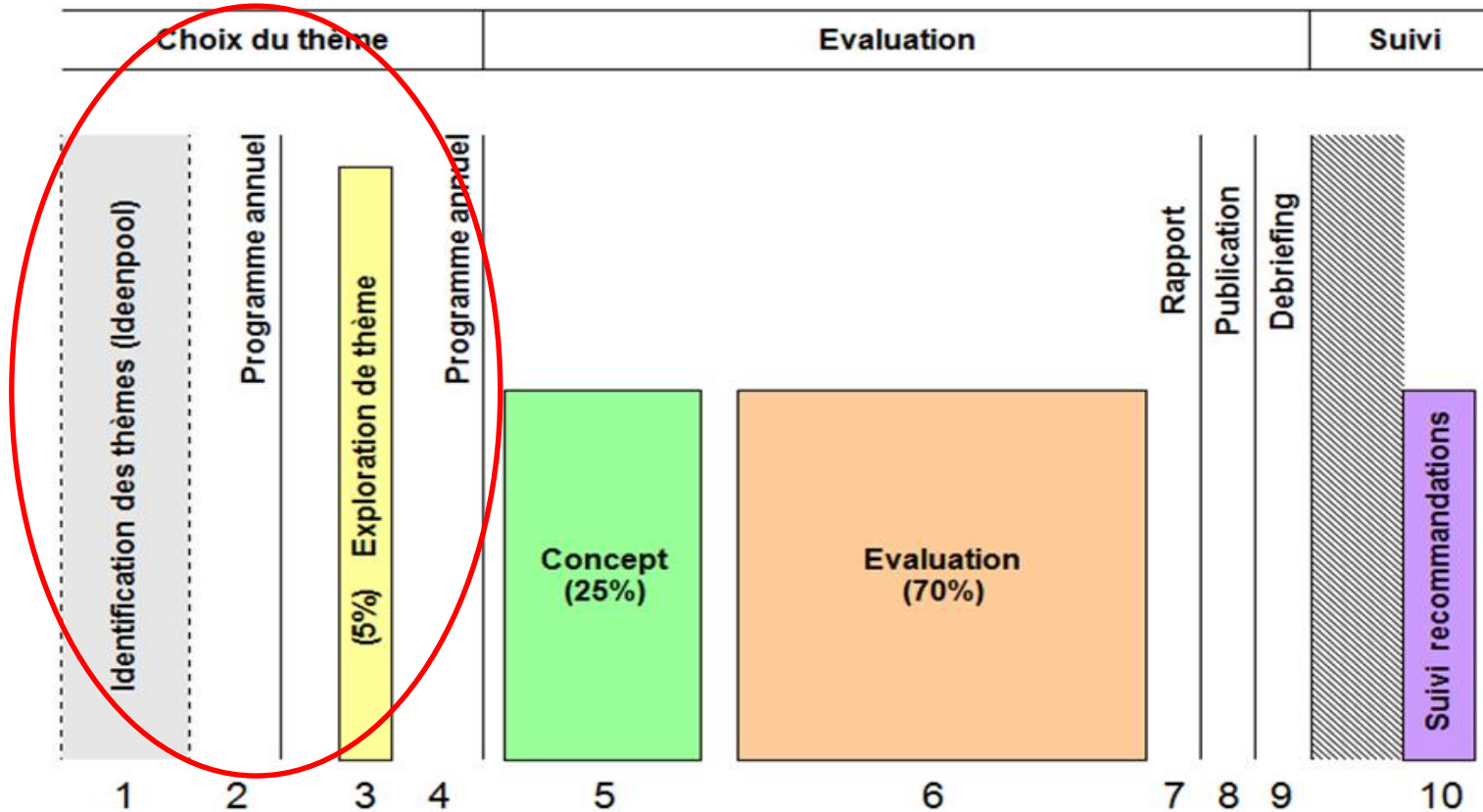


### Evolution de l'évaluation au niveau international (ISC)

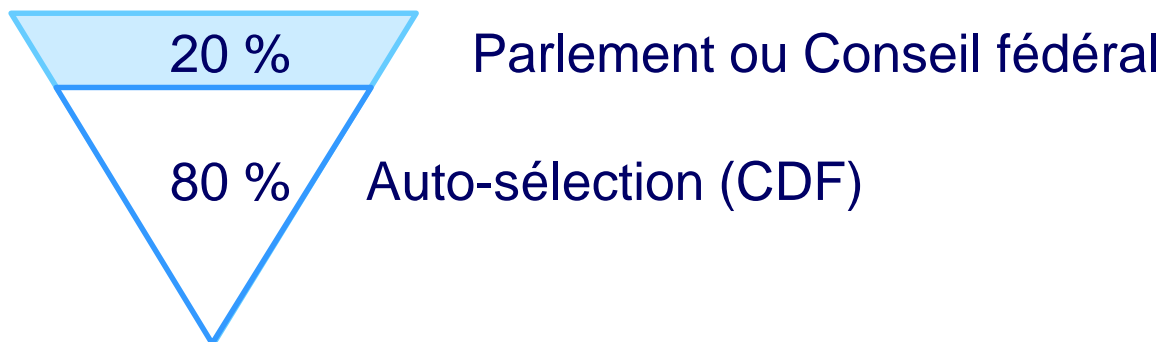
- Développement de l'évaluation au sein des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques: une tendance analogue au niveau international
  - Groupe de travail au sein de l'INTOSAI
  - Evolution au niveau national (Etats-Unis, Angleterre, Pays-Bas, France,...)

# 3 - Processus d'évaluation

## Dix étapes dans le déroulement d'une évaluation

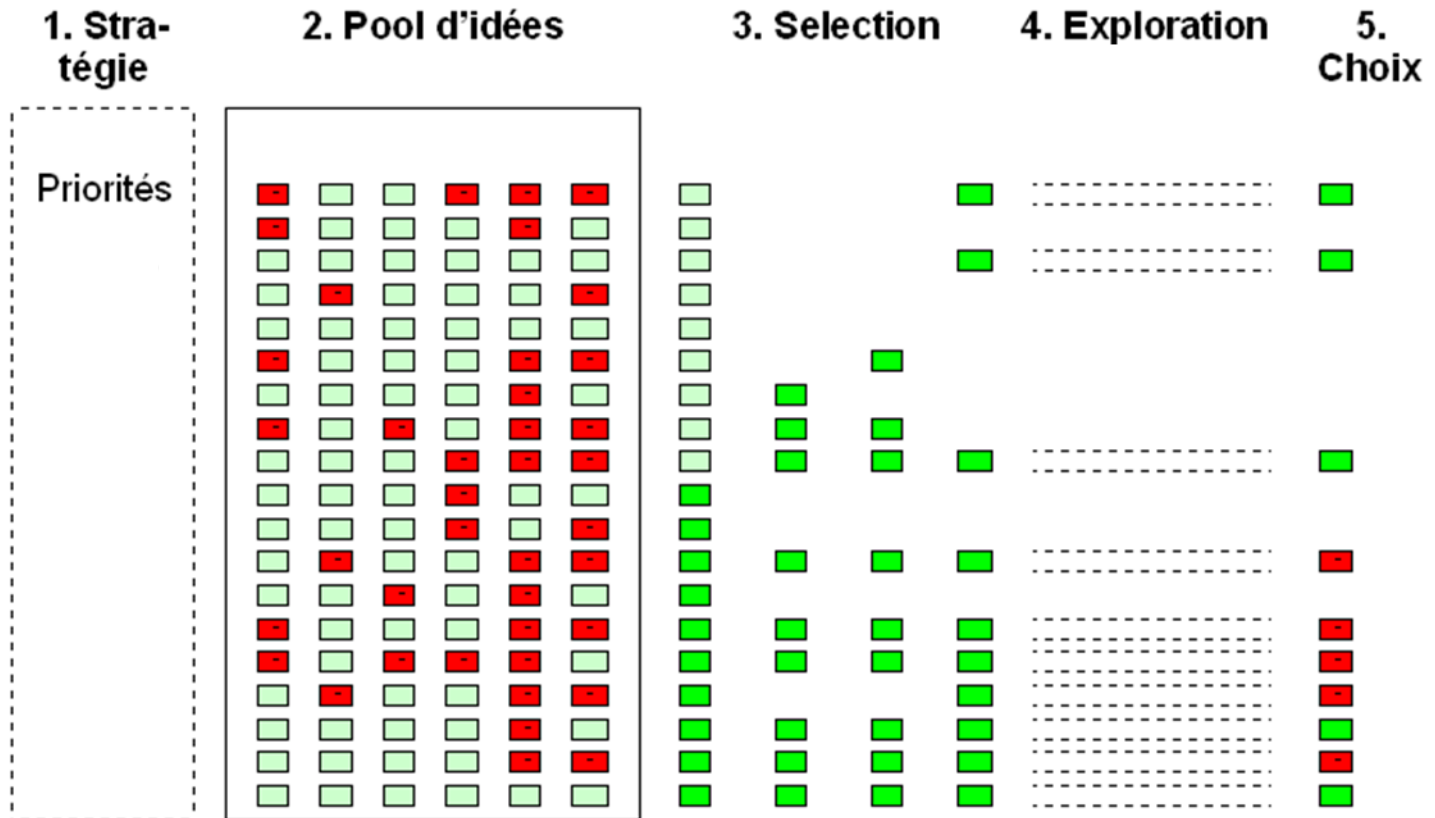


### Qui propose le thème?



**Le CDF élabore son propre programme annuel et peut refuser les propositions du Parlement ou du Conseil fédéral.**

# 3 - Processus d'évaluation

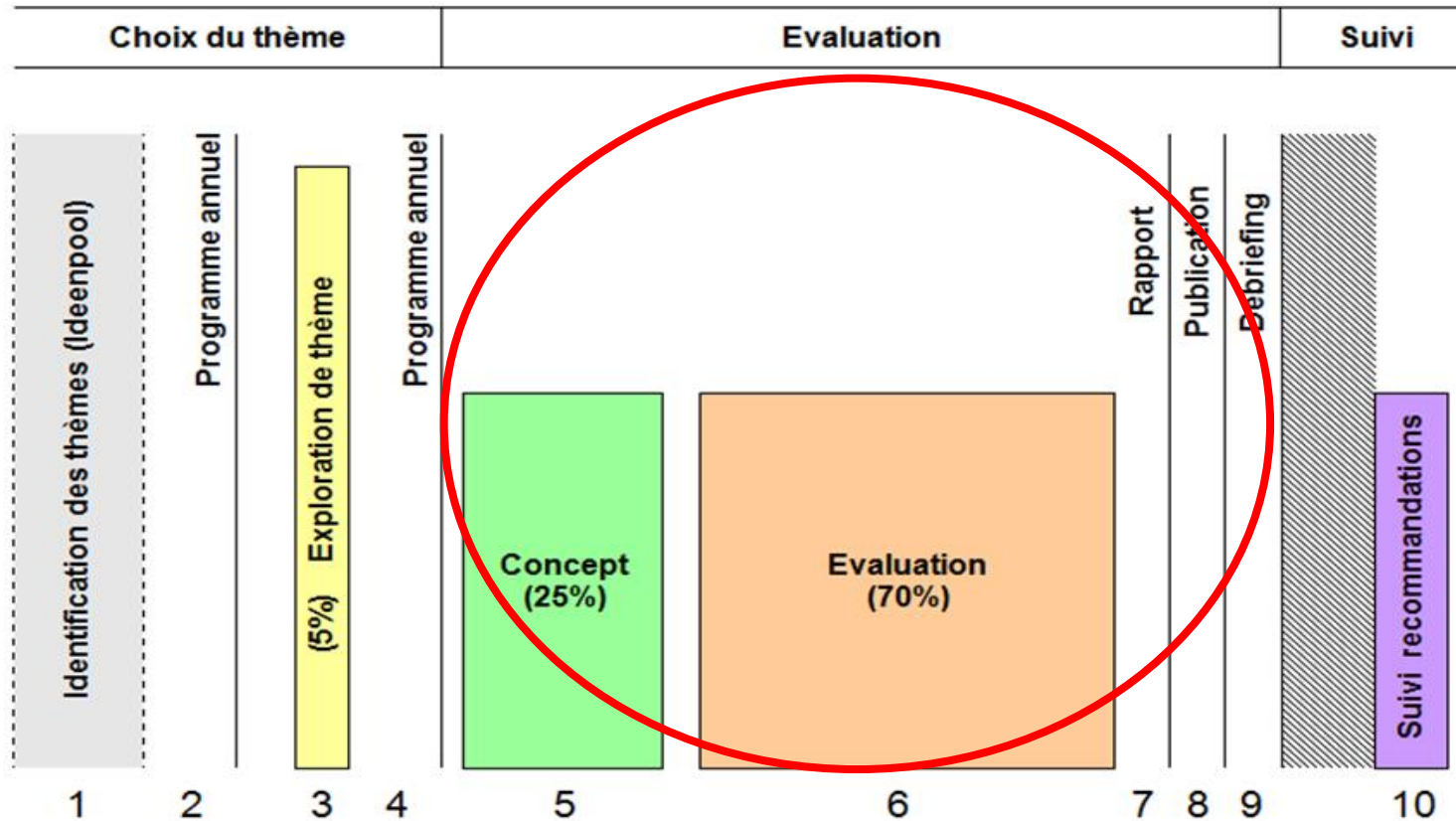


### Coordination et calendrier

- Pour éviter les doublons, le CDF vérifie si des études similaires ont récemment été prévues ou réalisées par
  - les commissions parlementaires;
  - le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA), l'organe d'évaluation du Parlement fédéral;
  - les offices fédéraux concernés.
- Echange au sein du Réseau des évaluateurs de la Confédération.
- Consultation de la base de données ARAMIS.
- Le calendrier des évaluations doit faciliter l'intégration des résultats dans le processus décisionnel politique.

# 3 - Processus d'évaluation

## Dix étapes dans le déroulement d'une évaluation



### Output depuis 2003

- 55 rapports
- Un seul rapport non publié
- Environ 330 recommandations  
(en moyenne, 6 par rapport)
- Env. 90 pages par rapport  
→ tendance actuelle vers des rapports plus courts
- Communiqué de presse et séance avec des journalistes (70 %)

### Exemples de rapports publiés (1-5)

#### **Le Programme Bâtiments de la Confédération et des cantons**

(politique énergétique / environnementale)

#### **Promotion du transport combiné**

Evaluation des mesures de soutien à l'investissement pour les terminaux de transbordement

#### **Contrat de prestations de Pro Senectute**

Evaluation de l'utilisation des subventions: transparence et prise en compte des groupes cibles vulnérables

#### **Mesures médicales de l'assurance-invalidité**

Evaluation de la mise en œuvre et analyse de l'évolution des coûts

#### **Utilisation de simulateurs par l'armée suisse**

Evaluation des effets sur la formation, les coûts et l'environnement



### Exemples de rapports publiés (6-10)

**Subventions d'exploitation destinées aux mesures éducatives pour mineurs et jeunes adultes**

Evaluation du rôle de la Confédération

**Institution de libre passage de la prévoyance professionnelle**

Evaluation des avantages et risques pour les assurés et la Confédération

**Aide à l'investissement dans l'agriculture**

Evaluation de la conception, des coûts et de l'efficacité

**Ports francs et entrepôts douaniers ouverts**

Evaluation des autorisations et des activités de contrôle

**Durabilité de l'aide suisse au développement**

Analyse ex post de 14 projets en Afrique du Sud et en Inde

### Impact: intérêt du Parlement

- Intérêt variable des parlementaires  
(élevé dans 20 % des cas, très faible dans 20 % des cas)
- Intérêt du Parlement plus élevé lorsque les services fédéraux ne sont pas d'accord avec les recommandations
- Audition possible par les commissions législatives

### Impact: intérêt des médias (I)

- Intérêt modéré des médias  
(élevé dans 30 % des cas)
- Davantage d'articles de presse sur le CDF  
qu'il y a dix ans  
→ nouvelle politique de communication du CDF
- Mais intérêt des médias toujours difficile à prévoir

## Impact: intérêt des médias (II)



Exemple: ports francs et entrepôts douaniers ouverts

Effets de la révision de la Loi fédérale sur les douanes

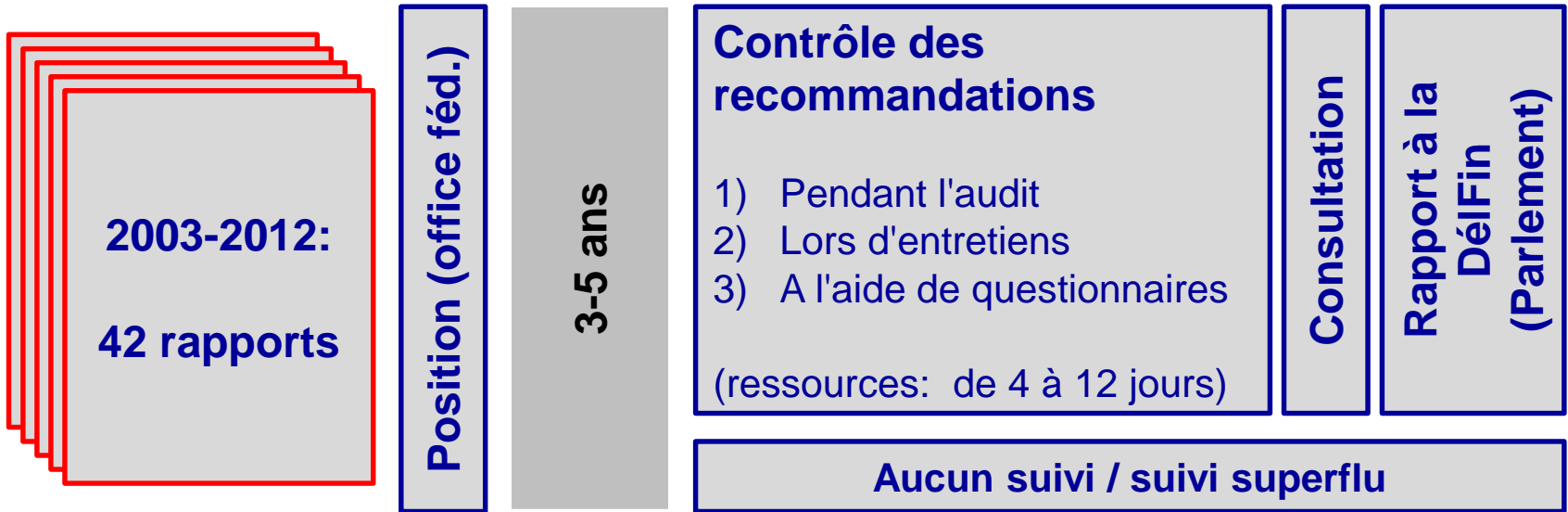


### Réponse du destinataire aux recommandations

(résultats de l'examen de la période 2003-2012)

- Acceptées (71 %)
- Partiellement acceptées (15 %)
- Refusées (14 %)
  
- **La prise de position ne porte pas toujours directement sur les recommandations !**
- **Les recommandations concernent différents services et/ou des acteurs externes à la Confédération**
- **Distinction entre recommandations d'ordre stratégique et recommandations concernant le niveau opérationnel**

## Processus de suivi et pratique



**39 rapports**  
**avec 235 recommandations**

- Acceptées: 71 %
- Partiellement acceptées: 15 %
- Refusées: 14 %

**15 rapports**  
**avec 103 recommandations**

- Mises en œuvre: 55 %
- Partiellement mises en œuvre: 24 %
- Non mises en œuvre: 21 %

## Répartition des évaluations réalisées par domaine

Domaines de tâches	Dépenses 2011 de la Confédération		Evaluations du CDF réalisées entre 2003 et 2012		Pourcent d'évaluations réalisées par d'autres services (2006-2009)
	Mio Francs	%	Nombre	%	%
Prévoyance sociale	20'557	33%	8	19%	14%
Finances et impôts	9'954	16%	5	12%	2%
<i>Revenus</i>	58'336				
Transports et trafic	8'062	13%	4	9%	3%
Formation et recherche	6'509	10%	2	5%	12%
Défense nationale	4'533	7%	2	5%	3%
Agriculture	3'663	6%	3	7%	1%
Relations avec l'étranger	3'214	5%	2	5%	18%
Environnement	1'127	2%	5	12%	11%
Ordre et sécurité publique	950	2%	-	-	2%
Economie (inclus énergie)	632	1%	5	12%	10%
Culture et loisirs	429	1%	1	2%	4%
Santé	210	0%	2	5%	11%
Autres – thèmes transversaux Conditions institutionnelles et financières	2'490	4%	3 1	7% 2%	9%
<b>Total</b>	<b>62333</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Quelques défis...

- Choix des thèmes et recommandations
- Plus-value des évaluations (temps nécessaire, ressources,...)
- Un rapport de plus...
- Les parlementaires ne voient pas la différence entre une évaluation et les autres rapports... Seuls les résultats comptent
- Plus d'attente vis-à-vis du contrôle de gestion ?
- Distinction entre audit de performance et évaluation ?
- Image des évaluations servent plutôt à légitimer les politiques publiques existantes (maintien du statu quo); instrumentalisation des résultats
- Comment accroître l'utilisation des résultats des évaluations dans les débats parlementaires et dans le débat public ?





## Pour plus d'informations : [www.efk.admin.ch](http://www.efk.admin.ch)

Vous vous trouvez ici: [Home](#) > [Publications](#) > [Evaluations](#)

[Deutsch](#) | [Français](#) | [Italiano](#) | [English](#)

[Home](#)

**Publications**

[Rapports annuels](#)

**Evaluations**

[Audits transversaux](#)

[Autres rapports de contrôle](#)

[Communiqués de presse](#)

[Directives et guides](#)

[Audit letters](#)

[Articles spécialisés](#)

[S'abonner](#)

CDF

[Accès à des documents officiels](#)

[Liens](#)

✉ **Contrôle Fédéral des Finances**  
Monbijoustrasse 45  
CH-3003 Bern  
Suisse  
Tel.: +41 58 463 11 11  
Fax: +41 58 463 11 00  
[info@efk.admin.ch](mailto:info@efk.admin.ch)

### Nos évaluations

Sur la base d'évaluations, le Contrôle fédéral des finances analyse la mise en œuvre et l'efficacité des mesures fédérales à fortes implications financières. Des «audits de rentabilité» servent à désigner des rapports qui se limitent à l'examen de divers aspects de l'exécution et à l'analyse des rapports entre les moyens à disposition (inputs) et les prestations (outputs). - [Cliquez ici pour en savoir plus sur nos méthodes et sur nos projets actuels!](#)



### Évaluations

#### Institutions de libre passage de la prévoyance professionnelle - Évaluation des avantages et des risques pour les assurés et la Confédération - PA 14471

Les avoirs de libre passage totalisent près de 50 milliards de francs, soit 7 % de l'ensemble des avoirs de la prévoyance professionnelle. Actuellement, ces avoirs sont gérés par 65 institutions de libre passage sur quelque deux millions de comptes et polices de libre passage. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné dans quelle mesure ces institutions garantissent le maintien de la prévoyance ainsi que l'ampleur des risques financiers pour les titulaires des avoirs en question et pour la Confédération. À cette fin, il a mené un sondage représentatif afin de connaître également l'avis des titulaires des avoirs de libre passage.

*Publication 07.2016*

[Rapport \(Allemand\)](#)

[Résumé](#)

[Teilbericht IC Infraconsult \(2016\): Messung der Kapitalflüsse bei Freizügigkeitseinrichtungen, im Auftrag des BSV und der EFK](#)

Rechercher...



**Publications**

[Rapports annuels](#)

[Evaluations](#)

[Audits transversaux](#)

[Autres rapports de contrôle](#)

[Doc. publiés en application de la LTrans](#)

[Communiqués de presse](#)

[Directives et guides](#)

[Audit Letters](#)

[Articles spécialisés](#)

**Postes à pourvoir**

► [Expert / experte en sécurité informatique](#)

**Projets actuels**

► [Nos projets actuels!](#)



# Questions?

# Commentaires?

# Discussion



Laurent Crémieux  
Expert en évaluation

Contrôle fédéral des finances  
Monbijoustrasse 45  
3003 Berne

058 463 11 12  
[laurent.cremieux@efk.admin.ch](mailto:laurent.cremieux@efk.admin.ch)