



**COMMISSION EUROPÉENNE**  
OFFICE GESTION ET LIQUIDATION DES DROITS INDIVIDUELS

# **Rapport Annuel d'Activites**

**2010**

**PMO**

## Table des matières

PARTIE 1. REALISATIONS POLITIQUES .....	3
1.1 Mission du PMO .....	3
1.2 Résumé.....	3
1.3 Objectifs spécifiques pour les activités opérationnelles .....	6
1.4 Objectifs spécifiques de gestion .....	13
PARTIE 2. GESTION ET SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE .....	19
2.1 Introduction au PMO.....	19
2.2 Fonctionnement du système de contrôle interne dans son entièreté.....	21
2.3 Information du Commissaire.....	23
PARTIE 3. BUILDING BLOCKS VERS UNE DECLARATION D'ASSURANCE (ET DE POSSIBLES RESERVES) .....	24
3.1 Building blocs vers une assurance raisonnable .....	24
3.2 Réserves .....	37
3.3. Conclusions générales sur l'impact combiné des réserves sur la déclaration dans son ensemble .....	37
PARTIE 4. DECLARATION D'ASSURANCE .....	38
ANNEXE 1: DECLARATION DU DIRECTEUR RESSOURCES.....	39
ANNEXE 2: RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES PAR ACTIVITE ABB.....	40
ANNEXE 3: COMPTES ANNUELS PROVISOIRES ET RAPPORTS FINANCIERS... ..	41
ANNEXE 4: CRITERES DE MATERIALITE.....	60
ANNEXE 5: TEMPLATE DE CONTROLE INTERNE POUR L'EXECUTION DU BUDGET (ICT).....	61

# **PARTIE 1. REALISATIONS POLITIQUES**

## **1.1 Mission du PMO**

La mission du PMO est de fournir un service de qualité aux bénéficiaires par la gestion rapide et précise de la fixation, de la liquidation et du paiement des droits individuels et des dépenses, fournissant des informations claires et pertinentes ainsi qu'assurant des contrôles efficaces et efficaces.

Plus précisément, le PMO assure:

- La fixation des droits individuels pécuniaires pour le personnel, les retraités et les titulaires de droits ;
- Le paiement des salaires et des indemnités ;
- Le paiement des pensions, les transferts des droits à pension ;
- Le remboursement des dépenses d'assurance maladie et d'accident ;
- Le remboursement des frais de missions et l'émission de visas ;
- Le remboursement des frais d'experts et des candidats ;
- Le paiement des allocations de chômage.

## **1.2 Résumé**

Le Plan de Gestion 2010 a identifié deux défis majeurs pour le PMO.

- Tout d'abord, continuer à jouer son rôle important dans les processus administratifs de la Commission en maintenant une qualité de service tout en maîtrisant les contraintes en matière de ressources humaines et budget.
- Ensuite, jeter les jalons pour l'évolution future du PMO après l'installation du nouveau Collège et après la nomination du nouveau directeur au 1er avril 2010. Dans ce contexte et depuis la prise de fonction du nouveau directeur, le PMO a commencé à travailler pour développer la vision de devenir, d'ici à 2013, une organisation qui est reconnue à travers toute la Commission pour son engagement, sa qualité et son efficacité.

Trois événements principaux ont été cruciaux pour relever ces défis:

- La préparation, la conclusion du SLA, signé entre l'EEAS (Service européen pour l'action extérieure) et le PMO, et sa mise en œuvre.
- La réorganisation du PMO avec le renouvellement de l'encadrement intermédiaire (chefs d'unité) à Bruxelles, la réduction d'une unité et l'intégration de la gestion des Ressources Humaines dans l'unité Communication, Ressources humaines et Gestion du changement, ce qui a rendu non seulement l'organigramme mais aussi certains modes de faire plus cohérents et fonctionnels.
- L'intégration des données relatives à la composition familiale dans SYSPER2 et du traitement des droits individuels dans SYSPER2/Droits en liaison avec la DG DIGIT. En effet, le déploiement de ce nouvel outil informatique permettra au PMO d'améliorer la

qualité du service offert et de maintenir des délais de traitement raisonnables pour les bénéficiaires.

En 2010, la charge de travail a augmenté de 0,2 % par rapport à 2009 avec une diminution de 0,6 % de l'effectif global (tableau évolution des activités 2006 – 2010). Le nombre de dossiers traités par domaine et d'autres actions entamées au sein des différents secteurs sont détaillés ci-après par objectif spécifique pour les activités opérationnelles. Les objectifs spécifiques de gestion sont analysés ensuite.

**PMO - EVOLUTION DES ACTIVITES 2006 - 2010**

ACTIVITE	2006 REALISATIONS			2007 REALISATIONS				2008 REALISATIONS				2009 REALISATIONS				2010 REALISATIONS			
	Nombre	Croiss. Nb	Pers.	Nombre	Croiss. Nb	Pers.	Croiss Pers.	Nombre	Croiss. Nb	Pers.	Croiss Pers.	Nombre	Croiss. Nb	Pers.	Croiss Pers.	Nombre	Croiss. Nb	Pers.	Croiss Pers.
1) Fixer les droits individuels (nombre de droits créés et modifiés)	109.725	-2,2%	53	108.031	-1,5%	52	-1,9%	95.618	-11,5%	53,5	2,9%	98.391	2,9%	59	10,3%	120.000 (*)	-	60	1,7%
2) Calculer, payer et comptabiliser les salaires par mois	28.846	7,1%	71	30.575	6,0%	69	-2,8%	32.557	6,5%	72,5	5,1%	34.061	4,6%	79,5	9,7%	35.355	3,8%	84,5	6,3%
3) Calculer, payer et comptabiliser les pensions par mois	15.189	6,3%	40	15.781	3,9%	39	-2,5%	16.414	4,0%	39	0,0%	17.023	3,7%	39,5	1,3%	17.721	4,1%	40	1,3%
4) Gérer les dossiers de transferts des droits à pension (nombre clôturé)	1.581	34,6%	25	3.176	100,9%	25,5	2,0%	2.159	-32,0%	28	9,8%	2.128	-1,4%	29	3,6%	1.346	-36,7%	28,5	-1,7%
5a) Gérer et liquider les allocations de départ et transferts out	767	29,8%	3,5	551	-28,2%	3,5	0,0%	511	-7,3%	4	14,3%	642	25,6%	5	25,0%	686	6,9%	7	40,0%
5b) Gérer et liquider les allocations de chômage	594	-2,9%	3	983	65,5%	4,5	50,0%	1.576	60,3%	9,5	111,1%	1.862	18,1%	11	15,8%	1.928	3,5%	9	-18,2%
6) Gérer et liquider les frais médicaux des bénéficiaires du RCAM (nombre de remboursements)	339.744	3,6%	134	374.755	10,3%	139	3,7%	423.457	13,0%	157	12,9%	426.794	0,8%	166	5,7%	451.901	5,9%	168,5	1,5%
7) Liquider les frais liés aux accidents déclarés par le personnel	1.539	-1,3%	13,5	1.709	11,0%	13,5	0,0%	1.805	5,6%	15,5	14,8%	1.747	-3,2%	17	9,7%	1.878	7,5%	16	-5,9%
8) Gérer et liquider les décomptes de frais de missions	100.594	12,2%	70	98.170	-2,4%	67	-4,3%	112.401	14,5%	70	4,5%	118.278	5,2%	68,5	-2,1%	109.565	-7,4%	64	-6,6%
9) Gérer et liquider les frais d'experts	71.032	33,1%	19	70.169	-1,2%	18,5	-2,6%	80.832	15,2%	25	35,1%	72.251	-10,6%	25	0,0%	68.259	-5,5%	24,5	-2,0%
10) Gérer et liquider les END	1.188	45,1%	2	1.244	4,7%	2	0,0%	1.371	10,2%	1	-50,0%	1.429	4,2%	1	0,0%	1.597	11,8%	1	0,0%
11) Gérer les demandes de visa								1.028	-	1	-	4.967	383,2%	5	400,0%	5.559	11,9%	6,5	30,0%
<b>Total personnel toutes "activités" confondues</b>			434			433,5	-0,1%			476	9,8%			505,5	6,2%			509,5	0,8%
<b>PM : Fonctions horizontales de Direction, Personnel, Budget, Informatique, Coordination et Communication.</b>			40			45,5	13,8%			52,5	15,4%			47,5	-9,5%			40	-15,8%
<b>Effectif global</b>			474			479	1,1%			528,5	10,3%			553	4,6%			549,5	-0,6%
<b>Croissance effectif global</b>		<b>2,5%</b>				<b>1,1%</b>				<b>10,3%</b>				<b>4,6%</b>				<b>-0,6%</b>	
<b>Croissance charge de travail (moyenne pondérée)</b>		<b>8,8%</b>				<b>11,6%</b>				<b>6,7%</b>				<b>6,1%</b>				<b>0,2%</b>	
<b>Croissance personnel opérationnel</b>		<b>0,9%</b>				<b>-0,1%</b>				<b>9,8%</b>				<b>6,2%</b>				<b>0,8%</b>	

(\*) Faute de données disponibles dans IRIS et de la transition à SYSPER2/Droits, ce nombre est une estimation sur base d'hypothèses les plus réalistes que possibles.

## 1.3 Objectifs spécifiques pour les activités opérationnelles

### 1.3.1 Fixation et gestion des droits individuels

#### **Objectif spécifique :**

Fixer et gérer rapidement et correctement tous les droits et les obligations liés au Statut à chaque événement ayant un impact sur les droits d'un individu (entrée en service, départ, naissance, mariage, transfert de pension,...)

#### **Objectif clé 2010 et sa réalisation :**

- Maîtriser la forte augmentation des demandes transferts IN des droits à pension. Le traitement de ces demandes a été bloqué en attendant l'adoption des DGE mais cependant un travail préparatoire important a été effectué afin de garantir un traitement efficace dès l'entrée en vigueur des DGE et leur mise en œuvre qui en découle. Une définition de stratégie pour la gestion des demandes 15.000 demandes transferts IN des droits à pension a été introduite dans le Management Plan 2011.

#### **Autres réalisations finalisées 2010 :**

- En 2010, le PMO a fixé les droits d'environ 3.600 nouveaux collègues entrés à la Commission et dans les autres Institutions et services et a fait 120.000 ajustements des droits des collègues.
- Une analyse de risques et l'établissement d'une stratégie de contrôles pour les droits pécuniaires individuels ont été réalisés.
- La coopération avec les autres Institutions a été étendue en 2010:
  - La mise à disposition de l'outil de fixation des droits à pension au Parlement européen;
  - La gestion des tâches liées à la cessation d'activité ainsi que les aspects liés aux transferts des droits à pension pour la Cour des Comptes, le Comité des Régions et le Comité Economique et Social Européen;
  - La livraison d'un service complet en matière d'aide administrative à l'EDPS (comparable aux services fournis aux agences);
  - La mise à disposition du personnel des Institutions de l'outil permettant la production automatique d'attestations concernant l'affiliation du RCAM.
- En 2010, 24 organismes privés de pension ont répondu à l'invitation de la Commission à se faire connaître en demandant à figurer sur une liste à mettre à disposition des ex-agents pour les transferts OUT.

#### **Autres réalisations débutées en 2010 et ayant leur prolongement en 2011:**

- Toutes les entrées en service ont été gérées dans des délais maîtrisés (dans le mois de la prise de fonction). Le "phasing in" de SYSPER2/Droits a permis de commencer à réduire les retards accumulés dans la gestion des allocations scolaires et familiales et qui devraient être réglés en 2011.
- Des travaux préparatoires concernant l'harmonisation de la procédure art. 85 (répétition de l'indu) et des procédures de déménagements ont été effectués et seront finalisés en 2011.
- La coopération intensive avec les agences a continué malgré l'augmentation massive et constante du volume de travail des secteurs impliqués et le turn-over important des AC constaté à nouveau cette année. Un nouvel SLA Agences, amélioré, a cadré ces efforts et le guide pour les agences sera revu.
- le PMO continuera à gérer les demandes de 2.000 transferts OUT.

**Indicateurs de résultat**

**Cible 2010**

**Situation fin 2010**

Utilisation des listes pour le suivi systématique des changements de droit liés au retour de délégation/représentation	Finalisé 01/2010	Listes sont reçues tous les mois
Elaboration d'une politique d'échange de données personnelles entre Institutions (notification DPO) et contrôles autres Institutions lancés	Finalisé 07/2010	Toutes les informations ont été partagées avec les autres Institutions. Feedback attendu
Publication d'informations détaillées sur les déménagements sur My IntraComm	Finalisé 3 <sup>ème</sup> trimestre 2010	Travaux en cours, nouvelle cible juin 2011
Réduire le backlog des dossiers Transferts OUT: nombre de dossiers liquidés	1.840	386
<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Situation fin 2010</b>	<b>Evolution (par rapport à 2009)</b>
Nombre de droits créés et modifiés	120.000 (estimation)	Pas disponible
Nombre de dossiers clôturés Transferts IN	1346	- 36,7 %
Nombre de dossiers clôturés Transferts OUT	386	+ 36,4 %

### 1.3.2 Paiement des salaires, pensions, indemnités et frais

#### Objectif spécifique:

Assurer le bon calcul et/ou paiement des salaires, pensions, indemnités et frais aux fonctionnaires, agents temporaires, agents contractuels et anciens fonctionnaires, ainsi que pour les agences. Assurer le remboursement rapide et correct des frais médicaux, missions et experts.

#### Objectifs clé 2010 et leur réalisation:

- Réduction des délais de liquidation des frais médicaux: ce sujet sera abordé dans le cadre d'une réorganisation de la structure et des contrôles des Bureaux Liquidateurs et du Bureau Central, intégré dans un plan d'action suite à l'audit IAS sur le RCAM finalisé en décembre 2010.
- Développer une stratégie pour les archives des pensions: la définition de la stratégie, y inclus le scanning des dossiers, a été documentée et présentée au Board en décembre 2010. Ce dossier continuera en 2011.
- Réorienter le processus de la gestion des missions en se concentrant sur une information accrue des DG : ce dossier a été intégré dans l'exercice de simplification et sera discuté ultérieurement en 2011.
- Les arrangements entre la DG RELEX et le PMO dans le cadre de la création de l'EEAS ont été concrétisés par un SLA signé entre l'EEAS et le PMO.

#### Production réalisée 2010:

- En 2010, le PMO a calculé chaque mois 35.355 salaires, 17.721 pensions et 1.928 allocations de chômage ce qui représente un total de 660.048 transactions pour toute l'année, soit une augmentation de 3,89 % par rapport à l'année précédente. Ceci représente un volume total de paiements de € 3.897bn. Le PMO a également traité 451.901 demandes de remboursement de frais médicaux, 109.565 demandes de remboursement de missions et 68.259 paiements

d'experts, en total 629.725 transactions individuelles, soit une augmentation de 2,01 %, pour un volume total de paiements de € 350,3m.

**Autres réalisations débutées en 2010 et ayant leur prolongement en 2011 :**

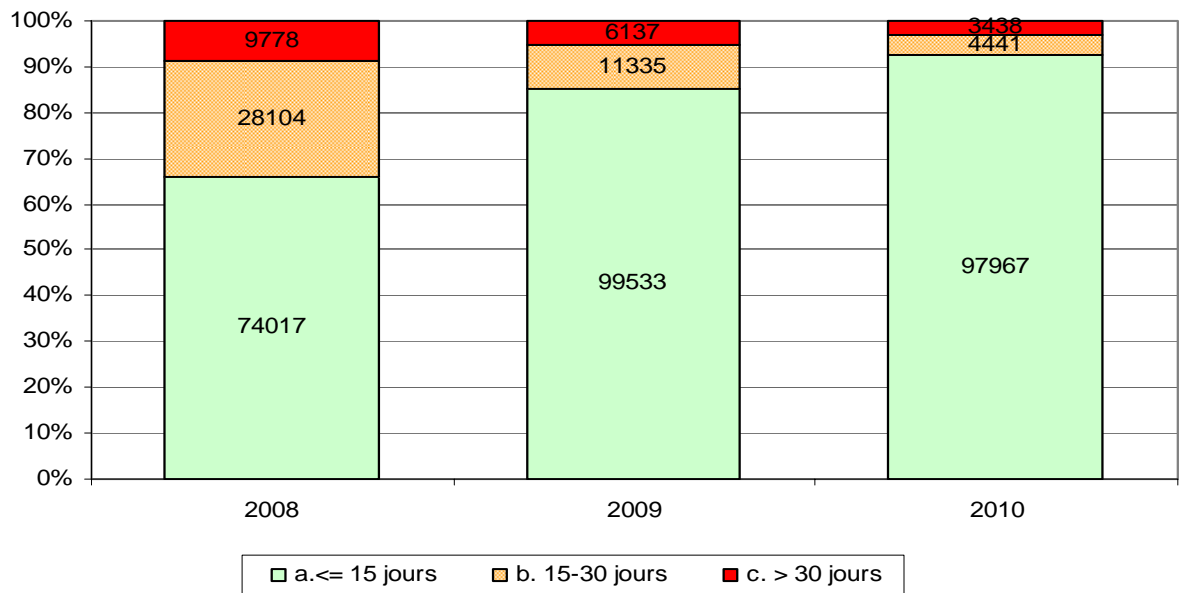
- Les travaux pour la simplification de la fiche de paie sont prévus dans le cadre de l'exercice de simplification et seront abordés en 2011.
- Les délais de liquidation des frais de missions et des frais d'experts ont été réduits par rapport à l'année précédente et sont regardés dans un processus d'amélioration continue.

**Autre réalisation débutée en 2010 et abandonnée**

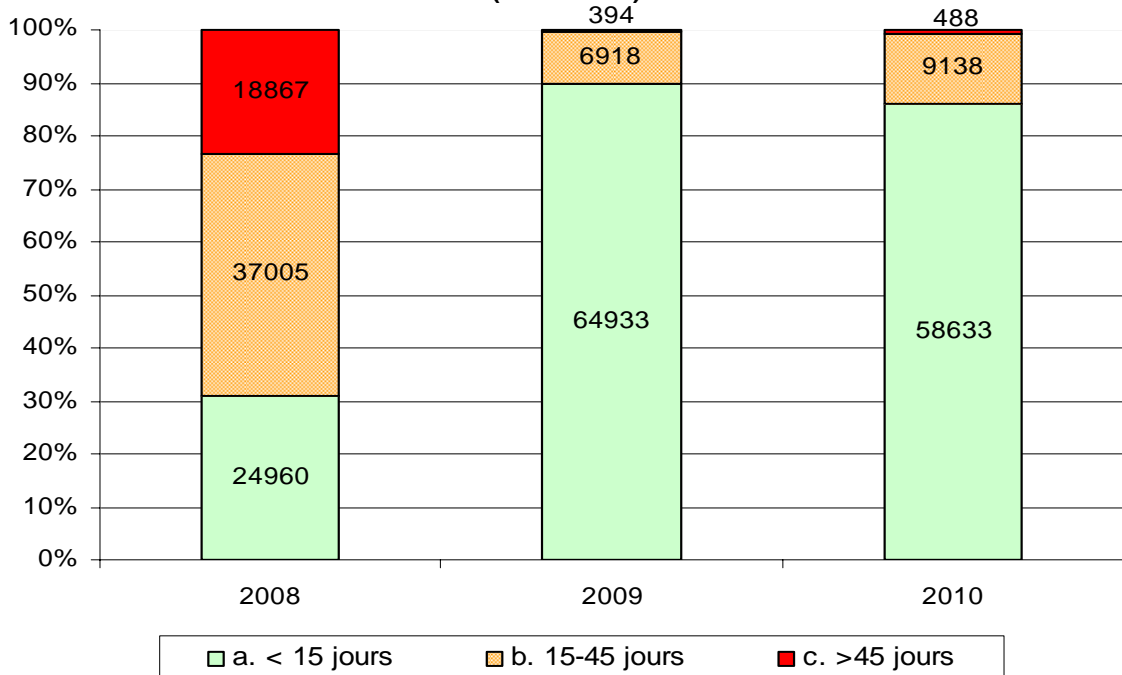
- Malgré les préparations déjà entamées par le PMO, l'EPSO a décidé de ne pas poursuivre le projet de remboursement des candidats aux concours.

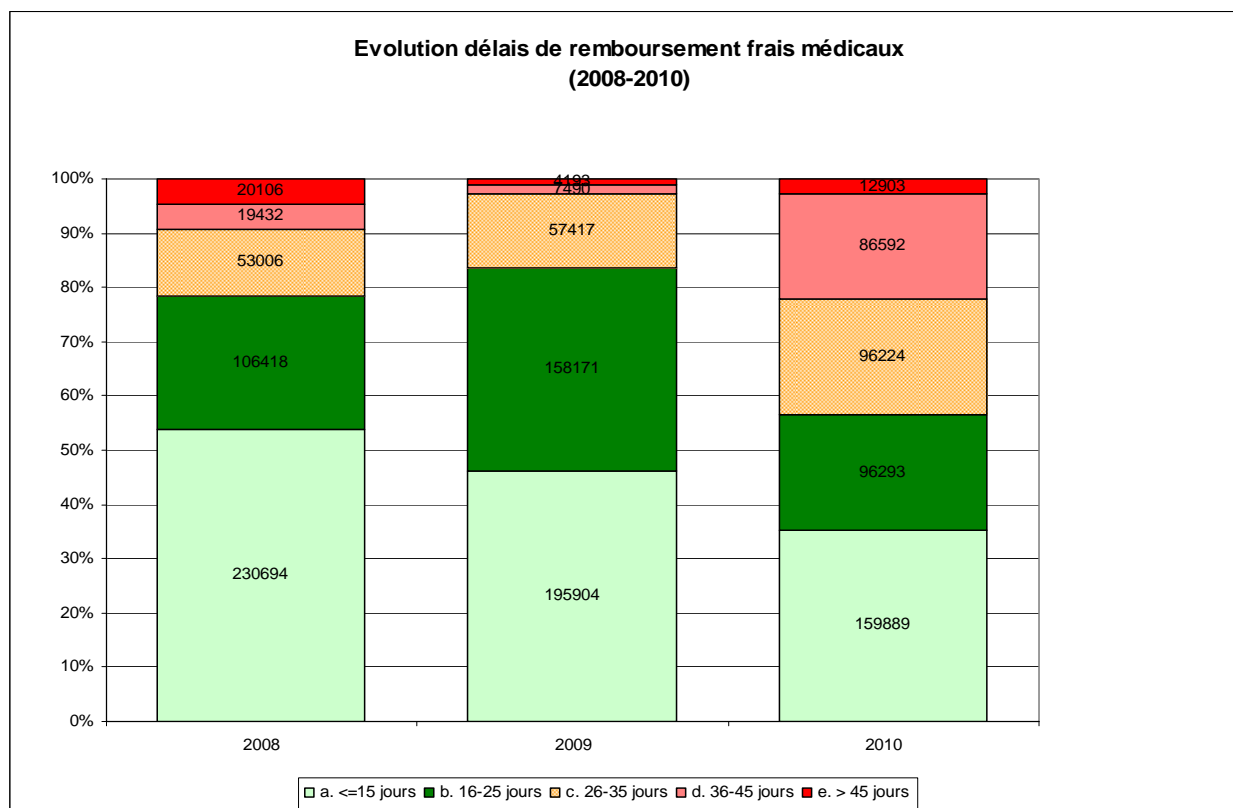
<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>Cible 2010</b>	<b>Situation fin 2010</b>
Délais de liquidation frais de mission	95 % des demandes traitées en 15 jours	92,56 %
Délais de liquidation frais experts	85 % des demandes traitées en 15 jours	85,90 %
Délais de remboursement frais médicaux	95 % des demandes traitées en 25 jours	56,69 %
Mise à disposition de la nouvelle fiche de paie en SYSPER2 et liens créés de la fiche vers My IntraComm	Finalisé 2010	Pas finalisé, intégré dans l'exercice de simplification
<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Situation fin 2010</b>	<b>Evolution (par rapport à 2009)</b>
Nombre de salaires	35.355	+ 3,8 %
Nombre de pensions	17.721	+ 4,1 %
Nombre de dossiers allocations de départ traités	300	- 15,49 %
Nombre de dossiers allocations de chômage ouverts	1.928	+ 3,5 %
Nombre de remboursements frais médicaux	451.901	+ 5,9 %
Nombre de frais accidents liquidés	1.878	+ 7,5 %
Nombre de remboursements frais missions	109.565	- 7,4 %
Nombre de remboursements frais experts	68.259	- 5,5 %
Nombre d'END gérés	1.597	+11,8 %

### Evolution délais de remboursement frais de mission (2008-2010)



### Evolution délais de remboursement frais experts (2008-2010)





### 1.3.3 Optimiser la gestion des fonds, des contrats et des modalités d'exécution

#### Objectif spécifique :

Assurer la gestion efficace des contrats, des modalités d'exécution, le Régime Commun d'Assurance Maladie (RCAM) et le fonds de chômage, y inclus leur équilibre financier.

#### Objectif clé 2010 et sa réalisation :

- Intensifier les travaux d'analyse et prises d'actions pour répondre au maintien de l'équilibre financier du RCAM : en décembre 2010, le PMO a présenté au Board l'évolution de l'équilibre financier du RCAM et la question du déficit RCAM. Différentes recommandations sont à l'étude (appel à soumission de tarifs et autres propositions d'actions).

#### Autres réalisations finalisées en 2010 :

- La révision par le Parlement de la réglementation des frais médicaux des députés européens (qui sont remboursés par le PMO) n'a pas instauré des règles de remboursement fondamentalement différentes des règles connues du RCAM (sauf le taux de remboursement). Le PMO n'a donc pas été obligé de prendre des actions spécifiques à ce sujet.
- Le rapport 2006-2008 sur la situation financière du régime d'assurance contre le chômage a été préparé et il a été présenté au Conseil. Ce rapport sera fait tous les deux ans.
- Le contrat "Assurance accidents et décès pour les personnes non statutaires et les conseillers spéciaux" a été signé en octobre 2010.

#### Autres réalisations débutées en 2010 et ayant leur prolongement en 2011 :

- Suite à l'audit IAS RCAM un plan d'action détaillé a été lancé mettant en exergue des

améliorations de l'organisation interne et des contrôles. Explications plus détaillées sont fournies dans la partie 2 de ce rapport.

- Tous les dossiers concernant la négociation des conventions tarifaires avec les professionnels de santé, la négociation des accords de reconnaissance du RCAM par les régimes primaires de sécurité sociale des Etats membres, la sélection des centres de Médecine préventive dans les pays-EUR-15 et la carte d'assurance maladie ont continué en 2010. A partir de 2011, ils seront abordés dans le cadre de la sollicitation du marché.
- Suite aux discussions préparatoires en 2010, la décision quant au transfert de l'antenne du RCAM au Conseil vers le PMO, a été prise au début de l'année 2011. Ce transfert est prévu à partir du 1 juillet 2011.
- Les travaux pour la création d'un formulaire commun utilisable par toutes les Institutions communautaires et l'adoption de protocoles standardisés de traitement des dossiers de reconnaissance de maladies professionnelles sont en cours.
- La coopération du PMO avec les SIPP (Service Interne de Prévention et Protection au travail), les services médicaux et les assureurs s'est poursuivie en 2010, particulièrement dans le domaine de la collaboration avec le Service Médical pour les maladies professionnelles.
- Les travaux de rattrapage des actions de subrogation, à l'égard des tiers responsables d'accidents se sont poursuivis en 2010 afin de relancer tous les dossiers antérieurs à 2008 et d'introduire d'éventuels recours auprès des assureurs des tierces personnes responsables des accidents occasionnés à nos assurés.
- Les procédures en vue de la sélection d'une société chargée de la gestion des cartes de crédit professionnelles et d'une société d'avion-taxi sont en cours. Les travaux pour le lancement d'un appel d'offres pour le renouvellement de l'assurance responsabilité civile ont débuté et ceux pour l'assurance accidents débuteront en 2011.

<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>Cible 2010</b>	<b>Situation fin 2010</b>
Préparation de la mise à jour du cadre réglementaire du RCAM dans le cadre de la maîtrise du déséquilibre du RCAM	Finalisé pour 2010	Rapport préliminaire du groupe de travail déficit
Conventions et accords de reconnaissance du RCAM conclus	Finalisé pour 2010	Espagne en cours de finalisation. Pays-Bas reporté 2011. Changement de stratégie : sollicitation du marché en 2011.
Réduction du délai de traitement moyen suite à l'utilisation de la charte pour les Commissions médicales.	- 5 %	- 15 %
Dossiers de subrogation antérieurs à 2008 revus	Finalisé 2010	108 dossiers de subrogation relancés en 2010 (sur 499 ouverts), dont 27 clôturés
Signature des contrats suite à la mise en œuvre d'appels d'offres interinstitutionnels	Finalisé 2010	Finalisation contrat assurance accidents non statutaires
% des contrats signés dans le délai	100 %	25 %

### 1.3.4 Informations et services à la clientèle

#### Objectif spécifique:

Fournir rapidement des informations pertinentes et qualitatives et assurer des services de haute qualité à la clientèle dans tous les domaines.

#### Réalisations 2010:

- En 2010, le PMO a traité 133.494 (appels téléphoniques et courriels) demandes d'information via PMO CONTACT. A la fin de l'année 2010, un progrès au niveau performance a été constaté, malgré la perte d'un membre de l'équipe et le départ d'un autre seulement remplacé en 2011.
- Dans le cadre des actions formulées dans l'exercice de simplification, (one-stop-shop client service et amélioration de la satisfaction des clients), le PMO continuera à s'atteler à recueillir en continu l'avis des bénéficiaires après qu'ils ont utilisé PMO CONTACT, tant au niveau du délai de réponse qu'au niveau de la qualité et de la pertinence de l'information reçue. Ces actions seront activement poursuivies en 2011.
- Dans un souci de bien informer ses clients sur ses activités, le PMO a misé sur une politique de publication d'articles à caractère didactique dans Commission en direct/en plus. Le but était de familiariser les collègues avec les procédures dont l'Office est responsable. Les efforts de communication ont essentiellement été concentrés dans la mise à jour des pages gérées par le PMO sur My Intracomm.
- En 2010, il été enregistré 5.559 dossiers visas traités.
- De nouvelles fonctionnalités ont été mises en production pour le module de gestion des visas dans MIPS, en ce compris l'intégration de toutes les transactions financières et budgétaires liées à une demande de visa (service accessible aux fonctionnaires et autres agents de la Commission).
- Une régie d'avance en vue du paiement des frais de visas auprès des ambassades a été constituée (service accessible aux fonctionnaires et autres agents de la Commission).

Indicateurs de résultat	Cible 2010	Situation fin 2010
Satisfaction de la clientèle des services du PMO dans leur ensemble	55 %	Enquête suivante prévue pour 2011
Statistiques de consultation des pages et enquête de satisfaction sur la qualité des informations mises à disposition du personnel sur My IntraComm	En continu	Pas de données disponibles
Liste des articles et enquête de satisfaction sur les articles dans Commission en Direct et Commission en +	En continu	12 articles; 85 % de "toujours", "le plus souvent" et "parfois" satisfait (enquête interne PMO-juillet 2010)
Liste des brochures/guides et enquête de satisfaction sur les services du PMO	En continu	9 mises à jour et 3 nouveaux guides; 85 % de "toujours", "le plus souvent" et "parfois" satisfait (enquête interne

Mises à jour de l'Intranet	Contrôle quotidien de la qualité	PMO-juillet 2010) + 1400 mises à jour
Nombre de visites des pages IntraPMO	Tout le personnel chaque jour	Pas de compteur disponible
Mise à jour (à temps et approfondie) de l'information PMO on-line mesurée par % des pages web mises à jour ou révisées au cours de l'année	100 %	100 %
Mise à jour (à temps et approfondie) de l'information PMO on-line mesurée par % des retards moyens pour publication: pas plus de 2 jours ouvrables	80 % des nouvelles initiatives publiées dans l'échéance	80 %
Nombre de contributions du PMO dans Commission en plus	≥1 par mois	12 articles
Visibilité du PMO mesurée par l'enquête annuelle de la DG HR	Au moins plus de 50 % jugements positifs	Enquête suivante prévue pour 2011.
<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Situation fin 2010</b>	<b>Evolution (par rapport à 2009)</b>
Nombre de visas délivrés	5.559	+ 11,9 %

## 1.4 Objectifs spécifiques de gestion

### 1.4.1 Optimiser la structure organisationnelle et gérer le changement

#### Objectif spécifique:

Définir ensemble et commencer à mettre en œuvre une stratégie de changement à moyen terme. Optimiser l'organisation, les processus opérationnels et l'allocation des ressources en mettant l'accent sur l'engagement, la qualité et l'efficacité.

#### Réalisations 2010:

- Au cours de 2010, le PMO a été réorganisé. L'encadrement intermédiaire (Chefs d'Unités) à Bruxelles a été renouvelé, une unité a été supprimée et les services Ressources Humaines ont été intégrés dans l'unité Communication, Ressources humaines et Gestion du changement. Afin de soutenir la stratégie du changement, trois postes de Conseillers ont également été créés: "Optimisation des processus d'affaires", "Coordination avec les agences" et "Sécurité et continuité des activités".
- Fin 2010, les secteurs "Rémunérations" et "Gestion des droits individuels pécuniaires" ont été réorganisés afin d'obtenir une structure plus logique et efficace.
- Un exercice de simplification a été lancé et présenté au Vice-Président. Les actions avanceront en 2011.
- Le PMO a décidé de maintenir la possibilité de télétravail pour son personnel moyennant certaines conditions.

#### Indicateurs de résultat

#### Cible 2010

#### Situation fin 2010

Taux de postes vacants de personnel dédié aux tâches clés	< 5 % sur base annuelle	Les postes restés vacants sont liés à l'obligation de réaliser des TEC
Nombre de fonctionnaires remplacés par des AC (TEC)	Min 15 – max 28 (objectif cumulé 2009 - 2010)	15
Taux d'enregistrement dans ARES et dans les systèmes locaux	100 %	ARES 100 % (PMO Composite Indicator 2010)  Systèmes locaux (MIPS, ASSMAL, APEX2 et SYSPER2) 100 %

### 1.4.2 Mesurer et rapporter la performance

<p><b>Objectif spécifique:</b> Définir, mettre en place, maintenir et faire rapport sur les indicateurs de performance pertinents afin que le management soit correctement informé et soutenu dans ses décisions.</p> <p><b>Réalisations 2010:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cellule Business Intelligence (BI) a continué en 2010 à répondre aux besoins spécifiques du management en matière de reporting et d'analyse de données opérationnelles à des fins décisionnelles. Le nombre d'univers gérés par la cellule est de quinze. Le nombre de rapports enregistrés dans le repository est estimé à 300. A cela s'ajoutent plus de 150 rapports corporate et un nombre élevé de rapports développés à la demande.</li> <li>• La cellule BI a continué à assister les unités opérationnelles du PMO et l'équipe projet lors des tests de validation et d'acceptation des livrables informatiques et lors des opérations d'amélioration de la qualité des données.</li> <li>• Le redéveloppement complet des outils de reporting suite à la mise en production des nouveaux modules et applications est en cours et continuera en 2011.</li> </ul>		
<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>Cible 2010</b>	<b>Situation fin 2010</b>
Degré d'exécution des indicateurs du MP	100 %	76 %
Livraison des différents éléments du SPP (APS, MP, AAR)	Tous les documents avant l'échéance	Tous produits avant l'échéance
Suivi régulier de la performance	Révision biannuelle des résultats par rapport au MP	Révision biannuelle des résultats par rapport au MP (Rapport intermédiaire et AAR)

### 1.4.3 Assurer un contrôle interne efficace, la gestion de risques et la continuité des activités

<b>Objectif spécifique:</b>
-----------------------------

Mettre en œuvre, maintenir et faire rapport sur un système de contrôle interne efficace et fiable, gérer et atténuer les risques spécifiques et critiques. Assurer la capacité du PMO à répondre aux événements critiques afin d'assurer la continuité du service.

**Objectifs clé 2010 et leur réalisation:**

- Réviser le BCP du PMO: les travaux d'adaptation du BCP sont en cours. En outre, un plan de contingence spécifique pour la paie est également en préparation. La plupart des applications informatiques du PMO sont hébergées au Centre de calcul de la DG DIGIT. Les SLA signés entre le PMO et la DG DIGIT décrivent plus en détail les responsabilités des deux services dans ce domaine.
- Le renforcement et la consolidation de l'environnement de contrôle au sein du PMO: toutes les réalisations concernant le contrôle interne, la gestion des risques et le suivi des audits sont mentionnés dans les parties 2, 3 et 4 de ce rapport.

**Réalisations 2010:**

- Des efforts considérables ont été déployés afin d'assurer la migration des serveurs de production utilisés par ASSMAL vers le Data Center, afin de réduire le risque d'interruption de service en cas de défaillance d'un serveur. Dans cette opération, le serveur de développement a été "cloné" sur une autre machine. Cette opération s'est achevée avec succès fin mars 2010.

Indicateurs de résultat	Cible 2010	Situation fin 2010
Nombre d'exceptions signalées dans le respect des SCI 8	≤ 5	2
Nombre de saisine a posteriori pendant l'année	< 2	0
Nombre de réserves dans l'AAR	Pas de réserves	Pas de réserves
Taux de mise en œuvre des mesures mitigeant les risques critiques	100 %	100 %

**1.4.4 Gestion, engagement et communication**

**Objectif spécifique:**

Recruter, former, évaluer, motiver et garder du personnel bien qualifié de sorte que le fonctionnement efficace et efficient du PMO ainsi que la promotion de l'égalité des chances au sein du PMO soient assurés. Elaborer, mettre en œuvre, suivre et adapter une stratégie de communication interne et externe efficace.

**Réalisations 2010:**

- Une enquête de satisfaction (interne au PMO) a été effectuée en 2010. Les questions ont abordé des sujets différents concernant les activités des membres du personnel au sein du PMO: le bien-être du travail, le travail (satisfaction, contenu, charge de travail), l'encadrement, les contacts entre les services, les services horizontaux. D'une manière générale, il est ressorti qu'une grande majorité du personnel est le plus souvent (55 %), voire toujours (33 %), content de travailler au PMO et a considéré que le travail lui donne satisfaction (53 et 20 %, respectivement).

- Le PMO a continué à confirmer son engagement en matière de respect de l'égalité des chances. Le PMO maintient une forte représentation féminine en 2010 et veille à ce que les dispositions nécessaires soient maintenues en faveur de ses agents, dans le cadre de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>Cible 2010</b>	<b>Situation fin 2010</b>
Rapport d'exécution sur la mise en œuvre et suivi du plan opérationnel de communication 2008-2010.	Finalisé 2 <sup>ième</sup> semestre 2010	- Une partie des opérations prévues dans le plan a été réalisée en 2010 (enquête de satisfaction interne, présence du PMO dans CenD). - Certains points sont en cours (la refonte de l'IntraPMO). - Certains points sont toujours en projet (migration SharePoint / corporate portal, feedback du PMO CONTACT sur le type de questions ou de plaintes, la nouvelle ligne graphique). - Certains points ont été abandonnés en 2010 (une newsletter, l'enquête de satisfaction sur les services de PMO CONTACT).
Enquête de satisfaction sur l'utilisation accrue de l'IntraPMO pour communiquer avec le personnel du PMO	En continu	82 % de "toujours", "le plus souvent" et "parfois" satisfait (enquête interne PMO-juillet 2010)
Feedback des nouveaux recrutés sur le programme d'accueil et d'information interne	Semestriel	Gel de recrutements, en 2010, pas de séance d'information
Nombre moyen de jours de formation par membre de personnel	≥ 10 jours par an	7 jours
Nombre de personnel féminin dans des positions de management	30 % du management	37,5 %
Nombre de personnel travaillant à temps partiel ou ayant demandé congé parental	100 % taux d'approbation	100 %
Nombre de personnel féminin	50 %	66,54 %

### 1.4.5 Assurer une bonne gestion financière

**Objectif spécifique:**

Gérer la dépense des ressources financières de sorte qu'une bonne gestion financière soit garantie dans toutes les activités du PMO.

**Objectif clé 2010 et sa réalisation:**

- Equilibrer le budget administratif du PMO et maintenir sous contrôle les frais de personnel : le PMO a établi un "internal labour market" qui a été mis en œuvre suite au gel des recrutements nécessaires pour des raisons budgétaires. En 2011, de nouveaux recrutements seront lancés suite à la stabilisation budgétaire.

**Autres réalisations 2010:**

- Des rapports comptables ont été produits et des contrôles appropriés sont effectués dans le secteur budgétaire du PMO ainsi que dans le domaine du RCAM.

Indicateurs de résultat	Cible 2010	Situation fin 2010
% de l'exécution du budget (engagements) en respectant les budgets annuels et finaux	100 %	100 %
% de l'exécution du budget (paiements) en respectant les budgets annuels et finaux	≥ 99 %	99,29 %
Nombre de montants ouverts aux comptes hors budget à la fin de l'année	8.000	10.138
Livraison (en respectant les échéances) des différents rapports aux organes compétents (DG BUDG, Commissaire, Cour des Comptes)	100 %	100 %

### 1.4.6 Assurer des systèmes informatiques performants

**Objectif spécifique:**

Consolider et renforcer la gouvernance IT au sein du PMO et assurer le développement efficace des systèmes IT afin de garantir que le personnel soit soutenu suffisamment dans ses tâches.

**Objectif clé 2010 et sa réalisation:**

- La composition de la famille et les déclarations scolaires ont été intégrées dans SYSPER/2 Droits. L'étape suivante avec le traitement des droits individuels dans SYSPER2/Droits et la mise en fonction de la Transcode 2 (SYSPER2 -> NAP) a été mise en œuvre le 8 novembre 2010 avec succès (exécution de différentes phases de tests et de validation, formation adéquate du personnel, communication vers les bénéficiaires). Tout ceci a été accompagné par une campagne importante de vérification visant à améliorer la qualité et la fiabilité des données.

**Autres réalisations 2010:**

- Le 14 juillet 2010, le PMO et la DG DIGIT ont signé trois SLA : SLA Development, Implementation and Support of PMO Information Systems; SLA ITIC, IT Infrastructure Coordination; SLA Hosting Services and Disaster Recovery Procedures (DRP).
- Le développement du système ASSMAL2 (assurance maladie) a débuté en 2010 et un

prototype évolutif pour les aspects techniques, les aspects visuels et les aspects fonctionnels a été présenté aux différents groupes d'utilisateurs. Le deuxième "milestone" (droits d'affiliation) est prévu pour juin 2011. La mise en œuvre des étapes suivantes (autorisation préalable, front office et tarification) suivront ultérieurement. Entretemps les tâches inévitables d'exploitation, de maintenance et de support de l'application actuelle ASSMAL ont été assurées dans le cadre du SLA avec la DG DIGIT.

- L'avancement du système ASSMAL2 ainsi que toute la gestion des autres systèmes informatiques dont le PMO est System Owner ont été suivis par l'IT Steering Committee afin d'en garantir une approche centrale.
- Une gouvernance spécifique de la gestion du changement a été mise en œuvre pour l'application de la paie communautaire (NAP). Les travaux de migration de la version 3 actuelle vers une version plus récente du progiciel HR-Access (version 7) ont été entamés au dernier trimestre 2010 et se poursuivront en 2011. L'étude d'opportunité visant à analyser les différentes alternatives techniques susceptibles de remplacer éventuellement la NAP à l'horizon 2014/2015 n'a pas encore débuté.
- L'extension de MIPS pour la gestion des visas a été mise en production au début de 2010. L'analyse du nouveau module destiné à déterminer les frais de représentation du Collège a également débuté. Les travaux d'analyse d'une nouvelle application APEX ont été reportés.
- En attendant la mise en production de nouvelles applications pour la gestion des pensions, l'application existante FIXPEN a été renforcée avec des fonctionnalités additionnelles qui permettent d'assurer la continuité de la gestion des dossiers post-activité (droits à pensions et droits pécuniaires). Les tests du nouveau module pour la gestion des pensions de survie (FIXPEN Survie) ont débutés et l'application Subrogation a été livrée pendant l'été 2010. L'analyse de la nouvelle application des Transferts OUT a été finalisée et le développement sera entamé en 2011.
- Différentes opérations importantes ont été menées dans le courant de l'année 2010 et plus intensément en fin d'année, dans le contexte de la création, le 1<sup>er</sup> janvier 2011, de l'EEAS (NAP, MIPS,...)

<b>Indicateurs de résultat</b>	<b>Cible 2010</b>	<b>Situation fin 2010</b>
Mise en production de l'ensemble du module SYSPER2/Droits	Finalisé 10/2010	Finalisé 8/11/2010
Mise en production d'ASSMAL2	Finalisé par phase à partir de 2010	Phase 1 finalisée, phase 2 en cours
Satisfaction sur la qualité du service support IT	75 % ou plus	85 % de "toujours", "le plus souvent" et "parfois"
Satisfaction sur la qualité de l'IT	75% ou plus	satisfait (enquête interne PMO-juillet 2010)

## **PARTIE 2. GESTION ET SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE**

### **2.1 Introduction au PMO**

Les offices administratifs s'occupent des tâches de support ou de nature administrative au service de la Commission ainsi que d'autres institutions et agences. Le PMO, en particulier, procède à la fixation et la liquidation de certains droits pécuniaires découlant du Statut de leur personnel et de la législation dérivée. Les offices disposent d'une certaine autonomie de gestion pour des raisons d'économie et de qualité de service.

Afin d'atteindre ces objectifs, les Offices bénéficient de structures spécifiques de gestion et de supervision:

- Le Directeur est ordonnateur délégué et il a l'obligation de produire une déclaration et un rapport annuel;
- L'entité jouit d'un certain degré d'autonomie dans le domaine des finances et du personnel: utilisation flexible de son budget de fonctionnement par son inscription sur une seule ligne budgétaire et un tableau des effectifs distinct de celui de la Commission;
- Un contrepoids est constitué par la création d'un Comité de direction de haut niveau, qui agit sous l'autorité et sur base d'une délégation reçue de la part de la Commission. Il est présidé par le Directeur-général de la DG HR et il est composé de huit membres représentant les partenaires et clients de l'Office.

Pour tous les autres points, les règles et procédures régissant les DG s'appliquent, y compris les règles AIPN dans le domaine de la gestion du personnel.

Le seul partenaire important qui n'est pas mentionné dans la décision créant l'Office est le Commissaire de tutelle. Or, les relations entre le Commissaire et l'Office sont régies par les Standards de contrôle interne qui exigent des contacts sur une base régulière, et par un arrangement administratif conclu entre le cabinet du Vice-président et la famille HR.

Le PMO exécute son budget de manière centralisée. Ses nombreux paiements découlent de décisions prises sur base d'une application stricte du Statut du personnel et du droit dérivé. Le PMO n'accorde pas de subventions et le nombre de marchés passés est très limité.

Son organisation et ses chaînes de production ont été développées en fonction du très grand nombre de droits individuels à fixer et à liquider.

Tout examen d'un droit ou d'un remboursement découlant d'une décision d'un autre service (recrutement, mission, départ, etc.) ou d'une demande individuelle par la personne concernée (suite à un événement: mariage, enfant, maladie, retraite, etc.) est confié à des gestionnaires (principalement des agents contractuels). Ils procèdent à un contrôle de l'éligibilité des droits et des pièces justificatives. Après cela, les gestionnaires saisissent les données relatives au

dossier dans un système d'information faisant foi. Ils sont supervisés et, suivant la complexité du dossier et la marge discrétionnaire d'appréciation, contrôlés plus en détail par des vérificateurs et/ou des fonctionnaires habilités (AIPN - Autorité Investie de Pouvoir de Nomination).

Les systèmes informatiques font les calculs nécessaires et préparent des dossiers par lots dont les montants à liquider sont transférés vers ABAC – système comptable de la Commission. Ces paiements de masse sont initiés et contrôlés par des gestionnaires financiers et vérifiés et validés par des ordonnateurs subdélégués. Seules les opérations moins récurrentes ou spécifiques sont saisies directement dans ABAC sur base d'un dossier papier.

Par la nature de son travail le PMO est responsable-propriétaire de plusieurs systèmes "corporate" (system owner):

- Gestion des droits individuels: SYSPER2/Droits;
- Calcul des salaires et des pensions et leur comptabilisation: NAP;
- Assurance maladie et accidents: ASSMAL;
- Ordres de missions, décomptes et leur liquidation: MIPS;
- Entités légales du personnel et leurs comptes bancaires: SINAPS;
- Remboursement des frais d'experts convoqués: APEX.
- Post activité (FIXPEN, transferts de droits à pension IN et OUT, allocations de départ et chômage).

Les événements majeurs de 2010 étaient les suivants:

- Un nouveau Directeur pour le PMO a été nommé le 1<sup>er</sup> avril 2010, suite au départ de son prédécesseur le 31 mars 2010.
- La réorganisation du PMO avec le renouvellement de l'encadrement intermédiaire (chefs d'unité) à Bruxelles, la réduction d'une unité et l'intégration des Ressources Humaines dans l'unité Communication, Ressources humaines et Gestion du changement ce qui a rendu l'organigramme plus cohérent et fonctionnel.
- La préparation et la mise en marche réussie de l'EEAS (Service européen pour l'action extérieure) dans le cadre du SLA signé entre l'EEAS et le PMO.
- La signature de trois SLA entre le PMO et la DG DIGIT: SLA development, Implementation and Support of PMO Information Systems; SLA ITIC, IT Infrastructure Coordination; SLA Hosting Services and Disaster Recovery Procedures (DRP).
- Le lancement du nouveau module SYSPER2/Droits.
- Les travaux consécutifs aux audits et la poursuite de l'amélioration du contrôle interne en s'appuyant sur les remarques de l'IAS, de l'IAC et de la Cour des Comptes. Un nombre important d'audits a été effectués par l'IAS et l'IAC en 2010. Le renforcement de l'environnement de contrôle et l'organisation d'un workshop d'une journée complète sur l'optimisation des contrôles;
- La réduction graduelle du personnel du PMO entre avril et décembre 2010.

## **2.2 Fonctionnement du système de contrôle interne dans son entièreté**

### **2.2.1 – Conformité aux exigences des Standards de contrôle interne**

Ayant évalué les exigences, le PMO considère être conforme à tous les standards de contrôle interne. Il n'a pas identifié de problèmes substantiels qui pourraient mettre en doute l'assurance raisonnable. Pour aucun standard de contrôle interne, il n'a pas été constaté une détérioration de sa mise en œuvre par rapport à l'année 2009. Au contraire, un progrès significatif a été constaté pour certains standards de contrôle interne, en particulier pour la documentation des procédures, la supervision (contrôles ex post) et la gouvernance IT.

Suite au renouvellement de l'encadrement intermédiaire (chefs d'unité) à Bruxelles et à la désensibilisation de toute autre poste sensible au-delà de cinq ans, le PMO a pu limiter les postes sensibles jusqu'au maximum de cinq ans, à l'exception de deux cas.

En effet, vu les possibilités limitées de mobilité à Luxembourg et à Ispra, deux dérogations ont été accordées aux deux chefs d'unité concernés. Ceci leur permet de rester dans des fonctions sensibles (subdélégation AIPN) au-delà de cinq ans afin de ne pas perdre l'expertise dans leur domaine d'activité. Des mesures supplémentaires de contrôle ont été prises en ajoutant un deuxième niveau de vérification afin de maîtriser le risque qui en découle.

### **2.2.2 – Efficacité de la mise en œuvre des Standards de contrôle interne prioritaires**

Dans le Management Plan 2010, le PMO a défini trois standards de contrôle interne comme priorité. Au cours de l'année 2010, la mise en œuvre d'actions adéquates a fait l'objet d'un suivi attentif.

#### **SCI 7 "Structure opérationnelle"**

Au cours de l'année 2009, il a été décidé de revoir fondamentalement la gouvernance IT au PMO, en transférant l'ensemble des développements informatiques du PMO vers la DG DIGIT. Les premières expériences ont montré que cette structure fonctionne et sa consolidation a été suivie attentivement dans le cadre de ce standard de contrôle interne.

- La structure de la gouvernance IT, redéfinie en 2009, a bien fonctionné en 2010. Différentes réunions de l'ITSC ont été organisées et trois SLAs ont été signés entre le PMO et la DG DIGIT.
- La composition de la famille et les déclarations scolaires ont été intégrées dans SYSPER2/Droits. L'étape suivante avec le traitement des droits individuels dans SYSPER2/Droits et la mise en production de Transcode2 (SYSPER2 ->NAP) a été mise en œuvre le 8 novembre 2010. Pour le système ASSMAL2, le deuxième "milestone" (droits d'affiliation) est prévu pour juin 2011. La mise en œuvre des étapes suivantes (autorisation préalable, front office et tarification) du système ASSMAL2 ainsi que toute la gestion des autres systèmes informatiques dont le PMO est System Owner sera suivie par l'ITSC.

- Le PMO a continué le suivi des fonctions sensibles en 2010. Les subdélégations financières/AIPN sont régulièrement mises à jour dans SYSPER2 et dans les tableaux sur l'IntraPMO. Néanmoins, le maintien de l'équilibre entre un nombre raisonnable des fonctions sensibles et l'atténuation des risques des fonctions occupées par une personne pendant plus de cinq à sept ans, restent un point d'attention. Pour ce dernier point, le renouvellement des chefs d'unité à Bruxelles dépassant cinq ans, a eu lieu. L'harmonisation et la mise à jour des fonctions sensibles pour les Bureaux Liquidateurs et le Bureau Central est en cours.

## **SCI 8 "Processus et procédures"**

Après la création d'une structure de procédures sur l'IntraPMO (accessible à tous les gestionnaires), le développement d'un template de procédures, la publication des tableaux décrivant les circuits financiers et les systèmes de supervision et le développement de procédures sur les allocations et les indemnités, le PMO a voulu continuer ce travail important en 2010.

- Dans le domaine des droits, une nouvelle série de procédures relatives à la fixation des droits (basée sur les événements) a été développée. Un tableau récapitulatif des procédures a été élaboré par événement, décrivant les droits (octroi, suppression), les procédures, workflows, listes de contrôle, méthode de contrôle. Une matrice de correspondance entre les événements et les droits a également été développée.
- Dans différents autres domaines, des procédures ont été étendues et peaufinées: pensions, indemnités spéciales et allocations de départ et chômage. En 2011, ces efforts continueront, et ce avec une attention plus particulière pour l'uniformisation des procédures des Bureaux Liquidateurs et du Bureau Central. Tous les contrôles et les séparations des tâches sont systématiquement décrits dans toutes les procédures. Toutes les procédures sont également publiées sur l'IntraPMO. Le rafraîchissement régulier des connaissances des gestionnaires et l'harmonisation des procédures restent des points importants.
- Les tableaux des circuits financiers et des systèmes de supervision ont été complétés par le planning des contrôles ex post 2010.
- Deux notes d'exception ont été établies au courant de l'année 2010 (renonciation à la récupération des dettes). La DG BUDG est en train de préparer des nouvelles guidelines sur les notes d'exception. Leur application au sein du PMO sera examinée.

## **SCI 9 "Supervision par le Management"**

Ayant lancé un projet pilote de contrôles ex post l'année passée, le PMO a fixé comme priorité de systématiser ses efforts et de mettre en œuvre des contrôles ex post dans différents domaines et de renforcer l'harmonisation du reporting.

- Une note sur la méthodologie de contrôle ex post PMO a été diffusée et un planning des contrôles ex post 2010 au PMO a été établi. En outre, un reporting uniforme par le biais d'un template "contrôle ex post" incluant le calcul d'un taux d'erreur a été développé et est utilisé par les différentes unités. Un nouveau template "contrôle a posteriori" a été lancé également.

- En 2010, différents contrôles ex post ont été organisés au PMO.1 (domaines divers), PMO.2 (missions), PMO.4 (pensions), PMO.5 (domaines divers), PMO.6 (domaines divers) et PMO.8 (budget et contrôle des salaires du personnel du PMO utilisant NAP ou IRIS). Les domaines suivants restent encore à couvrir: RCAM, experts et post activité. En 2011, ces efforts continueront et des domaines manquants seront contrôlés.
- Une stratégie de contrôle interne a été développée pour la gestion des droits et des rémunérations à Bruxelles. Plusieurs procédures de contrôles AIPN (pour différents événements) ont été finalisées. Un effort considérable a été effectué pour les contrôles a posteriori des allocations de foyer, et les contrôles des allocations perçues par ailleurs ont débuté.
- Dans le cadre du workshop (organisé le 25 novembre 2010) sur les contrôles efficaces et efficients, le personnel du PMO impliqué dans les contrôles a échangé les bonnes pratiques à ce sujet. Tous les partenaires externes (IAC, IAS, Cour des Comptes, DG BUDG, DG HR) étaient également représentés à cet away day. Ce workshop a abouti à des projets particuliers dans le domaine des contrôles d'une part et dans la collaboration, formation et communication d'autre part.
- Même si le PMO est un Office qui, entre autre, exécute des paiements inhérents à des transactions décidées en amont par des ordonnateurs délégués dans les DG (ex.: dans le domaine des missions), le PMO, en sa qualité d'ordonnateur en paiement, se doit de vérifier la régularité des demandes de remboursements (ex.: notamment refuser de rembourser le petit déjeuner, déjà compris dans la chambre d'hôtel).
- Les recommandations émises dans les rapports d'audits de l'IAS, de l'IAC et de la Cour des comptes font l'objet d'un suivi régulier. Il y a des arrangements en place pour les contacts entre le Commissaire et le PMO.

### **2.2.3 – Conclusion**

Les principaux éléments d'appréciation du fonctionnement des systèmes de contrôle du PMO en 2010 sont illustrés dans les sections précédentes.

À la lumière des résultats de l'évaluation de la conformité et l'efficacité du contrôle interne par rapport aux normes de contrôle interne, les résultats des contrôles, l'analyse de risque effectuée dans le cadre du Management Plan annuel, la mise en œuvre des recommandations des différents organismes de contrôle différents, le système de contrôle du PMO peut être considéré comme fonctionnant comme prévu et contrôlant les risques associés aux objectifs du service. Le point pour lequel des améliorations s'imposent encore, est l'organisation des contrôles ex post du RCAM, des experts et du domaine post activité.

## **2.3 Information du Commissaire**

Les principaux éléments de ce rapport et de la déclaration d'assurance ont été portés à la connaissance du Vice-Président Šefčovič.

## **PARTIE 3. BUILDING BLOCKS VERS UNE DECLARATION D'ASSURANCE (ET DE POSSIBLES RESERVES)**

Les critères de matérialité utilisés sont définis dans l'annexe 4. Le premier critère est la détection ex ante ou ex post d'erreurs systématiques quant à l'éligibilité et au calcul des droits dans l'application du Statut. Le deuxième critère concerne le risque d'erreurs ou d'abus dont la publicité pourrait nuire fortement à la réputation de la Commission. Le seuil de 2 % a été repris comme référence quantitatif pour déterminer la matérialité.

### **3.1 Building blocs vers une assurance raisonnable**

#### **3.1.1 – Bloc 1: Evaluation par le management**

L'évaluation par le management est basé d'une part sur les rapports découlant des exercices de contrôles ex ante et ex post et d'autre part sur le reporting des ordonnateurs subdélégués au Directeur deux fois par année. En complément, quelques dossiers spécifiques ont été également inclus.

##### *3.1.1.1 Contrôles ex ante et ex post*

La stratégie de contrôle du PMO – comme décrite plus en détail dans l'annexe 5 - est construite sur le principe que chaque fixation d'un droit ou demande de remboursement est examinée par un gestionnaire en comparant les critères d'éligibilité avec les pièces justificatives soumises. Chaque décision se prend sous la supervision d'un vérificateur et/ou un chef de secteur et elle est contrôlée plus en détail suivant la complexité, la marge discrétionnaire d'appréciation et la sensibilité du dossier.

Chaque erreur constatée est corrigée et vu la répétitivité de beaucoup de dossiers, le système se corrige en continu. Dès qu'un responsable constate que certaines erreurs se répètent de façon plutôt systématique, il prend des mesures correctrices: plus de formation sur le tas, réattribution de dossiers, vérifications plus poussées, jusqu'à des contrôles ex post pointus sur des dossiers semblables.

#### **• Opérations validées par les ordonnateurs subdélégués**

Toutes les opérations financières (sauf experts et RCAM) sont effectuées par l'unité budget du PMO. Tous les engagements, les paiements individuels et les paiements en masse, tous les recouvrements et toutes les régularisations sur des comptes hors budget font l'objet des contrôles ex ante suivant le schéma initiateur et vérificateur/ordonnateur subdélégué.

Un contrôle ex post aléatoire a été effectué par le secteur budgétaire pour les différentes opérations financières. En total 79 dossiers couvrant 30 opérations financières différentes ont été vérifiés.

<b>Domaine contrôlé Ex post</b>	<b>Nombre de</b>	<b>Montant total</b>	<b>Taux d'erreur financière en</b>	<b>Taux d'erreur</b>
-------------------------------------	----------------------	--------------------------	--	--------------------------

	<b>dossiers contrôlé</b>	<b>contrôlé</b>	<b>défaveur de la Commission</b>	<b>financière en défaveur de l'agent</b>
30 opérations financières différentes	79	23.762.788 €	0,00 %	0,00 %

Or, la plupart des versements aux bénéficiaires se font sur base de paiements de masse qui rassemblent chaque fois toute une série de montants qui découlent de décisions individuelles (décisions AIPN dans le langage administratif). Donc, il faut aussi estimer les erreurs à l'intérieur de ces paiements de masse ce qui a été effectué au moyen des contrôles mentionnés ci-après.

- **Droits et salaires**

#### Contrôles ex ante standards

En 2010, Le PMO a continué ses efforts dans le domaine des droits afin de standardiser et de documenter davantage les procédures de contrôle ex ante et ex post.

Une stratégie de contrôle interne a été développée et plusieurs procédures et check-lists de contrôles AIPN (sur base des différents événements) ont été améliorées (entrées en service, allocations scolaires, allocations foyer et mariage).

#### Contrôles ex ante de déclarations rétroactives (contrôles a posteriori)<sup>1</sup>

Une des particularités du PMO est que la détermination de certains droits est dépendante des informations transmises par les bénéficiaires sur base volontaire. Or, les agents/bénéficiaires ne savent pas ou oublient (involontairement ou volontairement) de transmettre des informations ayant des conséquences sur leurs droits. Donc, un rappel aux personnes concernées et un contrôle des pièces soumises diminue déjà les erreurs à un niveau qui s'approche de zéro. Ces contrôles a posteriori ont connu un progrès considérable à Bruxelles et ont donné lieu à des récupérations non négligeables. Ils ont également été effectués à Ispra et Luxembourg.

<b>Domaine contrôlé A posteriori</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Nombre de dossiers avec correction</b>	<b>Montant total récupéré</b>	<b>Montant total remboursé</b>
Allocations de foyer	2.370	147	156.419 €	15.154 €
Allocations perçues par ailleurs <sup>2</sup>	431	193	778.773 €	4.509 €

#### Contrôles ex post

Différents contrôles ex post ont été effectués dans différents domaines et sur les trois sites du PMO, basés sur différents éléments de risque. Pour chaque contrôle, tous ces éléments ont été documentés ensemble avec les résultats et d'autres informations pertinentes dans des rapports uniformisés.

<sup>1</sup> Les contrôles a posteriori des paiements qui ont été continué en attendant la mise à jour des pièces justificatives sont en effet des contrôles ex ante qui n'ont pas pu être complété au moment de l'octroi mais seulement au moment de la réception des pièces justificatives. Il est donc nécessaire de rouvrir le dossier ultérieurement en effectuant un contrôle a posteriori. Il ne s'agit pas d'erreurs (donc pas taux d'erreur défini) comme mentionnés pour les contrôles ex post, mais de régularisations de dossiers suite à des contrôles qui ne peuvent pas être faits en ex ante mais a posteriori. Les montants récupérés montrent l'importance de ce travail.

<sup>2</sup> Période contrôlé 15/10/2009 – 31/12/2010.

Un contrôle croisé portant sur le risque de double paiement des allocations familiales aux couples dont l'un travaille à la Commission et l'autre est soit retraité, soit actif au Comité des régions (CdR) ou dans l'une des trois agences (EAC, ERC, REA) a été effectué. Le PMO envisage de continuer à effectuer des contrôles croisés. Une notification a été faite à et a été approuvée par le DPO ainsi que la déclaration de confidentialité.

<b>Domaine contrôlé Ex post</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Montant total contrôlé</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de la Commission</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de l'agent</b>
Allocations familiales (enfants dont les deux parents travaillent/ayant travaillé pour la Commission)	300 couples	14.860.000 €	0,67 %	0,03 %
Allocations familiales (contrôle croisé CDR – agences EAC, ERC, REA - Commission)	300 couples	15.060.000 €	0,01 %	0,00 %
Allocations scolaires générales	138	72.393 €	0,69 %	0,02 %
Allocations scolaires (versées aux personnes tierces)	24	12.403 €	0,00 %	0,00 %
Frais de voyage annuel	265	589.384 €	0,53 %	0,09 %
Frais de voyage (entrée en service, cessation, mutation)	197	58.605 €	0,38 %	0,76 %
Indemnité de réinstallation	42	431.393 €	0,00 %	0,00 %
Indemnité de réinstallation (double réinstallation)	68	572.576 €	0,45 %	0,00 %
Indemnité d'installation (double installation)	82	597.636 €	0,84 %	0,47 %
Frais de voyage annuel (enfants de 2 et 10 ans)	32	297.554 €	0,08 %	0,00 %
Frais de voyage annuel (fonctionnaires/agents en CCP)	7	2.947 €	0,00 %	0,65 %
Déménagement (remboursement aux déménageurs)	23	144.028 €	0,00 %	0,00 %
Déménagement (remboursement aux fonctionnaires/agents)	14	45.278 €	0,00 %	0,00 %
Indemnités spéciales <sup>3</sup>	1.034	339.362 €	0,00 %	0,10 %

Complémentairement aux contrôles ex post des indemnités et des allocations, des contrôles ex post sur les traitements de base et les autres droits ont été effectués. D'une part, un contrôle aléatoire de bulletins de paie (traitement de base et autres droits) a été effectué afin de vérifier

<sup>3</sup> Contrôle de la correspondance entre les indemnités spéciales déterminées et les montants payés

la période pendant laquelle les droits ont été encodés manuellement dans l'application de paie (NAP) par les gestionnaires salaires suite à l'interruption de l'interface entre ce système et le système informatique IRIS (introduction des droits pécuniaires). D'autre part, deux contrôles ciblés des salaires de la paie du personnel PMO et DIGIT ayant des accès aux systèmes informatiques de la paie ont été organisés.

<b>Domaine contrôlé Ex post</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Montant total contrôlé</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de la Commission</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de l'agent</b>
Bulletins de paie (aléatoire) <sup>4</sup>	1.292	2.841.000 €	0,44 %	0,05 %
Bulletins de paie du personnel PMO et DIGIT à Luxembourg ayant accès à NAP et IRIS	372	1.973.532 €	0,00 %	0,00 %
Bulletins de paie du personnel PMO ayant accès à NAP et IRIS	21	613.471 €	0,36 %	0,00 %

Cette description des contrôles montre qu'un grand effort a été fait pour mieux structurer et exécuter les contrôles dans ce domaine confirmant davantage que le taux d'erreur financière dans ce secteur se situe en-dessous du seuil de matérialité de 2 %. Le PMO continuera ses efforts et se concentrera davantage sur les contrôles ex post sur base d'une analyse de risque.

Un élément sensible dans la fixation des droits est le prix du transport scolaire facturé par les Associations de parents des écoles européennes. Le remboursement des coûts du transport scolaire est fait sur base d'un prix par enfant qui est déterminé par les Associations chaque année. Il est bien contrôlé que le nombre des enfants du personnel qui utilisent le service du bus scolaire est correct. Mais le PMO n'a pas la possibilité de vérifier si le prix par enfant déterminé par les Associations correspond aux coûts réellement encourus. Ceci nécessite un contrôle de certaines données comptables qui a débuté en 2010: le PMO a demandé ces données aux quatre écoles européennes de Bruxelles, les premières réponses ont été reçues et sont en cours d'analyse.

#### • Pensions

Un contrôle ex ante en profondeur est effectué quotidiennement sur chaque dossier d'ouverture ou de clôture d'une pension par une cellule dédiée.

Cette cellule joue un rôle important. Elle réduit le taux d'erreurs à un niveau très bas comme constaté lors du contrôle ex post.

Un contrôle ex post aléatoire a été effectué dans les divers types de pensions.

<b>Domaine contrôlé Ex post</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Montant total contrôlé</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de la Commission</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de l'agent</b>
-------------------------------------	--	---------------------------------------	--	--

<sup>4</sup> Chiffres accumulés sur la période contrôlée janvier 2009 à juillet 2010.

Ouvertures de droit à la pension (aléatoire) <sup>5</sup>	95	4.619.428 €	0,04 %	0,23 %
---	----	-------------	--------	--------

Lors d'une deuxième phase, des contrôles ex post ont été organisés dans les domaines jugés de plus grand risque: le minimum vital et la cotisation RCAM dans les cas des pensions réduites, les coefficients correcteurs, les personnes âgées de plus de 95 ans, les allocations enfant à charge et les abattements d'impôt. Au total 1316 bulletins de paie ont été contrôlés et 15 erreurs financières dans trois types de dossiers (pour un montant total de 14.427 €) ont été détectées. Pour les coefficients correcteurs et les bénéficiaires âgés de plus de 95 ans, il n'a pas été constaté d'erreurs.

Du fait du taux d'erreur très faible du contrôle ex post aléatoire sur les bulletins de paie (pensions) constaté en 2009 et 2010, les contrôles ex post 2011 se concentreront plus sur des domaines ciblés sur base d'une analyse de risque.

- **Missions**

Chaque jour, des contrôleurs procèdent à un contrôle ex ante d'un échantillon d'environ 5 % des décomptes de missions analysés et clôturés la veille par les gestionnaires. Cet échantillon est généré automatiquement et aléatoirement par le système de gestion des missions – MIPS.

<b>Domaine contrôlé Ex ante</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Montant total contrôlé</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de la Commission</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de l'agent</b>
Missions	6.798	2.908.613 €	0,42 %	0,15 %

Afin de vérifier l'effectivité de ce contrôle, trois contrôles ex post ont été effectués sur une sélection des dossiers contrôlés lors du contrôle ex ante.

<b>Domaine contrôlé Ex post</b>	<b>Nombre de dossiers contrôlé</b>	<b>Montant total contrôlé</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de la Commission</b>	<b>Taux d'erreur financière en défaveur de l'agent</b>
Missions (1 <sup>er</sup> sem 2010)	123	95.616 €	0,29 %	0,01 %
Missions (3 <sup>ième</sup> trim 2010)	33	46.036 €	0,00 %	0,00 %
Missions (4 <sup>ième</sup> trim 2010)	36	30.693 €	0,12 %	0,00 %

Ces contrôles ex ante et ex post seront continués en 2011.

## **Conclusion**

Il découle de toutes les données mentionnées ci-dessus que le seuil de matérialité de 2 % sur la totalité des paiements n'a pas été dépassé.

<sup>5</sup> Contrôles effectués en 2010 sur les pensions fixées en 2009 mais également payés en 2010.

### *3.1.1.2 Rapports des ordonnateurs subdélégués*

Deux fois par an les AOSD fournissent au Directeur de l'Office un rapport AOSD.

Il n'y a pas d'observations majeures à rapporter. Toutes les autres remarques mineures sont suivies au sein des unités opérationnelles et n'ont pas d'incidence sur l'assurance globale.

### *3.1.1.3 Mise en œuvre du système SYSPER2/Droits*

Depuis la paie de mai 2009, le PMO avait décidé d'arrêter le chargement automatique des données IRIS dans le système NAP pour les populations pour lesquels l'historique des données n'était pas toujours cohérent. A partir de ce moment, les modifications dans la situation et les droits d'une personne ont été saisis manuellement dans la NAP sur base des saisies dans IRIS. Ceci a permis d'éliminer tout faux calcul rétroactif, mais a évidemment alourdi la charge de travail avec une double saisie qui peut générer, même avec un double contrôle qui va de pair, un risque d'erreur plus élevé.

Dans le cadre du SLA "Development, Implementation and Support of PMO information Systems" que le PMO a signé avec la DG DIGIT, IRIS a été incorporé dans SYSPER2 dans le module SYSPER2/Droits. Premièrement, la composition de famille et les déclarations scolaires ont été intégrées. Le 8 novembre 2011 l'étape suivante avec le traitement des droits individuels dans SYSPER2/Droits et la mise en fonction de Transcode2 (transcodage de SYSPER2 vers la NAP) a été mis en œuvre avec succès. Préalablement à ce lancement, un programme étendu de tests et de validations a été mis en place et a été étroitement suivi par l'IT Steering Committee du PMO. Complémentairement un profond contrôle de la qualité des données a été effectué. Le PMO juge que toutes les mesures prises au courant de 2010 et le lancement réussi de SYSPER2/Droits lui assurent que la gestion informatique est mieux structurée, plus claire et plus fiable par rapport à la situation des années passées.

### *3.1.1.4 Structure des Ressources Humaines au PMO en fonction des contraintes budgétaires*

La gestion des ressources humaines du PMO est compliquée parce que c'est un processus très dynamique. Son activité ne cesse de s'accroître avec l'augmentation du nombre d'agences ayant signé un SLA avec l'Office ce qui implique une augmentation du nombre de ressources. Toutefois, le PMO est obligé de remplacer annuellement un nombre prédéterminé de fonctionnaires de niveau assistant par des agents contractuels (exercice TEC) sur base de départs volontaires (donc, exercice hors du contrôle du PMO) et de recruter des agents contractuels supplémentaires pour faire face aux tâches interinstitutionnelles sur une base payante. En outre, les tâches de contrôle et de validation impliquant un pouvoir discrétionnaire d'appréciation ne peuvent être confiées qu'à des fonctionnaires dont le nombre diminue tandis que le nombre de dossiers à contrôler, ainsi que le nombre de règles et procédures à respecter s'accroît en permanence. L'augmentation du nombre d'agents contractuels et la réduction du nombre de fonctionnaires soulève encore un autre problème, à savoir la difficulté de plus en plus grande d'assurer un niveau de supervision adéquat de cette population contractuelle par des fonctionnaires.

Le PMO est donc tenu d'essayer de trouver le bon équilibre entre les contraintes budgétaires, la diminution du nombre de fonctionnaires et la nécessité d'affecter la personne adéquate à la bonne place. Les contraintes budgétaires ont conduit à des restrictions temporaires des

recrutements et le non-remplacement du personnel partant entre mai et décembre 2010. Ceci a entraîné des problèmes spécifiques dans certains secteurs qui ont perdu du personnel en raison de la grande mobilité.

Le PMO pourra supprimer le gel des recrutements à partir de l'année 2011, mais continuera d'éprouver des difficultés à atteindre ses objectifs TEC en raison de la faible rotation des collègues AST. Ceci devra se faire dans un environnement où la production continuellement croissante est toujours prioritaire et pourrait être considéré comme un risque de gestion qui nécessite un suivi attentif.

#### *3.1.1.5 Audit IAS RCAM*

L'IAS a formulé deux recommandations critiques dans le cadre de l'audit du Régime Commun d'Assurance Maladie qui est géré par le PMO. Ces deux recommandations concernaient l'organisation interne et les contrôles. Le PMO a constitué un plan d'action détaillé dont plusieurs actions sont déjà lancées ou le seront à court terme (voir point 3.1.2). La mise en place des autres actions sera suivie très attentivement et fera partie d'une présentation à l'Audit Progress Committee (APC) prévu en juin 2011.

Suite aux actions déjà entreprises et le suivi très attentif prévu à l'intérieur du PMO ainsi qu'à l'extérieur (APC), le PMO estime avoir pris les mesures nécessaires afin de pallier les risques principaux découlant des observations de l'IAS.

#### *3.1.1.6 Gestion des dossiers Transferts IN*

Les demandes de transferts IN des droits à pension ont connu une forte augmentation. Le traitement de ces demandes est un défi significatif pour le PMO en termes opérationnels et pourrait avoir un impact financier et juridique non négligeable s'il n'est pas traité avec l'attention voulue.

Cette augmentation est principalement due au manque de clarté sur la date d'entrée en vigueur des nouvelles DGE. Comme il était attendu que les nouvelles règles seraient moins favorables pour un certain nombre d'agents, le nombre de nouvelles demandes soumises a connu une augmentation massive. Dans l'attente de l'adoption des nouvelles DGE le PMO a suspendu l'analyse des dossiers introduits après janvier 2009. Entretemps, un important travail de préparation a déjà été effectué afin de définir une stratégie de gestion efficace à mettre en œuvre à partir de l'adoption définitive des DGE.

Le PMO a préparé un plan d'action afin de contrôler puis graduellement résorber la masse de dossiers en attente (quelques 15.600 demandes émanant de 9.000 fonctionnaires et agents). Ce plan, d'une durée prévue de cinq ans, sera présenté au Management Board du PMO en mars 2011. Il comporte un volet opérationnel visant d'une part à apurer en urgence les demandes les plus prioritaires, et d'autre part à augmenter la capacité de traitement afin de réduire la durée totale d'attente. Il comporte également un volet de communication afin d'expliquer au mieux aux agents intéressés comment sera suivi leur dossier.

Dans ce cadre, il est à signaler que le traitement d'un petit nombre de dossiers (environ 300) était tellement avancé qu'il a été nécessaire de les terminer selon les anciennes règles. Cette

décision a été prise dans un souci de sécurité juridique.

### 3.1.1.7 Gestion des dossiers " article 81 bis"

Comme mentionné dans le point 3.1.2.4, la Cour des Comptes a identifié un dossier de pension de survie et d'orphelin pour lequel la mise à jour régulière de la limitation du cumul prévue par l'article 81 bis du Statut n'avait jamais été effectuée. Après vérification, il a été constaté que le recalcul de la limitation en question, après chaque indexation, n'a jamais été faite pour ce type de dossiers, les systèmes informatiques actuels ne permettant pas ces ajustements de façon automatique.

Après analyse et en tenant compte de l'article 85 du Statut qui stipule que "*Toute somme indûment perçue donne lieu à répétition si le bénéficiaire a eu connaissance de l'irrégularité du versement ou si celle-ci était si évidente qu'il ne pouvait manquer d'en avoir connaissance*", il s'est avéré que la récupération des fonds trop perçus est tout à fait aléatoire, surtout en tenant compte du fait que la population concernée (veufs/veuves et orphelins) n'est pas en mesure de connaître les règles applicables.

Pour cette raison il a été décidé de recalculer les montants de la limitation prévue par l'article 81 bis à partir de la date du 1<sup>er</sup> octobre 2010 et ce pour tous les dossiers en cause. Dans ces conditions, comme les dossiers ne seront pas corrigés pour les premiers mois de 2010, l'impact financier est estimé à quelque 90.000 €.

### 3.1.1.8 Conclusion

Les résultats des contrôles ex ante et ex post ont montré des bons résultats et dans le reporting des ordonnateurs subdélégués il n'y a pas été signalé des observations majeures.

Comme indiqué dans l'analyse des risques du PMO, l'architecture de certains systèmes informatiques du PMO reste fragile. La gouvernance IT instaurée au sein du PMO avec un suivi régulier de l'IT Steering Committee, le lancement du nouveau système SYSPER2/Droits et le développement ASSMAL2 devraient y répondre, mais un suivi intensif reste nécessaire. La problématique de la mobilité du personnel, en général, et l'exercice TEC, en particulier, restent un point d'attention important ainsi que les dossiers des Transferts IN, dossiers "article 81 bis" et la gestion du RCAM. Néanmoins, ils ne mettent pas en péril l'assurance raisonnable sur l'efficacité des procédures de contrôle actuellement en place au PMO.

## 3.1.2 – Bloc 2: Résultats des audits effectués au cours de l'année examinée

### 3.1.2.1 Audits IAS et IAC exécutés en 2010

L'IAS et l'IAC ont finalisé 4 nouveaux audits au PMO en 2010.

Audits	Nombre de recommandations		
	Critique	Très Important	Total <sup>6</sup>

<sup>6</sup> Nombre total de recommandations de l'audit y compris les recommandations "Critique", "Très Important",

IAS Ispra	0	2	3
IAC Experts	0	1	4
IAS NAP	0	7	14
IAS Joint Sickness Insurance Scheme	2	5	9

Toutes les recommandations de l'audit IAS ISpra ont déjà été mises en œuvre, elles concernaient la révision des circuits de contrôle et l'établissement d'un contrôle ex post sur les indemnités spéciales, la standardisation des procédures, la méthodologie ex post et le reporting sur les indemnités spéciales au JRC.

L'audit IAC Experts a produit une recommandation très importante demandant de développer des contrôles ex post sur base d'une analyse de risque. Ces contrôles ex post seront exécutés à partir de l'année 2011.

L'audit IAS NAP a formulé sept recommandations très importantes dans les domaines sécurité d'information (contrôle des activités des opérateurs, authentification et surveillance des activités des utilisateurs et transfert des données de paiement), contrôles d'application (améliorer les contrôles du calcul de paie) et IT project management (gouvernance de l'environnement NAP et la révision du BCP). Le PMO a établi un plan d'action détaillé, présenté à l'Audit Progress Committee préparatoire du 30 novembre 2010, qui a été accepté avec quelques adaptations mineures apportées par le PMO à la demande de l'IAS. Les travaux de la mise en œuvre ont déjà commencé en 2010 et continueront avec des suivis réguliers.

Finalement, l'IAS a effectué un audit sur le Régime Commun d'Assurance Maladie qui est géré par le PMO. L'IAS a conclu comme suit: *"Based on the results of our audit as described in the objectives and the scope of the audit engagement, we believe that the internal control system in place does not provide reasonable assurance regarding the achievement of the business objectives<sup>7</sup> set up for the management of the JSIS by PMO."* Cet audit a émis deux recommandations critiques (organisation interne et contrôles) et cinq recommandations très importantes: aspects de performance, rôle de coordination du Bureau Central, prévention et détection de fraude, problèmes de reconnaissance des membres RCAM et le déficit RCAM. Le PMO a constitué un plan d'action détaillé dont plusieurs actions sont déjà lancées ou le seront à court terme: un projet de redéfinition des tâches et de réorganisation de la structure, la réorganisation des contrôles ex ante et ex post et l'organisation des réunions entre le Bureau Central et les Bureaux Liquidateurs. Une note préliminaire sur le déficit RCAM a été préparée et la décision sur le transfert de l'antenne du Conseil vers le PMO a été prise et sera effective à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011. La mise en place des autres actions sera suivie très attentivement et fera partie d'une présentation à l'Audit Progress Committee prévu en juin 2011.

Le PMO a également participé à l'audit multi DG Set up of IT Project. Cet audit ne prévoit pas de recommandations spécifiques pour le PMO.

### 3.1.2.2 Audits Follow up IAS et IAC exécutés en 2010

---

"Important" et "Désirable".

<sup>7</sup> The following business objectives are concerned: timely and correct reimbursement of expense claims, ensuring easy access to health care at the most economical cost for JSIS members, ensuring the sustainability of the self-financing sickness insurance scheme.

L'IAS et l'IAC ont exécutés 6 audits Follow up au PMO en 2010<sup>8</sup>.

<b>Audits Follow up</b>	<b>Résultats</b>
IAC Application of selected internal control standards in the PMO (2007)	Les 5 recommandations ont toutes été mises en œuvre
IAC Salaires au PMO (2009)	Les 4 recommandations ont toutes été mises en œuvre
IAS Missions (2008)	7 des 8 recommandations mises en œuvre Ajout d'une nouvelle recommandation supplémentaire.
IAS Implementation of financial circuits in PMO (2008)	Les 8 recommandations ont toutes été mises en œuvre
IAS Pensions (2007)	Les 12 recommandations ont toutes été mises en œuvre
IAS Local IT in PMO (2009)	14 des 20 recommandations mises en œuvre

Il s'ensuit que l'IAC a confirmé que toutes les recommandations des audits qui ont fait partie d'un Follow up en 2010, ont été mises en œuvre.

De même l'IAS a conclu que la plupart des recommandations des audits concernés ont été mises en œuvre. Les quelques recommandations encore ouvertes sont des recommandations "Important" sauf la nouvelle recommandation formulée pour l'audit Missions (concernant la communication des dérogations) et la recommandation sur la gestion du BCP de l'audit Local IT, sont des recommandations "Très Important". Leur suivi sera assuré.

### *3.1.2.3 Opinion de l'IAC*

L'opinion de l'IAC est basée sur les résultats des audits effectués dans le cadre du plan de travail 2010 de l'IAC. Dans cette opinion, l'IAC a confirmé que le système de contrôles donne une assurance raisonnable sur les réalisations des objectifs, à l'exception pour la méthodologie de contrôles ex ante et ex post qui doit être développée ultérieurement pour les remboursements des frais d'experts. Comme mentionné dans le point 3.1.2.1, le PMO a intégré dans son plan d'action pour l'audit IAC Experts les mesures prévues à cet égard.

L'IAC se réfère dans son opinion également aux recommandations "Très Important" de l'audit IAC Chômage et Allocations de départ et aux recommandations "Critique" et "Très Important" des différents audits IAS. Les actions en cours dans ce cadre ont également été décrites dans les points 3.1.1 et 3.1.2.

### *3.1.2.4 Observation de la Cour des Comptes*

La Cour des comptes a conclu dans son rapport 2009, comme les années précédentes, que pour les dépenses administratives des institutions, dont une partie importante est exécutée par le PMO, les systèmes de contrôle et de surveillance sont conformes aux exigences du règlement financier (point 9.29). En outre, sur la base de ses travaux d'audit, la Cour estime que les paiements relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 pour les dépenses

<sup>8</sup> L'exécution de ces audits de Follow Up ayant lieu en 2010, les transferts des notes de conclusion de trois audits Follow up de l'IAS ont été faits au début de l'année 2011.

administratives des institutions sont dans leur ensemble exemptes d'erreur significative (point 9.28).

Le rapport fait remarquer que dans certains cas, le PMO n'a pas déduit des indemnités nationales à caractère social. Comme déjà mentionné au point 3.1.1 le PMO a fait en 2010 des efforts considérables en ce qui concerne les contrôles des allocations perçues, pour tenir compte de cette observation. Ces contrôles ont permis d'effectuer des récupérations non négligeables.

La Cour a aussi constaté que les limites imposées par l'article 81 bis du Statut (pension survie) n'avaient pas fait l'objet d'un examen régulier pour tenir compte de l'évolution de la situation personnelle et financière du bénéficiaire, ce qui a donné lieu à des paiements indus. Le PMO a au cours de l'année 2010 réexaminé tous les dossiers "article 81 bis" et a apporté des adaptations nécessaires aux procédures de gestion de ces dossiers.

Supplémentairement, les points suivants ont été suivis attentivement au cours de l'année 2010:

- L'application des standards de contrôles: documentation des procédures et contrôles ex post. La Cour des Comptes confirme que plusieurs actions et améliorations ont été réalisées, dans le cadre des Standards de Contrôle interne prioritaires SCI 8 et SCI 9;
- Accès des informaticiens à la Nouvelle Application de la Paie (NAP): les accès des informaticiens au niveau de l'application NAP en modification et suppression ont été supprimés;
- Gestion des allocations foyer: le PMO a continué les contrôles et a pu récupérer 156.419 € en 2010;
- Remboursement des frais de transport scolaire aux Associations de parents des écoles européennes: le PMO a demandé des informations aux écoles européennes à Bruxelles et l'analyse des premières réponses est en cours;
- Déclaration biannuelle des pensionnés: un contrôle systématique des réponses à la déclaration biannuelle est effectué et les dates de naissance sont complétées dans le système au fur et à mesure avant l'envoi correspondant;
- La mise en production du nouveau module fixation des droits et son interface avec NAP: le lancement de SYPER2/Droits a été précédé par des tests et des validations et a été suivi attentivement par l'IT Steering Committee;
- Contrôle de la protection du nominal: le contrôle est effectué annuellement;
- Calcul d'une bonification de pension au profit d'un ancien agent de l'Eurofund: le PMO a reçu l'avis du Service Juridique et l'a transmis à la Cour des Comptes;
- Adaptation des systèmes informatiques pour améliorer les contrôles en général. Plus spécifiquement pour la gestion des indemnités de secrétariat, l'adaptation et la déduction automatique des allocations perçues par ailleurs. Ces demandes ont été communiquées au projet SYSPER2/Droits;
- Toutes les observations concernant les échantillons de transactions ont été également traitées.
- Quelques points spécifiques sur le bilan du PMO.

### *3.1.2.5 Conclusion*

En 2010, 4 nouveaux audits ont été finalisés au PMO. Le PMO a déjà pu clôturer certaines recommandations formulées et a développé des plans d'action détaillées pour tous les autres

points à exécuter. Ces plans d'action seront suivis très attentivement. En plus, 6 audits de Follow up ont conclu que la plupart des recommandations concernées étaient mises en œuvre. Le suivi des deux recommandations "Très Important" encore ouvertes sera assuré par le PMO. De même, le PMO a prêté beaucoup d'attention au suivi et à la mise en œuvre des observations formulées par la Cour des Comptes.

### 3.1.3 – Bloc 3: Suivi des réserves et des plans d'action d'audits des années précédentes

#### 3.1.3.1 Suivi des réserves

L'année passée, il n'y a pas eu de réserves nécessitant un suivi.

#### 3.1.3.2 Suivi des recommandations des audits IAS et IAC des années précédentes

Le PMO a instauré un suivi interne détaillé de la mise en œuvre des recommandations des audits IAS et IAC.

Au cours de l'année 2010, un progrès considérable a été constaté quant à l'exécution des recommandations des audits existants. Le PMO a pu clôturer différentes recommandations pour les audits IAS Pensions, IAS Local IT, IAS missions, IAC Allocations de chômage, IAC Sélection de procédures RCAM et IAC Access Rights Management. Il a pu clôturer toutes les recommandations des audits IAC Projet pilote sur l'éventuel double paiement allocations familiales, IAC Access Rights Management, IAS Ispra et IAS Implementation of financial circuits in PMO.

<b>Evolution du 01/01/10 jusqu'au 31/12/10 pour les audits existants</b>			
<b>Nombre total de recommandations ouvertes le 01/01/10</b>	<b>Nombre total de recommandations rapportées clôturées</b>	<b>Recommandations encore ouvertes le 31/12/10</b>	<b>% recs ouvertes par rapport au nombre total de recs</b>
36	24	12	33,33 %

Néanmoins, suite aux quatre nouveaux audits effectués pendant l'année 2010, un nombre important de recommandations a été ajouté.

<b>Evolution du 01/01/10 jusqu'au 31/12/10 pour les nouveaux audits</b>			
<b>Nombre total de nouvelles recommandations</b>	<b>Nombre total de recommandations rapportées clôturées le 31/12/10</b>	<b>Recommandations encore ouvertes</b>	<b>% recs ouvertes par rapport au nombre total de recs</b>
30	3	27	90,0 %

A la fin de l'année 2010, la situation globale est indiquée dans le tableau suivant: 59,09 % des recommandations étaient encore ouvertes. Il peut être constaté que le pourcentage des recommandations ouvertes par rapport au nombre total de recommandations a augmenté. Néanmoins, la raison de cette augmentation est totalement attribuable au grand nombre de nouvelles recommandations formulées au cours de l'année 2011.

<b>Situation 31/12/10</b>			
<b>Nombre total de</b>	<b>Nombre total de</b>	<b>Recommandations</b>	<b>% recs ouvertes par</b>

recommandations	recommandations rapportées clôturées	encore ouvertes	rapport au nombre total de recs
66	27	39	59,09 %

### 3.1.3.3 Suivi des observations de la Cour des Comptes des années précédentes

Le suivi des observations de la Cour des Comptes des années précédentes a été assuré et a été intégré dans le suivi général des observations du DAS 2009. Comme mentionné dans le point 3.1.2.4, le PMO a pris différentes actions pour en assurer le suivi. Pour ce qui concerne le déploiement du nouveau système informatique pour la gestion des droits, mentionné dans le rapport de la Cour des Comptes en 2008, le PMO estime avoir pris toutes les mesures nécessaires. Le lancement avec succès du module SYSPER2/Droits qui était accompagné des différents tests et validations en est la preuve.

### 3.1.3.4 Conclusion

Il peut être conclu qu'un progrès important a été réalisé en 2010. Le PMO continuera ses efforts en 2011. En particulier, les plans d'action de l'audit IAS NAP et de l'IAS RCAM feront l'objet d'un suivi particulier sans perdre de vue le suivi des remarques des recommandations encore ouvertes des autres audits IAS et IAC.

## 3.1.4 – Bloc 4: Assurance reçue d'autres Ordonnateurs dans le cas de sous-délégations croisées

Les crédits gérés par le PMO sont, soit des crédits pour lesquels la Commission a donné une délégation, soit des crédits par subdélégation directe en application des Règles internes, soit des crédits subdélégués (en engagement et/ou en paiement) par d'autres services. Tous ces crédits sont gérés comme un tout suivant la nature de la dépense. Il n'y a pas de particularité de gestion suivant le type de subdélégation.

Le PMO subdélègue une grande partie de ses crédits de fonctionnement d'infrastructure à l'OIB, à l'OIL et à la DG DIGIT pour obtenir le même niveau de service que les autres DG.

La DG DIGIT déclare dans son rapport de subdélégation 2010 avoir une assurance raisonnable quant à la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes. L'OIL a également confirmé de ne pas avoir rencontré de problèmes dans son rapport de subdélégation 2010 transmis au PMO.

## 3.1.5 – Les informations des building blocs sont-elles complètes et fiables ?

Le PMO est d'avis que les éléments suivants permettent d'obtenir une vue complète et fiable qui justifie un niveau d'assurance raisonnable:

- Tous les instruments de reporting développés par le PMO;
- Les efforts en matière de suivi journalier des activités par les chefs d'unité et chefs de secteurs;

- Les résultats des contrôles ciblés, y compris les contrôles ex post;
- Les rapports des ordonnateurs subdélégués;
- L'évaluation de la mise en œuvre des standards de contrôle interne;
- L'amélioration de la gouvernance IT en général et plus spécifiquement la mise en œuvre avec succès du système informatique SYSPER2/Droits
- Les rapports d'audit IAC et IAS et les observations de la Cour des Comptes.

### **3.2 Réserves**

Pas de réserves.

### **3.3. Conclusions générales sur l'impact combiné des réserves sur la déclaration dans son ensemble**

Suite à l'évaluation globale du cadre de contrôle interne (Partie 2) et en tenant compte des critères de matérialité décrits en annexe 4, il n'y a pas de problèmes spécifiques ou de faiblesses de contrôle constatées qui ont atteint un niveau de matérialité nécessitant une réserve.

## **PARTIE 4. DECLARATION D'ASSURANCE**

*Je soussigné*

*Chef de Service du PMO*

*en ma qualité d'ordonnateur délégué*

*Déclare par la présente que les informations contenues dans le présent rapport sont sincères et véritables <sup>9</sup>.*

*Affirme avoir une assurance raisonnable que les ressources allouées aux activités décrites dans le présent rapport ont été utilisées aux fins prévues et conformément au principe de bonne gestion financière et que les procédures de contrôle mises en place donnent les garanties nécessaires quant à la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes.*

*Cette assurance raisonnable se fonde sur mon propre jugement et sur les éléments d'information à ma disposition, comme, par exemple, les résultats de l'auto-évaluation, des contrôles ex post, des travaux de "l'internal audit capability", des observations du Service d'audit interne, ainsi que des enseignements retirés des rapports de la Cour des comptes relatifs aux exercices antérieurs à celui de cette déclaration.*

*Confirme en outre n'avoir connaissance d'aucun fait non signalé pouvant nuire aux intérêts de l'institution.*

*Fait à Bruxelles, le 31/03/2011*

*Signé*

Stephen QUEST

---

<sup>9</sup> *Sincère et véritable dans ce contexte signifie une vue fiable, complète et correcte de l'état des affaires dans le service.*