

« Déjeuner » de la gouvernance du 14 décembre 2000 Rencontre avec M. Christian Dewaleyne

C. Dewaleyne a resitué le travail de l'audit interne dans le contexte de différentes actions que la Commission a mis en œuvre ces dernières années. D'abord le rapport DECODE (DEssiner la COMmission de DEmain), ensuite l'exercice du "Peer Group" (simulation sur les tâches à abandonner avec divers taux de diminution des ressources) ; enfin il a présenté ses propres tâches en matière d'audit interne au Secrétariat Général.

1) Dessiner la Commission de demain

Tout d'abord en ce qui concerne DECODE, il a rappelé que douze groupes de travail, présidés par des directeurs avaient été mis en place et avaient pendant six mois organisé à peu près 1.200 entretiens à travers toute la Commission. Le rapport a donné à ce moment-là une "photo" des activités de la Commission ; 47 rapports ont été établis, (un pour chaque Direction Générale ou Service) ; 12 rapports par groupes de Directions Générales ont été réalisés, mais ils sont restés confidentiels et la diffusion a été limitée aux Cabinets. Enfin, il y a eu un rapport de synthèse et des rapports annexes notamment sur les aspects externalisation et les DG implantées dans plusieurs lieux géographiques. Ce document de synthèse, réalisé en juillet 1999 a été écrit par l'inspection générale des services dans un langage assez prudent ; il comportait un certain nombre de tableaux analytiques où les travaux de la Commission étaient visualisés à travers 24 tâches types. Une base de données qui avait été réalisée à cette occasion a été utilisée pendant un certain nombre de mois et notamment au moment où la nouvelle Commission est rentrée en service. Ce rapport de synthèse inclut en particulier les chapitres suivants :

1. Les bonnes pratiques dans les différentes Directions Générales
2. Des indicateurs de performances
3. Des considérations sur l'externalisation
4. Des recommandations en matière de restructuration

Il est utile de noter également que l'exercice DECODE a fourni une base pour la description des postes, repris par ailleurs dans le cadre de la réforme. On peut noter également que très peu de ressources sont affectées aux tâches correspondant à ce qu'il est convenu d'appeler "les nouveaux métiers de la Commission".

2) Priorités négatives

Le deuxième exercice qui a été présenté par Christian Dewaleyne est relatif à celui des priorités négatives ou encore "Peer Group". C'est un exercice difficile car, culturellement, les gens sont habitués à mesurer leur importance en fonction de la quantité de ressources qui est sous leur responsabilité. Malgré tout, l'exercice du "Peer Group" a permis de "trouver" 1.200 postes qui pourraient être redéployés, dont deux tiers gagnés sur la productivité.

3) Tâches de l'audit interne

La Réforme ne touche pas que le contrôle financier, au sens de la maîtrise financière. Elle touche également la capacité de bien utiliser les ressources mise à disposition.

En 2002, les Directions Générales devront signer un document attestant leur aptitude à maîtriser les ressources. Des plans d'audit seront établis et les priorités seront définies en fonction des risques. On distinguera l'audit financier classique et l'audit de performance qui prend en compte le concept d'efficacité et d'efficience. Pour cette raison, des indicateurs de performance seront élaborés.

Chaque direction est invitée à réfléchir aux résultats qu'elle veut atteindre à un moment donné, par exemple dans 2 ans ou dans 3 ans. Un guide à cette réflexion est imaginer les risques ou les scénarii qui feraient que ces objectifs ne seraient pas atteints. L'équipe gouvernance devrait mener une telle réflexion pour son propre compte.