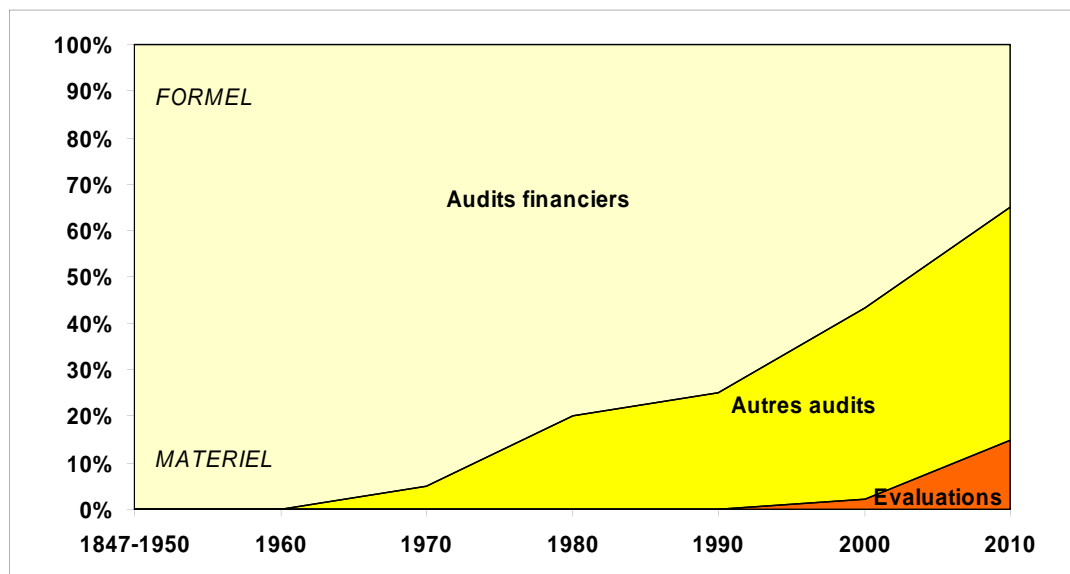




Evaluation au Contrôle fédéral des finances: théorie et réalité ...



Berne, 23.9.2008

Emmanuel Sangra, Contrôle fédéral des finances

Au menu...



A. Choix des thèmes

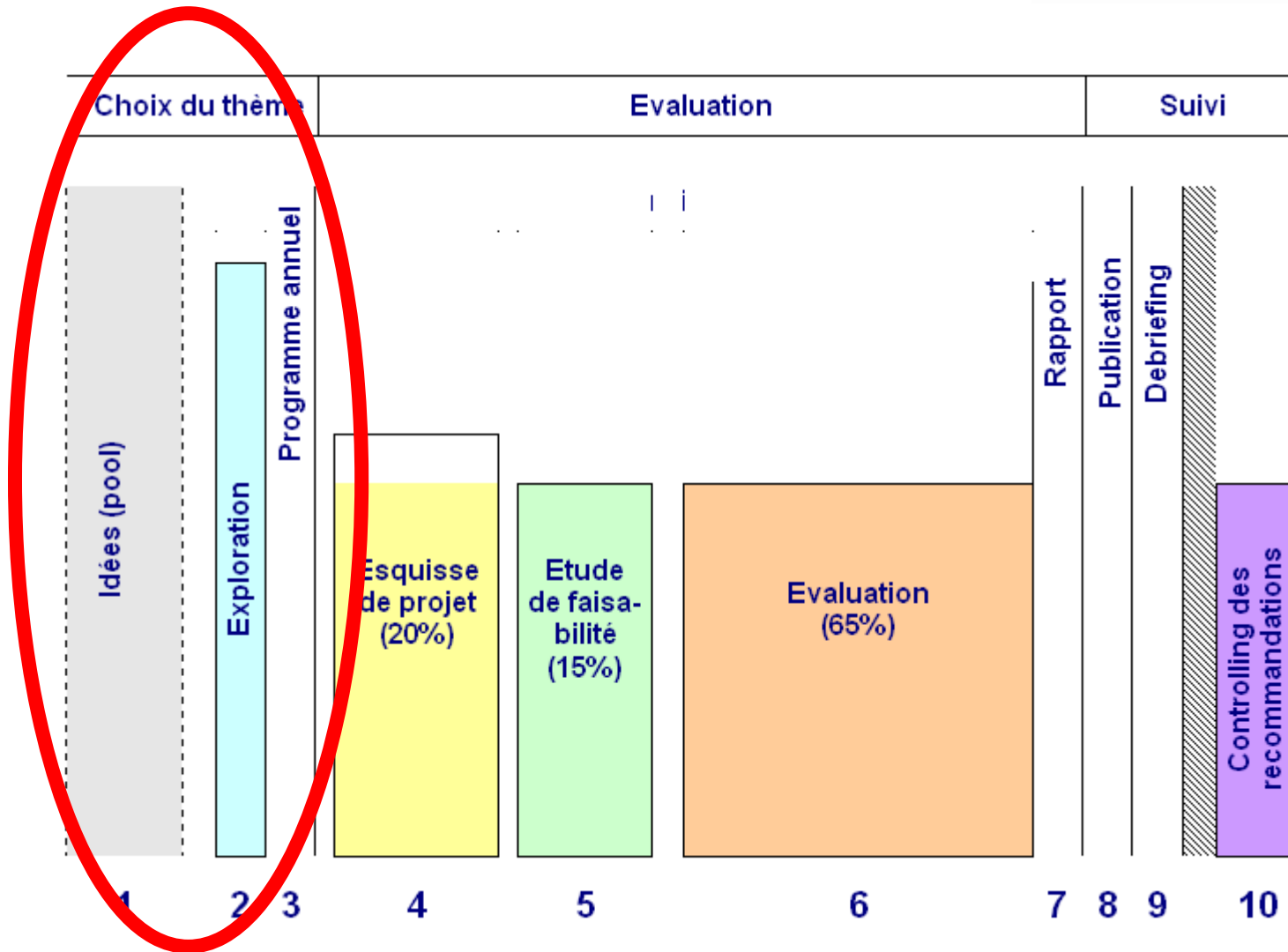
1. Pourquoi des évaluations au CDF?
2. Comment sont choisis les thèmes?
3. Y a-t-il des doublons entre organes de surveillance?
4. Questions - discussion

B. Résultats et suivi des rapports (11h.15)

5. Comment les acteurs sont-ils intégrés?
6. Nos rapports sont-ils « schubladiés »?
7. Questions - discussion

Réalité : exemples tirés de l'évaluation de « attribution des appareils auditifs », d'autres évaluations et du bilan « 20 rapports »

A. Choix des thèmes



1. Pourquoi des évaluations au CDF?



A cause de l'art. 5 de la loi fédérale sur le contrôle des finances...

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

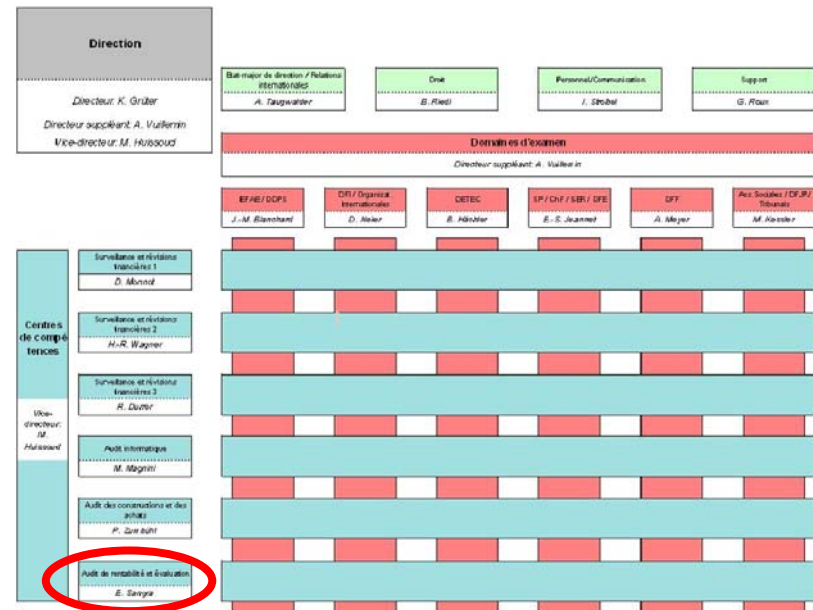
1/6 des ressources du CDF



Une structure matricielle

Six centres de compétences

- 3 « surveillance et révision financière »
- 1 « audit informatique »
- 1 « audit des constructions et des achats »
- 1 « audit de rentabilité et évaluation » (8,4 postes).



L'équipe





- « Evaluer la mise en oeuvre et les effets de politiques et de mesures fédérales à fortes implications financières, puis proposer des solutions visant à rendre l'action de la Confédération plus efficace ».
- Les évaluations du CDF fournissent aux autorités et aux offices fédéraux des informations indépendantes, incontestées et synthétiques dans une perspective supra-sectorielle et débouchant sur des appréciations et des recommandations utiles et opérationnelles.

Evaluation - audit



1. Conception
- volonté politique
 - législation
 - inputs (moyens octroyés)

2. Mise en œuvre
- organisation
 - coordination, communication
 - acquisitions, constructions
 - informatique
 - surveillance
 - outputs (produits, prestations)

3. Effets
- outcomes (effets directs)
 - impacts (effets sur société)

Audit de rentabilité

Evaluation

Cinq objectifs...



1. Produire chaque année en moyenne cinq à six rapports de qualité sur des thèmes attractifs.
2. Intégrer, dans la mesure du possible, un module comparatif dans chaque évaluation.
3. Réussir chaque année une collaboration internationale ou avec un canton.
4. Publier systématiquement projets, rapports et méthodes de travail.
5. Collaborer étroitement avec les autres centres de compétences au sein du CDF.

Réalité: entre 2004 et 2007

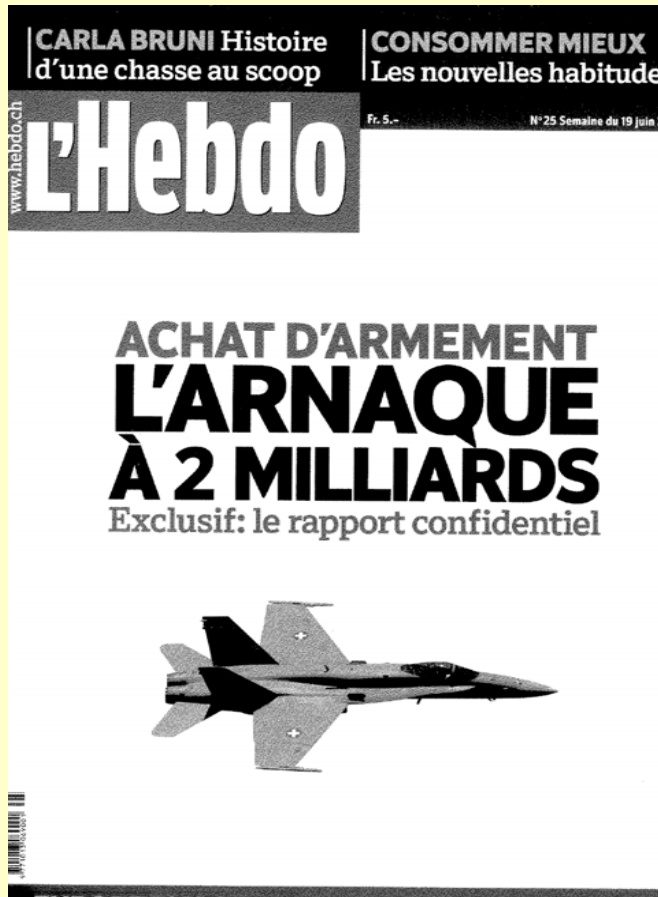


1. Produire chaque année en moyenne cinq à six rapports de qualité sur des thèmes attractifs.

- 1) Affaires compensatoires
- 2) Taux TVA réduits en tant que allègement fiscal
- 3) Surveillance par la Régie fédérale des alcools
- 4) Normes et standards environnementaux
lors de la construction de passages à faune
- 5) Attribution de moyens auditifs
- 6) Prestations complémentaires:
Information et contrôle des demandes
- 7) Contrôles TVA auprès des entreprises
- 8) Taxes de recyclage anticipées
- 9) Situation financière et efficience de la SSR
- 10) Attribution de mandats par la DDC
- 11) Institut de virologie et d'immunoprophylaxie
- 12) Expo.01/02
- 13) Allègements fiscaux de la Confédération
- 14) Contrôles AVS auprès des employeurs
- 15) Système d'information des offices concernant
les effets de leurs actions
- 16) Politique fédérale de promotion des
exportations
- 17) Engagements éventuels (comme subventions)
- 18) Prév. professionnelle, prestations en capital
- 19) Contrôle du trafic des animaux
- 20) Suisse Tourisme

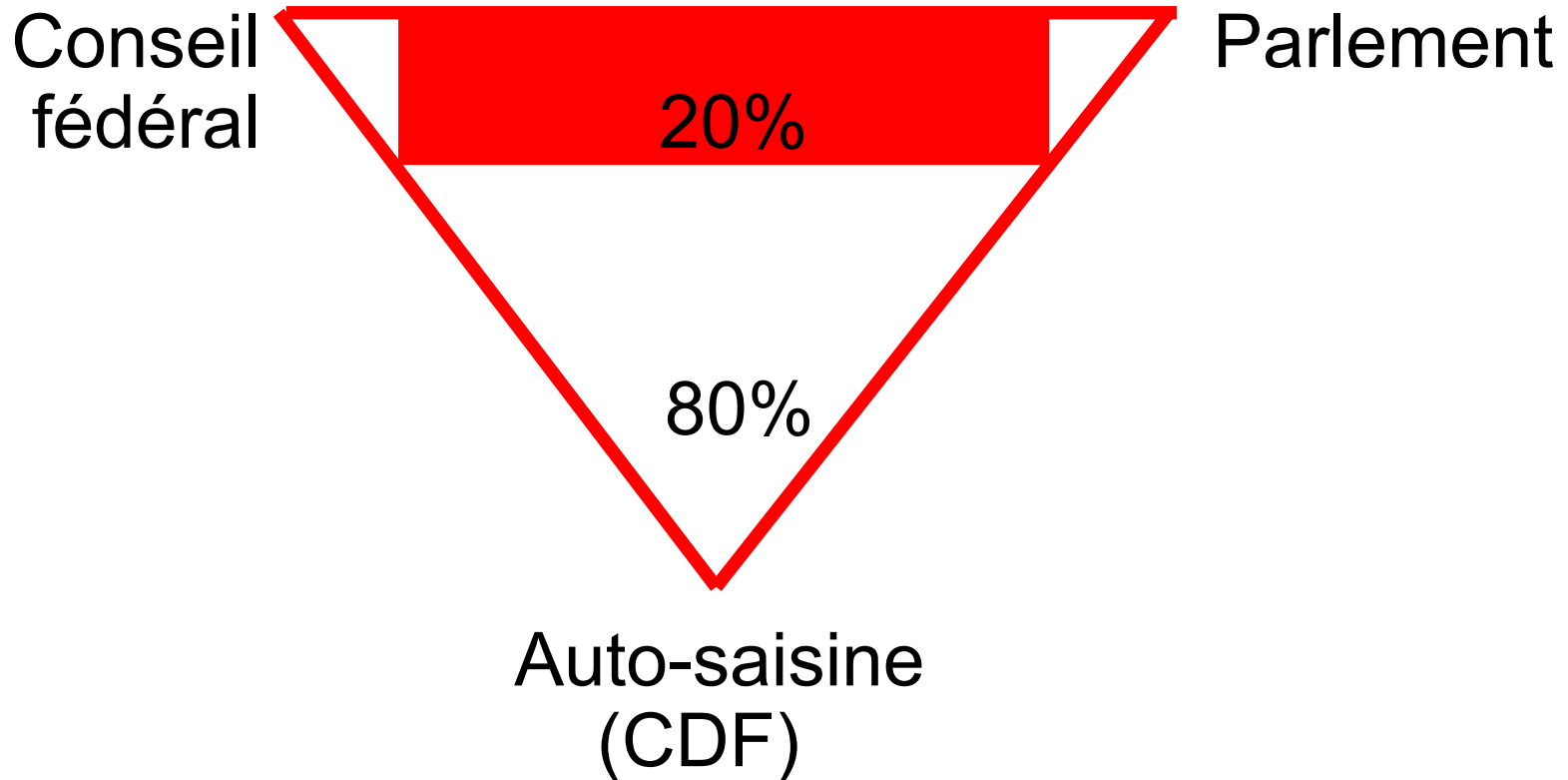
Voir <http://www.efk.admin.ch/>

Réalité - des rapport confidentiels?



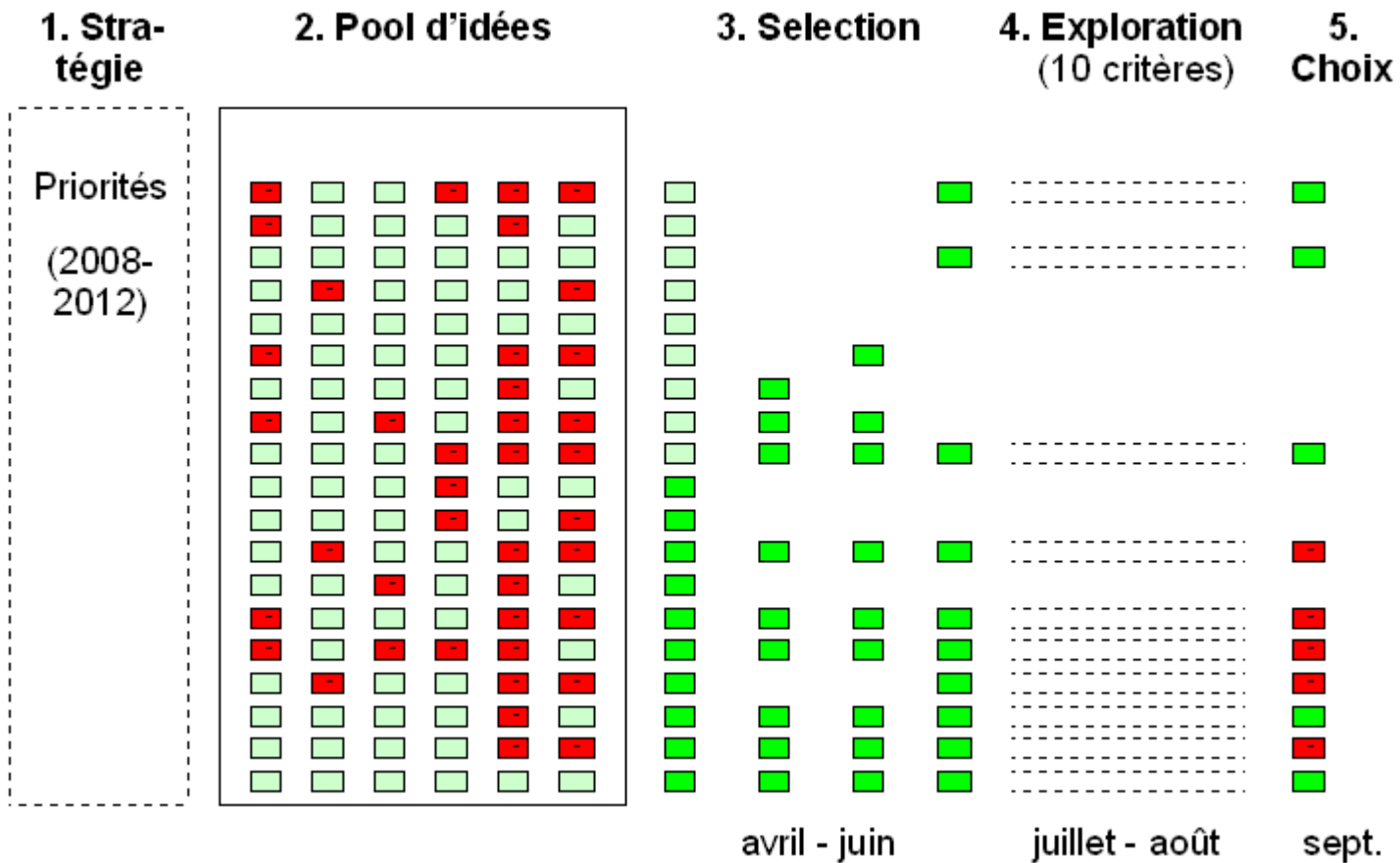
- Mandat de la Commission pour la politique de sécurité du Conseil national

2. Comment sont choisis les thèmes?



- Les offices peuvent-ils proposer des thèmes...
- Le CDF a la possibilité de refuser des mandats

Choix de thèmes: cinq étapes





Choix de 25 à 30 thèmes entre 2008 et 2012

1. Davantage de thèmes transversaux complexes

- => min. sept thèmes concernant des politiques prises en charges par deux offices ou plus
- => min. trois thèmes comparant des problèmes de gestion complexe dans plusieurs offices

2. Prise en charge par des organismes privés de tâches déléguées par la Confédération

- système de mesures des performances,
 - respect des contrats de prestations, organisations privées,
 - entreprises privées,
- => au minimum sept thèmes

3. Relations avec les cantons, fédéralisme d'exécution

- contrôle des mesures prises par les cantons et financées par la Confédération,
 - nouvelle péréquation financière (NPF),
 - efficacité des conventions-programmes,
 - évolution de la charge de travail administrative de la Confédération et des cantons.
- => au minimum cinq thèmes

Cinq priorités (2008-2012)



4. Politiques et mesures présentant des potentiels d'économies – exemples:

- forte augmentation des coûts ces dernières années,
 - faible transparence au niveau des coûts administratifs,
 - risque de fonctionner sur la base de standards de qualité inutilement élevés,
 - risque de proposer des incitations inadéquates,
 - qui demandent des capacités de surveillance importantes de la Confédération,
 - tarifs acceptés par l'Etat dans le domaine de la santé et de la construction.
- => au minimum cinq thèmes

5. Prise en compte de l'importance financière du domaine des tâches

Domaines de tâches	Dép. mio CHF 2006	Pondération	Domaines de tâches	Dép. mio CHF 2006	Pondération
Finances et impôts	11334	10%	Environnement	644	10%
Prévoyance sociale	14172	15%	Economie et autres	703	0%
Transports et trafic	7624	10%	Culture et loisirs	439	0%
Défense nationale	4448	10%	Justice, police	697	0%
Agriculture	3794	5%	Santé	192	5%
Formation et recherche	4036	10%	Administration générale	1874	0%
Relations avec l'étranger	2419	5%	Sujets transversaux (plus de 3 offices)		10%

Dix critères de choix...



Huit critères sur dix doivent être respectés

Examen dans le cadre d'une exploration d'environ quatre jours

A. Type de politique

1. Politique délimitée ou susceptible d'être délimitée (questions évaluatives précises).
2. Politique déployant des effets externes à l'administration
3. Politique ayant des outputs ou des effets mesurables
4. Marge de manœuvre de la Confédération suffisante.
5. Exemplarité du thème



B. Agenda politique

6. Politique ayant pu déployer ses effets depuis quelques années.
7. Résultats disponibles suffisamment tôt dans le cadre de l'adoption ou de la révision d'une législation ou d'un crédit d'engagement.
8. Pas d'étude similaire publiée ces dernières années ou effectivement programmée à court terme.

C. Mission du CDF

9. Enjeu financier important (plus de dix millions de francs par an).
10. Avantages liés à la situation du CDF (thème pour lequel le CDF peut apporter davantage qu'un autre organe en raison de ses compétences, son indépendance et son accès aux informations).

Pourquoi le thème « moyens auditifs » ?

« Dix critères » respectés, notamment...

- Thème permettant d'analyser des effets et pas seulement la mise en œuvre...
- Thème bien focalisé (appareils, prestations des acousticiens et de médecins ORL)
- Dépenses totales: ~ 215 millions de francs par année – plus de 70% par les assurances sociales.

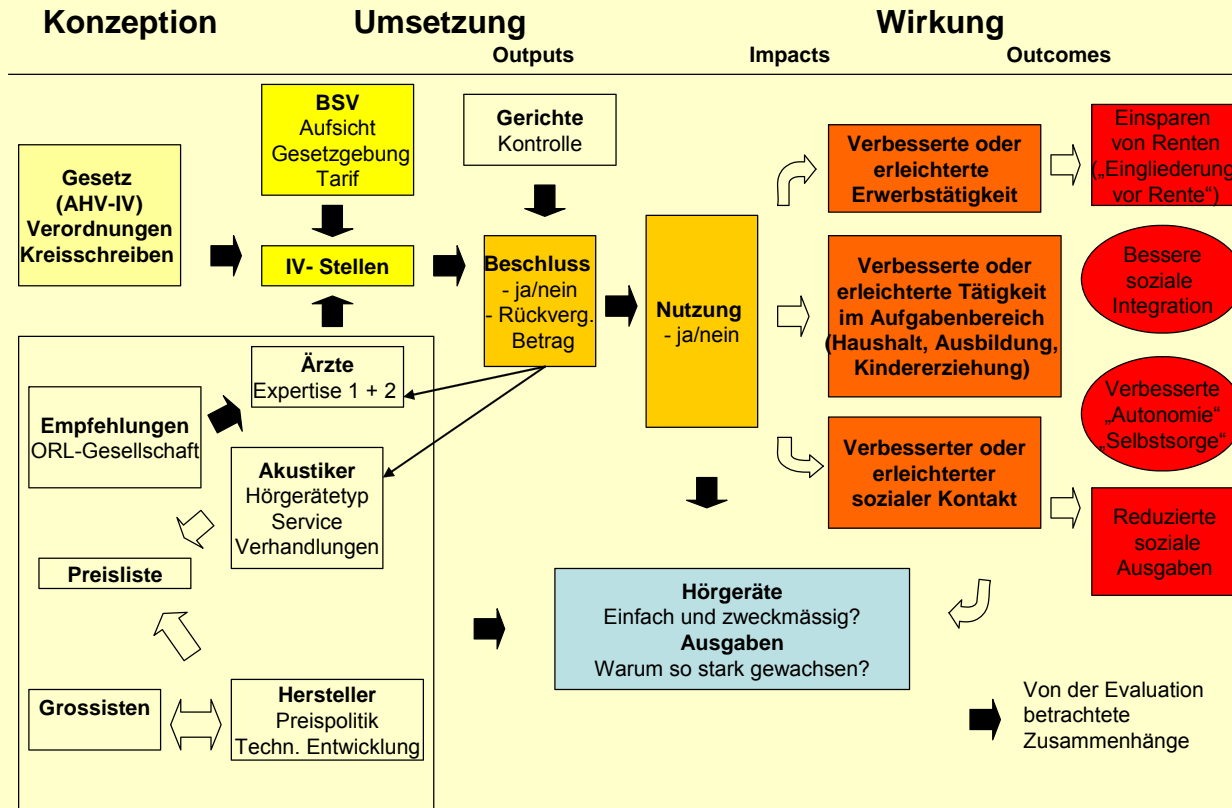
Autres raisons

- Equipement essentiel pour l'intégration professionnelle
- Augmentation massive des coûts entre 1995 et 2005.
- L'obligation légale d'attribution des moyens auxiliaires « simples et adéquats » est-elle respectée?
- Comment l'OFAS négocie les tarifs avec le secteur privé?

Modèle d'impact



Wirkungsmodell Hörgeräteabgabe



Réalité : nos thèmes actuels



Rapports prévus cette année

- MétéoSuisse: prestations, pilotage et positionnement sur le marché
- Controlling du temps au sein de l'administration fédérale
- Systèmes dans le domaine de la guerre électronique
- Expérimentations animales : financement et processus d'approbation
- Coordination de la recherche en matière d'énergie

Rapports prévus l'année prochaine

- Activités accessoires des professeurs
- Tunnels: évolution des coûts de construction
- Aide aux pays de l'est: flux financiers et coûts administratifs
- Tarmed: effets et mise à jour des tarifs
- Contrôle des gaz d'échappement
- Contrôle de l'impôt fédéral direct
- Pro Senectute

Nouveaux (dans programme 2009)

- Offre de places d'apprentissage
- Mesures médicales de l'assurance invalidité
- Revenu paysan

3. Doublons dans la surveillance?



Bundesversammlung

Bundesrat

Koordinationskonferenz (KPA)

Finanzkommissionen | Finanzdelegation (FINDEL)
Sekretariat

Geschäftsprüfungskommissionen
Sekretariat | Parlamentarische Verw. Kontrolle (PVK)

Parlamentsdienste
(~10 Kontrollstellen)

Eidg. Finanzkontrolle (EFK)
(90 Stellen FTE)

- Finanzinspektorate (~40 Stellen in Verbindung mit EFK)
- Kontrolle (Dept)
- Aktive Aemter im Bereich Evaluation

EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	EVD	UVEK
GS EDA	GS EDI	GS EJPD	GS VBS	GS EFD	GS EVD	GS UVEK
Staatssek.	EDG	BJ	NAZ	EFV	mecc	BAV
P Di	BAK	BAP	OA	EPA	BBT	BAZL
Vertrauensg	BAR	BFA	BASPO	EVK	BLW	BWG
D Völker	MeuroCH	BA	BZS	ESTV	BVET	BFE
DEZA	SAG	BPV	GST	EZY	BWL	ASTRA
	BFS	METAS	Heer	EAV	BWO	BAKOM
	BSV	BFF	LW	BIT	Prati-U	BAFU
	BAMV	IGE	GR	BBL	WEKO	ARE
	GWF	ARK	L-T	EBK		ComCom
	BBW	SFR				
	ETH-Rat	ESEK		EFK		

Bundesverwaltung
(46'000 Stellen FTE)



Volonté du CDF

- Domaines ayant des conséquences financières importantes
- Domaines peu évalués (art. 170 Cst)
- Si domaines passablement évalués, secteurs spécifiques (plutôt que méta-évaluations)

Difficultés

- Rapports pas publiés
- Titre pas assez précis ou résumé peu explicite
- Projets actuels ou prévus à court terme non annoncés
- Pas de stratégie à moyen terme ou à long terme



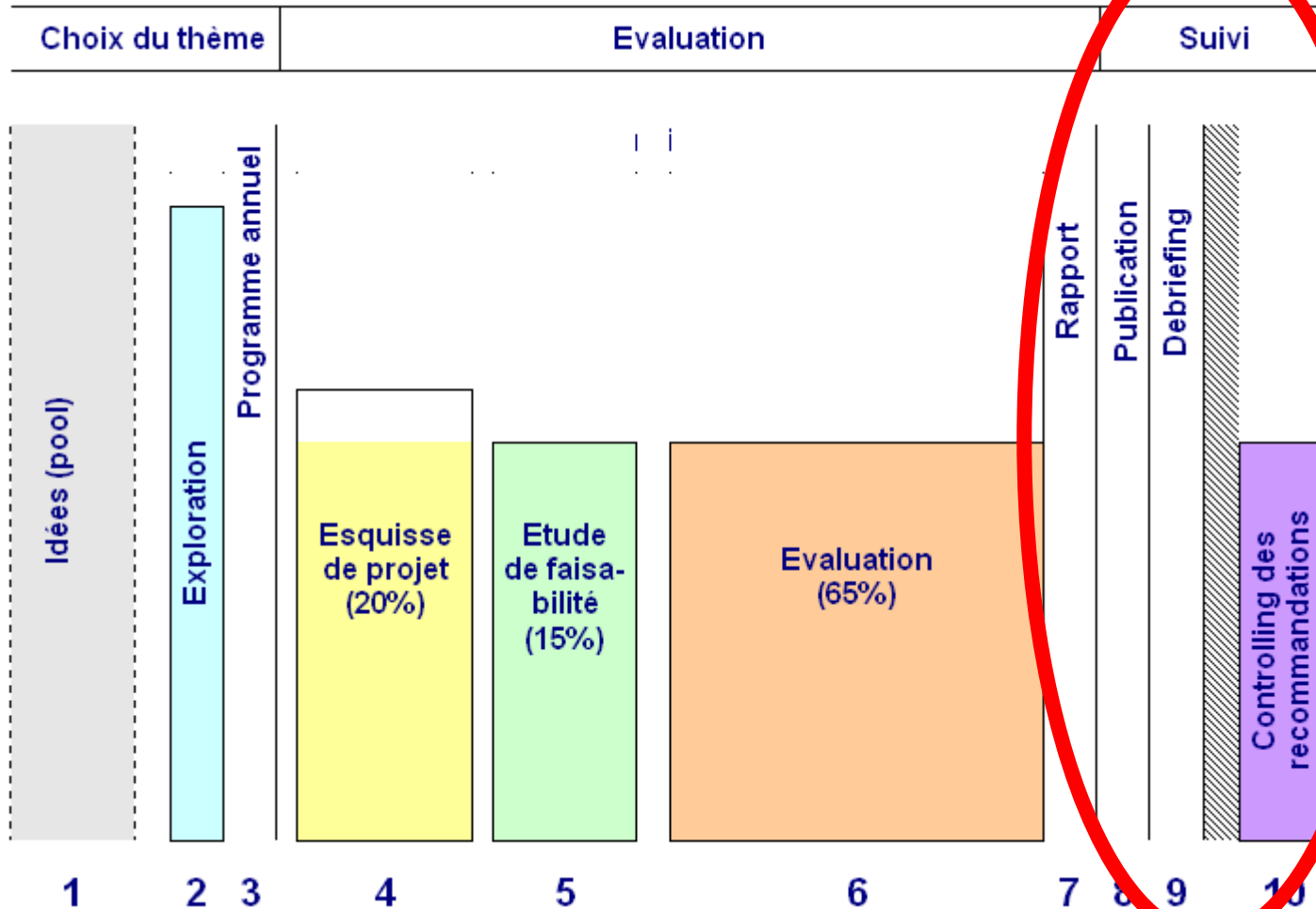
- Objectifs du Conseil fédéral
- ARAMIS
- Offices ayant des stratégies en matière d'évaluation (IDEKOWI)
- Programme annuel ou pluriannuel des offices
- Contacts informels (réseau des évaluateurs, échanges de programme envisagé, etc.)
- KPA – Conférence des présidents des commissions de surveillance... (liste inspections Commissions de gestion et Commission des finances)

4. Questions - discussion



- Rôle des différents acteurs matière d'évaluation
- Outils de coordination
- Choix de thèmes
- Etc.

B. Résultats et suivis des rapports



5. Intégration des acteurs ?



1. Discussion des résultats avec l'office ou le groupe d'accompagnement
2. Envoi du projet de rapport à l'office ou au groupe d'accompagnement
=> propositions de corrections
3. Envoi du rapport final avec les recommandations
=> position du destinataire
 - oui / partiellement / non
 - délai de mise en œuvre

20 rapports
40 % avec groupes acc.

151 recommandations
75% / 10% / 15%

5. Intégration des acteurs ?



4. Si le destinataire n'est pas OK avec une recommandation, discussion avec la Délégation des finances.
Si accord avec le CDF
=> lettre au Conseiller fédéral,
puis discussion en séance
avec les responsables concernés

5. Examen du suivi de la recommandation dans les 2 à 4 ans, puis rapport à la délégation des finances.
- oui / partiellement / non

31 rec.: 24 / 3 / 4

Quatre types de recommandations



Recommandations	Destinataires	Décideur	Si destinataire s'oppose
Concernant un seul office	Office	Office	Dél. finances
Concernant plusieurs offices	Offices Office transversal GS + GSK Conseil fédéral	?!	Dél. finances
Avec modification d'une ordonnance	Office (indirect) Conseil fédéral Dél. finances	Conseil fédéral	Dél. finances
Avec modification d'une loi	Office (indirect) Dél. finances	Parlement	-

Résultats « Appareils auditifs »

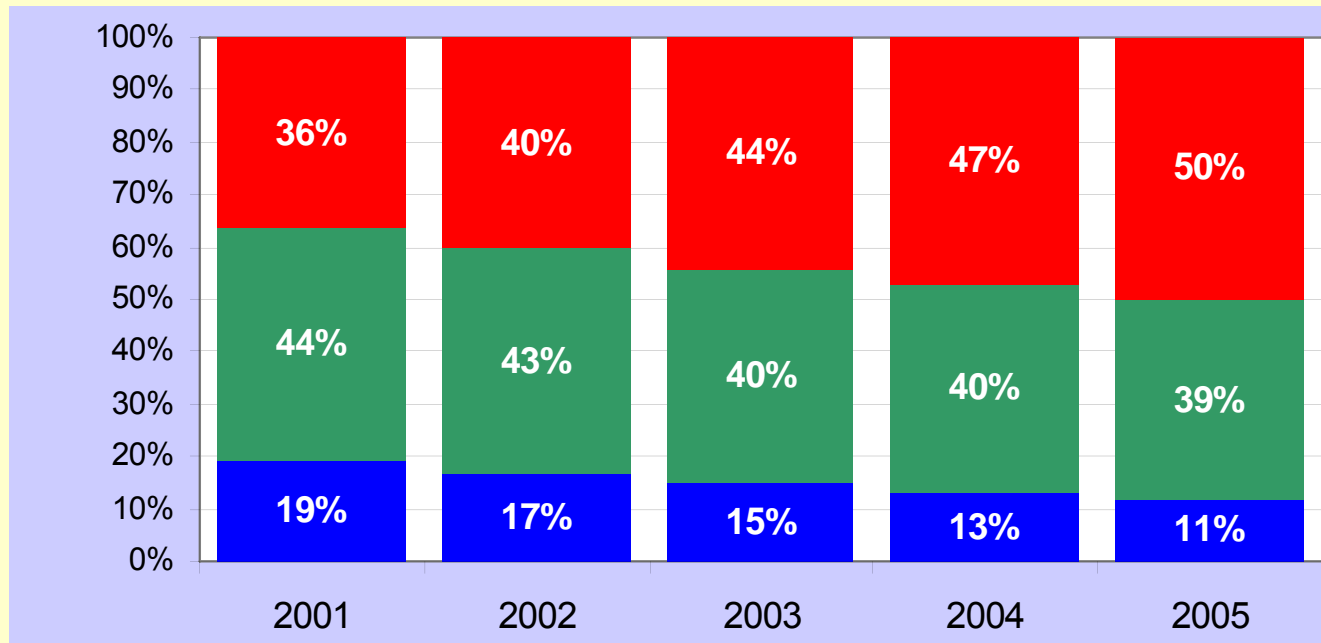


- Avec un niveau d'utilisation d'environ 85%, la Suisse appartient aux pays avec le plus grand usage régulier d'appareils auditifs.
- Seuls 3% ne portent pas leurs appareils auditifs. Ce nombre est faible en comparaison avec d'autres pays.
- Le niveau de satisfaction est élevé en comparaison avec d'autres études.

Résultats « Appareils auditifs »



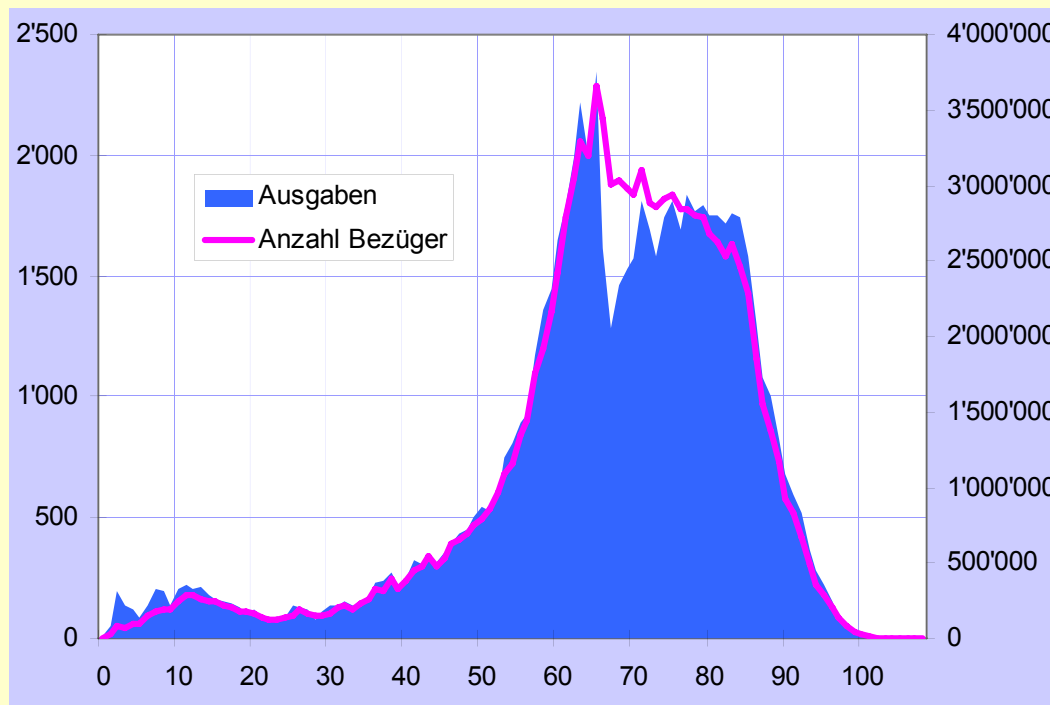
Effets liés à la mise en place d'un tarif à trois niveaux d'indications.
En cinq ans, fort déplacement vers le niveau 3 (problème grave, attribution très complexe)...



Résultats « Appareils auditifs »



Effets pervers liés à la conjonction de deux systèmes dont l'un est plus généreux (AI) que l'autre (AVS) : Les acousticiens pousser à acquérir des appareils auditifs avant la retraite (vu les droits acquis).



Recommandations « Appareils auditifs »

Recommandation 2

L'OFAS examine le catalogue des prestations pour les expertises médicales et notamment la possibilité de renoncer à la première expertise (..).

Recommandation 3

L'OFAS supprime le tarif à trois niveaux et fixe un montant plafond avec la possibilité d'y déroger sur motivation écrite du médecin.

Recommandation 4

L'OFAS supprime la garantie des droits acquis dans le domaine des appareils auditifs.

Recommandation 5

L'OFAS poursuit son examen de l'achat d'appareils auditifs sur la base d'appels d'offres centralisés.

Recommandation 4

L'Administration fédérale des contributions prend les mesures nécessaires, afin de réduire les risques de non-imposition lorsque l'assuré a un domicile à l'étranger ou qu'il envisage de s'établir à l'étranger. Dans le cadre de projets de de révision de conventions de double-imposition.

Recommandation 5

Le Conseil fédéral charge un groupe de travail d'étudier les conséquences d'un versement exclusif sous forme de rente d'une partie ou l'ensemble des prestations LPP (partie obligatoire).



- Comprehensive evaluation (approche complète incluant les effets ⇔ thèmes bien délimités)
- Qualité avant quantité
- Triangulation de méthodes : démarche modulaire (entre 4 et 6 modules). Possibilité de mandats externe (max. 1 ou 2 modules) mais le CDF garde le lead sur tout le projet.
- Approche transversale (pas seulement un office)
- Suivi des recommandations

Défis...



- Management: des projets plus courts avec des équipes plus larges...

Projet 1	>	Projet 15	>
Projet 2	>	Projet 16	>
Projet 3	>	Projet 17	>
Projet 4	>	Projet 18	>
Projet 5	>	Projet 19	>
Projet 6	>	Projet 20	>
Projet 7	>	Projet 21	>
Projet 8	>	Projet 22	>
Projet 9	>	Projet 23	>
Projet 10	>	Projet 24	>
Projet 11	>	Projet 25	>
Projet 12	>	Projet 26	>
Projet 13	>		>
Projet 14	>		>



Projet 1	>	Projet 9	>	Projet 17	>	Projet 25	>
Projet 2	>	Projet 10	>	Projet 18	>	Projet 26	>
Projet 3	>	Projet 11	>	Projet 19	>		>
Projet 4	>	Projet 12	>	Projet 20	>		>
Projet 5	>	Projet 13	>	Projet 21	>		>
Projet 6	>	Projet 14	>	Projet 22	>		>
Projet 7	>	Projet 15	>	Projet 23	>		>
Projet 8	>	Projet 16	>	Projet 24	>		>

- Evaluer dans des domaines faisant l'objet de nombreuses évaluations
- Peer Review prévue pour fin décembre

6. Questions - discussion



- Mode de remise des rapports
- Mise en œuvre des recommandations
- Controlling des recommandations
- Etc.

Davantage d'informations...









Consultez notre site:

http://www.efk.admin.ch/francais/vorstellung%20_fb6.htm

Au menu

-  [Description du centre de compétences](#)
-  [Projets actuels](#)
-  [Rapports](#)

Outils méthodologiques

-  [Définition "évaluation"](#)
-  [Critères de choix des thèmes](#)
-  [Déroulement d'un projet d'évaluation](#)
-  [Elaboration d'une esquisse de projet](#)
-  [Elaboration d'une étude de faisabilité](#)
-  [Entretien approfondi semi-structuré](#)

*Pour notre centre de compétences Audit de rentabilité et évaluation,
nous recherchons un/e*

évaluateur/trice - chef/cheffe de projet

***Vos activités principales:** vous vous verrez notamment confier
l'organisation et le management de projets importants d'évaluation de
politiques publiques, l'attribution de mandats externes, la mise en place
et l'analyse d'enquêtes, la réalisation d'entrevues approfondies et la*