



Exemple d'étude de cas

AD5 - Audit



Information pour le participant

REMARQUE IMPORTANTE :

Cet exercice peut être considéré comme un exemple d'étude de cas qui peut être utilisé dans un Centre d'évaluation EPSO. Les problèmes n'ont pas été complètement élaborés mais offrent un aperçu global des types de problèmes que vous pourrez réellement affronter dans un centre d'évaluation.

Copyright EPSO, Office C-80, 1049 Brussel

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any means, electronic, mechanical, photocopying or otherwise, without the prior permission of EPSO.

This exercise may only be administered and interpreted by persons trained and authorized by EPSO and only under the conditions stipulated by EPSO.

EPSO - FR-FR- MockCS - AD5 Audit - EX - 060810 - V01.06

EXERCICE

REMARQUE IMPORTANTE :

Il s'agit d'un document fictif fourni uniquement dans le but de cet exercice. Toutes les références aux états existants, aux organisations internationales, aux entreprises privées, aux services et à leurs représentants, etc. doivent être considérées comme de simples exemples.

Elles ne décrivent aucune situation de ces entités ou personnes.

Nous vous conseillons par conséquent de vous fier uniquement aux informations présentées dans l'exercice et non à votre expertise préalable dans le domaine lorsque vous répondez aux questions.

Au cours de cet exercice, vous endosserez le rôle de chargé de dossier à la DG Élargissement dans l'unité en charge de la région des Balkans. La documentation nécessaire est comprise dans cette brochure. Vous trouverez un certain nombre de courriers électroniques, de rapports, d'articles et d'autres documents que vous aurez à analyser et à intégrer afin de pouvoir vous charger correctement de la mission qui vous a été confiée. Il s'agit de votre premier jour à ce nouveau poste.

Il est primordial que vous acceptiez la situation telle que décrite dans la simulation. Si, dans la réalité, vous auriez accès à d'autres sources d'informations et pourriez consulter vos collègues, dans cet exercice, vous devrez vous contenter des informations contenues dans la documentation de l'exercice. Cependant, vous pouvez formuler des hypothèses logiques lorsque les informations sont manquantes ou incomplètes.

Vous pouvez modifier l'ordre des documents comme vous le souhaitez et ajouter des remarques ou des notes si nécessaire. Toutefois, n'oubliez pas que les assesseurs baseront exclusivement leur évaluation sur ce que vous avez écrit sur les feuilles mises à votre disposition. Par conséquent, assurez-vous de noter sur ces feuilles toutes les informations sur lesquelles vous souhaitez être évalué et assurez-vous également d'expliquer le raisonnement se cachant derrière vos idées.

L'étude de cas a pour but d'évaluer les compétences suivantes : Analyse et résolution de problèmes, Communication (capacités rédactionnelles), Qualité et résultats, Hiérarchisation des priorités et organisation.

Outre les compétences générales, elle évalue aussi votre capacité à appliquer vos connaissances spécifiques à une situation particulière dans le domaine pour lequel vous postulez.

Votre tâche consistera à répondre à des questions relatives à la situation décrite dans cette brochure :

- Effectuez un sommaire exécutif de la situation : quels sont les problèmes majeurs observés dans la région des Balkans ?
- Quelles sont les solutions potentielles que vous envisagez pour résoudre les problèmes majeurs dans la région des Balkans ?
- Quelles seraient vos recommandations à long terme, en prenant en compte les différents acteurs impliqués ?
- Veuillez indiquer vos suggestions relatives à l'amélioration du processus d'audit pour le futur.

Au total, vous disposez de 90 minutes pour réaliser cette étude de cas. Veuillez répondre aussi précisément que possible et écrire le plus clairement possible.

Veillez noter :

Aujourd'hui, nous sommes le vendredi 29 juin 200X.

L'an dernier nous étions en 200X-1 et l'an prochain nous serons en 200X+1

ABBREVIATIONS UTILISÉES

CARDS	Assistance communautaire à la reconstruction, au développement et à la stabilisation
CONSEIL	Le conseil de l'Union Européenne
DG ÉLARG	Direction générale de l'élargissement
CE	Commission Européenne
CC	Cour des comptes européenne
PE	Parlement Européen
ERDO	Organisation européenne de reconstruction et de développement
JUE	Justice de l'Union Européenne
IPA	Instrument d'aide de préadhésion

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Evie Christoffelsen, Chef d'unité, Direction de la région des Balkans, DG ÉLARG
À : <(votre nom)>
Cc:
Date : 29 juin 200X
Objet : Bienvenue !

Cher/chère (votre nom),

Bienvenue dans l'équipe !

Comme mentionné lors de notre entretien téléphonique hier, mon assistant a préparé toute la documentation et les informations nécessaires pour votre première mission au sein de la DG Élargissement. Les informations comprennent des renseignements à caractère général de base, mais la plupart des documents proviennent d'un audit récemment mené dans la région des Balkans. Comme vous le savez, la Commission est responsable de la mise en place des instruments financiers dans la région des Balkans grâce à des IPA et nous devons faire preuve d'une attention particulière aux projets qui ne fonctionnent pas convenablement ou qui ne sont pas viables pour certaines raisons.

Je voudrais que vous lisiez toute la documentation en détail et que vous me rédigiez un rapport résumant la situation, proposant quelques solutions et effectuant quelques recommandations pour le futur. Je souhaiterais également que vous utilisiez les informations disponibles pour effectuer quelques recommandations sur l'amélioration du processus d'audit pour le futur.

D'avance, je vous remercie. Je serais de retour d'une conférence internationale le 6 juillet, mais n'hésitez pas à me contacter ainsi que vos collègues si vous rencontrez des problèmes ou si vous avez des questions. Mon assistant peut vous donner mon numéro de téléphone portable.

Tous mes vœux de réussite et à bientôt,

Evie

Publié le : 15.04.200X-3

EUROPEAN RECONSTRUCTION
AND
DEVELOPMENT OFFICE

JOURNAL DE L'ORGANISATION EUROPEENNE DE RECONSTRUCTION ET DE DEVELOPPEMENT

TOUJOURS SURPRENANT

NEWSLETTER SPECIALE DE L'ORGANISATION EUROPEENNE DE RECONSTRUCTION ET DE DEVELOPPEMENT

Suite au conflit survenu en Ex-Yougoslavie, l'UE a créé l'ERDO en 200X-8. Ainsi, l'UE a prouvé sa détermination à répondre aux besoins de la région des Balkans, c'est-à-dire, reconstruire après les dommages provoqués par le conflit, stabiliser la région et soutenir les gouvernements à l'aide de réformes démocratiques.

L'ERDO s'est rapidement faite une réputation grâce à son efficacité. Son mandat a été progressivement étendu à toute la région.

Cette newsletter commémore le 5ème anniversaire de l'agence !

QUELQUES FAITS ET CHIFFRES

Depuis 200X-8, l'ERDO s'est vu confier un portefeuille d'investissement de 2,85 milliards d'€. À ce jour, plus de 2,58 milliards d'€ (ou > à 90 %) de la somme a été contractée et 2,24 milliards d'€ (ou aux alentours de 78 %) ont été reversés.

Comme les besoins évoluent rapidement, l'aide européenne est passée d'un travail de première urgence à des projets d'aide à la réforme et à la modernisation des institutions publiques. Ces cinq dernières années, l'ERDO a fourni une aide dans pratiquement toutes les zones de la vie publique ou des affaires, de l'administration du gouvernement et de l'économie, en passant par la société civile et les médias.

LES PETITES REVOLUTIONS

Les processus de réforme ne sont pas de simples mots échangés par les bureaucrates de Bruxelles, ils prennent tout leur sens sur le terrain. Les réformes servent à améliorer la vie quotidienne de milliers de personnes. Elles consistent à améliorer les méthodes de travail, mettre en place une coopération et améliorer la santé et l'enseignement

de la population.

LE FINANCEMENT

Les critères de Copenhague sont respectés principalement grâce à une aide technique, au jumelage et à d'autres activités similaires, qui sont financées grâce au programme CARDS et aux instruments d'aide de préadhésion. Malgré son impact important, la subvention de fond seule n'est qu'une partie de la solution à apporter. Il est vital d'attirer des investissements directs étrangers des institutions financières internationales et d'autres entités.

UNE APPROCHE UNIQUE

L'ERDO possède une approche unique pour fournir de l'aide dans les différents pays impliquant :

- La rapidité et la flexibilité.
- Le déroulement dans le champ donné.
- L'encouragement à la participation à l'échelle locale..
- La coopération avec les gouvernements européens et d'autres donateurs.
- La gouvernance et la coopération avec la famille européenne (l'ERDO doit rendre des comptes au PE et au Conseil des ministres).
- L'éthique et la responsabilité

DES SUCCES CELEBRES

Voici quelques-uns des projets parfaitement gérés par l'ERDO.

Afin de remédier au surpeuplement et aux conditions inhumaines dans les prisons, un nouvel établissement a été construit en 200X-5 pour accueillir 500 détenus. Ce projet a été une réussite et était en parfait alignement avec la politique judiciaire menée par le pays.

Un tribunal a été rénové en 200X-7 pour améliorer l'établissement déjà existant qui était considéré comme dangereux et manquant d'une infrastructure appropriée. Le gouvernement a depuis alloué des fonds séparés afin de rénover d'autres tribunaux à travers le pays.

Les forces de police locales ont été formées pendant deux ans pour renforcer leur capacité à faire exécuter la loi. La police locale s'est avérée capable de gérer le projet de manière autonome.

En 200X-6 un centre pour demandeurs d'asile a été installé à la frontière grâce aux fonds européens. Le projet a eu un impact positif sur la région. Depuis lors, d'autres pays de la région ont coopéré en installant des centres pour demandeurs d'asile frontaliers et en fournissant les équipements nécessaires.

LES DIFFICULTES RENCONTREES

Dans deux pays, les changements d'équipes ont entraîné l'échec quasi complet d'un des projets. En effet, l'équipe qui avait été formée pour mener les projets a été remplacée dans les 18 mois suivant les élections.

Certains pays ont reçu des fonds pour des activités liées au développement d'institution comme par exemple l'élaboration de stratégies, de plans d'action et la législation correspondante, une visite de contrôle au milieu du projet nous a révélé que le budget avait été en réalité utilisé pour financer des travaux pour la construction d'un tribunal.

ALLER DE L'AVANT

Un engagement proactif dans la facilitation des échanges commerciaux, la mobilisation des investissements et la poursuite du dialogue politique avec les autorités locales constituent la base du travail de l'ERDO dans toute la région.

Ces 5 dernières années ne célèbrent pas l'existence du programme en lui-même. Les projets et les objectifs doivent avant tout gagner le soutien des organisations de la société civile locale afin que ces activités soient basées sur une demande locale plutôt que sur des besoins purement liés à l'adhésion. Cette stratégie offre des résultats plus durables.

HR

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Evie Christoffelsen, Chef d'unité, Direction de la région des Balkans, DG ÉLARG
À : Frederich Gastona, Directeur, Unité de l'audit, ECA
Cc : Elody Gaindy, vérificateur en chef, Unité de l'audit, ECA
Date : 20 novembre 200X-1
Objet : RE TR: Projets de la Commission d'audit dans la région des Balkans

Cher Frederich,

Comme vous le savez, j'ai déjà participé plusieurs fois à ce type d'évènement alors que j'occupais la fonction de vérificateur et j'ai déjà rencontré des problèmes similaires. Il doit probablement y avoir un léger manque d'effectif et je suggérerais de reporter l'audit de 3 mois puisqu'il serait inutile de contrôler des projets qui ne sont pas terminés. Nous risquerions seulement de n'avoir qu'un temps réduit avec chaque gestionnaire de projets à cause de leur charge de travail.

Salutations,

Evie

-----Réponse de Evie.Christoffelsen@eca.europa.eu le 20/11/200X-1 08:46----

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Frederich Gastona, Directeur, Unité de l'audit, ECA
À : Evie Christoffelsen, Chef d'unité, Direction de la région des Balkans, DG ÉLARG
Cc : Elody Gaindy, vérificateur en chef, Unité de l'audit, ECA
Date : 19 novembre 200X-1
Objet : TR: Projets de la Commission d'audit dans la région des Balkans

Chère Evie,

Avez-vous déjà eu à gérer ce type de problème ?

Merci beaucoup,

Frederich

—— Transmis par Frederich.Gastona@eca.europa.eu le 19/11/200X-1 09:35 ——

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Elody Gaindy, vérificateur en chef, Unité de l'audit, ECA
À : Frederich Gastona, Directeur, Unité de l'audit, ECA
Cc : Frank Pascob, Odile Verdoris, Brigitta MacMorran, Vérificateurs, Unité d'audit, ECA
Date : 18 novembre 200X-1
Objet : Projets de la Commission d'audit dans la région des Balkans

Cher Frederich,

Je trouve cette situation parfaitement inacceptable. Nous étions supposés partir pour effectuer un audit en Usitania dans deux semaines et soudainement, la Délégation de la commission d'Usitania nous demande de reporter notre audit. Ils nous informent que certains membres de la délégation ne seront pas disponibles car ils sont actuellement très occupés par les adjudications annuelles et que certains projets ne sont pas entièrement terminés.

Je propose que nous refusions simplement cette demande puisque l'audit a été prévu 3 mois auparavant.

Êtes-vous d'accord ?

Avec tous mes remerciements,

Elody



BREF RAPPORT SUR LA MISSION D'AUDIT

- REGION DES BALKANS - USITANIA

19-28 MARS 200X

La délégation : la délégation européenne locale
Les vérificateurs : Elody Gaindy (vérificateur en chef et rapporteur)
Frank Pascob, Odile Verdoris et Brigitta MacMorran (vérificateurs))

Usitania : 19-28 mars 200X : 19 projets (réduit finalement à 12)

A. Petit aperçu des difficultés rencontrées au cours du processus

Le 19 mars

À l'arrivée à Usitany, la capitale d'Usitania, il semble que tous les gestionnaires des projets responsables des projets à l'exception d'un, aient été envoyés en congés par le chef de la délégation, suite aux nombreuses heures supplémentaires qu'ils ont effectuées au cours des précédentes semaines. Suite aux délais d'adjudication et à la pression imposée aux gestionnaires de projets, tous les documents relatifs à l'audit n'avaient pas été envoyés au Luxembourg en avance, comme demandé. De plus, les vérificateurs n'avaient pas reçu le questionnaire de l'audit complété en avance pour tous les cas, ce qui avait également été demandé. Par conséquent, les vérificateurs ont dû examiner le questionnaire pour clarifier certains points et réponses courtes. Dans certains cas, cet exercice de clarification n'a pas pu être effectué à cause de l'absence des gestionnaires de projets de la délégation. De plus, les fichiers des projets n'étaient pas toujours très bien organisés et dans certains cas, cela a pris du temps pour localiser les informations nécessaires.

Le 20 mars

Le démarrage de la réunion avec les responsables de la délégation n'a pas été constructif. Le vérificateur en chef a exprimé son mécontentement face à l'absence de l'équipe et elle a souligné qu'habituellement, les chefs de délégation annulaient ou n'accordaient pas au personnel des congés lors d'une visite de la Cour. Le chef de délégation s'est excusé, mais ajouta qu'à cause du manque de personnel et de la forte somme d'argent à adjudiquer conformément aux règles et procédures d'adjudication européennes complexes, il avait déjà dû annuler certains congés de son personnel. Il a également ajouté qu'au moment des adjudications, il avait dû demander à son personnel de faire des heures supplémentaires. Néanmoins, il a affirmé que le reste de l'équipe présente serait à l'entière disposition de la Cour.

À la base, il y avait quatre vérificateurs pour contrôler 19 projets JUE en Usitania. Suite à l'indisponibilité du personnel de la délégation, le nombre de projets à avoir été contrôlés a été réduit à 12. Cela signifie que chaque vérificateur a eu à faire un compte-rendu sur trois projets.

Du 21 au 28 mars

Au cours de la mission, la Cour a examiné 12 projets composés de 15 contrats dans les quatre sous-domaines de la JUE : les centres d'asile et la migration, la gestion intégrée des frontières, le pouvoir judiciaire et la police. 18 réunions et 11 visites sur site ont été réalisées. Le vérificateur en chef a également rencontré le président de l'Institution d'audit d'Usitania.

Au cours de l'audit, les fichiers de la délégation ont été examinés et les entretiens ont été menés avec le personnel de la délégation, les surveillants européens, les autorités usitaniennes compétentes et les bénéficiaires du projet. Les visites sur site ont été effectuées pour tous les projets présélectionnés pour l'audit, à l'exception d'un seul. Le principe de l'audit était de visiter les projets sur site, où ils ont réellement commencé à prendre forme. Cependant, suite aux heures supplémentaires nécessaires à l'examen des fichiers de la délégation et la contrainte temporelle supplémentaire, le vérificateur en chef a décidé de ne pas visiter l'un des sites du projet. La frontière était simplement trop loin d'Usitany et l'inspection sur site a été omise.

L'un des défis de l'audit était le manque de documentation sur les (vagues) indicateurs de performance présentés dans les fichiers des projets grâce auxquels le vérificateur pouvait évaluer les résultats des projets. De plus, il y avait pratiquement un manque total de statistiques avec lesquels évaluer correctement les projets (c'est-à-dire avant et après l'intervention de l'UE) dans les bureaux du pouvoir adjudicateur (CE). En effet, la plupart des gestionnaires de projets européens n'étaient pas au courant de la situation réelle sur le terrain. Ainsi, on peut considérer que l'absence des gestionnaires de projets n'était pas cruciale.

Un membre de la délégation a rejoint l'équipe de l'audit (constituée de 2 personnes) pour chaque visite sur site. Suite à l'absence des gestionnaires de projets, un secrétaire ou un traducteur a parfois rejoint les vérificateurs. Même s'ils n'étaient pas toujours familiers du projet contrôlé, ils pouvaient fournir des informations précieuses relatives aux conditions locales.

B. Quelques exemples des projets réalisés en Usitania**1) Exemples de la distribution inefficace des fonds européens:**

- La documentation du projet de centre d'asile approuvé avait alloué un budget d'1,9 millions d'euros à des activités de développement d'institution telles que la rédaction de textes législatifs, de stratégies et de plans d'action nationale. Ces actions n'ont pas été mises en place. À la place, un centre de réception pour demandeurs d'asile a été construit.
- L'ouverture d'un centre d'asile en Usitany a été retardée d'une année, parce que les autorités ont failli dans l'approvisionnement des équipements nécessaires.
- Certains motocycles financés par l'UE et fournis à la police des frontières ont été à peine utilisés pendant les 18 premiers mois, car les autorités n'ont pas fourni à la police les tenues de protection nécessaires comme convenu. Les autorités ont maintenant lancé une offre d'équipement complémentaire.

2) Exemples de la distribution efficace des fonds européens :

- Au point de passage frontalier à Sourcias, en Usitania, la nouvelle infrastructure et les équipements installés ont rendu possible l'augmentation de la capacité et la réduction des temps d'attente.
- Le système de prison d'Usitany ne répond pas aux normes internationales, en grande partie car les prisons et les centres de détention préventive sont largement surpeuplés. La construction d'une nouvelle prison a par conséquent été considérée comme une priorité vitale et importante.
- Les autorités de Trebisca, en Usitania, manquaient de moyens adéquats pour leur permettre de traiter des affaires importantes d'une manière sécurisée et digne. À présent, un tribunal moderne a été construit grâce aux fonds européens et une douzaine de jugements ont déjà eu lieu.

PREMIERES OBSERVATIONS (VALABLE EGLEMENT POUR LE RESTE DE LA REGION)

1. Les résultats des projets nous montrent que :


- Les projets ne sont pas toujours conformes aux objectifs du programme annuel de la CE ;
- Les projets d'investissement ne s'alignent pas toujours avec les projets de développement d'institution, c'est-à-dire que l'aide européenne seule pour l'approvisionnement d'équipement et d'infrastructures ne sera pas suffisante pour supporter les changements dans les pratiques de travail des personnes en question.
- Les programmes de donateurs actifs dans cette zone, y compris ceux dont la CE est le donateur principal, ne sont pas bien coordonnés, c'est-à-dire que les processus d'apport en équipement sont tout juste coordonnés par la communauté du donateur.

2. Durabilité des résultats

Les projets de développement d'institution sont partiellement satisfaisants et invraisemblablement durables à cause de la faiblesse politique permanente et le manque d'engagement (adhésion) des bénéficiaires des fonds. En effet, la plupart des initiatives de réforme ne proviennent pas de la région mais de la CE ou d'autres acteurs externes. Les déficiences que nous avons remarquées sont :

- Un engagement relativement faible des bénéficiaires, par exemple dans le processus d'approvisionnement public ;
- Certains projets sont lancés sans plan durable, c'est-à-dire sans un plan à long-terme ;
- La distribution et l'évaluation de l'utilisation des équipements et des infrastructures financés par l'UE ne sont pas contrôlées efficacement, les implications des fonds européens utilisés doivent également être clarifiées ;
- Aujourd'hui, les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats sont quasiment inexistantes ou ne sont pas réalisés de manière explicite. Il existe des indicateurs qui ont tendance à mesurer davantage l'activité que les résultats, par exemple le nombre de réunions.
- L'assistance technique est souvent prise en charge par des sociétés conseil de manière efficace, cependant ceci offre peu de résultats pour les changements institutionnels.

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Morgan Trajkovski, Chef de la politique de préadhésion du groupe d'audit
À : Evie Christoffelsen, Chef d'unité, Direction de la région des Balkans, DG ÉLARG
Cc:
Date : 20 mai 200X
Objet : Statistiques et coordination de parrainage
Annexe :  Statistiques relatives à la région des Balkans

Chère Evie,

J'espère que vous allez bien en cette période chargée !

Je voudrais partager avec vous deux choses qui me sont parvenues ces dernières semaines.

Tout d'abord, veuillez trouver ci-joint un tableau mis à jour sur le niveau de corruption perçu dans la région des Balkans (Annexe I). Il indique une fois de plus qu'il reste encore beaucoup de travail à faire. Nous venons juste de recevoir le rapport complet de Transparency@Global. N'hésitez pas à contacter l'administration pour en obtenir une copie.

Ensuite, selon mes sources, j'ai entendu dire que lorsque nous allons contrôler les projets dans les différentes régions européennes ou pays candidats, il y aurait en quelque sorte un conflit pour savoir qui subventionne quoi, dans un pays, une région ou une ville donnée. Cela n'est pas nouveau, mais j'ai l'impression que cela prend une tournure politique et que la coordination devient de plus en plus urgente. Il s'agit d'un sujet dont nous devrions discuter avec nos différents partenaires, y compris la Commission avant de lancer toute nouvelle initiative. Avez-vous plus de détails sur les réactions des sponsors externes de « notre » région ?

J'ai inclut en annexe II un tableau sur les différents organes de parrainage de la région des Balkans récemment publié par la Banque mondiale et la Commission Européenne.

Merci d'avance et j'espère que nous pourrons nous voir prochainement.

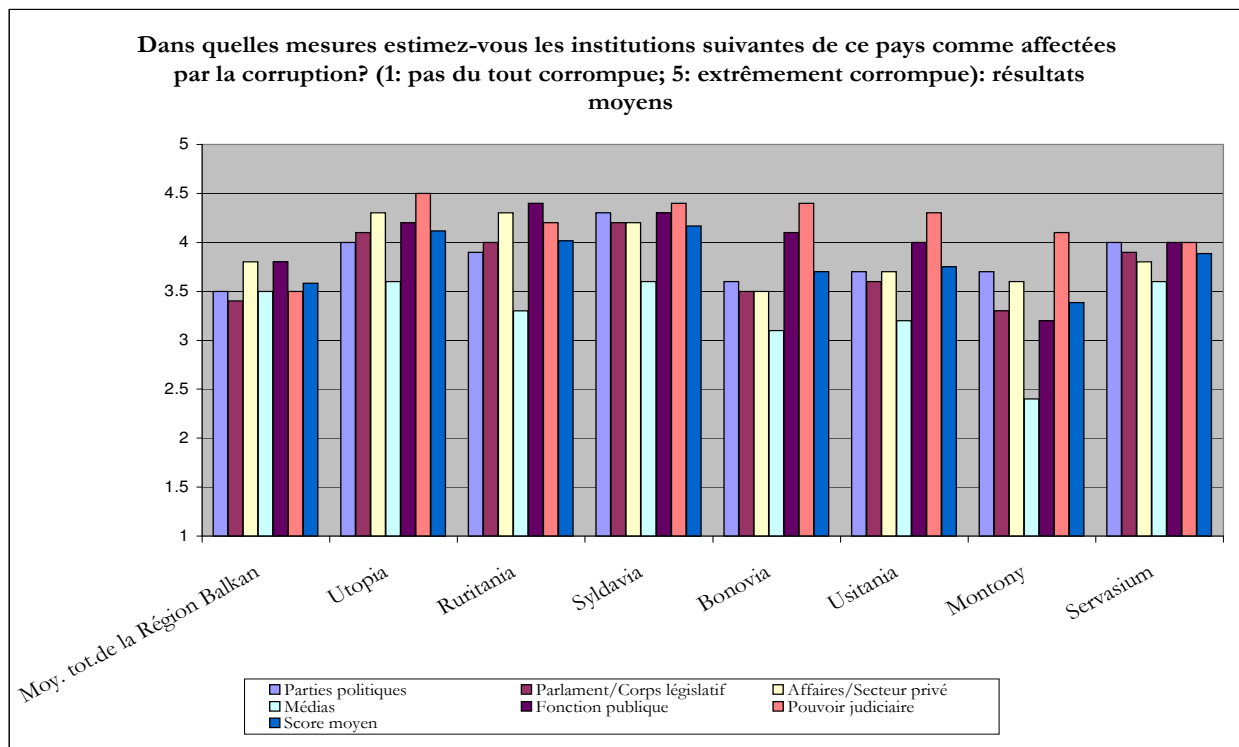
Salutations,

Morgan

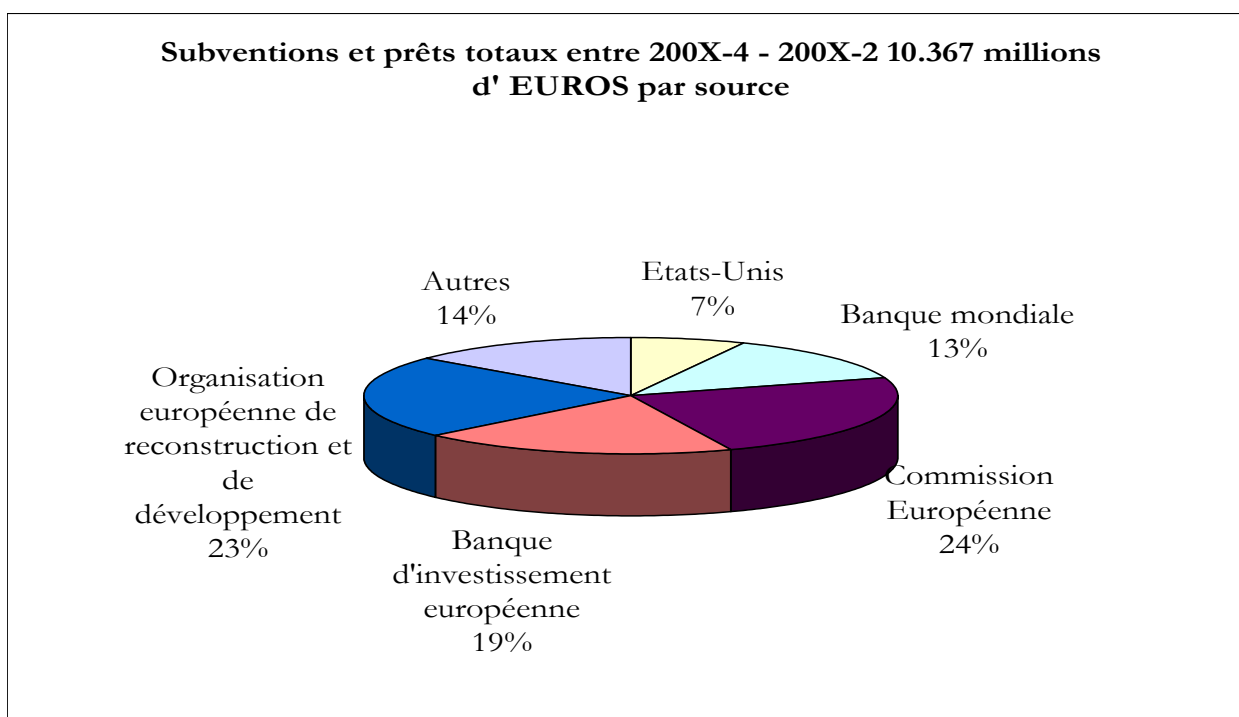
ANNEXE I

NIVEAU DE CORRUPTION PERÇU DANS LA RÉGION DES BALKANS

Questionnaire effectué auprès d'au moins 100 citoyens vivants dans chaque pays - décembre 200X-1



ANNEX II



**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Jonas Leaway, Coordinateur de la mise en place du programme IPA, DG ÉLARG
À : Evie Christoffelsen, Chef d'unité, Direction de la région des Balkans, DG ÉLARG
Cc:
Date : 27 juin 200X
Objet : TR: Conférence de donateurs en Ex-Yougoslavie

Chère Evie,

Veuillez trouver ci-dessous le message de Karl Vanderpe, un collègue rencontré quelques années plus tôt lors d'une inauguration à Vindiass. Même si je ne coordonne plus les activités de l'ERDO, je souhaiterais être tenu informé des suites des dossiers que vous examinez dans la région des Balkans.


Selon moi, et afin de pouvoir continuer les préparations cet automne, il serait utile que nous discussions d'une stratégie pour avancer et ne pas attendre trop longtemps. Je pense qu'il y a un fort potentiel ici qui pourrait être bénéfique pour tous les projets financés par l'IPA dans cette zone. Nous devrions même penser à faire participer d'autres acteurs, mais rencontrons nous d'abord pour ceci puisque je sais que vous avez déjà rencontré ce type d'obstacles auparavant.

Merci, j'espère avoir bientôt de vos nouvelles,

Jonas

— Transmis par Jonas.Leaway@elarg.eu le 27/06/200X 10:31 —

**MESSAGE ELECTRONIQUE**

De : Karl Vanderpe, Vérificateur en chef de la Banque d'investissement européennes
À : Jonas Leaway, Coordinateur de la mise en place du programme IPA, DG ÉLARG
Date : 26 juin 200X
Objet : Conférence de donateurs en Ex-Yougoslavie
Annexe :  Communiqué de presse

Cher Jonas,

Tout d'abord, toutes mes félicitations ! J'ai appris que vous n'étiez plus responsable de la mise en place du programme ERDO mais que vous étiez désormais coordinateur de la mise en place du programme IPA. Cela semble très intéressant ! Comment allez-vous ?

Je vous contacte, car si je me souviens bien lorsque nous nous sommes rencontrés à Vindiass en 200X-3, nous avons discuté du manque de coordination habituel relatif aux actions de parrainage. Nous avons discuté du cas de deux organismes donateurs qui approvisionnaient en véhicules de

police l'une des municipalités sans savoir que l'autre organisme offrait une aide financière pour le même projet. Il y a avait également le cas d'un organisme donateur qui avait payé la construction d'un tribunal mais sans équipements pour cause de « débats et malentendus » au Ministère des Infrastructures.

Le financement de ces deux projets a, entretemps, été redirigé vers une autre zone. Il s'agit de quelque chose qu'il faut éviter dans le futur, surtout qu'il ne s'agit pas de la première fois qu'une personne découvre ce genre d'irrégularités dans la région.

Cependant, en Ex-Yougoslavie, je suis tombé sur un exemple de bonne pratique (voir le communiqué de presse joint) : il serait judicieux de discuter d'une initiative similaire pour tous les projets/pays où des parrainages officiels sont mis en place. Qu'en pensez-vous ? Je trouve assez surprenant que la Commission ne nous ait pas informés de son initiative dans cette zone. Peut-être étiez-vous au courant ?

Merci d'avance !

Salutations,

Karl Vadorpe

COMMUNIQUÉ DE PRESSE : SERVICE DES INFRASTRUCTURES ET D'AIDE ETRANGERE DE RURITANIA



RÉPUBLIQUE DE RURITANIA
Service des infrastructures
et aide étrangère



COMMISSION EUROPÉENNE
DG Élargissement

COORDINATION ET COOPERATION ENTRE LES DONATEURS ET LES INSTITUTIONS FINANCIERES EN RURITANIA

Le service des infrastructures et de l'aide étrangère de Ruritania et la Commission Européenne organisent conjointement une conférence sur la « Coordination des donateurs en Ruritania » qui aura lieu à Rurovic le 2 octobre 200X. Environ 100 acteurs des institutions financières internationales, les Etats membres de l'UE, les donateurs extérieurs à l'UE et représentants de Ruritania partageront leurs opinions et idées pour une coordination plus efficace de leurs activités.

L'envoyé spécial européen dans la région des Balkans ouvrira la conférence en offrant un aperçu de la stratégie de financement de la Commission et plus particulièrement sur ce qui peut être attendu de la Commission et de la DG Élargissement dans les années à venir. Son allocution sera suivie par le Ministre des infrastructures et d'aide étrangère de Ruritania qui débattrà de la situation locale et de ce qui en découlent.

Dans l'après-midi, les débats s'organiseront en huit groupes de travail, chaque groupe de travail enquêtera sur l'un des cas présentés par le chef de l'atelier de travail ou par le donateur international ou local d'un secteur particulier.

À la fin de la journée, les conclusions seront présentées en session plénières et une déclaration commune sera développée.

Cette conférence a pour objectif de débattre sur les alternatives existantes pour une meilleure utilisation des fonds, du temps et de l'énergie ainsi qu'une augmentation de l'efficacité par l'intermédiaire d'une administration améliorée, tout en minimisant la frustration et les retards des projets.

L'un des objectifs principal est la mise en place d'une coordination plus efficace et effective des fonds externes de tous les donateurs. Un autre point tout aussi important est l'alignement des objectifs des donateurs avec les priorités stratégiques nationales, régionales ou locales, ainsi qu'un ajustement des budgets à tous les niveaux.

L'aide financière des donateurs de Ruritania a avoisiné les 0,9 milliard d'euros entre 200X-4 et 200X-1.

DOCUMENT SERVANT DE BASE DE DISCUSSION SUR LES PROJETS REALISES DANS LA REGION DES BALKANS

EVALUES EN 200X-2 -

-PAR EVIE CHRISTOFFELSEN, DIRECTEUR DE L'UNITE D'AUDIT, 20 DECEMBRE 200X-2

Cher/chère <votre nom>,
Voici des notes que j'ai voulu inclure dans le débat lorsque j'exerçais à mon ancien poste, cependant je l'ai quitté quelques mois plus tard et elles n'ont pas été utilisées. Elles ne sont pas terminées mais mes commentaires restent d'actualités !
Salutations,
Evie

Introduction

À l'aide de ces notes servant de base de discussion, je souhaiterais inviter les acteurs (l'ECA, notre unité, les autorités locales dans la région des Balkans ainsi que les délégations locales) afin de réfléchir sur les moyens d'améliorer la continuité et l'efficacité du projet dans la région. Ci-dessous, vous trouverez un résumé contextuel de certains projets dont le critère de viabilité a été défini comme critique ou relativement faible. Chacun de ces projets présentent des problèmes particuliers, cependant, à partir des observations que nous avons réalisées ces dernières années, ces problèmes peuvent être extrapolés à la région entière.

Projet 1 : protection de l'agriculture (février 200X-2 en Syldavia)

Objectif : améliorer le rendement agricole des fermiers et des organisations agricoles, le niveau des revenus et la qualité de vie.

Évaluation : Ce projet a été un succès en ce qui concerne la capacité de développement pour les fermiers locaux, il a permis également une augmentation de l'autosuffisance de cette partie de la population. Afin de mesurer les impacts du projet, des entretiens ont été conduits auprès de quelques employés et exploitants de quatre petites fermes et d'une grande organisation agricole (liste détaillée à fournir). Une tendance vers la hausse des niveaux de revenus ne peut être évaluée que sur le long terme, puisqu'ils dépendent également des fluctuations du marché, du profil de l'économie locale et des impacts à long terme du savoir et de l'expérience gagnés par les organisations agricoles. Malheureusement, aucun indicateur ou donnée de référence sur la capacité de production agricole, les revenus, etc. n'a été fourni. Cela rend difficile l'évaluation de l'impact et de l'évolution comparé à la phase d'avant-projet. Le vérificateur a également conclu qu'il n'était pas possible d'évaluer l'amélioration de la qualité de vie sans cette donnée.

Suivi et premières conclusions : Les acteurs locaux vont offrir des fonds pour permettre la durabilité des gains et des effets positifs que le projet a rencontré jusqu'à ce jour. Le vérificateur a recommandé aux acteurs locaux, ainsi qu'à la délégation et aux autorités que les leçons tirées de ce projet soient

incluses dans la conception du prochain projet. La conclusion initiale du vérificateur est que le projet était bon au départ mais que les fonds auraient pu être utilisés plus efficacement.

Projet 2 : formation judiciaire (mars 200X-2 en Syldavia et avril 200X-2 en Servasium)

Objectif : créer des centres de formation judiciaire pour améliorer la performance des juges.

Évaluation : Le vérificateur a évalué deux centres de formation dans chaque pays. En Syldavia, les conseils des experts européens ont été ignorés lors de la création de l'institution. Le ministère n'a invité aucun des experts internationaux pour participer au projet de loi. Par conséquent, la loi a été fortement critiquée par les donateurs car elle n'était pas conforme aux normes européennes. De plus, le programme de la formation à l'origine d'une période de 18 mois a été réduit à une période de 12 mois, ceci en réduit l'impact.

En Servasium, l'institut de formation pour juges, manquait d'une direction ou d'une attribution légale définie. Le programme « former le formateur » suggérait la mise en place de méthodes d'enseignement modernes, comme par exemple, la formation en petits groupes avec de nombreuses interactions de groupe. Cependant, puisque personne ne semblait avoir les compétences pour faciliter cela, une classe traditionnelle a été mise en place. Certains juges étaient très pessimistes quant à l'impact de cette formation et l'ont qualifié de « perte de temps ». D'autres ont déclaré qu'ils ont été capables de partager quelques pratiques entre eux puisque que les juges étaient tous réunis dans un seul programme.

Suivi et premières conclusions : Dans les deux projets, on observe clairement un manque de conseil de la part d'experts. La question est de savoir comment est-il possible que ces experts n'aient pas été consultés dans la phase d'avant-projet, et pourquoi les autorités n'ont pris aucune mesure lorsqu'elles ont réalisé qu'il manquait des compétences légales. La délégation et les vérificateurs ne purent conclure qu'après l'évaluation du projet et qu'après que les fonds furent dépensés qu'un centre de formation professionnelle n'avait pas été créé et que les objectifs n'avaient pas été atteints ni même le projet achevé.

Projet 3 : petites et moyennes entreprises (juin 200X-2 en Utopia)

Objectif : stimuler l'activité des PME par le développement des capacités aux niveaux centraux et locaux dans l'application de nouvelles méthodologies pour encourager le développement régional novateur et à long terme.

Évaluation : Le vérificateur a visité 2 PME qui ont reçu des fonds sous la ligne budgétaire du projet. Ils n'ont pas pu spécifier quelles étaient les nouvelles méthodologies utilisées, puisqu'aucun indicateur ou donnée de référence sur l'activité de la PME n'était disponible. Ils ont appliqué quelques nouvelles techniques de gestion, cependant, elles avaient été établies trois ans auparavant grâce à un programme de financement de la Banque mondiale. Trois autres travailleurs indépendants, composé d'une équipe de 2 à 5 personnes luttait pour maintenir leur entreprise à flot. Les premières impressions furent qu'elles étaient en concurrence avec des PME plus grandes, dirigées par les professionnels. Il semblait n'y avoir aucune autorité centralisée pour diriger les start-ups vers des produits ou des services plus innovateurs ni pour les aider en leur offrant des conseils de professionnels.

Suivi et premières conclusions : Les premières conclusions du vérificateur sont que le but du financement du projet n'avait pas été bien étudié à l'avance. En Utopia, il n'y a que quelques PME prospères, et uniquement grâce au parrainage continu qu'elles reçoivent de la communauté internationale. Des fonds

européens supplémentaires aideront en particulier ces PME déjà prospères. En distribuant des fonds selon ce système, les nouvelles PME reçoivent un financement moindre mais également moins d'opportunité pour obtenir ces fonds. Une autre conclusion est que le champ du projet était trop large et trop ambitieux. Chaque expert de la région soulignera que le développement régional ne peut pas être couvert par un pays ou laissé à une ville. Il est très dommage que ces experts n'aient été consultés par la délégation et les autorités locales avant que ce projet ne soit sélectionné pour être financé. Une organisation centrale mêlant connaissance et centre de formation est manquante. Une telle organisation aiderait la croissance et le développement de nouvelles PME et assurerait la production de produits et de services novateurs sur le marché au lieu d'une simple concurrence entre elles.

Projet 4 : développement social (octobre 200X-2 en Montony)

Objectif : instaurer l'accès à l'éducation (alphabétisation) des femmes

Évaluation : Le vérificateur a assisté à quelques réunions de groupes de femmes et aux cours prévus pour instruire les femmes (détails à suivre), afin d'évaluer l'étendue de la contribution des classes à l'amélioration du taux d'alphabétisation des femmes et pour estimer leur taux de satisfaction. Une évaluation concrète du nombre de femmes qui savent lire et écrire a été difficile à établir puisqu'aucun indicateur ou donnée de référence sur la participation des femmes n'a été fourni. Des tests ont été réalisés par certaines femmes mais ils n'ont pas été réalisés d'une manière régulière et transparente. D'un autre côté, toutes les femmes interrogées par le vérificateur étaient très satisfaites des cours, en partie car ces leçons leurs donnaient l'opportunité de rencontrer d'autres personnes dans la même situation. Elles étaient certaines qu'avec le temps, elles trouveraient un emploi et elles seraient capables de subvenir aux besoins financiers de leurs familles.

Suivi et premières conclusions : Le vérificateur est globalement satisfait de l'engagement et de la participation active des femmes dans les groupes de travail, réunions et cours pour partager leurs expériences et s'instruire. Les contacts sont importants, toutefois, l'objectif d'alphabétisation doit être atteint. Des efforts continus et des financements sont donc nécessaires pour atteindre un impact positif durable en Montony. Si à l'avenir ce projet est optimisé, il pourrait servir de modèle à toute la région.