



UNEDSA

de la verificación de los **comptes publics**



059838/151549

Revue internationale de la vérification des comptes publics

Janvier 1994—Vol. 21, n° 1

© 1994 International Journal of Government Auditing Inc.

La *Revue internationale de la vérification des comptes publics* est publiée tous les trimestres (janvier, avril, juillet et octobre) pour le compte de l'INTOSAI (Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) en allemand, en anglais, en arabe, en espagnol et en français. La *Revue*, organe officiel de l'INTOSAI, vise au perfectionnement des procédés et techniques de vérification des comptes publics. Les opinions et les idées formulées n'engagent que la rédaction et les auteurs des textes et ne reflètent pas nécessairement les vues ou l'orientation de l'Organisation.

La rédaction invite les intéressés à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des faits divers à ses bureaux, aux soins du U.S. General Accounting Office, Room 7806, 441 G Street NW, Washington, D.C. 20548, U.S.A. (téléphone: (202) 512-4707, télécopieur: (202) 512-4021).

La *Revue* sert parfois de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de la vérification des comptes publics. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes de vérification ou de descriptions de programmes de formation en vérification. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent guère.

La *Revue* est distribuée aux directeurs de toutes les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du monde qui participent aux activités de l'INTOSAI. Les autres intéressés doivent s'abonner au coût de 5 \$ US par année. Pour toutes les versions, il faut acheminer correspondance et chèques au bureau administratif de la *Revue* - P.O. Box 50009, Washington, D.C. 20004, U.S.A.

Les articles de la *Revue* sont répertoriés dans l'*Accountants' Index* par l'American Institute of Certified Public Accountants et présentés dans la publication *Management Contents*. Des articles choisis figurent également dans les comptes rendus analytiques publiés par les sociétés Anbar Management Services, de Wembley en Angleterre, et University Microfilms International, de Ann Arbor (Michigan) aux É.-U.

Table des matières

- 1 Éditorial
- 2 En bref
- 7 Assemblée générale de l'AFROSAI
- 10 Responsabilisation et habilitation
- 13 Contrôle de l'aide extérieure
- 17 Publications à signaler
- 18 Dans le cadre de l'INTOSAI
- Co Index de 1993

Conseil de rédaction

Franz Fiedler, président de la Cour des comptes de l'Autriche
L. Denis Desautels, vérificateur général du Canada
Dali Jazi, premier président, Cour des comptes de la Tunisie
Charles A. Bowsher, contrôleur général des États-Unis
Jose Ramon Medina, contrôleur général du Venezuela

Président, IJGA, Inc.

Peter V. Aliferis (É.-U.)

Rédacteur en chef

Donald R. Drach (É.-U.)

Adjointe du rédacteur en chef

Linda L. Weeks (É.-U.)

Rédacteurs

Hubert Weber (INTOSAI-Autriche)
Mark Hill (Canada)
Axel Nawrath (République fédérale d'Allemagne)
Hisashi Okada (ASOSAI-Japon)
Luseane Sikalu (SPASAI-Tonga)
Sharma Otleley (CAROSAI-Trinité-et-Tobago)
Abderrazak Smaoui (Tunisie)
Diane Reinke (É.-U.)
Susana Gimón de Nevett (Venezuela)

Production / Administration

Sebrina Chase (É.-U.)

Membres du Comité directeur de l'INTOSAI

Charles A. Bowsher, contrôleur général des États-Unis, président
Fakhry Abbas, président, Organisation centrale de contrôle des finances publiques, Égypte, premier vice-président
Elvia Lordello Castello Branco, Ministre-Président, Cour des comptes, Brésil, deuxième vice-président
John C. Taylor, contrôleur général de l'Australie
Franz Fiedler, président de la Cour des comptes de l'Autriche, secrétaire général
E. David Griffith, contrôleur général, Barbade
Paul Ella Menye, coordinateur général, Cameroun
L. Denis Desautels, vérificateur général, Canada
Tapio Leskinen, contrôleur général, Finlande
Hedda Czaache-Meseke, présidente de la Cour des comptes de la République fédérale d'Allemagne
J.B. Sumarlin, président de la Commission supérieure de contrôle de l'Indonésie
David G. Njoroge, contrôleur et vérificateur général du Kenya
Javier Castillo Ayala, contrôleur général de Hacienda, Mexique
Pascasio S. Banaria, président de la commission de contrôle des Philippines
Began Ioan, président de la Cour des comptes de la Roumanie
Omar A. Fakieh, ministre d'État, président du Bureau général de contrôle, Arabie Saoudite
Pohiva Tui'i'onetoa, contrôleur général, Tonga

DATA BASE MODIFICATION REQUEST

DATA BASE:

() Document () Inventory
() Restricted () Records Mgmt.

Submitted by: Sean

Date: 5-12-94

ACCESSION NUMBER(S): 150929

TEMPORARY ACCESSION NUMBER(S): 059146

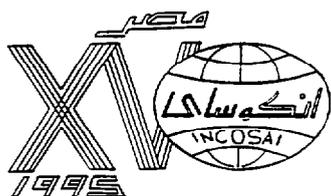
DOCUMENT DATE(S): 01/94

FIELD(S) TO BE MODIFIED: Description

MODIFICATION(S):

This is the English -

~~Refer to Accession Number 151549 for the French language~~
dition of the January 1994 issue of the International
Journal of Government Auditing, Vol. 21, No. 1. Refer to
Accession Number 151549 for the French-language edition.



Le Caire : hôte du XV^e INCOSAI

par Fakhry. A. Abbas, président, Organisation centrale de contrôle des finances publiques de l'Égypte

La majorité d'entre vous savez maintenant que le Quinzième Congrès de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (XV^e INTOSAI) se tiendra au Caire, en Égypte, à la fin de septembre et au début d'octobre 1995. La candidature de l'Égypte comme hôte du XV^e INCOSAI a été suggérée pour la première fois en 1989 par le Comité directeur de l'INTOSAI, pendant le XIII^e INCOSAI à Berlin, et a été officiellement acceptée par l'ISC de l'Égypte au XIV^e INCOSAI à Washington, en 1992. Je considère qu'il s'agit d'un grand honneur pour l'ISC de l'Égypte, l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques, d'accueillir le Congrès, et il me tarde de souhaiter la bienvenue à toutes les ISC au Caire.

Vous savez évidemment que ces congrès favorisent l'échange d'idées et d'expériences entre les ISC sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Le succès de tout congrès dépend de la participation des ISC : plus elles seront nombreuses à participer au XV^e INCOSAI, plus le succès du Congrès sera retentissant. Par conséquent, nous souhaitons la bienvenue à toutes les ISC au Caire et au XV^e INCOSAI en 1995. Je suis convaincu que la participation des ISC à tous les programmes et activités de l'INTOSAI et leur appui renouvelé sont garants d'un Congrès utile et productif.

Le programme du XV^e INCOSAI s'étalera sur une période de deux semaines, du 23 septembre au 6 octobre 1995. Le Congrès s'ouvrira officiellement le 25 septembre et prendra fin le 2 octobre 1995. Du 4 au 6 octobre, il sera suivi par un symposium sur la «vérification de la privatisation». Pendant le Congrès officiel, nous discuterons de la vérification environnementale et des travaux des comités de l'INTOSAI en vue de trouver des solutions aux problèmes qui nous préoccupent tous. Les sessions du Congrès sont planifiées de sorte de donner des résultats efficaces. Des ateliers pour discuter des sous-thèmes se tiendront simultanément dans toutes les langues de l'INTOSAI; ils seront suivis de séances plénières où les participants élaboreront et ratifieront des recommandations sur les thèmes principaux.

Le symposium sur la privatisation permettra à nos ISC de partager leurs expériences sur la façon de surmonter les obstacles auxquels elles font face et qui découlent des changements économiques qui interviennent partout dans le monde. Cette question revêt une importance telle qu'elle a fait l'objet de discussions dans presque toutes les réunions des groupes régionaux comme thème technique. Ainsi, lors de la Sixième Assemblée générale de l'AFROSAI, tenue à Banjul, en Gambie, en novembre 1993, les participants ont discuté du rôle de l'ISC dans les programmes de participation et du contrôle des entreprises publiques privatisées. Vous trouverez à la page 7 de la *Revue* un compte rendu de l'Assemblée. Les nombreuses recommandations importantes faites par l'Assemblée, et qui

constituent désormais la Déclaration de Banjul, soulignent l'importance de la coopération régionale et internationale entre les ISC dans ces nouveaux domaines.

En 1994 et en 1995, tous seront très occupés à se préparer à cet événement extraordinaire. La coopération de toutes les ISC avec l'Organisation centrale quant au respect des échéances pour les documents principaux et les documents des pays contribuera énormément au succès du Congrès. Tel qu'il a été convenu à la 38^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI tenue à Vienne en mai 1993, l'échéance pour tous les rapports principaux est le mois de juin 1994, et l'échéance pour la distribution des



M. Fakhry Abbas

copies à toutes les ISC membres dans la langue de l'INTOSAI qu'elles préfèrent est le mois d'août 1994. L'échéance pour la présentation des documents des pays au Secrétariat du XV^e INCOSAI est fixée au 31 décembre 1994, de sorte qu'ils puissent être traduits et envoyés aux ISC membres, avec les documents principaux, au moins trois mois avant le Congrès.

Le Congrès se tiendra au magnifique Centre international des congrès du Caire. Doté d'excellentes installations, le Centre est situé dans l'un des beaux quartiers nouveaux du Caire. Le Congrès aura lieu au début de l'automne, la plus belle saison au Caire, les températures atteignant en moyenne 28^oC le jour et 22^oC la nuit. Soyez assurés que vous serez logés confortablement et en toute sécurité au cours de votre séjour au Caire. Nous avons pris des arrangements avec deux grands hôtels cinq étoiles situés au centre de la ville et avons obtenu des tarifs spéciaux. Les détails de ces arrangements vous seront transmis en temps opportun, et je suis certain que ces hôtels vous plairont.

En outre, un programme social des plus attrayants et un merveilleux programme séparé pour les conjoints sont organisés. Ils sont conçus pour donner le temps aux délégués et aux personnes qui les accompagnent d'explorer la beauté de l'Égypte, du Nil et de visiter ses monuments éternels.

Vous recevrez d'ici peu les invitations d'inscription préliminaire accompagnées d'un formulaire qui nous aidera à planifier le Congrès, et je suis certain que votre réponse sera positive. Tout le personnel de l'Organisation et moi, et bien sûr tous les Égyptiens, sont très heureux de vous accueillir au Caire en 1995 et vous souhaitent un séjour profitable sur le plan professionnel et personnel. ■

En bref

Allemagne

Nouveau président de l'ISC

Le 6 décembre 1993, M^{me} Hedda Czaache-Meseke a été nommée présidente de la Cour fédérale des comptes de l'Allemagne (CFC). Elle succède à M. Heinz Günter Zavelberg qui a récemment pris sa retraite.



M^{me} Hedda Czaache-Meseke

M^{me} Czaache-Meseke, qui est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Goettingen, a commencé sa distinguée carrière dans la fonction publique en 1971. Elle a occupé divers postes de cadre dans plusieurs ministères d'État de la Basse-Saxe ainsi que dans un ministère fédéral. En 1983, elle a été nommée Secrétaire d'État au ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts de la Basse-Saxe, poste qu'elle a occupé jusqu'en 1990. Juste avant d'être nommée présidente de la CFC, elle était député au parlement allemand où elle a siégé aux comités parlementaires chargés des questions juridiques et constitutionnelles.

En assumant ce nouveau rôle, M^{me} Czaache-Meseke se joint au Comité directeur de l'INTOSAI.

Rapport annuel de 1993

La Cour fédérale des comptes (CFC) a récemment présenté son rapport annuel aux

organes législatifs et au gouvernement. Bien qu'il couvre officiellement l'exercice 1991, le rapport traite principalement de questions présentant un intérêt actuel et concernant des activités qui ne sont pas terminées, notamment de nombreux cas où les constatations peuvent encore donner lieu à des mesures correctrices.

Ce rapport met en évidence une vaste gamme de constatations importantes relevées dans tout le gouvernement. Les grandes questions comprennent la dette fédérale, les efforts de privatisation en Allemagne de l'Est, les recettes fiscales en Allemagne de l'Est, la gestion du personnel, la planification et la préparation des mesures administratives et l'exercice de la fonction de contrôle et de supervision.

Le rapport de 1993 se compose des chapitres suivants, lesquels traitent de 114 questions de contrôle : commentaires sur les états financiers de 1991, observations sur certaines constatations relatives à la gestion financière, activités consultatives de la CFC et de son président à titre de Commissaire fédéral à l'efficacité dans l'administration publique, questions importantes au sujet desquelles les directions ont déjà suivi les recommandations de la CFC.

On peut se procurer gratuitement le rapport complet en allemand ou une version abrégée en anglais, en français ou en allemand en écrivant à l'adresse suivante: Bundesrechnungshof, Referat Pr/Int, Berliner Strasse 51, D-60311 Francfort, Allemagne.

Argentine

Dans l'article sur l'ISC de l'Argentine paru dans le numéro de juillet (page 2), le nom du Président du Bureau du contrôleur national des comptes devait se lire : M. Hector Masnatta. L'adresse correcte de l'ISC de l'Argentine est : Bureau national de contrôle de l'Argentine, Hipolito Yrigoyen, 236 - C.P. 1236, Buenos Aires, Argentine.

Australie

Le rapport annuel de l'Australian National Audit Office (ANAO) pour 1992-1993 a été déposé au Parlement le 27 octobre 1993. Dans le rapport, le contrôleur général John

Taylor se concentre sur les trois principaux programmes du Bureau: la vérification de performance, le contrôle des états financiers et le soutien au contrôle. Il a également profité de l'occasion pour parler de certaines des difficultés auxquelles l'ANAO se trouvera confronté l'année prochaine.

Dans sa préface, M. Taylor fait observer que cette période en est une de changement pour l'ANAO et que, de ce fait, son personnel et lui-même affrontent une année difficile et pleine de défis. Par exemple, au début de l'exercice 1992-1993, il a essayé d'apporter un certain nombre de changements à la structure de l'ANAO. Cependant, à mesure que l'année avançait, il est devenu de plus en plus évident que les changements devraient aller plus en profondeur qu'il avait été prévu à l'origine. Les réformes de base appuyaient le principe selon lequel un contrôle externe indépendant, rendant compte au Parlement des activités des organes gouvernementaux, était indispensable pour aider le parlement à fonctionner comme un organe d'examen bien informé et donc, était un élément essentiel dans un gouvernement démocratique.

M. Taylor a fait observer qu'il ne pouvait plus se permettre d'attendre que le gouvernement agisse et mette en oeuvre les recommandations du Comité mixte des comptes publics concernant la réforme de l'ANAO (voir la *Revue* de janvier 1992). Les réformes portaient notamment sur les restrictions en matière de ressources, le manque de capacité en ce qui a trait à la vérification de performance, la perte d'importantes entités vérifiées, le départ, à tous les niveaux, de membres du personnel expérimentés, et un problème d'image au sein même de la profession comptable. Une des recommandations principales portait sur la nécessité de réviser et de mettre à jour la *Loi sur la vérification de 1901*.

Étant donné que, de par ses fonctions, le contrôleur général est tenu d'assurer que chaque contrôle répond aux exigences professionnelles, et comme il est devenu clair que l'ANAO ne remplirait pas le rôle important qui lui incombe, à savoir fournir une assurance au contribuable, au Parlement, aux ministres et autres, M. Taylor a décidé qu'il ne pouvait attendre que d'autres fassent

les ajustements nécessaires pour faire face à un environnement en évolution et il a procédé lui-même aux changements qu'il jugeait nécessaires.

Il note, dans son rapport, qu'il compte poursuivre le processus de restructuration en constituant deux unités fonctionnelles chargées de fournir les deux produits essentiels de l'ANAO, les contrôles financiers et les vérifications de performance. La nouvelle structure comprendra une combinaison de contrôleurs appartenant à l'ANAO et de contrôleurs du secteur privé, particulièrement là où il faudra des compétences spéciales en commerce et dans d'autres domaines particuliers.

Le rapport annuel, indique également que l'ANAO a déposé 133 rapports de vérifications de performance et déterminé la possibilité d'économiser 50 millions de dollars au secteur public. Ces vérifications ont abouti à 985 recommandations visant à améliorer l'administration gouvernementale. Par ailleurs, l'ANAO a établi une unité spéciale chargée de traiter les questions nouvelles et particulières exigeant une attention immédiate.

Pour plus d'information, s'adresser à l'Australian National Audit Office, GPO Box 707, Canberra ACT 2601, Australie.

Autriche

Séminaire mixte de formation

Dans la longue tradition de coopération entre la Cour des comptes de l'Autriche et les institutions supérieures de contrôle de la République tchèque et de la République

slovaque, un programme de formation sur le contrôle interne a eu lieu à Prague, République tchèque, du 22 au 26 novembre 1993. M. Franz Fiedler, président de la Cour des comptes de l'Autriche et secrétaire général de l'INTOSAI a présidé l'ouverture du séminaire; il a parlé de la position de l'ISC en ce qui concerne la vérification interne en Autriche et du système autrichien de contrôle gouvernemental. En outre, plusieurs membres de l'ISC de l'Autriche ont donné des conférences et fait part de leurs expériences sur divers sujets à l'aide d'études de cas. Le séminaire s'est terminé sur une table ronde très animée qui a amplement donné aux participants l'occasion d'échanger des idées et des expériences sur toute une gamme de sujets touchant aux contrôles externe et interne.

Il y avait vingt-six participants venant de la République tchèque et douze de la République slovaque. Plus de la moitié des participants appartenaient à des ISC, les autres à des organismes gouvernementaux ou à des ministères fédéraux.

Pour plus d'information, communiquer avec la Cour des comptes de l'Autriche, DampfstraÙe 2, A-1033 Vienne, Autriche.

Canada

L'ISC du Canada élue vérificateur de l'UNESCO

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a été élu, le 9 novembre 1993, vérificateur externe de l'UNESCO pour l'exercice 1994-1995. En annonçant cette

nomination, le vérificateur général, L. Denis Desautels, a déclaré : « Notre nomination à l'UNESCO constitue un vote de confiance à l'égard de nos efforts et nous encourage à poursuivre le processus de réforme des organisations des Nations Unies, par l'application des techniques de vérification modernes ».

La participation du BVG à l'UNESCO a commencé en 1989 lorsqu'il est devenu conseiller de la délégation canadienne à l'UNESCO, à la demande du ministère des Affaires extérieures du Canada, et pour appuyer l'objectif du gouvernement canadien qui souhaitait introduire des réformes financières à l'UNESCO.

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec le Bureau du vérificateur général du Canada, 240, rue Sparks, Ottawa, Ontario, Canada, K1A 0G6.

Consortium international pour la gestion des comptes publics

VIII^e Conférence annuelle

La VIII^e conférence annuelle du Consortium international pour la gestion des comptes publics qui s'est tenue les 30 septembre et 1^{er} octobre 1993 à Arlington, Virginie, É.-U., a réuni 127 participants venant de 41 pays d'Afrique, d'Asie, des Antilles, d'Europe et d'Amérique latine. Au nombre des participants se trouvaient des cadres supérieurs des secteurs public et privé, des contrôleurs et des comptables ainsi que des banquiers, des économistes, des universitaires et d'autres spécialistes de la gestion financière.

Le thème principal « L'obligation de rendre compte à la population : la clé d'un gouvernement efficace », a été traité dans près de 20 exposés officiels et en petits comités par les participants au cours de la Conférence. Les conférenciers représentant des institutions supérieures de contrôle étaient : Fernand Marry, Mexique, Larry Meyers, Canada et Wilhelm Kellner, Autriche. Parmi les autres conférenciers, se trouvaient des spécialistes venant de l'Inde, de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie, de la Bolivie et des États-Unis.

Les sujets traités portaient, entre autres, sur la maximisation de la productivité des gouvernements, la gestion de la qualité totale dans une administration, la manière de rendre les rapports financiers compréhensibles pour la population, les besoins et les problèmes qu'entraîne la création de systèmes de gestion financière intégrée dans les pays en développement et la coopération



Participants au séminaire qui a eu lieu dans la République tchèque; de gauche à droite: M. Martin Bartos, Autriche; M. Karl Gradinger, Autriche; M^{me} Katharina Hodkova, République tchèque; M. Vaslav Perich, République tchèque; M. Franz-Josef Leitner, Autriche; M. Hubert Weber, Autriche.

interorganisme pour un gouvernement efficace.

Pour plus d'information sur la conférence, s'adresser au : Consortium international pour la gestion des comptes publics, P.O. Box 8665, Silver Spring, Maryland 20907, U.S.A.

Corée

Nouveau président de l'ISC

M. Shi-Yoon Lee a été nommé président de la Commission de contrôle et d'inspection de la Corée le 17 décembre 1993, par le Président de la République et avec l'approbation de l'Assemblée nationale. M. Lee succède à M. Hoi Chang Lee qui a été nommé premier ministre à la même date.



M. Shi-Yoon Lee

M. Lee détient plusieurs diplômes en droit (LL.B, LL.M. et LL.D.) de l'University College of Law and Graduate School de Séoul. Au cours de sa distinguée carrière juridique, il a exercé les fonctions de juge à divers tribunaux depuis 1962. Immédiatement avant d'être nommé président de la Commission de contrôle et d'inspection, M. Lee était juge au tribunal constitutionnel.

En assumant son nouveau rôle, M. Lee est également devenu membre de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI) et auditeur de l'INTOSAI.

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec la Commission de contrôle et d'inspection, 2-26 Samchung-dong, Chongro-Ku, Seoul 110-230, République de Corée.

États-Unis d'Amérique

Fin du 13^e Programme international de bourses de formation en contrôle

Le 4 novembre a eu lieu la remise des diplômes aux participants du Programme international de bourses de formation en contrôle pour 1993, parrainé par le General Accounting Office. Le programme, qui a commencé en juin, comprenait une partie théorique et des expériences pratiques réalisées dans les entités contrôlées par le GAO, soit à Washington soit dans des bureaux régionaux. Avant la cérémonie, le contrôleur général, Charles A. Bowsher, a rencontré les stagiaires pour les féliciter de leurs réalisations. Le groupe a également posé pour la photo officielle.

Hong Kong

Rapport annuel de 1992-1993

L'hebdomadaire *The Economist* du 27 novembre 1993 (page 4) signale une constatation et une recommandation présentées dans le Rapport annuel du Directeur du contrôle de Hong Kong. Sous la manchette « Hong Kong Luxury Booboo »,

l'article parle d'une constatation portant sur la construction d'un immeuble de 31 étages qui, selon l'administration gouvernementale, devait être beaucoup plus petit. Selon le rapport de contrôle, cet incident a pu se produire à cause d'une faille dans le contrat, bien que l'administration affirme qu'une entente verbale avait été conclue en vue d'empêcher l'exploitation de cette faille. Le rapport de contrôle comprend des photos des projets de l'immeuble et de sa taille réelle qui illustrent clairement le problème. Ces photos sont également présentées dans *The Economist* avec une légende « le projet » et « la réalité ».

Dans son introduction, l'article de *The Economist* souligne la valeur du contrôle externe : « Dans le marché immobilier surchauffé de Hong Kong, le bien le plus précieux, c'est encore une bonne paire d'yeux, comme le prouve le rapport émis la semaine dernière par le contrôleur public de la colonie, Brian Jenney ».

Pour plus d'information sur cette question ou sur le Rapport du directeur du contrôle, s'adresser au Audit Department, 26th Fl, Immigration Tower, 7, Gloucester Road, Hong Kong.



Les diplômés du Programme international de bourses de formation en vérification du GAO pour 1993; de gauche à droite: Francis Martey, Ghana; Usman Damanik, Indonésie; Temistocles Rosas Rodriguez, Panama; Eliane M.B. DeOliveira, Brésil; Fernando O. Losada, Argentine; M. Boshier; Ion Neamtu, Roumanie; Mariusz Galusiakowski, Pologne; Habib Zenned, Tunisie; Sabri Ahmet Koteci, Albanie; Mohanlall Guyane; Sicaire Bukuru, Burundi; Tanyi Mbianyor Clakson, Cameroun; et Zsuzsanna Egri, Hongrie.

Irlande

Publication du rapport de 1992. Élargissement des pouvoirs

Le rapport du contrôleur et de l'auditeur général de 1992, publié en octobre 1993, soulignait plusieurs questions importantes ayant trait à l'administration des finances publiques en Irlande. Ces questions touchaient des domaines aussi divers que : le faible degré de perception des amendes imposées pour des infractions au code de la route; les circonstances entourant l'attribution d'un contrat de plusieurs millions de livres pour l'achat d'hélicoptères; les dépenses excessives des autorités régionales de la santé; le contrôle des oeuvres charitables par l'État; l'efficacité avec laquelle le plan de décentralisation du gouvernement est mis en oeuvre.

Au cours de l'année 1993, l'ISC de l'Irlande a reçu des pouvoirs étendus concernant le contrôle des recettes et des dépenses publiques et, particulièrement, le droit d'effectuer des examens légaux portant sur l'économie et l'efficacité des opérations de l'État ainsi que sur l'efficacité des organisations relevant de l'État. La nouvelle loi élargit également la portée des contrôles de manière à y inclure des organismes qui, auparavant, étaient contrôlés par des contrôleurs des administrations locales ou du secteur privé.

Pour plus d'information, s'adresser à l'Office of the Comptroller and Auditor General, Dublin Castle, Dublin 2, Irlande.

Pologne

Publication du rapport annuel

La Cour des comptes de la Pologne a présenté son rapport annuel à la Chambre basse du parlement (la présidence de la Diète) en juillet 1993. Ce rapport, en trois parties, commence par de l'information sur l'organisation et la gestion de l'ISC et de ses activités et donne un aperçu des résultats du contrôle ainsi que de la coopération avec le bureau du procureur général.

La principale section du rapport décrit les résultats de 94 contrôles dont l'importance se fait sentir à l'échelon du pays, et dont la plupart ont trait à des sujets reliés à la transition du pays, d'une économie planifiée à une économie de marché. Les questions principales traitées dans les contrôles comprenaient: les finances de l'État, les opérations bancaires, les droits de douane, les redevances et taxes et les entreprises et coopératives industrielles et agricoles appartenant à l'État. Les contrôles portaient également sur les services de santé,

l'enseignement, la science et la culture ainsi que les problèmes liés aux normes sociales et à la qualité de vie. Le rapport contient aussi les résultats de certains des contrôles les plus importants effectués auprès d'administrations locales.

Le chapitre qui sert de conclusion présente les irrégularités les plus graves décelées au cours des contrôles ainsi que les recommandations d'améliorations et les solutions juridiques. Un document distinct publié par l'ISC analyse la mise en oeuvre du budget de l'État pour 1992.

Séminaire sur la privatisation

Un séminaire sur les méthodes et les résultats de la privatisation de la fonction de contrôle en Pologne, en Allemagne et dans d'autres pays de l'Europe centrale et de l'Europe orientale a eu lieu à Varsovie du 7 au 9 décembre 1993. Le séminaire, qui a été organisé par la Cour des comptes de la Pologne, a attiré des spécialistes des ISC d'Allemagne, d'Estonie, de Lettonie, de Lituanie, de Russie, de la Biélorussie, des Républiques tchèque et slovaque, de Hongrie et de Pologne.

Les principaux sujets traités comprenaient le contrôle des entités de l'État chargées de la mise en oeuvre de la privatisation; le contrôle du processus de privatisation des sociétés industrielles et des exploitations agricoles appartenant à l'État; le contrôle du transfert des ressources publiques aux autorités locales.

Pour plus d'information sur les résultats du séminaire, veuillez communiquer avec la Cour des comptes, Skrytka Pocztoowa, P.14, 00-950 Varsovie, Pologne.

Portugal

Assemblée annuelle des chefs d'ISC

L'assemblée annuelle des présidents et des contrôleurs généraux des Institutions supérieures de contrôle (ISC) de l'Union européenne (auparavant Communautés européennes) a eu lieu à Lisbonne, les 28 et 29 septembre 1993. Cette assemblée, qui a lieu alternativement au Luxembourg, siège de l'Union européenne, et dans l'un des États membres, donne aux participants l'occasion d'échanger des informations et encourage la coopération.

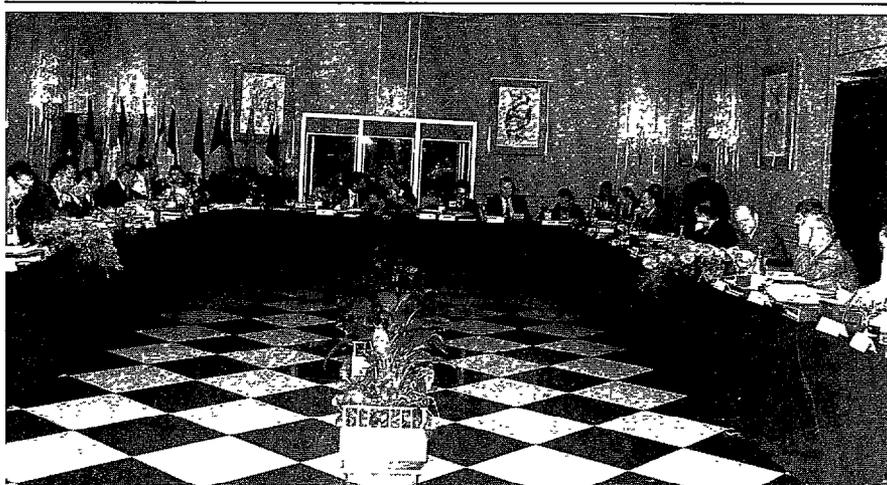
Cette année, l'assemblée a été organisée par la Cour des comptes du Portugal et elle portait sur les sujets suivants: normes de contrôle général pour l'UE; contrôles mixtes entre la Cour des comptes de l'UE et les ISC des États membres; répercussions, pour les ISC, du contrôle de la taxe de la valeur ajoutée dans les opérations au sein de l'Union; production d'un guide de contrôle applicable au niveau de l'Union.

Les discussions sur ces thèmes ont renforcé l'esprit de coopération qui existait déjà parmi les participants. Pour plus d'information sur cette assemblée, veuillez communiquer avec la Cour des comptes du Portugal, Av. Da Republic, 65, 1000 Lisboa, Portugal.

Union européenne

Rapport annuel de 1992

Dans son rapport annuel de 1992, la Cour des comptes de l'Union européenne (anciennement Communautés européennes) remarque qu'un bon nombre de ses



Les chefs des ISC de l'Union européenne se rencontrent au Portugal lors de leur assemblée annuelle en septembre 1993.

constatations, portant sur le caractère légal et régulier des opérations tout autant que sur l'aspect sain de leur gestion financière, étaient semblables aux constatations des rapports précédents. C'est donc dire que ces questions ont déjà été portées à l'attention de la Commission, du Conseil et du Parlement sans que cela ait eu beaucoup d'effet. Par exemple, la Cour fait observer qu'elle a signalé les dangers inhérents aux dispositions prises pour la gestion et le contrôle de l'entreposage des céréales par l'État, et qu'il s'est écoulé cinq ans avant que les autorités administratives s'aperçoivent de certaines irrégularités importantes.

La Cour signale à nouveau de nombreux cas où les organismes nationaux ne contrôlent pas adéquatement les dépenses de l'Union. La Commission et les États membres (qui jouent un rôle important dans la gestion du budget de l'Union) ne sont généralement pas arrivés à établir des systèmes administratifs clairs, cohérents et efficaces pour la garantie

de la FEOGA concernant l'appui aux produits agricoles. L'efficacité de la dépense est également mise en question; ni l'organisation du marché commun (OMC) pour le lin et le chanvre, ni l'OMC pour le coton ne sont parvenus à stabiliser le marché.

Dans le cas de l'aide aux régions en développement, la Cour signale que plusieurs programmes ne sont pas, en général, correctement contrôlés par la Commission, et que l'on a financé beaucoup de dépenses non admissibles. Le transfert de fonds structurels de l'Union à des États membres a pris beaucoup d'ampleur sans qu'on note d'amélioration sensible dans la manière dont les programmes sont gérés; cela réduit considérablement l'incidence du financement par l'Union, sur le développement régional. De la même façon, l'aide aux pays de l'Europe centrale et de l'Europe orientale s'est ressentie des lacunes dans la préparation et la mise en oeuvre, dues en partie à la

centralisation excessive de la gestion de la Commission et quelquefois, à la lourdeur des dispositions administratives. C'est ainsi, par exemple, qu'une aide alimentaire inutile ou inappropriée a été fournie à la Russie.

Le rapport de la Cour attire également l'attention sur le degré d'incertitude inhérent aux méthodes statistiques à l'aide desquelles sont calculées des parties considérables des recettes comptées dans le budget de l'Union. Il y aurait également lieu d'améliorer chez les États membres la comptabilité, le contrôle interne et le contrôle des opérations financières de l'UE qui sont gérées par des organismes nationaux.

Pour de plus amples informations sur le rapport et sur les travaux de la Cour des comptes, s'adresser à la Cour des comptes, Service des affaires étrangères et des relations publiques, 12, rue Alcide de Gaspéri, L-1615 Luxembourg. ■

La Gambie accueille la sixième assemblée générale de l'AFROSAI

L'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI) a tenu sa sixième assemblée générale à Banjul, en Gambie, du 10 au 15 novembre 1993. Des représentants de vingt-sept ISC et de cinq organismes internationaux ont participé à cinq jours de réunions, où ils ont abordé une variété de questions techniques et d'affaires professionnelles, pour aboutir à l'adoption de la Déclaration de Banjul.

L'assemblée se caractérisait par un esprit de coopération qui débordait les limites géographiques de l'AFROSAI, pour s'étendre à d'autres groupes de travail régionaux et à l'INTOSAI elle-même. Ainsi, le président de l'Organisation arabe des Institutions supérieures des finances publiques (ARABOSAI) a présenté un message dans lequel il souhaitait à l'AFROSAI de continuer à progresser; il a également présenté un bref historique de l'ARABOSAI et souligné l'intérêt de l'échange d'information et d'expériences avec d'autres groupes. Ces sentiments ont été repris par des représentants du Secrétariat général de l'INTOSAI, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI, de la Cour des comptes de France, de la présente publication et par d'autres intervenants. Pour sa part, l'AFROSAI s'est engagée à maintenir ses liens avec d'autres groupes de travail régionaux et à apporter son soutien au travail de l'Égypte qui se prépare à accueillir le prochain congrès de l'INTOSAI, en 1995.

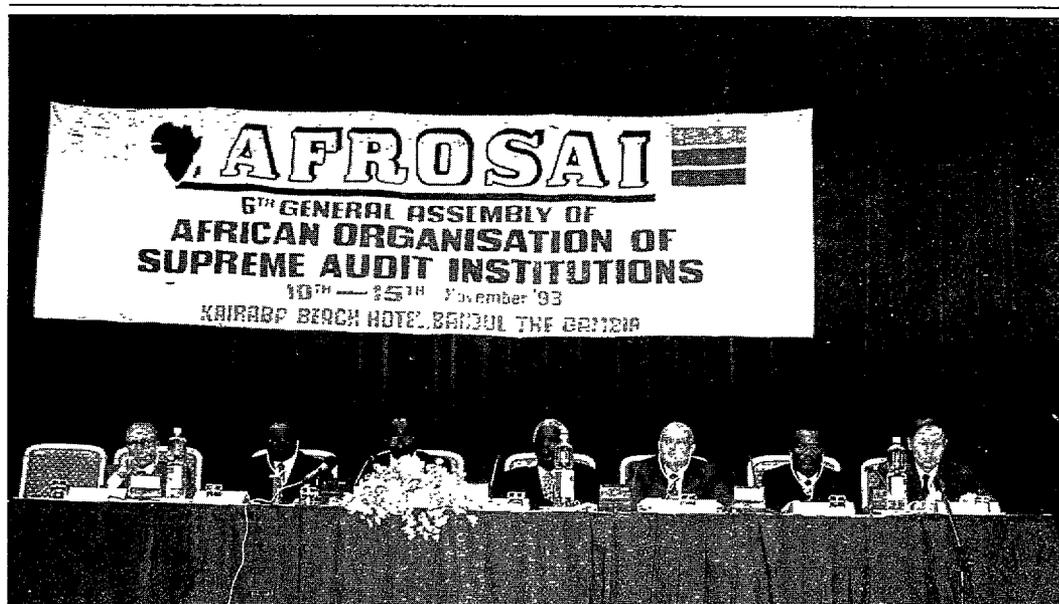
Le vice-président de la Gambie présidait la cérémonie d'ouverture et il a déclaré à cette occasion qu'on ne saurait trop insister sur l'importance du rôle des vérificateurs. « Le gouvernement ne doit pas seulement rendre des comptes, a-t-il affirmé, il doit aussi être transparent. » Après avoir souligné que les institutions supérieures de contrôle doivent continuer de conseiller les parlementaires pour

contribuer à une plus grande transparence des gouvernements, il a déclaré la sixième assemblée générale officiellement ouverte.

Les enjeux abordés témoignent de la nouvelle maturité de l'AFROSAI

En plénière, les délégués ont abordé plusieurs questions touchant l'organisation et les affaires professionnelles, notamment un projet d'établissement d'un centre régional de formation au Caire, le lancement d'une revue de l'AFROSAI, le parrainage de concours scientifiques et la conception d'un symbole graphique pour l'organisation. Le groupe a également convenu de créer le prix AFROSAI, une plaque d'argent sterling qui sera décernée à une ISC membre en témoignage de progrès importants en matière de vérification et de contributions notables à l'AFROSAI. Le prix sera décerné pour la première fois à la prochaine assemblée, qui aura lieu en 1996 au Gabon. Les vérificateurs de l'AFROSAI, de la Mauritanie et du Swaziland ont présenté leur rapport de vérification pour les exercices de 1990 à 1993 et, en réponse à plusieurs de leurs recommandations, il a été suggéré que l'AFROSAI entreprenne un examen de ses règlements financiers.

La croissance de l'AFROSAI s'est également manifestée par l'admission de cinq nouveaux membres : la Namibie, les Seychelles, l'Afrique du Sud, la Zambie et le Zimbabwe. La coopération au chapitre de la formation a été illustrée par le succès de programmes et de contacts créés et maintenus avec l'IDI, la Banque africaine de développement et l'Agence japonaise de coopération internationale.



Cérémonie d'ouverture de la sixième assemblée générale de l'AFROSAI, en présence du vice-président de la Gambie, au centre, entouré des chefs des ISC de Libye, de Gambie, d'Égypte, de Côte d'Ivoire et du Secrétariat général de l'INTOSAI.



Des délégués, des observateurs et d'autres participants à l'assemblée de l'AFROSAI à Banjul se réunissent pour la photo de groupe. Au premier rang, en cinquième et sixième place respectivement à partir de la gauche, on peut voir M. Secka, contrôleur général de la Gambie et président de l'AFROSAI, et M. Abbas, président de l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques de l'Égypte et président sortant de l'AFROSAI.

À l'occasion des ateliers techniques, les délégués ont abordé trois grands thèmes. Voici un sommaire du résultat de ces discussions.

Thème I : Aspects modernes de l'analyse financière

L'atelier sur ce thème était présidé par le Soudan, avec le soutien de la Libye pour la fonction de rapporteur et du Mali pour celle de secrétaire. Pour cet atelier comme pour les autres, la Gambie fournissait les services d'agents de liaison technique assurant un soutien général aux travaux.

Les délégués ont convenu pour la plupart des énormes avantages d'une saine analyse financière, en particulier sous forme de bons états financiers. Le document principal et nombre de documents nationaux sur ce thème reconnaissent l'importance croissante d'avoir recours à la panoplie de techniques modernes d'analyse, en soulignant qu'elles pouvaient également améliorer le travail de vérification de la performance d'une ISC.

L'assemblée a formulé des recommandations spécifiques qui figurent dans la Déclaration de Banjul, notamment la nécessité d'améliorer les méthodes d'analyse financière en vue d'assurer la préparation régulière d'états financiers, la nécessité de normaliser les termes et les définitions employés en vérification afin de faciliter la comparaison qu'exige une analyse financière et la promotion de lignes directrices fondamentales pour de telles analyses, en créant au sein de l'ISC une unité spéciale à qui l'on confierait ce mandat.

De manière plus générale, les délégués ont également souligné qu'une bonne analyse financière constitue un élément préalable nécessaire dans une vérification de la performance et que les ISC doivent porter sérieusement attention à la formation et à la constitution d'équipes compétentes dans le domaine de l'analyse financière. La Déclaration de Banjul comporte également des recommandations sur la nécessité de tenir compte de l'inflation dans la préparation d'états financiers, la nécessité d'améliorer les techniques de traitement des données et la nécessité d'examiner les méthodes servant à la planification

budgétaire en général et à la budgétisation des immobilisations en particulier.

Thème II : Suivi des recommandations des rapports de contrôle

L'atelier sur le thème II était présidé par la Côte d'Ivoire, avec le soutien de la Tunisie à la fonction de rapporteur et du Malawi à celle de secrétaire. Le thème a suscité un débat considérable, d'autant plus que les ISC membres de l'AFROSAI appliquent des systèmes de contrôle très variés avec des mandats de contrôle différents. Néanmoins, il y a eu consensus sur plusieurs points importants. Une recommandation fondamentale sur ce thème prévoyait que chaque



Les travaux techniques de l'assemblée de l'AFROSAI se sont déroulés en ateliers thématiques présidés par des représentants d'ISC. La discussion sur le thème III a réuni des représentants des ISC et, de gauche à droite, du Kenya, de l'Égypte et du Cameroun.



Des délégués étudient des documents sur les affaires courantes et les questions techniques abordées à Banjul.

ISC devrait établir un rapport annuel général énonçant les principales conclusions et recommandations de mesures correctives. De plus, ce rapport devrait être présenté aux autorités compétentes conformément au régime constitutionnel et juridique du pays, afin que ces autorités puissent donner suite aux recommandations.

On a consacré une attention considérable à la nature même des constatations. Les délégués ont convenu que les constatations peuvent inclure les résultats de contrôles de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité, ainsi que des contrôles comptables, et qu'il faut toujours rédiger clairement les constatations, en y intégrant des recommandations concrètes et pertinentes pour faciliter le suivi. Les lois nationales devraient conférer à l'ISC un rôle important dans le suivi, notamment par la création d'une entité spécialisée à cette fin. De leur côté, les ISC peuvent employer différentes méthodes pour rendre plus efficace le processus de suivi. Enfin, on a conclu que les ISC doivent instituer de bonnes relations de travail avec les entités contrôlées, sans compromettre leur indépendance, en préparation du suivi des recommandations de contrôle.

Thème III : L'ISC et la privatisation

Ce thème a été abordé dans plusieurs congrès d'autres groupes de travail régionaux, ainsi qu'au quatorzième INCOSAI, et il touche directement les travaux de l'un des plus récents comités de l'INTOSAI. À cet égard, on a souligné que les recommandations de l'AFROSAI appuieraient les travaux du Comité de privatisation de l'INTOSAI. Le Kenya présidait l'atelier, avec l'appui de l'Égypte à la fonction de rapporteur et du Cameroun à celle de secrétaire.

Avant toute autre chose, les délégués ont convenu que chaque pays devrait définir dans sa législation le rôle de l'ISC dans le processus de privatisation et que ce rôle ne devrait pas se limiter à une évaluation a posteriori, mais plutôt s'appliquer à toutes les étapes du processus et ce, dès le début. Plus spécifiquement, l'ISC doit s'assurer du respect des normes et des contrôles établis pour protéger l'intérêt national dans ce processus complexe. Par ailleurs, l'ISC doit contrôler tous les procédés définis pour la vente d'entreprises publiques et en faire rapport, afin de s'assurer que ces procédés ont été parfaitement respectés, et l'indépendance des contrôleurs dans ce processus doit être garantie.

Au chapitre de la responsabilité du gouvernement, on a souligné qu'il faut préparer une liste complète des entreprises à privatiser et que le processus de privatisation doit être précédé d'une campagne adéquate d'information publique expliquant l'importance et les objectifs de l'initiative. De plus, on doit effectuer une divulgation complète des résultats de l'exploitation, de l'évaluation de l'actif et du rendement courant des entreprises, afin de permettre aux investisseurs de prendre des décisions bien fondées. Les banques devraient également obtenir des incitatifs afin de financer d'éventuels investisseurs dans la privatisation d'une entreprise.

En conclusion, les délégués ont recommandé à l'unanimité que tous les membres de l'AFROSAI poursuivent le dialogue sur ce thème important, par un échange d'expériences, d'idées et de compétences.

Adoption de la Déclaration de Banjul à la cérémonie de clôture

Le point saillant de la cérémonie de clôture de la sixième assemblée de l'AFROSAI a été l'adoption à l'unanimité de la Déclaration de Banjul, qui énonce les résultats et les recommandations des trois ateliers thématiques. De plus, les discours de clôture des contrôleurs généraux de la Gambie et de l'Égypte, à titre respectivement de président actuel et de président sortant de l'AFROSAI, ainsi que l'allocution du ministre des Finances de la Gambie, ont mentionné les progrès considérables réalisés par l'AFROSAI, non seulement à l'occasion de l'assemblée, mais également au cours des trois années précédentes. On a convenu des thèmes qui seront abordés à la septième assemblée générale, qui aura lieu au Gabon en 1996. On trouvera à l'ordre du jour des questions comme le contrôle des recettes fiscales, la mise en oeuvre du budget et la technologie de l'information.

Pour de plus amples renseignements sur la sixième assemblée, veuillez communiquer avec l'hôte de la conférence et président actuel de l'AFROSAI, le contrôleur général de la Gambie, The Quadrangle, Banjul, Gambie. ■

Le contrôle et la responsabilisation, en harmonie avec l'habilitation et l'innovation

D. Larry Meyers, FCA, et Jamie Hood, CA, Bureau du vérificateur général du Canada

Introduction

Nous vivons une époque de profonds changements et l'arrivée du vingt-et-unième siècle sera marquée par des changements encore plus profonds et ce, à un rythme toujours plus rapide.

Le changement n'est pas toujours facile. Beaucoup y voient plus une source de problèmes que de possibilités. L'histoire démontre cependant qu'une période de changement apporte souvent une amélioration relative, pour un résultat généralement positif, même lorsque le processus est pénible.

Le grand défi actuel des dirigeants consiste à trouver des façons d'intégrer le changement et d'en tirer avantage. Les principes de l'habilitation et de l'innovation incarnent nombre des mécanismes qu'emploient actuellement les dirigeants à cette fin. L'habilitation exige de doter tout le personnel des moyens de prendre des décisions qui auront les résultats voulus. L'innovation consiste à encourager le personnel à améliorer constamment les produits et services ou à réduire leur coût. Les principes d'habilitation et d'innovation insistent surtout sur les résultats et s'accompagnent souvent d'une réduction du contrôle.

Parallèlement, les principes du contrôle et de responsabilisation jouent un rôle essentiel. Si nous mettons ces principes de côté, l'habilitation peut devenir l'anarchie et l'innovation mener à la confusion totale. Ces principes ont cependant besoin d'être élargis. La responsabilisation doit non seulement comporter des rapports sur les résultats obtenus par l'organisation, mais aussi des plans pour accomplir sa mission et gérer ses ressources. De même, le contrôle doit comprendre les moyens de créer un contexte qui favorise la réalisation d'objectifs. Cela signifie l'élimination des contrôles inutiles et la révision des contrôles qui restent pour qu'ils créent le moins d'obstacles possible.

La gestion dans une ère de changement

Depuis le début des années soixante-dix, nous avons vécu l'inflation et la déflation, des récessions et des reprises, la mondialisation des affaires et l'arrivée rapide des nouvelles techniques. Les industries des produits de base, traditionnellement le moteur de l'économie, se sont étiolées et ont cédé la place aux industries de la connaissance. L'entreprise canadienne a dû s'adapter aux nouveaux débouchés et à la nouvelle concurrence créés par l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis et se préparer aux conséquences de l'Accord de libre-échange nord-américain. Qui plus est, l'avenir immédiat nous réserve de nouveaux changements, qui découleront notamment de l'évolution démographique, de la crise des finances publiques, des inquiétudes croissantes à l'égard de l'environnement et de l'instabilité politique de nombreuses régions du monde, y compris le Canada.

Une organisation qui veut demeurer pertinente et efficace dans une période de changement doit évoluer au moins aussi rapidement que son milieu de fonctionnement. Pour être innovatrice, elle doit évoluer

encore plus vite et prévoir l'avenir. Autrement dit, elle doit devenir une «organisation évolutive».

Beaucoup d'organisations affrontent le changement simplement en s'y adaptant. L'adaptation est un aspect de l'évolution, mais il s'agit surtout d'un élément de réaction. Une organisation qui se contente de l'adaptation attend que la situation lui impose une marche à suivre. C'est une évolution, mais elle est limitée. À un niveau avancé, l'évolution devient beaucoup plus un processus de jugement, de réflexion et d'anticipation.

La distinction entre l'adaptation et l'évolution est subtile mais profonde. Dans les deux cas, on fonctionne dans le présent. Toutefois, l'organisation qui s'adapte accuse un léger retard, elle sort à peine du passé, tandis que l'organisation évolutive détient une légère avance, elle vient de s'engager dans l'avenir.

Une organisation qui veut conserver sa raison d'être et son efficacité dans une période de changement doit évoluer au moins aussi rapidement que son milieu de fonctionnement.

L'organisation évolutive voit dans le changement une possibilité de transformation. Elle est proactive tout en réagissant à la situation. De plus, l'organisation évolutive peut aussi se débarrasser de pratiques dépassées.

Le Bureau du vérificateur général a conscience de cette nécessité de fonctionner en organisation évolutive. Le Bureau constatait il y a plusieurs années que le secteur privé traversait des changements importants, pour conclure que des changements similaires s'imposaient dans le secteur public. Depuis une décennie, le Bureau a réalisé et publié une série d'études sur la revitalisation des services publics.

Dans une étude de 1988, le Bureau examinait huit organismes gouvernementaux qui semblaient performants. Il a constaté que les caractéristiques suivantes contribuaient au rendement supérieur de ces organismes.

- Stratégie privilégiant les ressources humaines. Les gens avaient des défis à relever, ils étaient encouragés et se perfectionnaient. Ils avaient le pouvoir d'agir et de se servir de leur jugement. Les dirigeants étaient persuadés qu'un rendement supérieur s'obtient avec des gens qui croient en leur travail, plutôt qu'au moyen de systèmes contraignants. Les gens n'étaient pas paralysés par la crainte de l'échec, ils relevaient les défis avec confiance.

- **Leadership stimulant.** La direction se donnait une vision de l'organisation idéale, définissait une mission et des buts, puis les énonçait clairement pour susciter l'engagement. Les employés communiquaient facilement et n'éprouvaient aucune difficulté à consulter leurs collègues, leurs supérieurs ou leurs subalternes. Une hiérarchie était définie à des fins administratives, mais rien n'entravait la collaboration pour réaliser les buts.
- **Modes de travail innovateurs.** Le personnel étudiait son propre rendement, pour tirer des leçons de l'effet de ses actes. On cherchait des solutions créatives aux problèmes. On maintenait de solides systèmes de suivi, de rétroaction et de contrôle. Les employés étaient autonomes, au lieu de dépendre du contrôle d'une autorité extérieure.
- **Forte orientation sur la clientèle.** Ces organisations étaient axées sur la clientèle, préférant satisfaire leurs clients plutôt que la bureaucratie.
- **Quête du rendement optimal.** Les gens cherchaient constamment à améliorer le rendement de l'organisation. Devant un changement de situation, ils adaptaient leurs méthodes, et non leurs valeurs. Cette orientation permettait aux organisations d'avoir un bon rendement, même dans un contexte en évolution. Cet état d'esprit représentait peut-être l'élément le plus important.

Les organisations étudiées étaient passées du contrôle à l'engagement. Elles mettaient l'accent sur les résultats, tout en conservant des procédés justifiables. Elles encourageaient également le risque à l'intérieur de limites définies. Autrement dit, elles étaient prêtes à essayer de nouvelles méthodes lorsque le bon sens indiquait que l'on pourrait obtenir de meilleurs résultats en se conformant à l'esprit d'un règlement, plutôt qu'à la lettre. Cependant, les employés qui travaillent dans un tel milieu doivent prendre un engagement envers l'intendance, le service et les résultats et ils doivent se consulter. Il faut qu'il règne un esprit de participation, de valeurs partagées et de vision commune.

Ces principes sont tout aussi valables pour les organisations du secteur privé, tendance largement confirmée dans les publications courantes sur la gestion.

Changement et contrôle

Pendant tous les changements que traverse une organisation, les dirigeants doivent conserver le contrôle de l'organisation s'ils veulent réaliser leurs objectifs. On pourrait y voir une contradiction des principes qui précèdent, soit l'habilitation du personnel, l'obtention des résultats et la satisfaction des besoins du client, car le contrôle restreint la liberté d'action. Nous pouvons cependant élargir la signification du contrôle, pour passer des notions de restriction et de prescription à l'établissement d'un contexte menant à la réalisation des objectifs. Cette forme de «contrôle» apporte un complément à l'habilitation et à l'innovation.

Un nouveau cadre de contrôle

La tendance à l'habilitation et à l'innovation s'accompagne d'une tendance à la révision des principes de contrôle à l'intérieur de l'organisation. Les règles et les procédés centralisés deviennent moins nombreux, pour céder la place à une responsabilisation qui se fonde plus sur les résultats que sur la conformité aux procédés.

Les comptables et les contrôleurs ont tendance à réagir négativement aux suggestions de réduction du contrôle. L'expérience leur a fait réaliser les risques que courent ceux qui ont la témérité de réduire ou

d'abandonner les contrôles pour laisser le personnel agir comme bon lui semble.

Les systèmes classiques de contrôle étaient d'abord conçus pour imposer des instructions au personnel et éviter les possibilités d'erreur et de fraude. Ils partaient du principe que la direction savait le mieux comment procéder et que le contrôle s'exerçait lorsque le personnel se conformait à une procédure précise régissant les activités et les décisions.

Concrètement, il est souvent plus facile de gérer et parfois de travailler dans un milieu strictement contrôlé que dans un milieu qui laisse une grande liberté au personnel. Dans un régime de contrôle strict, l'employé n'est pas tenu de réfléchir, il se contente de respecter les règles, et le gestionnaire se contente de les faire appliquer.

Les systèmes classiques de contrôle peuvent fonctionner efficacement lorsque le contexte est stable et que les tâches sont répétitives et prévisibles. Toutefois, le monde du travail est devenu tellement complexe et incertain et les changements surviennent si rapidement qu'il est devenu impossible d'élaborer des règles et des contrôles détaillés qui prévoient toutes les éventualités. Par conséquent, nous devons nous fier à l'intelligence et au jugement des employés sur le terrain, associés à des valeurs pertinentes, l'engagement et la responsabilisation.

L'un des principaux éléments de contrôle des entreprises qui ont adopté une philosophie de gestion reposant sur l'habilitation est un ensemble de règles énonçant les convictions, les valeurs, les principes de gestion et le code de conduite de l'organisation. À partir d'une analyse du risque d'affaires, ces règles définissent les limites du pouvoir de décision des employés.

Parallèlement, les procédures d'exploitation normalisées explicitent les règles fondamentales, mais elles ne devraient pas être aussi contraignantes. Elles représentent simplement la meilleure façon connue d'aborder la situation actuelle et peuvent être révisées quand la situation change.

Habituellement, des contrôles officiels et des contrôles officieux sont tous deux souhaitables. Les contrôles officiels comprennent par exemple l'énoncé de mission, les buts et objectifs, les politiques et procédures, les normes et les rapports d'information. Les contrôles officieux peuvent comprendre l'éthique, les valeurs, la confiance et l'engagement.

L'équilibre entre le contrôle, d'une part, et l'habilitation et l'innovation, d'autre part, n'est pas nécessairement difficile à atteindre. Une auto-évaluation réalisée à tous les paliers de l'organisation constitue une façon simple de s'assurer que le travail est effectué de la façon requise et que le personnel exerce son autonomie de façon responsable. Le succès de l'auto-évaluation dépend de la volonté des participants, en particulier les supérieurs, de s'engager dans un dialogue ouvert et de considérer les erreurs et les critiques comme une occasion d'apprendre et d'améliorer le rendement du système.

Changement et responsabilisation

Dans la section précédente, nous avançons que le personnel a besoin d'un contexte dans lequel instituer l'habilitation et que ce contexte est créé par un cadre de contrôle.

Les organisations éprouvent également des besoins dans ce milieu en évolution. Auparavant, les employés devaient rendre compte de leur conformité à des règles et procédures. Maintenant, on demande au personnel d'obtenir des résultats et de prendre des décisions à

l'intérieur de principes généraux. Le personnel devrait donc être tenu responsable des résultats obtenus avec les ressources qui lui sont confiées.

En 1988, la Société des comptables en management du Canada publiait un énoncé sur la responsabilisation, dans lequel on décrivait la portée élargie et l'importance accrue de la responsabilisation de la direction d'une organisation. Dans cet énoncé, on souligne que la direction doit produire une information complète qui rend compte du rendement de l'entreprise et qui répond aux besoins des divers intéressés. Cette information peut reposer sur un ensemble intégré et complet d'assertions que l'on peut raisonnablement valider et qui permettront aux intéressés de porter un jugement sur le rendement. Ces assertions de la direction doivent se rattacher aux initiatives de la direction et aux résultats de ses décisions et de ses actes, et non se limiter à de simples déclarations générales reposant sur de grandes interprétations¹.

Le gouvernement détient le mandat complexe de servir l'intérêt public et ce, en gérant ses ressources considérables de façon judicieuse. Les mécanismes qu'il utilise pour s'acquitter de sa mission comprennent les dépenses, la taxation et la réglementation. Le Parlement a le droit d'attendre et d'obtenir une comptabilisation régulière de l'exercice de toutes ces responsabilités. Un rapport annuel classique, axé sur la conformité aux autorisations de dépenser, ne rend pas compte de ces obligations plus larges. Le Bureau du vérificateur général a soutenu que le gouvernement doit faire rapport de tout l'éventail de ses activités, c'est-à-dire de son intendance globale.

Le Bureau croit qu'un rapport sur l'intendance globale, dans le secteur privé comme dans le secteur public, serait très valable s'il répondait aux quatre questions suivantes:

- En quoi consistent la mission et les affaires de l'organisation?
- Comment l'organisation s'acquitte-t-elle de sa mission?
- Quels sont les objectifs de l'organisation pour s'acquitter de sa mission et ses plans pour la gestion des ressources qu'elle contrôle?
- À quel point l'organisation a-t-elle réalisé ses objectifs et combien cela a-t-il coûté?

On croit souvent qu'un enjeu clé de l'habilitation porte sur la délégation de pouvoir et le pouvoir de dépenser. Pourtant, il est encore plus important de s'entendre sur les éléments dont le personnel est responsable et à qui il doit rendre des comptes. Les principes de l'énoncé sur la responsabilisation mentionné précédemment s'appliquent aussi à ce domaine. Pour que l'habilitation s'exerce efficacement, il faut mettre en place des mécanismes de

responsabilisation compris de tous. Ces mécanismes doivent comporter :

- des objectifs clairs et connus et des normes de service permettant de mesurer le rendement organisationnel;
- des indicateurs de rendement afin d'évaluer les résultats, en insistant sur l'utilité de la mesure plutôt que sur sa précision;
- des systèmes d'information fiables et accessibles à l'appui du processus décisionnaire et de la mesure des résultats;
- des rapports compréhensibles et produits au moment opportun sur les résultats, la qualité des systèmes de contrôle et la conformité aux règles fondamentales.

Il faut toutefois procéder avec une certaine prudence. Les résultats sont habituellement explicables par le rendement et le contexte. Dans la mesure des résultats, il est important de distinguer le rendement du contexte et de tenir les gestionnaires et les employés responsables seulement du rendement.

Conclusion

Les organisations qui veulent rester compétitives et exceller dans un monde de changement doivent souvent acquérir de la souplesse et adopter des principes comme ceux de l'habilitation et de l'innovation. Ces principes permettent au personnel de faire preuve de créativité et de résoudre des problèmes.

Pour une implantation appropriée de pratiques du genre, nous devons retenir les principes du contrôle et de la responsabilisation. Autrement, l'habilitation devient l'anarchie et l'innovation mène à la confusion totale. Les principes du contrôle et de la responsabilisation doivent cependant être interprétés plus largement.

Si l'on demande au personnel un maximum de résultats en le laissant décider de la meilleure façon d'arriver à ces résultats, les dirigeants et les intéressés doivent alors définir les règles fondamentales précisant les risques et les comportements acceptables. C'est une forme de contrôle. En contrepartie, les dirigeants et les intéressés doivent exiger une comptabilisation des résultats par rapport aux attentes et un plan indiquant comment l'organisation prévoit s'acquitter de sa mission. C'est une forme de responsabilisation.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec les auteurs, au Bureau du vérificateur général, 11^e étage, tour ouest, 240, rue Sparks, Ottawa (Ontario) Canada K1A 0G6. ■

¹ *Statement on Accountability*, la Société des comptables en management du Canada, juin 1988.

La coopération internationale et le contrôle de l'aide extérieure

Bo Hillman, Bureau national de contrôle de Suède, et Cliff Kemball, National Audit Office du Royaume-Uni

Voici un aperçu de l'expérience acquise lors de récents efforts de coordination des travaux d'institutions supérieures de contrôle (ISC) de différents pays dans le domaine de l'aide extérieure. Cette coopération n'a pas encore livré tous ses résultats, qui pourront sans nul doute faire l'objet d'un article subséquent.

Les premiers pas vers une forme quelconque de coopération entre les organismes de contrôle de différents pays donateurs en matière de contrôle de l'aide extérieure ont été franchis lors d'une réunion tenue en avril 1991. Le National Audit Office du R.-U. organisait alors un symposium international, où il avait invité certaines ISC à venir discuter de difficultés communes dans le contrôle de l'aide extérieure. L'événement avait réuni des représentants de douze pays (Canada, Danemark, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Norvège, Espagne, Suède, Royaume-Uni et États-Unis), ainsi que de la Cour des comptes de l'Union européenne (UE).

Le choix des participants s'était fait parmi les principaux pays donateurs et les ISC qui avaient exprimé un intérêt particulier pour le contrôle de l'aide extérieure. Les thèmes abordés comprenaient la création de groupes d'étude chargés d'élaborer des normes de contrôle communes pour chaque pays bénéficiaire, les responsabilités de contrôle, la coordination des donateurs, la responsabilisation des donateurs et la détermination de domaines communs de contrôle. Ce dernier thème a mené au contrôle concerté dont il sera ici question.

Parmi les préoccupations exprimées au symposium, on a cité la difficulté qu'éprouve parfois le contrôleur d'État à faire rapport sur l'un ou l'autre de plusieurs donateurs, la crainte étant que le rapport de contrôle n'ait qu'une incidence limitée, du fait que le service contrôlé n'est pas toujours en mesure de prendre des mesures correctrices, surtout lorsque l'aide est acheminée par des organismes multilatéraux.

Le National Audit Office du R.-U. a donné suite à la question de la définition d'un thème de contrôle pertinent pour plusieurs pays. Plusieurs propositions ont été présentées et l'on a tenu une réunion à Londres en février 1993, avec les pays qui désiraient procéder à un contrôle concerté. Le Canada, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, le R.-U. et la Cour des comptes de l'UE étaient tous représentés. Cependant, des problèmes institutionnels et pratiques ont empêché plusieurs institutions de contrôle de pousser plus loin leur participation.

Comme sujet d'une vérification concertée de la performance, les institutions de contrôle représentées à cette réunion ont convenu de choisir l'aide-programme, une forme d'aide de plus en plus courante chez les donateurs bilatéraux et multilatéraux afin de promouvoir une réforme des politiques et un ajustement structurel, qui offre un soutien à l'importation aux pays en développement ayant un déficit de la balance des paiements.

Le groupe a convenu de poursuivre la coopération internationale en matière de contrôle de l'aide extérieure, ainsi que de la nécessité pour

avancer, de s'efforcer de parler la même langue, même si chaque représentant a une langue maternelle différente!

On a donc attaché beaucoup d'importance à définir le sujet et l'étendue générale du contrôle proposé, et à s'assurer que tous les intervenants convenaient de la définition du sujet retenu. Ce n'était pas sans difficulté pour la Suède qui, à titre d'exemple, n'a pas de définition claire et universelle de l'expression «aide-programme».

Les contrôleurs qui ont participé à la réunion de 1993 s'entendaient généralement sur les principaux problèmes à aborder dans le contrôle de l'aide-programme, ce qui constituait un point de départ utile pour le contrôle concerté. La discussion qui a suivi portait en grande partie sur des questions de méthodes et des facteurs pratiques comme le choix des pays pour une étude de cas, des visites aux pays bénéficiaires d'aide, l'établissement d'un calendrier et d'autres aspects de la coopération.

Le principal obstacle à un contrôle concerté pourrait être de s'entendre sur les échéanciers pour réaliser une telle étude et sur les façons d'intégrer les résultats finals aux rapports de contrôle nationaux respectifs. Le R.-U., les Pays-Bas, la Suède et, dans une certaine mesure, la Cour des comptes de l'UE ont pu convenir d'un calendrier raisonnablement coordonné.

C'est à partir de ce moment que les télécopieurs ont commencé à surchauffer. On a échangé des plans de contrôle et l'entreprise conjointe a commencé à prendre forme. Des études préliminaires ont été réalisées au printemps de 1993. Le R.-U. a pris l'initiative, suivi des Pays-Bas. Les Suédois ont pris le départ avec un peu de retard, mais ils espèrent rattraper le peloton. La Cour des comptes de l'UE a retardé sa participation à cause d'autres priorités, mais elle se disait récemment intéressée à réintégrer le processus.

Le premier exemple concret de coopération s'est traduit par une visite conjointe de la Banque mondiale à Washington, de la part de représentants du National Audit Office britannique et du Bureau de contrôle de la Suède. On a consacré plusieurs jours à visiter les nombreux immeubles de la Banque mondiale à Washington afin d'y rencontrer une trentaine de personnes de différents services. Les soirées servaient à discuter dans un cadre détendu des renseignements obtenus pendant la journée.

Il faut souligner que les Britanniques étaient les plus avancés dans leur contrôle et qu'ils ont donc apporté la plus grande contribution à cet effort coopératif, du moins du point de vue de la Suède. Il ne sera pas facile de se rejoindre, car les contrôles de chaque pays participant à cette entreprise en sont toutes à des étapes différentes. Néanmoins, tous les espoirs sont permis.

La Cour des comptes des Pays-Bas a organisé une réunion à La Haye, les 14 et 15 décembre 1993, réunion à laquelle assistaient huit des personnes participant activement au contrôle de l'aide-programme, soit trois des Pays-Bas, trois de Suède et deux du

Royaume-Uni. Les équipes de contrôle ont alors discuté de leurs constatations à cette étape et de leurs conclusions initiales. On a également discuté des échéanciers de chacun des rapports et de la possibilité concrète d'intégrer des détails de rapports d'autres équipes. Les différences entre les procédés d'approbation et les échéanciers de rapport créeront des complications inévitables, mais le groupe estimait pouvoir tirer des résultats utiles de l'échange.

À cette étape, l'examen de cet exercice de coopération suggère trois conclusions générales. Tout d'abord, il est extrêmement stimulant, professionnellement et personnellement, de participer à une coordination internationale d'enjeux communs de contrôle. En deuxième lieu, la coopération déclenche concrètement un processus complexe, en particulier au chapitre de la coordination, alors que les échéanciers doivent s'harmoniser à la situation dans le pays des ISC afin de libérer des ressources au moment opportun et de produire chaque rapport à peu près en même temps. Enfin, il faut une grande motivation pour faire avancer les choses, qui provenait dans ce cas du

National Audit Office de Londres. Sans l'engagement ferme des Britanniques à coordonner les vérifications, cette initiative n'aurait jamais abouti.

Comme on le mentionnait au début de l'article, il est trop tôt pour juger des résultats complets de ce contrôle conjoint de l'aide extérieure. Il faudra répondre aux questions : qu'avons-nous accompli, que pouvons-nous apprendre et comment devrions-nous procéder? Nous pouvons toutefois déjà prédire que ce que nous voyons actuellement n'est que le début d'une coopération internationale qui ira beaucoup plus loin.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec les auteurs au Bureau de contrôle de Suède, C.P. 34105, S-100 26 Stockholm, Suède, et au National Audit Office, 157-197 Buckingham Palace Road, Victoria, Londres SW1W 9SP, Angleterre. ■

Profil de vérification : Bureau du contrôleur général de Tuvalu

Lotoala Metia, contrôleur général

Historique

Lors de la séparation de Tuvalu et des Îles Gilbert (République de Kiribati) le 1^{er} janvier 1976, on a pris conscience de la nécessité de créer un service de contrôle et l'on a exigé des contrôles pour toutes les opérations financières du gouvernement. Le gouvernement comptait alors un seul organisme législatif et ses états financiers, de même que ceux de la Tuvalu Co-operative Society, étaient contrôlés par le cabinet d'experts-comptables de Price Waterhouse and Peat Marwick des Fidji. Le Bureau du contrôleur général de Tuvalu a été créé en 1978. Au début des années quatre-vingts, le pays comptait six organismes législatifs et cinq coopératives et le volume des opérations avait décuplé. L'approche de contrôle est donc passée d'un contrôle exhaustif à une vérification analytique. Aujourd'hui, le Bureau du contrôleur général est chargé du contrôle des comptes de tous les organismes législatifs et le contrôleur général a reçu du registraire des coopératives le mandat du contrôle annuel des coopératives.

Portée du pouvoir de vérification

Dans l'exercice des pouvoirs conférés par la constitution, le contrôleur général, conformément à la loi sur les finances publiques, est tenu de fournir l'assurance que :

- toutes les précautions raisonnables ont été prises afin de protéger la perception et la garde des recettes et les lois, les directives et les instructions à cet égard ont été dûment respectés;
- tous les fonds qui ont été affectés et dépensés ont été destinés aux fins prévues par leur affectation et les dépenses sont conformes aux autorisations qui les régissent;
- tous les fonds publics autres que ceux des affectations ont été gérés conformément aux autorisations pertinentes;
- toutes les précautions raisonnables ont été prises afin de protéger la réception, la garde, l'émission et le bon usage des timbres, des valeurs et des stocks, et les règlements, les directives et les instructions à cet égard ont été dûment respectés;
- il existe des règlements, des directives et des instructions pour la gouverne des agents comptables.

Dans l'exercice des fonctions de l'ISC en matière d'enquête et d'examen des comptes, le contrôleur général peut :

- demander à tout agent les explications et les renseignements nécessaires pour s'acquitter du travail de contrôle;
- autoriser toute personne exerçant publiquement la profession de comptable ou d'agent public à réaliser au nom de l'ISC une forme quelconque d'enquête, d'examen ou de contrôle et à faire rapport de ce travail au contrôleur général;

- chercher et extraire des renseignements des livres, documents ou registres relatifs aux finances ou aux comptes de toute charge publique, sans verser de droits, et
- présenter au procureur général une demande écrite d'interprétation de toute loi ou de tout règlement touchant les pouvoirs et les fonctions du contrôleur général, le procureur général étant tenu de rendre une opinion écrite sur la question.

Indépendance du Bureau du contrôleur général

Il est stipulé dans la constitution que le contrôleur général n'est pas assujéti à la direction ou au contrôle d'une autre personne ou autorité quelconque. Cependant, même si la constitution garantit l'indépendance du contrôleur général, cette protection ne s'étend pas à son personnel ou à son budget.

Le Bureau du contrôleur général est réputé faire partie de la fonction publique nationale et, par conséquent, ses ressources humaines et financières relèvent du contrôle du cabinet du Premier ministre et du ministère des Finances. Par conséquent, c'est la commission de la fonction publique qui se charge des mesures relatives au personnel comme les nominations, l'avancement et les mesures disciplinaires. Les avis de concours doivent être approuvés par le comité du budget avant d'être annoncées et toute augmentation de budget pour l'exercice financier suivant doit être dûment justifiée. L'ISC doit acheminer ses questions financières par le ministère des Finances pour examen, comme tout autre ministère.

Il est arrivé que le ministère des Finances essaie d'empêcher le contrôleur général de terminer un travail en refusant de verser des indemnités quotidiennes. Le procureur général a alors déclaré que la constitution avait préséance sur une loi des finances publiques et la mesure a été abandonnée. Il n'en reste pas moins que le ministre des Finances peut exercer une influence discutable sur l'indépendance de l'ISC, qui pourrait servir à camoufler des inefficacités.

Organisation et taille de l'ISC

L'ISC compte sept agents, soit le contrôleur général, un contrôleur supérieur, deux contrôleurs, deux contrôleurs adjoints et un commis. Le personnel forme deux équipes et le contrôleur général répartit le travail entre les équipes au début de l'année. L'examen des comptes de clôture du gouvernement ainsi que des comptes des organismes législatifs et du conseil de l'île est réparti également entre les deux équipes et, pour enrichir l'expérience des membres, les affectations de travail font l'objet d'une rotation entre les équipes chaque année.

Types de travail

L'ISC réalise surtout des contrôles comptables et des contrôles de conformité, avec une méthode analytique. En 1990, le mandat de l'ISC a été élargi pour inclure la vérification de performance, mais comme il s'agit d'une nouvelle méthode, ce genre de travail de contrôle a été plutôt limité. La méthode de contrôle en fonction du risque a également été adoptée en 1990 et elle a été appliquée à quelque cas, mais son rôle fait encore l'objet de discussions.

Planification du contrôle

L'exercice du gouvernement et des organismes législatifs se termine le 31 décembre, de même que celle des coopératives, à l'exception de la Tuvalu Co-operative Society, dont l'exercice se termine le 31 mars. Depuis l'adoption de techniques de vérification axée sur les systèmes, on a élaboré les documents suivants à titre d'outil de planification.

- Le registre de contrôle des tâches / programme de contrôle, qui énonce les détails des tâches et les objectifs des comptes à contrôler, et indique le nom du contrôleur responsable et le délai accordé pour le travail.
- Le contrôle du programme de contrôle annuel, qui résume les domaines de travail et le temps alloué pour l'année courante, et indique si un registre de contrôle des tâches / programme de contrôle a été préparé et, le cas échéant, la date d'achèvement du travail, le temps consacré et, s'il y a lieu, des observations.
- Le contrôle de programme cyclique, habituellement un plan quinquennal portant sur les domaines de contrôle et la période totale affectée à chaque tâche.

Compétences et formation du personnel

Le personnel actuel possède une grande expérience et il est en mesure de s'acquitter du mandat de contrôle, et les agents supérieurs ont reçu une formation pertinente à l'étranger. Le personnel compte un membre de l'Association of Accounting Technicians, trois diplômés en comptabilité générale et analytique de l'Abington College (Angleterre) et un membre qui a suivi un cours sur la vérification et les comptes publics au South Thames College (Angleterre).

On encourage le perfectionnement du personnel, ce qui va dans le sens de la politique de formation du gouvernement. Par conséquent, l'un des agents, qui a déjà franchi la première étape des examens de la Certified Association of Chartered Accountants (CACA), prépare actuellement son examen d'accréditation professionnelle en comptabilité et un autre membre du personnel poursuit ses études en comptabilité à la University of South Pacific (USP) des Fidji. L'ISC a comme objectif à long terme de disposer d'un personnel de comptables professionnels dûment accrédités.

Le personnel a suivi une formation à court terme dispensée par l'IDI/SPASAI, le Programme de formation du Commonwealth et l'Institute of Social and Administrative Studies de la USP. Le personnel subalterne et le commis ont également reçu une formation interne. De plus, les agents supérieurs ont suivi des stages pratiques auprès des Bureaux nationaux de contrôle des Fidji et de Nouvelle-Zélande.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau du contrôleur général, Atoll Funafuti, Tuvalu. ■

Publications à signaler

Les 27 et 28 février 1992, le Conseil des experts-comptables de Lima, au Pérou, a organisé une table ronde internationale sur la fraude et la corruption des administrations publiques. La table ronde, appelée RESPONDACON II, a été diffusée via satellite depuis Miami, et un rapport intitulé «Lutte contre la fraude et la corruption des administrations publiques (*Combatiendo el Fraude y la Corrupcion en los Gobiernos*) a été publié.

L'acronyme RESPONDACON est une combinaison des mots Responsabilité et Conférence (*RESPONDA*bilidad et *CON*ferencia) qui veut dire conférence sur la responsabilisation. La téléconférence a porté sur les questions liées à la fraude et à la corruption des administrations et les problèmes qu'elles engendrent. Pendant la conférence, le slogan «Fraude et corruption : ennemis du développement» servait à faire ressortir l'idée que la fraude et la corruption épuisent et diluent les fonds publics et qu'elles sont par conséquent incompatibles avec les programmes de développement, lesquels sont une priorité de nombreux pays en développement. Parmi les participants, citons les présidents du Pérou, de l'Argentine et du Nicaragua, le contrôleur général de la République de Panama, des représentants du gouvernement des États-Unis et d'autres dirigeants de gouvernement et universitaires réputés.

Pour se procurer le rapport en espagnol uniquement, au prix de 10 \$ US, prière de s'adresser au : **Board of Accountants of Lima, Av. Arequipa 998 y Alejandro Tirado 181, Lima 1, Pérou.**

Une publication récente de la Cour fédérale des comptes pourrait intéresser les lecteurs de la *Revue*. La Cour vient de mettre à jour et de réviser son guide de contrôle qui en est à sa troisième édition. Le guide comprend de l'information pertinente sur le contexte législatif du contrôle, les règles de contrôle adoptées par le grand conseil de la Cour et les méthodes et procédés actuels. On peut se procurer le guide sans frais en allemand, en anglais, en russe, en français et en espagnol en s'adressant à la **Bundesrechnungshof, Referat Pr/Int, D-60284 Frankfurt, République fédérale d'Allemagne.**

Des questionnaires sont fréquemment utilisés pour recueillir des données statistiques, des montants et d'autres faits au cours d'un contrôle. Cependant, il faut veiller à concevoir un questionnaire qui permettra de recueillir des données exactes, précises, valides, fiables, pertinentes et significatives. En 1986, le General Accounting Office (GAO) des États-Unis a publié un guide d'élaboration des questionnaires; ce document a été révisé et élargi et une nouvelle édition, intitulée «*Designing and Using Questionnaires*» (GAO/PEMD 10.1.7) vient d'être publiée. On y explique quand utiliser un questionnaire, et les étapes de planification, de conception et d'application du questionnaire. Comme le dit le guide, «Poser de bonnes questions de la bonne manière est à la fois une science et un art»; le guide fournit également de l'information, des exemples et des

listes de contrôle pour aider les contrôleurs à se servir de questionnaires dans leur travail.

On peut se procurer sans frais ce guide en anglais seulement en s'adressant au : **U.S. General Accounting Office, Room 7806, 441 G Street, NW, Washington, DC 20548, États-Unis.**

La vérification de la performance constitue maintenant une part importante du travail du Bureau de contrôle de la Suède. Au Bureau de contrôle de la Suède, la Division de la vérification de la performance ne fait pas que constater les lacunes, elle fait également des recommandations, jette les bases des mesures à prendre et amorce les changements. Comme les ressources publiques deviennent de plus en plus limitées, l'efficacité et l'efficacé revêtent de plus en plus d'importance et le Bureau vient de publier un livre sur la vérification de la performance au Bureau de contrôle de la Suède («*Performance Auditing at the Swedish National Audit Bureau*»). Le livre présente l'historique de la structure et de l'organisation du gouvernement suédois et du Bureau, trace l'évolution historique de la vérification de la performance et expose les rôles et les tâches du Bureau. Il présente ensuite des descriptions détaillées des méthodes de vérification, des discussions des questions soulevées par les vérifications de performance et fournit quelques comparaisons et des exemples de missions de vérification.

Le livre a été conçu comme source de référence interne et document d'étude, mais il a été traduit en anglais et on peut se le procurer en s'adressant au : **Swedish National Audit Bureau, Performance Audit Division, P.O. Box 34105, S-100 Stockholm, Suède.**

Dans l'introduction de «*La Cour des comptes – Tradition et modernité*», Antonio de Sousa Franco, président de la Cour des comptes du Portugal souligne que « la population a le droit de savoir comment les fonds publics sont administrés... et qu'une supervision financière moderne et complète... garantit que la population et ses représentants savent ce qu'on fait de son argent. » Ce livre a été rédigé pour informer la population, les législateurs et les représentants du gouvernement sur le travail de la Cour. Il comprend un historique de la Cour des comptes portugaise et une explication du système en vigueur. Il soutient que des méthodes de contrôle financier indépendant et d'audit moderne doivent être implantées pour permettre aux gestionnaires de faire le meilleur usage possible des fonds publics. Le dernier chapitre décrit les changements intervenus récemment à la Cour en ce qui a trait à la technologie, à la planification et à l'ordonnement, aux procédés et aux techniques de contrôle, à la gestion des ressources humaines et à la participation aux programmes internationaux.

On peut se procurer un exemplaire de ce livre en portugais, en français et en anglais en écrivant au : **Tribunal de Contas, Gabinete do Presidente, Av. da Republica n° 65, 1000 Lisboa, Portugal. ■**

Dans le cadre de l'INTOSAI

Le Comité de la vérification dans un cadre informatique, un départ

Le Comité de la vérification dans un cadre informatique, créé tout récemment, a tenu sa première réunion à Ottawa (Canada) les 13 et 14 octobre 1993. La réunion était présidée par M. C.G. Somiah, contrôleur et auditeur général de l'Inde et président du Comité, et l'hôte de la réunion était M. L. Denis Desautels, vérificateur général du Canada et membre du Comité. Les autres participants étaient des chefs d'ISC ou leur représentant, de l'Autriche, du Canada, de la France, de l'Inde, du Japon, de Kiribati, du Koweït, de la Suède, du Royaume-Uni et du Zimbabwe.

Dans son message de bienvenue, M. Somiah a relevé le besoin de définir des projets pour ensuite déterminer les priorités et mettre au point des plans de travail sur les nombreux projets proposés. Il a également reconnu que les différents niveaux de compétence et d'expérience en informatique des ISC constitueraient le facteur déterminant de la faisabilité d'un projet quelconque, c'est pourquoi l'on a proposé la mise au point d'un programme de formation en vérification dans un cadre informatique, à titre d'important projet initial.

Pendant les deux jours de réunion du Comité, les autres projets avancés comprenaient l'établissement d'un répertoire de documentation de référence avec sommaires en anglais sur la vérification de performance, incluant le cycle de vie de l'élaboration de systèmes, la gestion et l'incidence sociale de l'informatique; la rédaction d'un exposé-sondage sur la vérification de l'échange électronique des données et des procédés électroniques d'accès et d'autorisation; l'organisation d'un séminaire sur les risques et possibilités futurs dans le domaine de la vérification de performance de la technologie de l'information; la possibilité de produire une revue sur la technologie de l'information et l'élaboration d'une variété de méthodes et de guides sur des aspects pratiques de la technologie de l'information à l'usage des ISC.

De plus, le Comité a discuté du rôle éventuel de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), ainsi que d'autres initiatives coopératives comme des séminaires internationaux annuels sur l'informatique, que l'Inde organiserait pour des ISC d'Afrique et d'Asie.

Afin de poursuivre les progrès réalisés à Ottawa et la préparation à son rôle dans le thème II du XV^e INCOSAI au Caire, le Comité se réunira en Inde les 24 et 25 août 1994, et par la suite en Suède en mars 1995.

Pour de plus amples renseignements sur les travaux du Comité, veuillez communiquer avec le Bureau du contrôleur et de l'auditeur général de l'Inde, 10 Bahadur Shah Zafar Marg, New Delhi - 110002, Inde.



Après la réunion du Comité de la vérification dans un cadre informatique à Ottawa, M. Somiah s'est rendu à Washington à l'invitation du président du comité directeur de l'INTOSAI, M. Charles A. Bowsher, contrôleur et auditeur général des États-Unis. Cette visite coïncidait avec celle de Reinhard Rath du Secrétariat général de l'INTOSAI et avec l'inauguration de l'exposition historique permanente du XIV^e INCOSAI au General Accounting Office. De gauche à droite, on peut reconnaître M. Somiah, M. Rath et M. Bowsher devant l'exposition de photographies et autres souvenirs du XIV^e INCOSAI.

**Le Secrétariat général de l'INTOSAI
désire annoncer que le numéro de
télécopieur de son bureau de Vienne
(Autriche) est maintenant le
43-1-71-80969.**

*L'adresse postale et le numéro de
téléphone restent les mêmes, soit
Danpfschiffstrasse 2, A-1033, Vienne,
Autriche. Tél. : 43-1-71171.*

Le Comité de la dette publique se réunit à Washington



Le Comité de la dette publique de l'INTOSAI, réuni pour la cinquième fois depuis sa création par le Comité directeur en 1991, a approuvé pour diffusion générale son rapport final de l'enquête sur la dette publique. Lors de cette réunion à Washington (D.C.) du 30 novembre au 1^{er} décembre 1993, le Comité a également discuté des lignes directrices spécifiques sur la dette publique élaborées par trois sous-comités, ainsi que des plans d'intégration des travaux et réalisations du Comité au XV^e INCOSAI en 1995. L'hôte de la réunion de Washington, M. Bowsher (septième à partir de la gauche), et le président du Comité, M. Castillo (huitième à partir de la gauche) sont en compagnie de représentants des ISC du Portugal, de l'Argentine, du Royaume-Uni, du Canada, de la Finlande et des États-Unis.

Travaux des comités

Normes de contrôle *Le Comité des normes de contrôle apporte les dernières révisions mineures aux normes découlant du XIV^e INCOSAI... Des questionnaires en vue de dresser une bibliographie de référence sur le contrôle ont été expédiés à tous les membres de l'INTOSAI... On a entrepris les travaux préliminaires sur un protocole d'opérations pour tous les comités de l'INTOSAI... Contact : Australian National Audit Office.*

Normes comptables *La Prise de position #3 sur la comptabilité a été envoyée sous forme d'exposé-sondage aux membres de l'INTOSAI et l'on travaille à la version finale... La Prise de position #4 est en élaboration... Un «réseau d'associés» a été créé pour obtenir une contribution supplémentaire et faciliter le consensus... Le Comité compte plus de membres... Contact : Bureau du vérificateur général du Canada.*

Contrôle interne *Un questionnaire en vue de dresser une bibliographie sur le contrôle interne a été expédié à toutes les ISC en septembre 1993... Vingt ISC ont répondu jusqu'à maintenant... Les questionnaires remplis doivent être transmis à l'ISC de la Hongrie au plus tard le 1^{er} mai 1994... Contact : Bureau supérieur de contrôle (Allami Szamvevoszek) de Hongrie.*

Dette publique *Le Comité accueille de nouveaux membres et regroupe maintenant l'Argentine, l'Australie, le Canada, la Corée, les États-Unis, le Mexique, le Portugal et le Royaume-Uni... La cinquième réunion s'est tenue à Washington du 30 novembre au 1^{er} décembre 1993... Le rapport final de l'enquête sur la dette publique a été approuvé pour diffusion générale... Trois sous-comités rédigent des lignes directrices spécifiques pour étude... Contact : Contaduria Mayor de Hacienda de Mexico.*

Vérification dans un cadre informatique *Le Comité a tenu sa première réunion à Ottawa (Canada) les 13 et 14 septembre 1993... On a défini le projet, déterminé les priorités et dressé des plans de travail... L'IDI apportera sa collaboration au Comité dans l'échange de renseignements sur la formation... La prochaine réunion est prévue pour août 1994 en Inde... Contact : Bureau du contrôleur et de l'auditeur général de l'Inde.*

Vérification environnementale *Le Comité prend l'initiative de la planification du thème I pour le XV^e INCOSAI... Les Pays-Bas, le Canada et la Nouvelle-Zélande, membres du Comité, rédigeront les documents principaux... Le Comité a expédié son questionnaire à toutes les ISC sur leur travail en vérification environnementale; plus de 50 ont répondu et d'autres ne devraient pas tarder... La première réunion du Comité est prévue pour avril 1994... Contact : Cour des comptes des Pays-Bas.*

Privatisation *Le questionnaire sur le contrôle de la privatisation est distribué aux membres du Comité pour avis... Les réponses seront résumées et présentées à la première réunion du Comité à Londres, en février 1994, en même temps que les rapports des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI... Le Comité entreprendra également la planification du symposium sur la privatisation, qui sera présenté à l'occasion du XV^e INCOSAI... Contact : National Audit Office du Royaume-Uni.*

Évaluation de programme *Dix-sept ISC se disent intéressées à participer aux travaux du Comité... En janvier 1994, les membres du Comité pourront consulter un document sur trois grands thèmes de l'évaluation de programme (définitions, comparaison des expériences et méthodes d'évaluation de programme)... Contact : Cour des comptes de France. ■*

Revue internationale de la vérification des comptes publics

INDEX – VOLUME 20 – 1993

ARTICLES

- XIV^e INCOSAI : Une coopération fructueuse, janvier, p. 2
Neil Usher, Notes d'orientation sur le contrôle à l'intention des communautés européennes, avril, p. 10
Arpad Kovacs, La surveillance de la privatisation, avril, p. 12
Henry E. McCandless, Vérification et obligation de rendre compte du secteur public, avril, p. 14
Bjorn Hasselgren, Les vérificateurs se prononcent sur la gestion de la dette nationale de la Suède, avril, p. 17
Leif Antell, Le deuxième congrès de l'EUROSAI se déroule à Stockholm, juillet, p. 6
Egbert Kaltenbach, Le contrôle des dépenses secrètes, juillet, p. 9
X^e congrès de l'OLACEFS au Costa Rica, octobre, p. 6
Quinzième Conférence des contrôleurs généraux du Commonwealth, octobre, p. 9
L'ISC de Belgique se penche sur l'élargissement de son rôle, octobre, p. 13
Francisco J. Del Pozo et Ralph Running, Élaboration d'un plan stratégique de contrôle dans un cadre informatique grâce à la coopération internationale, octobre, p. 15

PROFILS

- Estonie, janvier, p. 22
Namibie, avril, p. 19
Barbade, juillet, p. 13
Panama, octobre, p. 17

ÉDITORIAUX

- Réflexions sur l'INTOSAI et la Revue, janvier, p. 1
Coopération, communication et continuité, avril, p. 1
Éditorial, juillet, p. 1
Vive l'INTOSAI, octobre, p. 1

DANS LE CADRE DE L'INTOSAI

- Mise à jour concernant les comités, avril, p. 23
Le Comité directeur tient sa trente-huitième à Vienne, juillet, p. 17
Mise à jour concernant les comités, juillet, p. 18
Les hôtes du dernier et du prochain INCOSAI se rencontrent pour échanger des points de vue et des expériences, octobre, p. 20

EN BREF

- | | |
|--|---|
| Afrique du Sud, avril, p. 3 | Pays-Bas, octobre, p. 3 |
| Allemagne, avril, p. 7, octobre, p. 2 | Pologne, octobre, p. 4 |
| Argentine, juillet, p. 2 | République tchèque et slovaque, avril, p. 8 |
| Autriche, juillet, p. 2, octobre, p. 2 | Roumanie, juillet, p. 4 |
| Belgique, octobre, p. 2 | Suisse, avril, p. 8 |
| Canada, avril, p. 3 | Thaïlande, avril, p. 8 |
| Chine, avril, p. 3 | Zimbabwe, avril, p. 9 |
| Chypre, juillet, p. 2 | ASOSAI, juillet, p. 4 |
| Communautés européennes, juillet, p. 3 | Consortium international pour la gestion des comptes publics, juillet, p. 5 |
| Corée, avril, p. 4 | Fondation canadienne pour la vérification intégrée, avril, p. 9 |
| Costa Rica, avril, p. 4 | OLACEFS, juillet, p. 5 |
| États-Unis, juillet, p. 3 | SADCCOSAI, octobre, p. 4 |
| Fidji, juillet, p. 3 | |
| France, avril, p. 5 | |
| Hong Kong, juillet, p. 4 | |
| Inde, juillet, p. 4 | |
| Indonésie, octobre, p. 3 | |
| Israël, octobre, p. 3 | |
| Japon, avril, p. 5 | |
| Libye, avril, p. 6 | |
| Maldives, avril, p. 6 | |
| Mexique, avril, p. 6 | |
| Namibie, avril, p. 6 | |
| Norvège, avril, p. 6 | |
| Pakistan, octobre, p. 3 | |

