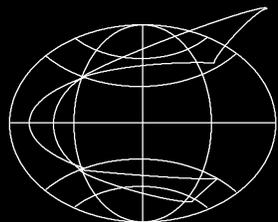


INTOSAI



Revue
internationale
de la vérification
des comptes
publics

Avril 2001



Revue internationale de la vérification des comptes publics

Avril 2001—Vol. 28, n° 2

© 2001 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, É.-U. (téléphone : (202) 512-4707, télécopieur : (202) 512-4021, courriel : <chases@gao.gov>).

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 dirigeants 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 tous les numéros, il faut acheminer correspondance et chèques au bureau administratif de la *Revue* - P.O. Box 50009, Washington, D.C. 20004, É.-U.

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 États-Unis.

Table des matières

- 1 Éditorial**
- 3 En bref**
- 6 Audit intégral**
- 9 Adapter les contrôles externes**
- 12 Profil : Nigéria**
- 14 Publications à signaler**
- 15 Dans le cadre de l'INTOSAI**
- 18 Formulaire d'abonnement**

Conseil de rédaction

Franz Fiedler, Président de la Cour des comptes de l'Autriche
Sheila Fraser, Vérificatrice générale du Canada par intérim
Mohamed Raouf Najar, Premier Président, Cour des comptes de la Tunisie
David M. Walker, Contrôleur général des États-Unis
Clodosbaldo Russian Uzcategui, Contrôleur général du Venezuela

Présidente

Linda L. Weeks (É.-U.)

Rédacteur en chef

Donald R. Drach (É.-U.)

Adjointe du rédacteur en chef

Linda J. Sellkavaag (É.-U.)

Rédacteurs

Bureau du vérificateur général (Canada)
Deepak Anurag (ASOSAI - Inde)
Luseane Sikalu (SPASAI - Tonga)
Michael C. G. Paynter (CAROSAI - Trinité-et-Tobago)
Secrétariat général de l'EUROSAI (Espagne)
Khemais Hosni (Tunisie)
Yadira Espinoza Moreno (Venezuela)
Secrétariat général de l'INTOSAI (Autriche)
U.S. General Accounting Office (É.-U.)

Production/Administration

Sebrina Chase (É.-U.)

Finances

U.S. General Accounting Office (É.-U.)

Membres du Comité directeur de l'INTOSAI

Guillermo Ramirez, Président, Cour des comptes de l'Uruguay, président
Jong-Nam Lee, Président, Commission de contrôle et d'inspection, Corée, Premier Vice-président
Tawfik I. Tawfik, Ministre d'État et Président du Bureau général de contrôle, Arabie Saoudite, Second Vice-président
Franz Fiedler, Président, Cour des comptes, Autriche, secrétaire général
Arah Armstrong, Directeur de la vérification, Antigua-et-Barbuda
Iram Saraiva, Ministre-président, Cour des comptes, Brésil
Lucy Gwanmesia, Ministre déléguée, Cameroun
Sheila Fraser, Vérificatrice générale par intérim, Canada
Mohamed Gawdat Ahmed El-Malt, Président, Organisation centrale de contrôle, Égypte
Hedda Von Wedel, Présidente, Cour des comptes, Allemagne
V.K. Shunglu, Contrôleur et Vérificateur général, Inde
Abdessadeq El Glaoui, Président, Cour des comptes, Maroc
Bjarne Mork Eidem, Vérificateur général, Norvège
Carmen Higaonna de Guerra, Contrôleuse générale, Pérou
Alfredo Jose de Sousa, Président, Cour des comptes, Portugal
Pohiva Tui'i'onetoa, Vérificateur général, Tonga
David M. Walker, Contrôleur général, États-Unis

Planification du XVII^e Congrès de l'INTOSAI

Par Jong-Nam Lee, Président de la Commission de contrôle et d'inspection de Corée

L'arrivée du printemps semble imminente et le beau temps sera certainement pour le Secrétariat une source d'énergie et d'inspiration pour la préparation du XVII^e Congrès qui, nous l'espérons, sera des plus mémorables.

Il semble que c'était hier seulement qu'avait lieu la 47^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, laquelle était considérée par tout le personnel de la Commission de contrôle et d'inspection comme un exercice pour la tenue du Congrès, en octobre 2001. Nous avons accueilli à cette réunion les représentants et les observateurs de 24 pays membres de l'INTOSAI. La réunion a été un succès et nous avons accueilli avec plaisir les commentaires très positifs des participants.

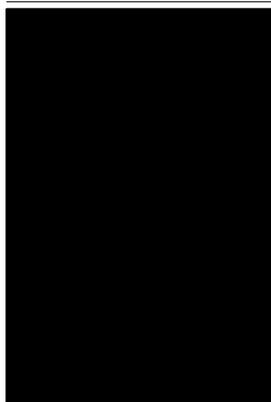
Au cours de la réunion, nous avons eu des discussions animées sur les rapports de huit commissions permanentes et groupes de travail de l'INTOSAI et des programmes de l'INTOSAI. Étant donné l'importance des travaux de ces intervenants et parce qu'ils présenteront aussi des rapports au Congrès en octobre, permettez-moi de vous faire part des points saillants de leurs rapports.

Tout d'abord, l'IDI a soumis un plan stratégique pour ses futurs programmes et activités de formation pour la période de 2001 à 2006. Ce plan était fondé sur les résultats de l'enquête menée par l'IDI. En janvier 2001, l'ISC du Canada a transféré la responsabilité du Secrétariat de l'IDI à l'ISC de la Norvège.

La Commission des normes de contrôle a indiqué que ses activités seront centrées sur deux secteurs : premièrement, la restructuration des normes de contrôle et deuxièmement, l'élaboration de directives sur la mise en oeuvre de ces normes. La Commission, présidée par la Suède, prévoit soumettre à l'approbation du Congrès de 2001 la version finale des Normes de contrôle de l'INTOSAI.

La Commission des normes de contrôle, présidée par les États-Unis, a présenté un compte rendu de la préparation d'un « guide de mise en oeuvre du cadre des normes comptables pour les discussions de gestion des ISC et l'analyse de l'information financière, sur le rendement et la régie », guide qui devrait être achevé d'ici la fin de 2001.

Ensuite, la **Commission des normes de contrôle interne**, présidée par l'ISC de la Hongrie, a fait part des conclusions de la Deuxième Conférence internationale sur le contrôle interne, qui a eu lieu en mai 2000.



M. Jong-Nam Lee

La **Commission de la dette publique**, présidée par l'ISC du Mexique, a fait état de ses diverses activités, notamment la publication de ses deux lignes directrices, « Lignes directrices pour la planification et l'exécution des contrôles de la dette publique » et « Lignes directrices pour la communication de l'information sur la dette publique ».

La **Commission pour le contrôle informatique**, présidée par l'ISC de l'Inde, a communiqué ses projets liés au contrôle des TI et a sollicité le concours des ISC qui ont de l'expérience dans le domaine de la réglementation gouvernementale.

Le **Groupe de travail pour le contrôle environnemental**, présidé par l'ISC des Pays-Bas, a signalé que toutes les régions ont décidé de créer leurs propres groupes de travail; il a aussi signalé l'adoption de la version finale de la brochure intitulée « Guide de contrôle des activités dans une perspective environnementale ».

Le **Groupe de travail pour la privatisation**, présidé par le Royaume-Uni, a présenté un compte rendu de l'utilisation des lignes directrices sur la privatisation.

Enfin, le **Groupe de travail pour l'évaluation de programmes**, présidé par la France, a déclaré qu'il mettra l'accent, entre autres, sur la création d'un site Web et la préparation d'un rapport qui sera présenté au XVII^e INCOSAI.

Le Congrès de l'INTOSAI a toujours inspiré les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de tous les pays membres depuis la première réunion de notre organisation à La Havane, à Cuba, en 1953. Depuis, chaque Congrès a servi à faire connaître les orientations et les technologies devant faciliter l'amélioration de nos travaux de vérification.

À cet égard, la Commission de contrôle et d'inspection de la Corée est très fière d'être l'hôte du premier Congrès de l'INTOSAI du nouveau millénaire. Nous croyons qu'il arrive à un moment opportun, car on s'emploie partout dans le monde à réformer le secteur gouvernemental. Les thèmes du Congrès de 2001 sont :

Thème I : Le contrôle des Institutions internationales et supranationales par les ISC.

Thème II : La contribution des ISC aux réformes administratives et gouvernementales.

Sous-thème IIA : Le rôle des ISC dans la planification et la mise en oeuvre des réformes administratives et gouvernementales.

Sous-thème IIB : Le rôle des ISC dans le contrôle des réformes administratives et gouvernementales.

Le Thème I portera sur la création et la mise en place de systèmes de contrôle bien structurés et indépendants dans les institutions internationales et supranationales. Le contrôle de ces institutions intéresse les membres de l'INTOSAI depuis plus de quarante ans, soit depuis le deuxième congrès tenu en Belgique, en



Vue du Centre des congrès et des expositions, où se tiendra le XVII^e INCOSAI. On aperçoit aussi sur la photo les hôtels et le Centre du commerce international.

1956. Les discussions qui se tiendront au XVII^e INCOSAI encourageront les institutions internationales et supranationales à améliorer et à moderniser leurs systèmes de budgétisation, de comptabilité et de rapport dans un souci d'efficacité et d'économie.

Le Thème II traitera des rôles des ISC dans les réformes administratives et gouvernementales. Un environnement en évolution rapide et le désir des citoyens d'avoir un gouvernement petit mais efficace a incité certains pays à améliorer la qualité de la fonction publique par la réforme du secteur public. Au cours des discussions sur le Thème II, on examinera les rôles des ISC dans le processus de réforme et la manière de contrôler les mesures de réforme. L'application par les institutions membres de l'INTOSAI des recommandations du Thème II du XVII^e INCOSAI devrait contribuer à améliorer la fonction publique.

Les pays membres de l'INTOSAI ont été invités à préparer des communications; 47 ISC ont présenté des communications sur le Thème I, 50 ISC sur le sous-thème IIA et 55 ISC sur le sous-thème IIB.

Voici maintenant quelques précisions sur les préparatifs du XVII^e INCOSAI. Le Congrès se tiendra au COEX (<http://www.coex.co.kr>) et au COEX Intercontinental Hotel (http://seoul.interconti.com/coeic_kr), où a eu lieu, en 2000, la troisième Réunion Asie-Europe (ASEM). Le Secrétariat a réservé des chambres dans plusieurs hôtels afin d'offrir un choix varié aux participants. En avril, la page d'accueil officielle du Congrès sera accessible. Nous voulons ainsi mettre à la disposition des pays membres de l'INTOSAI l'information dont ils ont besoin pour le Congrès de l'INTOSAI, en ce qui concerne notamment l'inscription, les documents sur les thèmes, les communications et les documents d'examen comparatif. De plus, la page d'accueil permettra l'inscription en ligne.

Le fait que la Commission de contrôle et d'inspection soit l'hôte du premier congrès du nouveau millénaire intéresse beaucoup le public et les médias. Depuis que la Corée a été l'hôte de la 47^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI en mai, l'année dernière, l'intérêt manifesté par la presse a été soutenu. Le *Korea Herald*, l'un des principaux quotidiens de langue anglaise de la Corée, a consacré trois pages au XVII^e Congrès de l'INTOSAI.

En terminant, j'aimerais remercier particulièrement tous ceux et celles qui ont accordé un soutien illimité à la préparation du Congrès et je les invite à continuer, car leurs idées et opinions nous sont très utiles.

Je vous souhaite, ainsi qu'à votre institution, santé et succès. J'ai hâte de vous rencontrer tous à Séoul, en octobre! ■

Séoul, Corée

XVII^e
INCOSAI 2001

Pour de plus amples informations sur le Congrès de 2001, veuillez communiquer avec le Secrétariat du XVII^e INCOSAI, Commission de contrôle et d'inspection, #25-23 Samchung-dong, Chongro-ku, Séoul 110-706, Corée (tél. : ++82-2-7219-290; téléc. : ++82-2-7219-297,276; courriel : koreasai@koreasai.go.kr).

En bref

Bangladesh

Conférence internationale sur l'amélioration des fonctions de surveillance

Le Bureau du Contrôleur et Vérificateur général du Bangladesh, avec la coopération du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de la Banque mondiale, était l'hôte d'une conférence internationale intitulée « Améliorer les fonctions de surveillance : les défis du nouveau millénaire », qui a eu lieu du 10 au 12 septembre 2000, à Dhaka. La conférence a été une importante tribune pour les discussions, l'échange d'idées et le partage d'expériences sur les principales questions relatives à l'amélioration des fonctions de la surveillance financière. L'honorable Président de la République populaire du Bangladesh, le Juge Shahabuddin Ahmed, a inauguré la conférence, qui était honorée de la présence de l'honorable Ministre des Finances, M. Shah A.M.S Kibria. Les messages de l'honorable Premier Ministre et du Président ont aussi été publiés dans divers quotidiens nationaux.

Assistaient aussi à la conférence les parlementaires, les dirigeants des ISC, les professionnels et les décideurs, y compris les distingués délégués de 20 pays des cinq continents. Leur participation active constituait un témoignage manifeste de l'actualité de la conférence et de l'intérêt

qu'elle présente. L'importance du sujet se reflétait aussi dans la vaste couverture et le ton positif des médias nationaux.

En plus des séances inaugurales et de clôture, trois séances thématiques ont été tenues sur le « Contrôle parlementaire des dépenses publiques », la « vérification du secteur public au Bangladesh » et la « profession comptable au Bangladesh ». Des contributions importantes ont été faites, entre autres par : M. John G. Williams, Député et Président du Comité des comptes publics du Canada, M. Andrew Feinstein, Député et Vice-président de la Commission de vérification de l'Afrique du Sud, M. Sario Bundihardjo Joedone, Contrôleur général de l'Indonésie et Président de l'ASOSAI, M. P. J. Barrett, Vérificateur général de l'Australie, M. V. K. Shunglu, Contrôleur et Vérificateur général de l'Inde, M. Bishnu Bahadur K. C., Vérificateur général du Népal; M. Kunzang Wangdi, Vérificateur général du Bhoutan, M. S. C. Mayadunne, Vérificateur général du Sri Lanka, ainsi que par des représentants des ISC de l'Arabie saoudite, du Canada, de la Chine, de la Corée, des États-Unis, de l'Inde, de l'Indonésie, de l'Irlande du Nord, du Koweït, de la Malaisie, des Pays-Bas et de la Banque mondiale.

Les participants ont déclaré à l'unanimité qu'une bonne surveillance était la clé d'une saine régie. Le libre échange d'idées et d'information sur les expériences

a permis aux participants à la conférence de faire d'importantes recommandations pour améliorer les fonctions de surveillance financière au Bangladesh. Les principales recommandations qui ont été faites à la Conférence sont les suivantes : changer les attitudes à l'égard des activités des comités parlementaires; faire examiner le budget par les comités parlementaires avant son adoption; assurer la visibilité et la transparence des travaux des comités parlementaires; permettre au public et aux médias d'assister aux réunions du CCP; séparer les fonctions de comptabilité et de vérification du Bureau du Contrôleur et Vérificateur général; faire passer à au moins cinq ans la durée du mandat du Contrôleur et Vérificateur général et modifier la constitution en conséquence; modifier la loi sur les sociétés, les règles de la commission des valeurs mobilières, la loi sur les banques, la loi sur l'assurance et les règlements des instituts professionnels afin que toutes les sociétés ouvertes et les grandes sociétés privées soient tenues d'appliquer les normes; modifier les exigences de la profession comptable en matière de formation et d'adhésion.

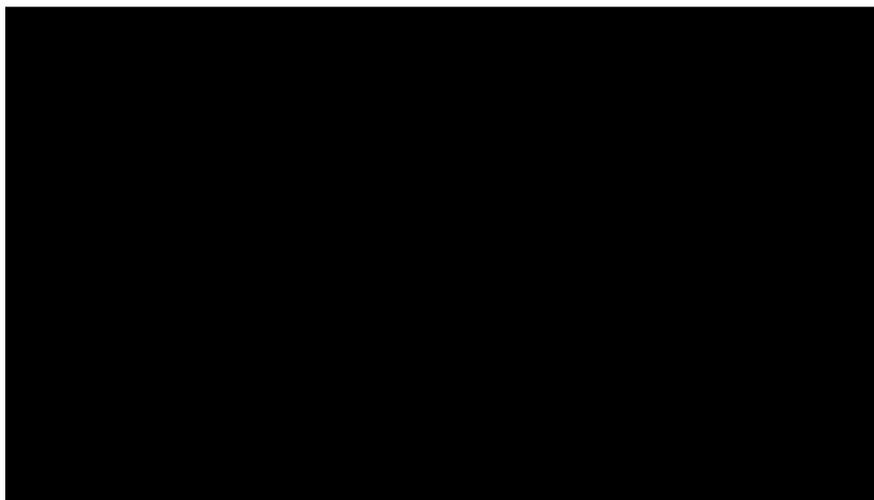
Pour de plus amples informations, prière de communiquer à l'adresse suivante : Bureau du Contrôleur et Vérificateur général, Audit House, 189, Shahid Syed Nacerul Islam Sarani, Dhaka 1000, Bangladesh. Courriel : saib@citechco.net.

États-Unis d'Amérique

Le rapport mixte publié par le GAO jette un regard sur le passé et l'avenir du GAO

Le GAO a fait parvenir au Congrès cette semaine, en réponse à la demande des membres, un rapport simplifié combinant son rapport redditionnel, son rapport sur le rendement de l'exercice 2000 et son plan de rendement pour l'exercice 2002.

Malgré son format condensé, (41 pages de 6 sur 9 pouces), le rapport redditionnel et sur le rendement (GAO-01-627SP, avril 2001) contient beaucoup d'information. Il fait état des principales mesures de rendement du GAO au cours de l'exercice 2000, y compris d'avantages financiers mesurables de 23 milliards de dollars américains (un rendement de 61 \$US



Les distingués conférenciers et dirigeants se préparent pour une séance de la conférence internationale coparrainée par l'ISC, le Bangladesh, le PNUD et la Banque mondiale.

pour chaque dollar investi dans le GAO), de 788 mesures prises pour améliorer les activités ou les services gouvernementaux, de 263 témoignages devant le Congrès, de 1 224 nouvelles recommandations et d'une proportion de 96 p.100 de respect des échéances.

Des exemples précis de réalisations du GAO sont présentés dans des anecdotes intitulées « le GAO au travail » et dans les sommaires du rendement d'une page établis pour chacun des quatre objectifs stratégiques de l'organisme. Le rapport traite des questions que le GAO prévoit examiner au cours de l'exercice 2002, de ses objectifs pour cette période, des défis qu'ils représentent ainsi que des stratégies établies pour les atteindre. Une version condensée des états financiers du GAO, sur lesquels un vérificateur indépendant a formulé une opinion sans réserve, est également jointe.

Ce rapport condensé devrait répondre aux besoins de la plupart des parties qui suivent les activités du GAO. Les personnes qui désirent obtenir de l'information plus détaillée peuvent consulter les textes complets des rapports redditionnels et sur le rendement de l'exercice 2000 et le plan de rendement de l'exercice 2002 (GAO-01-626SP, avril 2001) sur le site Internet du GAO (www.gao.gov).

Le contrôleur général, M. Walker, a profité de la publication du rapport redditionnel et sur le rendement pour adresser un message personnel aux membres du personnel du GAO. « Cela me permet de vous remercier de nouveau pour votre contribution aux réalisations de notre organisme au cours du présent exercice », a-t-il déclaré dans une note de service à tous les employés.

Le rapport redditionnel et sur le rendement est diffusé aux membres du Congrès et aux principaux membres de leur personnel, aux hauts fonctionnaires de l'exécutif, aux organisations qui doivent rendre des comptes et à d'autres parties qui s'intéressent aux travaux du GAO.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer à l'adresse suivante : External Liaison, U. S. General Accounting Office, Room 7806, Washington, D. C. 20548, É.-U. (tél. : 202-512-4704; téléc. : 202-512-4021; courriel : oil@gao.gov).

Hong Kong

Publication du Rapport de vérification

Le Rapport du Directeur de la vérification n° 35, qui comprend les

résultats des vérifications de l'optimisation des ressources effectuées entre mars et septembre 2000, a été soumis au Président du Conseil législatif le 30 octobre 2000 et déposé au Conseil le 15 novembre 2000. Le Comité des comptes publics (CCP) a rendu son rapport sur le Rapport du Directeur de la vérification le 14 février 2001.

Le Rapport du Directeur de la vérification contient 12 études de vérification de l'optimisation des ressources, y compris des études sur : a) les efforts du gouvernement pour contrôler les inondations dans les secteurs urbains; b) le soutien du gouvernement aux écoles maternelles et leur administration; c) l'utilisation des déclarations des employeurs et des avis de cotisation et de perception d'impôt sur les salaires; d) l'interdiction des fonctionnaires; e) le programme de recyclage des employés; f) le Programme de réaménagement global de l'Administration des logements. Le gouvernement et le CCP ont accepté la plupart des recommandations contenues dans le Rapport. En outre, les études ont permis à la Région administrative spéciale de Hong Kong de réaliser quelque 70 millions de dollars américains en économies et avantages.

Les constatations du rapport ont incité le gouvernement à apporter des améliorations. Ainsi, l'étude sur l'école maternelle a révélé que le contrôle des frais divers facturés par les écoles maternelles était insatisfaisant. Le CCP a donc vivement recommandé à l'Administration de renforcer le contrôle des frais divers et de prendre des sanctions contre les écoles maternelles qui ne se sont pas conformées aux lignes directrices du ministère de l'Éducation sur la facturation des frais divers.

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet du Rapport, veuillez consulter la page d'accueil du site Internet de la Commission de vérification à <http://www.info.gov.hk/aud/> ou communiquer avec le Directeur de la vérification, Audit commission 26/F, Immigration Tower, 7 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong, Chine. Téléc. : (852) 2824 2087; courriel : audaes2@aud.gcn.gov.hk.

Irlande

Rapport annuel de 1999

Le Contrôleur et Vérificateur général a présenté au Parlement, en septembre 2000, son rapport annuel sur les comptes de 1999 du gouvernement. Le Comité des comptes publics du Parlement se sert du Rapport comme document de base pour l'examen de l'intendance des fonds publics assurée par

les dirigeants des organismes de services publics.

Les principales questions traitées comprennent : les lacunes de la lutte contre l'évasion fiscale; le niveau des trop-payés de prestations d'aide sociale; la mauvaise gestion des stocks de la Défense nationale; les faiblesses du contrôle du coût d'un important système des TI pour le Service de police; le recouvrement des créances au ministère de l'Agriculture; les pratiques inefficaces en ce qui concerne le traitement et le paiement des pensions de retraite de la fonction publique; l'effet des retards de mise en oeuvre d'un système moderne de compensation des chèques du gouvernement.

On peut consulter le Rapport intégral sur le Web à l'adresse <http://www.irlgov.ie/audgen> ou en écrivant à : Office of the Comptroller and Auditor General, 72076 St. Stephen's Green, Dublin 2, Irlande.

Malte

Activités de l'année 2000

Le Vérificateur général, en plus de rendre compte annuellement des travaux du Bureau national de vérification, fait rapport au Parlement sur les comptes des ministères et des services gouvernementaux et sur l'Administration locale. Il peut aussi préparer des rapports de vérification sur d'autres organismes qui administrent, utilisent ou détiennent des fonds publics.

L'objectif obligatoire et premier du Bureau, en ce qui a trait à la Constitution et à la loi sur le Vérificateur général et le Bureau national de vérification, consiste à fournir une information ainsi qu'une assurance et des avis indépendants au Parlement sur la façon dont le Trésor, les services gouvernementaux et certaines entités gouvernementales non centrales (en particulier les conseils locaux) utilisent les fonds publics et rendent compte de cette utilisation. Un autre objectif, conformément à la loi, consiste à établir si les fonds publics ont été utilisés de manière économique, efficace et efficace.

Le Vérificateur général a soumis son rapport de vérification de 1999 au Président de la Chambre des représentants en novembre 2000. Le Rapport de vérification comprenait un certain nombre de lacunes : erreurs concernant les salaires et les pensions de retraite versés aux fonctionnaires; augmentation substantielle des sommes dues au gouvernement; surbudgétisation par certains conseils locaux; manquement aux règlements relatifs

aux allocations payées aux fonctionnaires en voyage à l'étranger; manque de repères précis et d'indicateurs de rendement dans les services gouvernementaux; lacunes au niveau du contrôle du transport gouvernemental.

Un certain nombre de rapports de vérification de l'optimisation des ressources ont aussi été publiés en 2000 et soumis au président de la Chambre. Il s'agissait notamment de rapports sur la fonction de vérification interne au sein des ministères, sur l'unité des inspections du service de la TVA et sur la fonction de praticien général dans les centres de santé.

Tous les rapports ont aussi été automatiquement renvoyés au Comité des comptes publics (un comité de la Chambre des représentants). À cette fin, celui-ci a notamment tenu des audiences et assigné des témoins.

Le Bureau a participé activement aux activités internationales, en particulier celles de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, de même qu'aux activités de l'Union européenne et à d'autres activités internationales. Un membre du Bureau a été nommé sous-coordonnateur des ISC de la région de la Méditerranée pour les vérifications et les études relatives à l'environnement. Un autre membre du Bureau participe aux réunions du groupe de travail pour les agents de liaison des pays candidats à l'Union européenne. Le Bureau est aussi membre de la Commission des normes de comptabilité de l'INTOSAI. En outre, il a tenu localement des réunions avec des visiteurs étrangers afin d'échanger des vues sur ses fonctions et de discuter de questions de vérification.

Afin de promouvoir le professionnalisme, le Bureau a offert un programme de formation intensive à son personnel expérimenté et à ses nouveaux employés au cours du deuxième semestre de 1999 et en 2000. Le Bureau a de plus parrainé les employés désireux de suivre des cours menant à l'obtention d'un certificat,

d'un titre professionnel ou d'un diplôme. Il a aussi participé à plusieurs conférences et colloques sur diverses questions liées à la vérification, à la fiscalité, aux TI et à l'Union européenne.

En 2000, le Bureau a poursuivi son recrutement. En un an, il a presque doublé son effectif, qui est passé de 30 à 58 personnes. Plusieurs des nouvelles recrues détiennent, ou étudient en vue d'obtenir, un diplôme ou un titre professionnel en comptabilité ou dans un domaine connexe.

Au cours de l'année 2000, la fonction des TI du Bureau a dû être élargie à cause de l'augmentation du personnel. Le matériel et les logiciels du Bureau ont été mis à niveau afin qu'ils soient conformes aux normes courantes.

Le lancement de l'Intranet du Bureau a constitué une étape importante, car tout le personnel a maintenant accès à l'information d'intérêt commun. L'Intranet, qui a été conçu par l'unité des TI du Bureau, est mis à jour et amélioré continuellement. Le lancement prochain d'un site Internet devrait rehausser encore davantage l'image du Bureau.

Pour obtenir de l'information supplémentaire, veuillez communiquer avec le Bureau national de vérification, Notre Dame Ravelin, Floriana CMR 02, Malte. Tél. : +356239659; téléc. : +356220708; courriel : brian.vella@magnet.mt.

Suède

Rapport et comptes annuels

En février, le Bureau national de vérification de la Suède (RRV) a soumis son rapport et ses comptes annuels au gouvernement de la Suède. La publication sera traduite en anglais et devrait être disponible sur demande d'ici la fin de juin 2001. Le RRV a vérifié les comptes de quelque 450 organismes gouvernementaux, organisations, fondations et sociétés d'État.

Dans le domaine de la vérification du rendement, le RRV a vérifié en priorité de nouvelles formes d'opérations et les marchés déréglementés. Le Bureau a aussi tenté de déterminer si les organismes gouvernementaux, dans leurs domaines de responsabilité respectifs, ont réussi à maintenir la responsabilité de l'État, en conformité avec les buts et les exigences du gouvernement et du Parlement, et la primauté du droit, de même que l'efficience et l'efficacité des opérations gouvernementales.

Le RRV considère qu'il est essentiel d'assurer la qualité de ses travaux; au cours de l'année écoulée, il a continué d'investir considérablement dans la formation continue du personnel afin d'assurer à long terme une qualité élevée et uniforme des travaux. Il vise aussi à assurer une capacité organisationnelle stable. Le Service de la vérification financière a continué de certifier la qualité des vérificateurs du gouvernement. En 2000, le RRV a finalisé les mesures jugées nécessaires à l'assurance de la qualité, défini les exigences professionnelles des vérificateurs financiers qui servent de point de départ pour la formation interne des vérificateurs et conçu des tests en collaboration avec le Conseil de surveillance des experts-comptables.

Dans le Service de la vérification du rendement, le RRV a, au cours de l'année 2000, conçu et défini le profil professionnel d'un vérificateur du rendement. Nous avons aussi pris des mesures pour améliorer la capacité et les compétences de nos vérificateurs du rendement; par exemple, nous avons organisé des cours et des colloques et, au moyen entre autres d'un appui aux missions, nous avons intégré aux vérifications les efforts déployés.

Pour obtenir de l'information supplémentaire, prière d'écrire au Bureau national de vérification de la Suède, P. O. Box 45070, S-104 30 Stockholm, Suède. Courriel : int@rrv.se; site Web : <http://www.rrv.se>. ■

Audit intégral

Par Jameleddine Khemakhe, président de Chambre, Cour des comptes de Tunisie, et de la Fondation tunisienne de l'audit intégral

Au cours des dernières années, le concept d'audit s'est modifié dans le contexte de l'évolution rapide des conditions politico-économiques et des attentes à l'égard de la gestion publique et du rôle que devrait jouer le gouvernement. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) ont vu leur rôle changer et se diversifier pour comprendre les audits comptables, de la conformité, de la performance et de l'optimisation des ressources de même que les audits intégrés. Les changements actuels dans la gestion publique et les efforts de promotion d'une saine régie font que les ISC ne se limitent plus à l'audit intégré, mais adoptent une nouvelle philosophie et approche de l'audit que j'appellerai « l'audit intégral ». Le présent article décrit le concept d'audit intégral et discute de la méthode à utiliser pour sa mise en oeuvre.

L'expérience de la Cour des comptes de la Tunisie est le reflet de cette tendance internationale. Depuis plus de 15 ans, la Cour exécute des audits pour déterminer la mesure dans laquelle les activités et les programmes publics sont gérés en conformité avec les lois et les règlements, et avec le souci de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé. Plus récemment, la Cour a aussi mis en oeuvre la méthode d'audit intégré développée par le Canada et elle a mené des travaux de recherche et de développement afin de mettre des méthodes appropriées à la disposition des magistrats de la Cour.

Cependant, des changements dans l'environnement socio-politique de la Tunisie — en particulier la démocratisation de la vie publique, le renforcement du rôle de la société civile, le désir de consolider la régie et les multiples réformes du secteur public — ont accru l'intérêt de la Cour pour d'autres aspects de la gestion publique et sa participation à celle-ci.

En Tunisie et ailleurs, on fait appel aux gouvernements pour maintenir non seulement des valeurs traditionnelles telles que l'égalité des citoyens, la neutralité et la continuité de la fonction publique, mais aussi les principes de la gestion démocratique — le droit à l'information, la transparence, le respect de la procédure établie, la responsabilité d'évaluer ses actions, l'obligation redditionnelle des fonctionnaires, la clarté des lois et des règlements, l'accessibilité des services publics, la participation des représentants du gouvernement aux efforts de modernisation ainsi que le droit à un environnement sain et à la protection juridique. Les contribuables se font de plus en plus critiques et exigent que le gouvernement leur fournisse les services de qualité auxquels ils ont droit et qu'il respecte leurs droits en tant qu'individus. Les gestionnaires du secteur public sont tenus de créer et de mettre en place des systèmes et des procédures qui répondent à ces attentes, mais l'auditeur peut grandement contribuer à l'avancement des efforts du gouvernement dans ces secteurs.

En utilisant une approche d'audit intégral, les auditeurs peuvent contribuer aux politiques et aux réformes gouvernementales à divers niveaux — de la conceptualisation à la mise en oeuvre, à l'évaluation et à l'évaluation des incidences. Ce genre d'audit va au-delà des éléments de l'audit intégré pour englober la qualité de la

planification stratégique et la prestation de services aux utilisateurs. L'audit intégral comprend donc la participation active tout au long du cycle des initiatives qui se rattachent à la politique et aux réformes gouvernementales. Il vise principalement à déterminer de manière constructive si les ressources sont gérées en accordant l'importance voulue à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacé et dans le respect des droits fondamentaux des citoyens.

Étant donné que l'audit intégral comporte une nouvelle vision de l'audit, il exige également que l'auditeur assume de nouveaux rôles et qu'il modifie son approche d'audit.

L'audit intégral et la mission de l'auditeur

Dans un audit intégré, l'auditeur est autant le gardien de la conformité aux lois et aux règlements qu'un partenaire. Dans un audit intégral, le rôle de l'auditeur est aussi celui de facilitateur. Les sections qui suivent décrivent chacun de ces rôles.

L'auditeur — Gardien de la conformité

Les ISC sont traditionnellement les gardiennes de la conformité aux lois et aux règlements. La plupart du temps, toutefois, ce rôle correspond à une définition étroite comprenant uniquement la conformité du gouvernement aux lois et aux décrets qui déterminent les règles de la gestion administrative et financière. Cependant, la primauté du droit, principe fondamental de tout régime démocratique, exige que cette définition soit élargie.

À l'heure actuelle, l'étendue des audits de la conformité des ISC comprend d'autres aspects de la conformité ayant trait à la relation entre les gouvernements et les citoyens, qui sont énoncés dans les constitutions de différents pays et dans les accords internationaux. En plus d'examiner la conformité aux lois, l'auditeur se penche sur d'autres questions tout aussi importantes, par exemple l'égalité devant la loi et les services gouvernementaux, la transparence des institutions et des décisions, l'établissement de mécanismes institutionnels pour la consultation et la participation à la prise de décision, ainsi que le recours à la consultation pour les questions d'importance. Ces éléments devraient constituer des objectifs permanents de la planification stratégique et opérationnelle et de toutes les missions d'audit des ISC.

L'auditeur en tant que partenaire

La mission a été entreprise dans le contexte de l'audit intégré. Pour l'auditeur, elle consiste à évaluer les méthodes et les pratiques utilisées par le gouvernement pour exécuter les missions et les mandats qui lui sont confiés et pour formuler une opinion sur la fiabilité des états financiers et les rapports des gestionnaires. Dans ce cadre, l'auditeur-conseiller joue un rôle important en fournissant aux différents clients (par exemple, le gestionnaire, le directeur de société, l'organe exécutif et la législature) une information fiable, significative et pertinente qui leur permettra de juger de la validité de l'information qu'ils reçoivent et dont ils se servent pour la prise

de décision. L'auditeur formule aussi des recommandations en vue d'améliorer la gestion des activités de l'entité auditée.

Améliorer la gestion devient donc une tâche conjointe de l'auditeur et du gestionnaire. Ils ont tous les deux comme objectif l'application de saines pratiques de gestion afin d'assurer à la collectivité ou à l'organisation une utilisation optimale des ressources.

À cette fin, l'auditeur ne se limite pas à l'examen des états financiers et à l'audit de la conformité des actions du gouvernement aux lois et aux règlements en vigueur; en effet, il effectue également des audits de l'optimisation des ressources. Ce dernier type d'audit a introduit une nouvelle vision de la fonction « audit/contrôle » qu'assument conjointement l'auditeur et le gestionnaire. Dans ce contexte, l'auditeur agit davantage comme un véritable partenaire en favorisant une gestion de qualité dans le secteur public. En fait, l'audit de l'optimisation des ressources montre l'importance du partenariat entre l'auditeur et le gestionnaire. En tant que conseiller, l'auditeur peut, de manière objective et constructive, persuader les responsables de mettre en oeuvre les changements souhaités et de contribuer à améliorer la gestion.

L'auditeur en tant que facilitateur

L'audit intégral a introduit une nouvelle fonction pour l'auditeur, soit celle de facilitateur. À ce titre, les auditeurs mettent à profit les capacités et les compétences qu'ils ont acquises au cours de leur carrière d'auditeur professionnel pour réfléchir sur les stratégies et les politiques publiques ainsi que sur les priorités et les orientations du gouvernement. Cette contribution peut prendre deux formes différentes.

Premièrement, la planification stratégique et opérationnelle des ISC peut porter sur les grandes réformes entreprises dans le pays et évaluer leur mise en oeuvre. Les ISC peuvent ainsi tirer des conclusions sur les faiblesses et les lacunes, la qualité des travaux associés à ces réformes, de même que sur certains aspects clés de la modernisation du gouvernement et de la promotion des droits de la personne. Dans ce contexte, l'auditeur-facilitateur soulève des questions ayant trait aux droits des citoyens, notamment :

- D la correspondance entre les stratégies et les politiques nationales et les besoins des utilisateurs;
- D la mise en oeuvre de mécanismes qui permettent aux citoyens de participer aux structures représentatives mises en place pour la prise de décision en matière de stratégies et de politiques nationales;
- D le traitement équitable des utilisateurs;
- D la disponibilité de l'information sur l'utilisation des fonds publics;
- D la mesure dans laquelle les activités gouvernementales assurent la prestation de services de qualité et un meilleur rayonnement des services sociaux et régionaux aux démunis.

L'auditeur-facilitateur fait aussi valoir que le gouvernement est un fournisseur de services à la disposition des citoyens plutôt qu'un « contrôleur » qui dispose sur le plan légal de moyens pour assujettir les citoyens. Il veille donc à ce que la structure du gouvernement lui permette de répondre aux besoins des citoyens, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation honnête et prudente des fonds publics, l'appui des autorités publiques ainsi que la gestion juste et impartiale des affaires publiques. Au sein du gouvernement, l'auditeur-facilitateur veille à ce que la gestion des ressources humaines soit fondée sur les valeurs du travail,

l'exactitude et l'excellence, et à ce que ces valeurs reposent sur le dialogue et le libre échange des idées.

Deuxièmement, on demande régulièrement aux ISC de participer aux comités responsables d'instaurer des réformes ou des politiques générales et de donner des avis sur les projets de réforme. Dans ces circonstances, les auditeurs des ISC mettent à contribution l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans le cours de leurs activités. Ils ne prennent pas part à la prise de décision. Ainsi, l'auditeur-facilitateur peut attirer l'attention sur les faiblesses dans les secteurs examinés et sera en mesure de soumettre de nouvelles idées pour moderniser le gouvernement et protéger les droits des utilisateurs.

Une approche méthodologique de l'audit intégral

Au cours de la dernière décennie, les bureaux d'audit ont hésité à inclure dans leurs audits l'évaluation de la performance. L'adoption d'une méthode d'audit intégral les aidera à régler cette question.

L'audit de l'optimisation des ressources était jusqu'ici centré sur la fiabilité des états financiers, une saine gestion financière ainsi que l'application des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités aux pratiques de gestion. Le processus d'audit commence au niveau de la connaissance de l'entité : la nature de ses activités; son organisation; le fonctionnement de ses principales structures; la manière dont les cadres dirigent, contrôlent et consignent les opérations et les activités. La compréhension de ces aspects permet à l'auditeur de se concentrer sur les aspects clés de la gestion de l'entité et de mettre l'accent sur l'évaluation des risques et l'établissement des critères, deux facteurs essentiels de l'audit de l'optimisation des ressources.

Par contre, dans le cas de l'audit intégral, les auditeurs interviennent lorsque les stratégies et les politiques sont mises en oeuvre. Mais il ne fait aucun doute que leurs commentaires seraient utiles lors de l'élaboration de ces stratégies et politiques. De plus, lors des audits de l'optimisation des ressources, les auditeurs omettent une autre phase d'intérêt majeur : l'évaluation des incidences, qui constitue un aspect particulièrement important de l'évaluation de la performance des entités publiques. Ces deux phases n'ont pas toujours de lien direct avec l'entité auditée, mais la participation de l'auditeur donnerait un caractère intégral à l'audit. En outre, les divers examens effectués pendant l'année par les ISC leur permettraient de juger de la qualité des stratégies et politiques adoptées.

Contributions à la conceptualisation et à la mise en oeuvre des réformes et des stratégies

L'adoption d'une approche rigoureuse et scientifique de la conceptualisation et de l'élaboration de réformes publiques et de stratégies est essentielle et influe considérablement sur leur succès. Avant de déterminer quelles sont les principales activités qui devraient être entreprises pour moderniser la gestion des affaires publiques, le gouvernement doit convenir avec ses partenaires et les utilisateurs de ses services du diagnostic et de l'évaluation de sa performance. Ce n'est qu'à ce moment que les choix fondamentaux de stratégies de réformes peuvent être faits démocratiquement et que la meilleure méthode de mise en oeuvre de ces choix peut être définie concrètement.

À ce stade, les ISC peuvent être des partenaires de choix en raison de leur indépendance, de leur objectivité, de leur expérience,

du professionnalisme de leur personnel et de leurs méthodes d'évaluation structurées. Les ISC peuvent contribuer à l'évaluation de la performance du gouvernement par des rapports, des observations et des recommandations dans le cours de leurs activités d'audit. Elles peuvent aider à recenser les obstacles à l'optimisation des ressources par le gouvernement. Les ISC sont également une source crédible d'information sur la performance des structures administratives, aussi bien en ce qui concerne la qualité des services que le coût. En définitive, les ISC sont les plus en mesure d'évaluer la conformité des stratégies globales proposées aux lois et aux règlements et de déterminer exactement quelles sont les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre, qu'il s'agisse des sommes à investir ou des coûts à engager.

Au stade de la mise en oeuvre, les ISC peuvent se concentrer sur la promotion du respect des grands principes de la gestion démocratique : transparence, continuité de la gestion et de l'organisation, efficacité, ratios équilibrés intrants-extrants et équité pour éviter l'utilisation abusive ou arbitraire du pouvoir. En fait, par des audits externes, objectifs et constructifs ayant pour objet d'évaluer les différents secteurs gouvernementaux et l'optimisation des ressources dans ces secteurs, les ISC peuvent être la seule entité capable de vérifier si la mise en oeuvre des réformes publiques respecte ces valeurs.

De surcroît, compte tenu de leur expérience, les ISC occupent une position unique parmi les institutions qui peuvent contribuer à rationaliser l'administration, à simplifier les procédures, à décentraliser, à promouvoir des actions de qualité au gouvernement ainsi qu'à déterminer quels sont les aspects des lois et des règlements actuels qui ne sont pas transparents. Tous ces facteurs ont des effets non seulement sur l'efficacité du système juridique, mais aussi sur le bon fonctionnement de la démocratie.

Contribution à la phase d'évaluation des incidences

L'évaluation des incidences a un objectif démocratique : évaluer la performance réelle du secteur public et promouvoir la reddition de comptes auprès des citoyens d'un pays. Du fait qu'elle comporte l'analyse des résultats, l'évaluation des incidences va plus loin que l'audit de l'optimisation des ressources. Elle tente de jeter de la lumière sur tous les effets d'une politique ou d'un programme et elle fait ressortir les liens entre les effets observés et les mesures prises par le secteur public.

Les entités publiques sont tenues de mettre en place des systèmes d'évaluation internes servant à rendre compte des résultats de leurs actions, de l'utilisation des ressources qui leur ont été confiées, et du succès obtenu dans l'atteinte de leurs objectifs. Les ISC évaluent ces systèmes de contrôle interne, qui font partie de l'audit de l'optimisation des ressources, et parce qu'elles sont des organisations objectives, indépendantes et externes, elles sont bien placées pour évaluer les incidences. Pour ce faire, elles peuvent évaluer les produits de la fonction d'évaluation des incidences conçue par le gouvernement, ou encore faire leurs propres évaluations des incidences.

Cette tâche peut revenir aux ISC qui audient des gouvernements de pays en développement qui n'ont pas encore les outils pour élaborer la fonction d'évaluation de leurs structures de gestion. Dans ces cas, les ISC ont l'expérience et les ressources humaines nécessaires pour engager ce processus d'évaluation et pour habituer les entités auditées à ce type d'activité.

Les évaluations des incidences par les ISC seront efficaces si certaines conditions sont remplies. Tout d'abord, il est essentiel qu'elles soient habilitées par la loi et que leurs cadres prennent un engagement à l'égard de ce type d'activité. Elles doivent convenir d'une philosophie claire qui définit la politique générale et les buts des activités d'évaluation des incidences.

Ensuite, les ISC doivent avoir une expertise en audit de l'optimisation des ressources ainsi que des ressources humaines polyvalentes, expérimentées et motivées pour intégrer l'évaluation des incidences à leurs tâches traditionnelles. Plus précisément, les ISC doivent pouvoir :

- ▷ prévoir et choisir des sujets de préoccupation pertinents pour les dirigeants ou pour le pays;
- ▷ organiser leurs structures de manière fonctionnelle afin de s'adapter à divers sujets;
- ▷ mobiliser un personnel multidisciplinaire et motivé qui tirera profit d'une formation continue de qualité.

Enfin, les ISC doivent concevoir un cadre méthodologique général qui repose sur les techniques d'audit de l'optimisation des ressources existantes et qui prend en compte les exigences des activités d'évaluation des incidences. Il serait facile, par exemple, d'ajouter un stade d'évaluation supplémentaire aux méthodes d'audit actuelles des ISC. Il est essentiel de trouver un moyen de garantir un « heureux mariage » des techniques d'audit traditionnelles (comptable, de régularité, de la conformité et de l'optimisation des ressources) et des techniques d'évaluation des incidences.

Conclusion

La tâche consistant à adapter l'administration publique à un environnement socio-économique en évolution rapide n'incombe pas exclusivement aux décideurs et aux gestionnaires. Il s'agit d'une tâche collective qu'ils peuvent partager avec les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et les deux partenaires ont des rôles importants à jouer. Ce sont avant tout les gestionnaires qui peuvent le mieux évaluer leur gestion et les résultats de leurs actions, mais les ISC peuvent mettre en place un processus d'examen des systèmes et des pratiques de gestion, modifier les approches et guider le gouvernement en fonction des besoins des citoyens-clients.

On demande actuellement aux ISC de ne pas se limiter à l'audit intégré et de jouer aussi le rôle de facilitateur. On leur demande de collaborer à l'élaboration des stratégies et des politiques et d'intégrer une phase d'évaluation des incidences à leurs tâches d'audit afin de pouvoir évaluer la performance du gouvernement avec plus de précision. C'est pourquoi les ISC peuvent fournir une information objective et exacte qui peut être utilisée d'abord par les gestionnaires et ensuite par les autorités publiques et les citoyens.

En aidant les autorités publiques à garantir une gestion transparente, responsable, participative et équitable des ressources du pays en vue d'un développement socio-économique durable, les ISC feront une contribution indéniable à la promotion d'une saine régie. Elles aideront aussi à consolider la primauté du droit et à faire respecter les droits des citoyens.

Pour de plus amples informations, prière de communiquer avec l'auteur : Cour des Comptes, 54, avenue Bilal, Menzah VI, 1004 Tunis, Tunisie. ■

Adapter les contrôles externes de manière à faciliter la gestion axée sur les résultats au gouvernement

Par Matthew Andrews, Maxwell School, Université de Syracuse

Introduction

Le contrôle comprend l'évaluation et la communication de l'information sur le comportement organisationnel. Dans le secteur public, l'évaluation et la communication de l'information étaient centrées jusqu'ici sur la gestion et le contrôle financiers à court terme de même que sur la reddition de comptes au public. Récemment, les gouvernements ont intégré à la reddition de comptes les questions relatives à la gestion à long terme et au rendement du secteur public (voir Bourn, 2000, concernant l'importance attachée à l'*amélioration des services publics*). Cependant, ils ont mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats plutôt que sur les évaluations axées sur les résultats, ce qui préoccupe les contrôleurs. Dans cet article, je parle des nouveaux défis que représente cette notion élargie de reddition de comptes pour le contrôle du gouvernement et fait valoir que des contrôleurs externes crédibles ont un rôle déterminant à jouer dans les réformes axées sur les résultats.

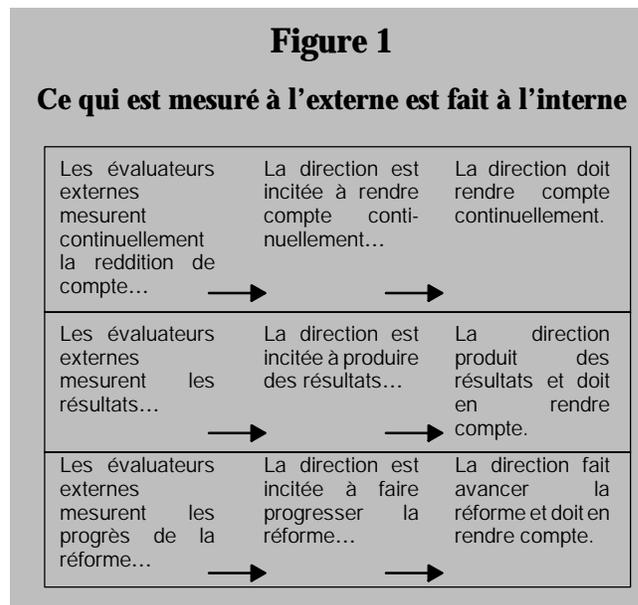
Je traite surtout de la question du contrôle du rendement et des réformes liées au rendement ainsi que des leçons tirées de l'intégration de l'évaluation et du contrôle à la gestion axée sur les résultats au gouvernement. De tels contrôles et évaluations sont essentiels pour motiver et faciliter la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

L'adoption de la gestion axée sur les résultats et la fonction de contrôle externe

Dans le domaine de la gestion, on dit souvent : « que ce qui est mesuré est fait ». Autrement dit, l'évaluation est un stimulant pour la gestion. Cette expression est particulièrement pertinente lorsqu'on considère les ajustements qu'il faut apporter au contrôle externe pour faciliter la gestion axée sur les résultats au gouvernement. La fonction de contrôle a jusqu'ici été centrée sur les processus et le contrôle financier; elle mesurait le respect des règles et la capacité de ne pas dépasser le budget, mais ne mesurait pas les aspects de la gestion associés à l'efficacité et à l'efficacité des dépenses. Dans de nombreux gouvernements, il est évident que de telles évaluations (et les systèmes financiers et de gestion utilisés) sont attribuables à des vus à court terme des administrateurs — qui s'intéressent plus aux sommes dépensées qu'aux produits — et à d'autres pratiques de gestion inefficaces.

Un tel comportement est contraire à la tendance récente vers une gestion axée sur les résultats au gouvernement, qui met l'accent sur les produits de même que sur l'efficacité et l'efficacité. Pour faire échec à cette vue à court terme, les contrôleurs externes doivent se concentrer sur les facteurs qui sous-tendent les comportements

associés à une gestion efficace et efficace au gouvernement. Il est toujours nécessaire de se concentrer sur l'obligation redditionnelle traditionnelle à l'égard des ressources financières et des processus (comme dans les contrôles financiers et de la conformité au Royaume-Uni), mais il est aussi important d'évaluer les résultats (comme dans les contrôles de l'optimisation des ressources au Royaume-Uni) et les progrès des réformes axées sur les résultats. L'évaluation de ces trois facteurs fait en sorte qu'ils reçoivent tous l'attention des gestionnaires, comme l'indique la figure 1.



Lorsqu'on ne tient pas compte de l'un ou l'autre de ces facteurs dans les évaluations externes, les administrateurs internes comprennent qu'ils ne sont pas importants et concentrent leurs efforts ailleurs. Cela cause des problèmes à certains gouvernements qui tentent d'axer leur contrôle sur le rendement plutôt que sur les processus mais qui se concentrent sur les questions de gestion plutôt que sur les évaluations. Dans de telles situations, les gestionnaires reçoivent un message contradictoire : « Gérez en fonction des résultats... », mais rappelez-vous que vous serez contrôlés en fonction de l'importance accordée aux processus (et non aux résultats) ». Les contrôleurs du secteur public ont un rôle important à jouer pour clarifier le message sur les résultats dans les gouvernements du monde entier. Ce rôle comprend l'évaluation des résultats, de sorte que leur importance soit clairement évidente pour

les nombreux gestionnaires visés par les réformes de la gestion axée sur les résultats.

Adapter la fonction de contrôle externe afin d'assurer une gestion axée sur les résultats

Les pays en développement et développés se trouvent au même point en ce qui touche la création d'institutions d'évaluation indépendantes et axées sur les résultats. Aux États-Unis, une organisation assez jeune, l'Association nationale des vérificateurs d'administrations locales (NALGA), fait la promotion du contrôle indépendant et efficace auprès des administrations locales et constitue un modèle pour d'autres pays (Niesner, 1997). Tout comme pour d'autres organisations similaires, certains éléments importants caractérisent cette organisation :

- D elle est indépendante et offre une stratégie objective de contrôle axé sur les résultats;
- D son personnel est compétent et engagé et possède des compétences variées;
- D elle évalue les résultats, l'efficacité et les progrès des réformes;
- D elle est indépendante, mais travaille avec les entités qu'elle évalue, en établissant des liens et en veillant à ce que l'évaluation soit aussi une expérience d'apprentissage.

Ces caractéristiques, et l'expérience des évaluateurs externes d'autres gouvernements qui appliquent les principes de la gestion axée sur les résultats, fournissent des leçons aux pays qui tentent de faire en sorte que le contrôle externe joue un rôle actif dans la gestion et l'évaluation axées sur les résultats au gouvernement. Ces leçons sont résumées dans les sections qui suivent.

Veiller à ce que les contrôleurs externes soient indépendants

Les organismes d'évaluation externes doivent être indépendants pour maximiser l'efficacité du système de freins et de contrepoids nécessaires pour faire des évaluations efficaces. Dans les cas où leur efficacité est maximale, les évaluateurs externes sont des organismes de contrôle qui rendent compte à des instances supérieures (dans le cas des administrations locales qui ont conclu des accords axés sur les résultats dans le cadre de subventions intergouvernementales), aux représentants élus ou au public. Les organismes centraux de coordination ou les comités législatifs remplissent souvent ce rôle.

Veiller à ce que les contrôleurs externes aient des compétences variées

L'expansion des services de contrôle exige des compétences variées au sein des organismes d'évaluation et de contrôle. Les compétences et les expériences doivent notamment porter sur la mesure du rendement, l'analyse comparative, l'autoévaluation des contrôles, la comptabilité par activités, les technologies de l'information, les enquêtes et la planification stratégique. Ces compétences sont semblables aux compétences requises pour la gestion axée sur les résultats, ce qui laisse supposer que l'organisme de coordination central ou une autre entité qui fournit de tels services aux départements pourrait aussi contribuer à établir la capacité dans les entités où elle est déficiente.

Veiller à ce que les contrôleurs externes axent leurs contrôles sur les résultats

La plupart des contrôleurs externes ont établi des méthodes d'évaluation de la probité financière, mais n'ont pas la capacité de mesurer d'autres aspects. Les contrôleurs devraient mettre en

question le type d'objectifs de résultats fixés, s'assurer que ces objectifs ont trait aux extrants (mesures à court terme directement liées à la production) et aux conséquences (mesures à court et à long terme qui découlent des extrants et constituent le point d'impact du secteur public le plus proche de la société). Ils devraient également se demander 1) dans quelle mesure les objectifs ont été atteints (pour les extrants et les conséquences), 2) dans quelle mesure les résultats peuvent être attribués à la production du secteur public (ou à l'environnement externe) et 3) la pertinence continue des résultats visés. Les contrôles et les évaluations externes devraient faire des suggestions concernant les affectations de ressources futures aux centres de coûts et les activités de gestion dans les centres de coûts, en vue d'améliorer les résultats. Voici quelques questions qui pourraient être posées :

Résultats ciblés :

- D Le budget indiquait-il des objectifs clairs et réalistes?
- D Ces objectifs ont-ils été définis pour ce qui est des extrants et sont-ils liés directement aux conséquences?

Résultats obtenus :

- D Les résultats (en particulier les extrants) ont-ils été atteints comme prévu?
- D Les objectifs pour ce qui est des conséquences ciblées ont-ils été atteints?
- D Dans quelle mesure le rendement était-il attribuable à l'action du gouvernement?
- D Comment l'environnement a-t-il influé sur le rendement en ce qui concerne les extrants et les conséquences?
- D Quels facteurs environnementaux ont eu le plus d'effet sur le rendement?
- D Y a-t-il eu des résultats imprévus pour d'autres entités administratives?

La pertinence continue des résultats ciblés :

- D Les objectifs liés aux extrants et aux conséquences sont-ils toujours pertinents au regard des grands objectifs d'intérêt public, des conditions économiques et des facteurs environnementaux?
- D La politique actuelle permet-elle encore d'atteindre les objectifs liés aux résultats (en particulier les objectifs liés aux conséquences)? Un rendement élevé en matière d'extrants produit-il un rendement élevé en matière de conséquences?

Les produits de contrôle et d'évaluation sous l'angle des résultats :

- D Comment les affectations budgétaires devraient-elles être ajustées compte tenu du rendement de l'organisme administratif et de la pertinence de ses objectifs?
- D Quelles mesures devraient être prises pour améliorer les objectifs et les résultats visés?
- D Quelles leçons dégagent-elles, et comment peut-on développer la capacité pour améliorer la gestion du ministère évalué?

Veiller à ce que les contrôleurs externes contrôlent l'efficacité

Les contrôleurs et les évaluateurs devraient mettre en question les résultats mais aussi l'efficacité de l'administration. Leurs questions devraient porter sur les processus (efficacité de la gestion), les affectations (efficacité des affectations) et le rapport

coût-efficacité (économique) des produits. Voici quelques questions qui pourraient être posées :

Efficience de la gestion :

- D Les processus des ministères sont-ils transparents?
- D La production est-elle conforme aux volumes prévus, au calendrier et à la qualité, et les intrants sont-ils tous comptabilisés dans les comptes?

Efficience des affectations :

- D L'administration justifie-t-elle le choix des nouveaux projets et programmes?
- D L'administration doit-elle justifier le choix de nouveaux programmes en fournissant certaines informations? Quelles sont-elles?
- D Tient-elle compte des résultats lorsqu'elle prend des décisions en matière d'affectation?

Coût-efficacité :

- D Les intrants ont-ils tous été inclus dans les évaluations de coûts (y compris les coûts directs, les coûts en capital, les coûts indirects et le soutien)?
- D Quelle quantité d'intrant a été gaspillée (projets non pertinents ou projets qui n'ont pas atteint les objectifs, annulation, frais improductifs ou capacité inutilisée)?
- D En quoi les exigences en matière d'intrants sont-elles comparables à celles de producteurs semblables?
- D Quel est le coût d'une unité d'extrait (distinguer du coût d'administration du programme)?
- D Quelle est l'efficacité des pratiques d'évaluation des coûts et de gestion? Y a-t-il eu une amélioration du rapport coût-efficacité?
- D L'administration a-t-elle fait l'objet de plaintes?

Veiller à ce que les contrôleurs externes évaluent les progrès des réformes

Les experts en réforme budgétaire ont appris que la plupart des réformes, bien qu'elles soient effectuées à l'aide de mécanismes, n'exercent pas, de fait, une influence sur les organisations. Les organisations comme les gouvernements doivent être encouragées à adopter les réformes de manière constructive, et la fonction de contrôle externe constitue une source d'encouragement en ce sens. Pour assurer le succès des réformes, il est essentiel d'en évaluer les progrès. Voici quelques questions qui pourraient être posées :

Évaluer les mécanismes de la réforme :

- D Le ministère a-t-il adopté un plan stratégique axé sur les résultats?
- D Le ministère a-t-il mis en oeuvre de nouveaux mécanismes de gestion?

Évaluer l'adoption de la réforme :

- D Ces mécanismes sont-ils utilisés?
- D Le ministère communique-t-il régulièrement avec ses clients? Comment communique-t-il? Que fait-il avec l'information obtenue des clients?
- D Le ministère a-t-il amélioré ses objectifs de rendement? A-t-il amélioré sa capacité de produire des résultats?

Évaluer l'influence de la réforme sur la culture de l'organisation :

- D La réforme est-elle jugée importante au sein du ministère? La direction a-t-elle d'autres idées de réforme?
- D La direction apporte-t-elle des changements qui ont pour objet de modifier la culture du ministère?
- D La stratégie de réforme est-elle globale? Est-elle fondée sur une interaction sociale et une gestion axée sur les résultats? (Ou est-elle composé d'éléments indépendants?)

Veiller à ce que les contrôleurs s'emploient aussi à développer la capacité

Les contrôleurs externes devraient aussi aider à surmonter la tension entre les évaluateurs externes et les administrateurs qui tentent de s'adapter à la gestion axée sur les résultats plutôt que sur les processus. Ni les uns ni les autres n'ont la capacité d'agir seuls. Les tensions peuvent être grandes entre ceux qui doivent produire les résultats (sans la capacité établie de le faire) et ceux qui doivent les évaluer (aussi sans la capacité établie de le faire). Les organismes de contrôle sont souvent centralisés et ont plus de ressources et de compétences que les organismes administratifs conventionnels. Aussi, une réforme axée sur les résultats exige, au moins au début, que les évaluateurs fournissent un service qui ne se limite pas à vérifier les gestionnaires mais qui consiste plutôt à les aider à déterminer les résultats visés et à gérer en conséquence. Niesner (1999, 36) résume ce sentiment en déclarant : [traduction] « Les contrôleurs du gouvernement occupent une position unique pour promouvoir la mesure du rendement et la reddition de comptes à l'égard du rendement et pour faire en sorte que ces systèmes soient utilisés pour améliorer les services gouvernementaux. »

Conclusion : Un nouveau rôle pour un organisme central

Les changements récents apportés dans le domaine de la régie exigent qu'on élargisse l'étendue des enquêtes et des analyses des contrôles du secteur public. Les pratiques établies, qui étaient centrées sur la gestion budgétaire à court terme, doivent être élargies afin de tenir compte de la gestion et du rendement opérationnel des ministères en ce qui a trait à l'utilisation des ressources servant à produire les résultats souhaités (Davies et Shellard, 1997). Ces ajouts sont des contrôles axés sur les résultats qui constituent tant des vérifications institutionnalisées du rendement de la production que des facteurs de motivation qui facilitent l'avancement des réformes axées sur les résultats. Les évaluations externes axées sur les résultats encouragent le changement et orientent le développement de la capacité et les réformes; de ce fait, elles soutiennent la gestion axée sur les résultats.

Références

Bourn, Sir John (2000). « Amélioration des services publics ». *La Revue internationale de vérification des comptes publics*, octobre : 1-2, 8-9.

Davies, Marlene et Elaine Shellard (1997). « The Value of Performance Measurement in the United Kingdom. » *The Government Accountants Journal*, Vol. n° 46, numéro 3, 48-51.

Niesner, Helen (1999). « Local government Auditing — Improving the Performance of Government in the Next Century. » *The Government Accountants Journal*, Vol. n° 48, numéro 4, 32-38.

Pour obtenir de l'information supplémentaire prière de communiquer avec l'auteur à l'adresse suivante : Public Administration Department, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York 13244. Courriel : matpres@aol.com. ■

Profil : Bureau du Vérificateur général de la République fédérale du Nigéria

Par Florence N. Anyanwu, Vérificatrice en chef

La constitution de 1999 de la République fédérale du Nigéria a divisé le gouvernement en trois branches distinctes, mais égales : l'exécutif (Présidence), la législature (la Chambre des représentants et le Sénat) et la magistrature.

Le Vérificateur général de la Fédération est le chef de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC); il rend compte à la législature, mais il reçoit aussi des directives de la Présidence et collabore avec cette dernière pour les questions relatives à la vérification des comptes et des organismes gouvernementaux.

Organisation de l'ISC

L'ISC est divisée en quatre services opérationnels.

1. Le Service ministériel est responsable de la vérification des comptes des ministères et d'autres organismes gouvernementaux et de tous les états financiers.

2. Le Service extra-ministériel est responsable de l'examen des comptes vérifiés des sociétés, organismes, commissions et autres autorités gouvernementales.

3. Le Service de la surveillance et de l'évaluation de projet réalise des vérifications de l'optimisation des ressources et du rendement. Il examine notamment l'économie, l'efficacité et l'efficacité des projets et des programmes gouvernementaux et fait rapport à ce sujet.

4. Le Service de la vérification des recettes est responsable de la vérification des recettes dues au gouvernement. Il veille à ce que toutes les recettes soient comptabilisées de manière adéquate.

Les services internes de l'ISC sont : Finance et Administration, Planification, Recherche et Statistiques et Formation. Chaque service est dirigé par un directeur et compte des sous-directeurs et des directeurs adjoints chargés de coordonner le travail des vérificateurs en chef des bureaux de vérification des ministères et services gouvernementaux.

Afin d'assurer la transparence, la reddition de comptes et la crédibilité, une unité de vérification interne, dirigée par un vérificateur de niveau supérieur, vérifie la gestion de l'ISC.

Les fonctions et l'indépendance de l'ISC

Les dispositions pertinentes de la Loi sur la vérification de 1958, qui a créé le bureau, et les dispositions constitutionnelles subséquentes, en particulier la constitution de 1999, définissent les fonctions et l'étendue de l'indépendance de l'ISC. Ces dispositions — de même que l'article 24 de la Loi sur les finances de 1958 (contrôle et gestion), les Règlements financiers de 1976, le Guide de vérification, les Normes de vérification et les Règles de la fonction publique — ont souligné, guidé et accru l'étendue et l'indépendance du processus de vérification.

Ces documents législatifs, en particulier les dispositions actuelles de la constitution de 1999, prévoient que certaines fonctions et responsabilités incombent à l'ISC. Par exemple, le paragraphe 85(2) précise ce qui suit :

« Le Vérificateur général doit vérifier les Comptes publics de la Fédération et de tous les bureaux et tribunaux de la Fédération et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée nationale. À cette fin, le Vérificateur général ou toute autre personne autorisée par lui doit avoir accès à tous les registres, documents, et déclarations ayant trait à ces comptes. »

Ironiquement, le Vérificateur général n'est pas autorisé à vérifier les comptes ou à nommer les vérificateurs des sociétés du gouvernement constituées en vertu d'une loi. Le Vérificateur général doit cependant fournir à de tels organismes :

- ▷ une liste de vérificateurs qualifiés dans laquelle ils choisiront leurs vérificateurs externes;
- ▷ des lignes directrices sur la rémunération;
- ▷ des commentaires sur leurs comptes annuels et le rapport des vérificateurs.

Par ailleurs, le paragraphe 85(4) précise aussi que le Vérificateur général doit exécuter des vérifications périodiques de toutes les sociétés, commissions, autorités et organismes du gouvernement constitués en vertu d'une loi. Reconnaisant le besoin d'indépendance des ISC pour l'exécution des fonctions susmentionnées, le paragraphe 85(6) établit que dans l'exercice de ses fonctions en vertu de la constitution, le Vérificateur général ne doit pas être assujéti à la direction ou au contrôle d'une autorité ou d'une personne donnée; il est nommé par le Président sur recommandation de la Commission de la fonction publique fédérale sous réserve de la confirmation du Sénat, et il ne peut être destitué de ses fonctions que par le Président qui agit avec l'appui d'une majorité constituée des deux tiers des membres du Sénat.

L'ISC ne peut être abolie que pour des motifs d'incompétence grave ou de mauvaise conduite prévus par la constitution.

Rapports

L'ISC est tenue par la loi de transmettre des rapports annuels à chaque chambre de l'Assemblée nationale. Le rapport annuel comprend les comptes relatifs aux recettes et aux pertes du gouvernement fédéral et aux sommes votées par la législature.

Le Comité des comptes publics de chaque chambre de l'Assemblée nationale examine les rapports et fait des recommandations et impose des sanctions et des peines s'il y a lieu.

Développement des ressources humaines

Étant donné l'émergence d'un nouvel ordre démocratique au Nigéria, l'ISC se doit d'exécuter les tâches plus vastes prévues par la constitution. Elle doit par conséquent veiller à ce que son personnel soit qualifié et bien formé afin qu'il soit en mesure de relever ces défis. À l'heure actuelle, la fonction publique fédérale doit assurer conjointement avec des cadres de divers niveaux de l'ISC le recrutement, la promotion du personnel et prendre les mesures disciplinaires. Les vérificateurs appartiennent à des disciplines variées et complémentaires. L'ISC compte environ 2 000 employés professionnels et non professionnels. Le perfectionnement du personnel de vérification est un processus continu comprenant de la formation en cours d'emploi, des ateliers conjoints et des colloques. Chaque année, des cadres intermédiaires sont envoyés à l'École du Trésor fédérale; certains cadres supérieurs reçoivent une formation en Grande-Bretagne et au General Accounting Office des États-Unis. Le Vérificateur général supervise directement un service de formation.

Défis futurs

Le service informatique de l'ISC est encore très jeune. La base de données de l'ISC doit être informatisée afin d'assurer un libre accès à l'information pertinente, la continuité du travail et l'examen des normes de vérification. Un autre défi consistera à proposer une loi pour la création d'une Commission des services de vérification qui aura pour mandat de recruter du personnel de vérification, d'accorder des promotions et de prendre les mesures disciplinaires. En outre, l'ISC doit être financée directement par la législature et non par l'exécutif.

Pour de plus amples informations à ce sujet, veuillez communiquer avec le Bureau du vérificateur général de la Fédération à l'adresse suivante : Plot-849 Koforidua Street, Off Michael Okpara Street, Wuse Zone 2, Abuja FCT, Nigéria. Téléphone : 234-9-5237792; télécopieur : 234-9-523-5322. ■

Publications à signaler

Les lecteurs de *La Revue* qui souhaitent réduire la fraude et la corruption voudront sûrement lire le rapport de la Banque mondiale intitulé *Helping Countries Combat Corruption*. Produit collectivement par le Réseau pour la lutte contre la pauvreté et la gestion économique et le Réseau des services opérationnels essentiels de la Banque mondiale, le rapport décrit les progrès réalisés par le Groupe de la Banque mondiale au chapitre de l'initiative de régie et de lutte contre la corruption lancée par le Président James D. Wolfensohn en 1996. Plusieurs articles sont présentés sur 1) les approches visant à combattre la corruption, 2) la réduction de la fraude et de la corruption, 3) l'assistance aux pays qui demandent de l'aide, 4) la prise en compte de l'éventualité de la corruption dans les activités de la Banque, 5) l'appui des initiatives internationales visant à réduire la corruption. Pour obtenir la publication, communiquer avec **La Banque mondiale, 1818 H Street, NW, Washington, DC, 20433, É.-U.** (tél. : (202) 477-1234, téléc. : (202) 447-6391 ou courriel : books@worldbank.org).

Le rapport intitulé *The Audit of Public Health-Care Systems by Supreme Audit Institutions*, issu du 14^e Séminaire sur la vérification publique de l'ONU/INTOSAI, est maintenant disponible. Plus de 50 personnes ont participé à ce séminaire qui portait sur la prévention des irrégularités dans l'exécution des programmes de soins de santé gouvernementaux, la vérification des programmes de soins de santé, la vérification des hôpitaux par les ISC, la vérification du rendement de la prestation de services de santé publics dans les régions défavorisées sur le plan économique et social, la vérification de la sécurité sociale en France, et les activités financières de l'Union européenne dans le domaine médical. Pour obtenir le rapport ou de plus amples informations sur le séminaire, communiquer avec le **Secrétariat général de l'INTOSAI, Rechnungshof, Dampfschiffstrasse 2, A-1003 Vienne, Autriche** (tél. : 43-1-711-71-8456, téléc. : 43-1-712-9425 ou courriel : intosai@rechnungshof.gv.at).

Le Bureau national de vérification de la Suède (RRV) a publié un guide de vérification pour son service de vérification comptable. Le nouveau guide de vérification est un outil très important pour assurer la qualité des vérifications et pour le perfectionnement des ressources humaines dans le domaine de la vérification comptable. Bien que le guide de vérification soit conçu pour l'usage quotidien des vérificateurs comptables du RRV, il fournit à tous les lecteurs de l'information sur les règles d'éthique, la qualité du travail, l'organisation et la gestion ainsi que les étapes à suivre pour la vérification. Pour obtenir le guide de vérification en suédois ou en anglais, communiquer avec le **Bureau national de vérification de la Suède, C.P. 45070 SE-104 30 Stockholm, Suède** (tél. : 46-8-690-40-00, courriel : int@rrv.se).

Les lecteurs de *La Revue* voudront sûrement se procurer le livre *Public Audit, Good Governance and Accountability*. Rédigé par B. P. Mathur avec la collaboration de R. Venkataraman, ancien Président de l'Inde, et de V. K. Shunglu, Contrôleur et Vérificateur général de l'Inde, ce livre présente l'essentiel des expériences d'éminents spécialistes et met l'accent sur les aspects clés de l'efficacité de la vérification publique et de la fonction de Contrôleur et Vérificateur général. Dans ce livre, on reconnaît que le concept et l'établissement de la vérification sont inhérents à l'administration publique, et en suivant l'évolution du rôle du gouvernement, la vérification publique a abandonné la fonction traditionnelle de vérification pour se concentrer sur l'évaluation des programmes gouvernementaux. Pour obtenir le livre au prix de 20 \$US, communiquer avec l'**Institute of Public Auditors of India, Mudrit Publishers, 70, M Block Commercial Complex, Greater Kailash II, New Delhi, Inde, 110048** (tél. : 91-11-646-2309 ou 91-11-646-3068, téléc. : 91-11-644-4169).

Les développements rapides en Chine ont créé des problèmes complexes et difficiles pour les professionnels de la vérification et de la comptabilité, et la Chine fait donc l'objet d'études savantes et de recherches universitaires. Le Département de la comptabilité de l'Université polytechnique de Hong Kong a publié la revue *China Accounting Finance Review (CAFR)*, qui donne de l'information actuelle, de grande qualité et facilement accessible sur la comptabilité en Chine aux universitaires à l'échelle mondiale. *CAFR* est une revue bilingue (en anglais et en chinois) qui publie des documents originaux sur la recherche en comptabilité générale, en vérification, en comptabilité de gestion, en gestion financière et en fiscalité, et sur l'évolution de ces domaines en Chine. La revue *CAFR* est diffusée par l'Oxford University Press. Pour obtenir la revue, communiquer avec le **CAFR Office, Department of Accountancy, The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong** (tél. : 852-2766-4372 ou 2766-4359; téléc. : 852-2764-2340).

L'unité de Coopération technique entre pays en développement (CTPD) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a publié un autre numéro de son périodique *Coopération sud*. Ce numéro de *Coopération sud* comprend deux volets. Il décrit les innovations en matière de politique de développement et de rendement tout en présentant des résumés critiques sur des grandes questions générales d'intérêt mondial. Le numéro deux de 2000 examine des questions cruciales comme l'épidémie de SIDA en Afrique et l'accessibilité des services de santé. D'autres articles portent sur les expériences en matière de politique de développement et de rendement, qui peuvent être utiles aux pays en développement ainsi qu'aux programmes d'aide. Pour commander ce périodique publié en français, en anglais et en espagnol, communiquer avec l'**Unité spéciale de CTPD, Programme des Nations Unies pour le développement, One United Nations' Plaza, New York, NY, 10017, É.-U.**; téléc. : (212) 906-6352. ■

Dans le cadre de l'INTOSAI

Branchez-vous!

Le site Internet de l'INTOSAI www.intosai.org contient une profusion d'informations utiles sur les nombreux programmes et activités de l'INTOSAI, y compris les travaux des huit comités techniques des organisations, de l'information sur l'IDI, *la Revue* ainsi que de nombreuses publications qui peuvent être téléchargées sans frais.

En outre, le site contient les adresses de tous les membres de l'INTOSAI, y compris leurs adresses électroniques et l'adresse de leurs sites Internet. Cette information est mise à jour quotidiennement par le Secrétariat général. Ce site est l'endroit par excellence pour trouver l'information la plus récente sur les activités de l'INTOSAI.

Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI à Budapest

La dernière réunion de la Sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI pour l'année 2000 a eu lieu à Budapest, le 28 novembre. Des représentants des ISC de l'Autriche, de la Belgique, des États-Unis, de la Hongrie, d'Oman, des Pays-Bas, de la République tchèque, de la Roumanie et du Royaume-Uni ont assisté à la réunion.

Les délégués se sont entendus sur les questions suivantes.

1. Information sur les tâches à venir et sur les activités de la Commission des normes de contrôle interne entreprises à la suite de la 2^e Conférence internationale sur le contrôle interne.

- D Le compte rendu de la conférence a été terminé à temps et envoyé à tous les membres de l'INTOSAI ainsi qu'à 17 organisations internationales.
- D Le Président de la Commission des normes de contrôle interne a envoyé aux organisations compétentes des propositions faites au cours de la conférence concernant deux autres organisations de l'INTOSAI. La première, une proposition de la Russie concernant la protection des vérificateurs, a été envoyée au Secrétariat général de l'INTOSAI. La seconde, une proposition sur la protection des rapports des vérificateurs internes contre les pirates informatiques, a été soumise au Président de la Commission pour le contrôle informatique de l'INTOSAI.
- D Les membres de la Sous-commission ont proposé qu'à la suite du XVII^e Congrès de l'INCOSAI, la Commission donne suite à la proposition concernant l'importance de la Commission de contrôle et organise des séminaires ou des ateliers sur cette question.
- D Les membres de la Sous-commission ont convenu que la réglementation du contrôle interne dans les institutions publiques et les sociétés relève toujours du pouvoir exécutif, et non du Parlement. Par conséquent, ils recommandent que la Commission ne s'occupe pas de cette question.

2. Information sur la possibilité de modifier les « *Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne* » de l'INTOSAI et de mettre au point des propositions pour le XVII^e Congrès de l'INTOSAI.

- D La Sous-commission a accepté et approuvé le rapport sur la possibilité de modifier les *Directives*.
- D Les membres de la Sous-commission ont tous convenu de proposer à la Commission :
 - D d'intégrer le modèle du COSO aux directives;
 - D de souligner l'importance et les conséquences des TI;
 - D d'inclure le concept d'assurance de la qualité dans les normes;
 - D de souligner l'importance d'utiliser des termes clairs et de proposer des façons de surmonter les difficultés linguistiques.
- 3. Information sur le groupe de travail qui prépare la brochure sur les responsabilités de la direction en ce qui concerne le contrôle interne.
 - D La Sous-commission a approuvé le rapport d'étape sur la brochure et le calendrier indiquant les échéances pour la préparation et l'achèvement de la brochure. Dans l'intervalle, la Commission des normes de contrôle interne soumettra au groupe de travail les questions pertinentes qui ont été soulevées lors de la II^e Conférence internationale sur le contrôle interne.
 - D On discutera de l'ébauche de la brochure à la prochaine séance de la Commission des normes de contrôle interne, qui se tiendra à Miami en Floride.
 - D La brochure sera publiée dans plusieurs langues.
- 4. Questions organisationnelles
 - D Au cours de la conférence, le Président de la Commission des normes de contrôle interne et Président du Bureau de contrôle d'État de la Hongrie, a annoncé qu'il démissionnera de son poste de Président lors du XVII^e Congrès de l'INTOSAI, puisqu'en 2001, il aura rempli ce rôle pendant neuf ans, soit la limite recommandée.
 - D La Sous-commission a proposé que le Président de l'ISC de la Belgique prenne la relève comme Président de la

Rapport d'étape de la Commission des normes de contrôle

La Commission des normes de contrôle (C.N.C.) a compilé les réponses des membres de l'INTOSAI à l'exposé-sondage sur les normes de contrôle restructurées de l'INTOSAI. La C.N.C. a conclu qu'à part la correction de quelques erreurs dans les renvois aux paragraphes, aucun changement ne sera apporté au document présenté au Congrès contrairement à l'exposé-sondage envoyé à tous les membres de l'INTOSAI (et diffusé sur le site Web de l'INTOSAI www.intosai.org).

Compte tenu du mandat limité confié à la Commission à l'INCOSAI tenu à Montevideo en 1998, il a été impossible de donner suite à bon nombre des commentaires reçus. On a proposé,

notamment, d'ajouter du texte ou de modifier le libellé du texte actuel, ce qui est impossible sans l'obtention d'un mandat élargi au Congrès de l'INCOSAI, à Séoul, en octobre.

Toutefois, on a proposé de nombreuses idées très intéressantes qui pourraient s'avérer utiles si la Commission se voyait confier dans l'avenir le mandat d'élargir les normes de contrôle ou d'y apporter des changements plus significatifs.

Pour plus d'information, s'adresser au Bureau national de vérification de la Suède, C.P. 45070, S-104 30 Stockholm, Suède; courriel : int@rrv.se.

Nouveau site Web du Groupe de travail pour le contrôle écologique de l'INTOSAI

Vous trouverez le nouveau site Web à l'adresse suivante : www.environmental-auditing.org. Le site Web contient des renseignements sur les activités, les produits et les membres du Groupe de travail. Vous y trouverez des lignes directrices et d'autres documents d'information pour les ISC, y compris de l'information sur les contrôles environnementaux effectués par des ISC à l'échelle

mondiale. Le site fournit également des liens avec d'autres sites Web pertinents.

Pour plus d'information, s'adresser à la Cour des comptes des Pays-Bas, C.P. 20015, N-L 2500 EA Den Hage, Pays-Bas; courriel : www.rekenkamer.nl.

Calendrier des événements de l'INTOSAI en 2001

Avril

*Assemblée de l'ARABOSAI
Rabat, Maroc
24-27 avril*

Mai

*3^e Séminaire sur le contrôle du rendement
des TI
Ljubljana, Slovénie
14-16 mai*

*Séminaire sur le contrôle environnemental
Oslo, Norvège
14-16 mai*

*Réunion de la Commission de la dette
publique
Toronto, Canada
24-25 mai*

*Journées EUROSAI de Madère
Madère, Portugal
31 mai-1^{er} juin*

Juin

*Symposium à l'intention des spécialistes
de la formation de l'IDI
Oslo, Norvège
4-9 juin*

Juillet

Août

*Congrès de l'OLACEFS
Panama
20-24 août*

Septembre

*Réunion du Comité directeur de l'AFROSAI
Libye
(La date sera annoncée.)*

*Réunion du Comité directeur de l'ASOSAI
Koweït
29 septembre-3 octobre*

Octobre

*XVII^e INCOSAI
Séoul, Corée
21-27 octobre*

Novembre

Décembre

2002

Janvier

Février

Mars

N.D.L.R. : Ce calendrier est publié à l'appui de la stratégie de communication de l'INTOSAI et comme moyen d'aider les membres de l'INTOSAI à planifier et à coordonner leurs engagements. Figureront dans cette section régulière de la Revue les événements intéressant l'ensemble des membres de l'INTOSAI et les événements régionaux tels que les congrès, les assemblées générales et les réunions des comités directeurs. En raison de l'espace restreint, les nombreux cours de formation et autres réunions professionnelles offertes par les régions ne peuvent être inclus. Pour plus de renseignements, s'adresser au secrétaire général de chaque groupe de travail régional.

Plus de 8 000 gestionnaires, comptables, vérificateurs
ou auditeurs, praticiens de l'entreprise privée, éducateurs
et étudiants sont abonnés à la :

Revue internationale de la vérification des comptes publics

Publication officielle de l'INTOSAI

(Organisation internationale des Institutions supérieures de
contrôle des finances publiques)

Rubriques régulières sur les sujets suivants :

- Procédés et techniques de vérification
- Études de cas
- Possibilité et méthodes de formation en vérification
- Documents professionnels
- Nouvelles provenant de plus de 140 pays.

Publiée tous les trimestres en
allemand, anglais, arabe, espagnol et français



Revue internationale de la vérification des comptes publics

Publication visant au perfectionnement des procédés et des techniques de vérification dans le secteur public, publiée quatre fois par année pour l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des comptes publics.

FORMULAIRE D'ABONNEMENT

--	--	--	--	--	--	--

Choisissez le type d'abonnement voulu

ABONNEMENT - UN EXEMPLAIRE	1 an 5 \$ US	2 ans 10 \$ US	3 ans 15 \$ US	4 ans 20 \$ US
NOMBRE D'EXEMPLAIRES				

J'inclus la somme de _____ \$ (chèque ou mandat)

LANGUE : allemand ___ anglais ___ arabe ___ espagnol ___ français ___

NOM (en lettres moulées) _____

ADRESSE _____

VILLE _____ PAYS _____

REVUE INTERNATIONALE DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS
P.O. Box 50009 Washington D.C. 20004