

Revue internationale de la vérification des comptes publics

Avril 2002—Vol. 29, n° 2

© 2002 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

- | |
|--|
| <p>1 Éditorial</p> <p>3 En bref</p> <p>10 Vérification du Fonds pétrolier</p> <p>13 Initiatives de réforme au Bangladesh</p> <p>17 Profil : Brunéi Darrusalam</p> <p>19 Publications à signaler</p> <p>20 Dans le cadre de l'INTOSAI</p> <p>24 Index de 2001</p> |
|--|

Conseil de rédaction

Franz Fiedler, Président de la Cour des comptes de l'Autriche
Sheila Fraser, Vérificatrice générale par intérim du Canada
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

Gloria Jarmon (É.-U.)

Rédacteur en chef

Donald R. Drach (É.-U.)

Adjointe du rédacteur en chef

Linda J. Sellevaag (É.-U.)

Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (Canada)
Deepak Narain (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

Jong-Nam Lee, Président, Commission de contrôle et d'inspection, Corée, Président
Árpád Kovács, Président, Allami Számvevőszék, Hongrie, Premier Vice-président
Tawfík Ibrahim Tawfík, Président, Bureau général de contrôle, Arabie Saoudite, Second Vice-président
Franz Fiedler, Président, Cour des comptes, Autriche, Secrétaire général
Arah Armstrong, Directeur de la vérification, Service de la vérification, Antigua–et–Barbuda
Humberto Guimarães Souto, Ministre, Président, Cour des comptes, Brésil
Léopold A.J. Ouedraogo, Inspecteur général d'État, Burkina Faso
Mohamed Gawdat Ahmed El-Malt, Président, Organisation centrale de contrôle, Égypte
Vijayendra N Kaul, Contrôleur et Vérificateur général, Inde
Akira Kaneko, Président, Conseil de contrôle, Kaikeikensain, Japon
Bjarne Mork Eidem, Vérificateur général, Riksrevisjonen, Norvège
Genaro Matute Mejia, Contrôleur général, Contraloría General, Pérou
Alfredo Jose de Sousa, Président, Cour des comptes, Portugal
Pohiva Tui'i'onetoa, Vérificateur général, Service de vérification, Tonga
Mohamed Raouf Najar, Premier président, Cour des comptes, Tunisie
Sir John Bourn, Contrôleur et Vérificateur général, National Audit Office, Royaume-Uni
David M. Walker, Contrôleur général, General Accounting Office, États-Unis
Guillermo Ramirez, Président, Cour des comptes de l'Uruguay, Président

« Un rappel à l'ordre aux banques »

Par M. John Purcell, Contrôleur et Vérificateur général de l'Irlande



M. John Purcell

Je me réjouis que l'on m'ait demandé de rédiger cet éditorial pour la *Revue* afin de donner mon point de vue sur une question qui a été discutée ces dernières années par les membres de l'INTOSAI, à savoir le rôle des ISC dans le règlement du problème des crimes financiers. Cette question a été débattue au Congrès que nous avons tenu à Montevideo en 1998, dans le contexte de la prévention et de la détection de la fraude et de la corruption, et elle a été de nouveau soulevée à notre Congrès de Séoul en octobre dernier, dans le contexte du blanchiment d'argent. Pendant que des collègues poursuivent l'étude de ce problème épineux et dans l'esprit de la devise de l'INTOSAI « L'expérience mutuelle profite à tous », j'ai pensé que les lecteurs pourraient s'intéresser aux résultats des travaux accomplis par mon bureau relativement à ce sujet.

Notre expérience concerne une enquête sur une évasion fiscale de grande envergure, qui a commencé en 1999 à la suite de rapports des médias touchant l'utilisation, par une grande banque irlandaise, de comptes non résidents fictifs comme moyen de se soustraire à la Taxe sur la retenue de l'intérêt sur les dépôts (TRID). À simplement parler, l'intérêt sur les dépôts représente une forme de revenu qui est, par conséquent, assujéti aux cotisations d'impôt sur le revenu; la TRID est une taxe spéciale sur ce genre de revenu en intérêts. Il s'agit d'un régime d'autocotisations, et les institutions financières ont l'obligation légale de retenir la TRID sur les intérêts appropriés versés aux déposants, de la remettre aux Commissaires du revenu à des périodes déterminées et d'en faire rapport sur le formulaire prescrit.

La banque en question a nié tout écart de conduite et a prétendu qu'elle avait une entente avec les Commissaires du revenu sur la façon dont la question devait être traitée. En outre, la banque a affirmé que le problème des comptes non résidents fictifs est très répandu dans le secteur bancaire et bien connu des autorités gouvernementales.

Comme le Comité des Comptes publics, après enquête, n'a pu faire la lumière sur cette position, le Parlement (à l'instigation du Comité) a adopté une loi qui me confère des pouvoirs spéciaux de nature quasi-judiciaire pour enquêter sur la question et présenter mes conclusions.

Plus particulièrement, on m'avait demandé 1) d'effectuer une enquête sur l'administration de la TRID par les Commissaires du revenu et les institutions financières sur une période de douze ans; 2) de vérifier si les montants de la TRID versés par les institutions financières accusaient un manque à gagner et, le cas échéant, de déterminer les motifs et les circonstances de ce manque à gagner; 3) de vérifier l'information qu'avaient ou les données dont disposaient les institutions financières, les Commissaires du revenu, le ministère des Finances et la Banque centrale de l'Irlande en ce qui concerne la pratique de l'utilisation de comptes non résidents fictifs pour éluder la TRID.

Une fois la loi habilitante adoptée, j'ai constitué une équipe spécialisée composée de membres de mon bureau ayant des compétences en comptabilité, en technologies de l'information et en droit pour mener l'enquête. Dès le début, j'ai invité les institutions financières à me fournir de l'information sous plusieurs sujets, et toutes m'ont répondu de façon positive. L'information recueillie a été clarifiée et approfondie au cours de réunions de suivi tenues avec des représentants des institutions en question. En même temps, j'ai demandé aux autorités gouvernementales compétentes de me fournir des dossiers; en outre, l'examen des documents a été renforcé par des discussions avec les organisations au besoin. Chacune des institutions et des trois autorités gouvernementales ont reçu une synthèse de l'information qu'elles m'avaient fournie pour qu'elles vérifient si j'avais bien compris les faits à ce stade.

Une fois toute l'information préliminaire recueillie, l'enquête a pris une nouvelle physionomie. À l'aide des pouvoirs spéciaux conférés par la loi, j'ai adopté une approche à trois volets : 1) ordonner aux institutions financières de révéler sous serment par voie d'affidavit tout document se rapportant au sujet de l'enquête; 2) nommer un vérificateur du secteur privé pour examiner, dans les institutions financières, les comptes non résidents et les dossiers; 3) ordonner à certaines personnes de comparaître devant moi pour témoigner sous serment.

En ce qui concerne le premier volet, j'ai obtenu des documents qui touchaient ou concernaient des aspects précis de l'administration de la TRID dans les institutions entre le 1^{er} janvier 1986 et le 1^{er} décembre 1998 – notamment des procès-verbaux et des documents du conseil d'administration, de ses sous-comités ou des comités de vérification qui faisaient référence à la TRID ou à des comptes non résidents; des rapports présentés aux cadres supérieurs ou reçus par ceux-ci concernant l'administration de la TRID et les exonérations fiscales de non-résidents, y compris des rapports de vérification interne; la correspondance pertinente envoyée à des vérificateurs externes ou reçue de ces derniers.

Pour obtenir les services d'un vérificateur financier, je ne me suis pas adressé à des cabinets de vérification comptable irlandais afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts. Après des consultations menées auprès de U.K. Inland Revenue et d'un certain nombre de cabinets établis au Royaume-Uni et ayant les compétences pertinentes, j'ai nommé un vérificateur pour effectuer le travail en mon nom dans les institutions financières – 56 bureaux et

succursales de 22 institutions représentant la vaste majorité de l'assiette des dépôts de la TRID. En conformité avec la loi spéciale, le vérificateur et son équipe ont effectué le travail sous mon contrôle et ma supervision.

Le troisième volet de mon approche consistait à tenir des audiences afin de recueillir des dépositions sous serment de 76 témoins. Les audiences ont été utiles pour déterminer la provenance de l'information contenue dans les documents et pour obtenir de nouveaux faits.

L'enquête a été achevée et le rapport présenté au Parlement dans un délai de sept mois. Elle a permis d'établir un modèle d'observation généralisé dans une vaste gamme d'institutions financières. Les institutions ont été moins que diligentes à confirmer la résidence des titulaires de comptes et, dans de nombreux cas, ont activement encouragé des personnes non admissibles à ouvrir des comptes non résidents afin d'augmenter leurs dépôts. Même dans les cas où des unités de vérification interne des institutions financières avaient signalé des lacunes dans ce domaine, le suivi était souvent tiède, peu déterminé et non systématique. Le rapport a évalué le manque à gagner de TRID à des centaines de millions d'euros.

Le rapport a révélé que les autorités gouvernementales concernées avaient adopté une attitude passive à l'égard des institutions financières dans leur gestion des activités d'observation et qu'elles avaient plus ou moins ignoré les signaux de danger qui étaient apparus par intervalle au cours de la période de douze ans. Cette passivité a été exacerbée par l'omission des Commissaires du revenu d'exercer les droits d'inspection limités qu'ils avaient dans les institutions financières. Essentiellement, et sans ambages, l'attitude des autorités gouvernementales évoquait celle des trois singes sages : « Ne rien dire, ne rien voir, ne rien entendre ».

Le rapport d'enquête a constitué le fondement de l'enquête subséquente menée par le Comité des Comptes publics sur la question. Les audiences, qui ont été publiques et diffusées sur le réseau de télévision national, ont donné une idée plutôt étrange du caractère de la gouvernance générale dans les institutions financières, de la surveillance du secteur bancaire par l'État et du fonctionnement des Commissaires du revenu.

Le rapport du Comité a eu des répercussions profondes, notamment :

- la création d'une nouvelle autorité réglementaire unique pour toutes les institutions financières;
- la restructuration du mécanisme de gouvernance chez les Commissaires du revenu;

- l'amélioration des droits d'accès et d'inspection des Commissaires du revenu dans les institutions financières;
- un nouvel organisme de supervision pour la profession de la vérification.

En se fondant sur les constatations de mon rapport d'enquête, les Commissaires du revenu ont effectué une série de vérifications rétroactives de la TRID dans les institutions financières. Ces vérifications ont permis de recouvrer des institutions financières des millions (194 millions de dollars américains) en taxes, intérêts et pénalités rétroactifs. Un programme de déclaration volontaire de suivi établi à l'intention des titulaires de comptes non résidents fictifs a permis de recouvrer de 3 500 titulaires de comptes des millions additionnels (197 millions de dollars américains) en taxes. Le travail de vérification intensif effectué actuellement par les Commissaires du revenu sur les comptes non résidents fictifs devraient rapporter des sommes encore plus importantes.

Voici les principales leçons tirées de mon enquête et des audiences ultérieures du Comité des Comptes publics :

- La délégation des fonctions de recouvrement d'impôts et de taxes à des organismes du secteur privé doit s'accompagner de la mise en oeuvre d'un régime de contrôle efficace.
- Des chaînes de responsabilité claires sont des conditions préalables à une bonne gouvernance.
- Les autorités chargées du contrôle, tels que les Commissaires du revenu, doivent toujours exercer intégralement les pouvoirs qui leur sont accordés par la loi afin d'assurer le respect de celle-ci.
- Le service de vérification interne doit être autonome dans l'exercice de ses fonctions, être doté de suffisamment d'employés compétents et relever directement du Conseil.
- L'indépendance des cabinets de vérification externe retenus peut être compromise s'ils assurent des services à l'entreprise.
- Il est probable qu'une ISC doive invoquer des pouvoirs spéciaux pour pouvoir effectuer des examens efficaces dans lesquels le secteur privé est concerné.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'auteur à l'adresse suivante : Office of the Comptroller and Auditor General, Head Office; Treasury Block, Dublin Castle, Dublin 2, Ireland; tél. : 01-6031000; téléc. : 01-6031010; courriel : postmaster@audgen.irlgov.ie. ou www.irlgov.ie. ■

Afrique du Sud

Coopération régionale

Le Bureau du Vérificateur général de l'Afrique du Sud joue un rôle prépondérant dans la gestion des programmes de formation et de perfectionnement parrainés par les Pays-Bas de l'AFROSAI-A (le groupe anglophone des ISC du continent africain). Il gère aussi un projet semblable financé par la Suède pour les ISC de la Communauté de développement de l'Afrique australe.

Les vérificateurs généraux de la région se sont réunis en juin 2000 en Afrique du Sud, et de nouveau en octobre 2000, aux Pays-Bas, afin de finaliser la planification stratégique pour la période de 2001 à 2003. Ont aussi participé à ces réunions les représentants des organismes donateurs et des bureaux de vérification de la Suède et des Pays-Bas, qui fournissent un soutien technique et administratif aux deux projets de coopération au développement.

Au cours de l'année écoulée, des mesures ont été prises pour favoriser la coopération entre les deux groupes en combinant et en restructurant les groupes de travail techniques, en harmonisant le matériel pédagogique et en coordonnant la formation, entre autres. En plus d'offrir des possibilités de formation au niveau régional dans les divers domaines de la vérification, les projets ciblent les aspects qui favorisent le bon fonctionnement des ISC en tant qu'institutions, par exemple, les procédés de contrôle de la qualité, les compétences en gestion, le soutien technique en cours d'emploi et l'indépendance des vérificateurs généraux et de leurs bureaux respectifs.

Une base de données pertinentes sur les ISC de la région est en voie de préparation. Elle servira de point de départ pour les évaluations futures des progrès des ISC dans la région au regard de l'amélioration de leur rendement.

Nomination du Sous-vérificateur général et Directeur général

Depuis sa nomination, le 1^{er} juin 2000, M. Terence Nombembe assume une double fonction au Bureau du vérificateur général. À titre de Sous-vérificateur général, M. Nombembe seconde le Vérificateur général dans son rôle de protecteur de l'indépendance, de l'impartialité et du statut professionnel du Bureau afin qu'il serve de modèle pour le secteur public et la

profession. Il est résolu à établir des liens constructifs avec les parties intéressées, à l'interne et à l'externe, de sorte que les contribuables d'Afrique du Sud puissent constater que le Bureau ajoute de la valeur à la société.

En sa qualité de Directeur général, M. Nombembe doit en premier lieu diriger la mise en œuvre de la stratégie, et il s'est fixé comme objectif d'utiliser l'infrastructure du Bureau pour faire en sorte que ce dernier soit géré comme dans le secteur privé. Il croit que cette approche contribuera à l'acquisition systématique et durable des compétences en gestion financière requises dans la fonction publique.

Fort de ses 18 années d'expérience dans le secteur des affaires, M. Nombembe peut en particulier mettre à profit son expérience acquise lors de la fondation de Gobodo Incorporated, en 1997. À ses débuts, la société évoluait dans un milieu hostile aux affaires nouvellement dirigées par des noirs et elle fournissait un service intégré aux clients ainsi qu'un soutien aux petites et moyennes entreprises. Elle a depuis pris de l'expansion, avec la création des Services de gouvernance d'entreprise Gobodo (Division de vérification interne) qui offre des services à l'échelle nationale à partir de ses bureaux de Cape Town et de Pretoria.

M. Nombembe a commencé sa carrière comme stagiaire au cabinet d'experts-comptables de KPMG à Umtata, en 1983. En 1986, il a été promu au poste de superviseur. Depuis ce temps, il a occupé les postes suivants : vérificateur interne à Unilever; comptable à la Lipton Tea and Soup Company; vérificateur interne principal à BP South Africa; gestionnaire des finances à BP Botswana; gestionnaire d'étude de marché à BP South Africa. Il a notamment mis en œuvre à BP South Africa une méthode de vérification proactive qui comprenait l'autoévaluation du risque de non-contrôle. En qualité de gestionnaire d'étude de marché de BP South Africa, il a participé à la recherche visant à accroître la réceptivité, la loyauté et la satisfaction des clients.

Né en 1961, à Qumbu, dans le Transkei, M. Nombembe a reçu son diplôme du Collège technique d'Umtata en 1979. Il a obtenu une maîtrise en commerce de l'Université du Transkei en 1982 et un baccalauréat en comptabilité (avec distinction) de l'Université d'Afrique du

Sud en 1986. Il a obtenu le titre de comptable agréé en 1990.

Pour obtenir de plus amples informations, prière de communiquer avec le Bureau du Vérificateur général, Pretoria 0001, Afrique du Sud; tél.: ++27 (12) 426-8401, -8239; téléc.: ++27 (12) 426-8256; courriel : auditgen@agsa.co.za, ou www.agsa.co.za.

Allemagne

Dépôt du Rapport annuel 2001

Le 16 octobre 2001, la Cour fédérale des comptes de l'Allemagne a présenté son rapport annuel aux organes législatifs fédéraux et au gouvernement. Le Rapport reflète les sujets traités dans quelque 600 lettres de recommandations de la Cour fédérale des comptes délivrées dans le cadre de ses travaux consultatifs et d'audit annuels. Le Rapport contient des commentaires sur les comptes de crédits et de capital fédéraux et 86 contributions à certaines constatations d'audit, dont la plupart portaient sur des sujets très actuels. Les cas mis en évidence dans le rapport représentent des économies ponctuelles possibles d'environ 1,7 milliard d'euros.

Les activités de privatisation et d'impartition sont les principaux sujets de ce dernier rapport. Parmi les faiblesses signalées, mentionnons une conception et une mise en œuvre de projets inefficaces ou de mauvaises modalités de sélection des projets d'impartition. Le Rapport parle également de la relation financière et des pratiques de financement générales du gouvernement fédéral et des États fédéraux, faisant ressortir de graves problèmes, par exemple les lacunes de la perception fiscale et de la gestion des travaux publics de même que le financement fédéral excessif ou injustifié des projets et des programmes des États fédéraux. De plus, le Rapport signale d'importantes lacunes dans le secteur de la défense, notamment des stocks excédentaires et des modalités d'approvisionnement inefficaces. Comme au cours des exercices précédents, la Cour examine le niveau élevé de la dette publique, qui demeure préoccupant.

On peut se procurer gratuitement les versions condensées du Rapport annuel (en allemand et en anglais) en écrivant à : Bundesrechnungshof, Referat Pr/Int, D-53048 Bonn. Le rapport complet en allemand est également disponible à l'adresse ci-dessus, sur

copie papier ou disque compact. En outre, le rapport peut être téléchargé d'Internet à www.bundesrechnungshof.de.

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer à l'adresse suivante : Cour fédérale des comptes, D – 53048 Bonn, Allemagne; tél. : ++49 (1888) 721–0, – 1000, ou téléc. : ++49 (1888) 721–2610.

Bangladesh

Nouveau Contrôleur et Vérificateur général

M. Muhammad Ahsan Ali Sarkar a prêté serment en tant que Contrôleur et Vérificateur général du Bangladesh, le 5 mars 2002. Son prédécesseur, M. Syed Yusuf Hossain, a pris sa retraite le 4 février 2002.

Né en 1943, M. Sarkar a obtenu son diplôme de maîtrise ès arts en anglais de l'Université de Rajshahi en 1964. Il a réussi l'examen des Services supérieurs centraux et s'est joint au Service du contrôle et des comptes du Bangladesh en 1967. Avant d'être nommé à son poste actuel, il a été Secrétaire au ministère du Travail et de l'Emploi du gouvernement du Bangladesh. Il a aussi travaillé pendant deux ans comme expert-conseil national pour le Projet de réformes du contrôle du gouvernement (RIGA), qui était parrainé conjointement par le gouvernement du Bangladesh et le ministère du Développement international du Royaume-Uni.

Au cours de sa carrière M. Sarkar a eu des expériences variées. Il a notamment été Secrétaire d'État auxiliaire, Secrétaire associé et Sous-secrétaire dans plusieurs ministères du gouvernement du Bangladesh.

M. Sarkar a reçu sa formation dans plusieurs pays étrangers, y compris aux États-Unis, à Singapour et au Pakistan.

Atelier de l'ASOSAI

Le Bureau du Contrôleur et Vérificateur général (C&VG) du Bangladesh a été l'hôte de l'Atelier de l'ASOSAI sur le contrôle comptable qui a eu lieu du 3 au 12 septembre 2001. L'atelier de 8 jours était parrainé par l'ASOSAI, et des représentants de 16 pays d'Asie y ont participé.

Nouveau site Web de l'ISC

Le Bureau du Contrôleur et Vérificateur général (C&VG) du Bangladesh a lancé son site Web, www.cagbd.org. Le site Web contient de l'information sur les activités du Bureau du C&VG, les règles et les procédures qui sont appliquées par le Bureau lors des contrôles, de même que sur des documents importants et utiles tels que les *Normes de contrôle du gouvernement*, le *Code de déontologie des contrôleurs du gouvernement* et le *Manuel de contrôle du rendement*. Les visiteurs du site Web pourront aussi consulter les rapports annuels du Bureau et les rapports de contrôle des divers ministères. Les rapports sont en MSWord et peuvent être téléchargés. On y trouve aussi une section de nouvelles sur le Bureau du C&VG; on ajoutera aussi la liste des nouvelles publications. Le Bureau croit que le site Web sera utile à ses employés, à ses clients et à d'autres groupes intéressés.

Le Bureau du C&VG aimerait recevoir des commentaires et des suggestions sur la façon d'améliorer le site et de le rendre plus convivial.

Pour obtenir plus de renseignements, écrire à l'adresse suivante : 189, Shaheed Syed Nazrul Islam, Saran, Kakrail, Dhaka-100, Bangladesh; téléc. : ++880 (2) 831 26 90; courriel : saibd@citechco.net; ou www.cagbd.org.

Belgique

Conférence des ISC sur le F-16

Le 15 juin 2001, les contrôleurs principaux de six pays qui participent au Programme multinational de l'avion de combat F-16 se sont réunis lors de la Conférence des Institutions de contrôle des finances publiques (ISC) sur le F-16, à Bruxelles. Les pays représentés étaient la Belgique, le Danemark, la Norvège, le Portugal, les Pays-Bas et les États-Unis. Le dernier pays membre à se joindre au groupe, le Portugal, a été invité à participer à la conférence après son adhésion au Programme, en juin 2000.

Les délégations ont reçu de l'information sur la fermeture du dossier de suivi de l'acquisition et la modernisation à mi-vie du F-16. Le General Accounting Office (GAO) des États-Unis a clarifié les résultats de son examen de 1996 du coût du programme de modernisation à mi-vie (voir GAO/NSIAD-96-232 à www.gao.gov). On a aussi donné aux participants un aperçu des activités de réorganisation du système de ventes militaires à l'étranger afin d'aider à comprendre le processus de négociation des marchés et d'accélérer les fermetures de marché. En outre, les délégations ont discuté des décisions qui ont été prises concernant le successeur du F-16.

Pour de plus amples informations sur la Conférence des ISC sur le F-16, prière de communiquer avec M. Beckers, Cour des comptes de la Belgique, Regenschapsstraat 2, B-1000 Bruxelles, Belgique; téléc. : 32-2-551-8622; courriel : F16SAIConference@crek.be.

Canada

Dépôt du Rapport de 2001 de la Commissaire à l'environnement et au développement durable

Le rapport de 2001 de M^{me} Johanne Gélinais, Commissaire à l'environnement et au développement durable du Canada, a été déposé à la Chambre des communes le 2 octobre 2001. C'était le premier rapport de M^{me} Gélinais depuis sa nomination à ce poste en août 2000. La notion de développement durable fait partie intégrante de ses fonctions et constitue l'élément central de son rôle de gardienne de l'environnement. Comme l'indique le Rapport, « le développement durable ne concerne pas seulement la protection de l'environnement mais il vise également à améliorer et à maintenir la

Les représentants des ISC de la Belgique, du Danemark, de la Norvège, du Portugal, des Pays-Bas et des États-Unis à la réunion tenue à Bruxelles.

qualité de vie de la population du Canada et de celle des autres régions du monde. »

Le Rapport de 2001 définit trois grands secteurs d'activité fédérale – l'efficacité du gouvernement en ce qui concerne la protection et la conservation du bassin des Grands Lacs et du Saint-Laurent, les systèmes et pratiques de gestion utilisés par les ministères fédéraux pour mettre en œuvre leur stratégie de développement durable, et les modifications que le gouvernement canadien a apportées à ses lignes de conduite concernant le changement climatique et l'efficacité énergétique. Il discute également du processus de pétition qui permet aux Canadiens de porter à l'attention du gouvernement leurs préoccupations en matière d'environnement. Les sept chapitres du Rapport de 2001 de la Commissaire contiennent également des extraits de bandes vidéo qui illustrent les questions à l'étude.

Se tournant vers l'avenir, la Commissaire a précisé que son rapport de 2002 aura comme thème central les progrès réalisés par le gouvernement fédéral dans des secteurs clés comme les substances toxiques, les sites contaminés et la gestion des déchets. Pour 2003 et par la suite, elle prévoit poser la question de base suivante : « Quelle vérification pourrait produire les changements les plus positifs pour les Canadiens? » Les sujets abordés pourront comprendre la salubrité de l'environnement, la relation entre le commerce et l'environnement, les ressources naturelles en tant que capital précieux à préserver et la capacité du gouvernement d'être un bon intendant et de gérer ses programmes en respectant l'environnement et le développement durable.

Pour obtenir de l'information supplémentaire, prière de communiquer avec la : Commissaire à l'environnement et au développement durable, Bureau du Vérificateur général du Canada et du Commissaire à l'environnement et au développement durable, 240, rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1A 0G6, Canada; tél. : (613) 995-3708; téléc. : (613) 957-0474; courriel : communications@oag-bvg.gc.ca.

Voici l'adresse électronique pour consulter le Rapport de la commissaire : www.oag-bvg.gc.ca/domino/cesd_cedd.nsf/html/menu3_f.html.

États-Unis d'Amérique

Le GAO intente une poursuite afin d'accéder à de l'information sur les activités du Groupe de la politique énergétique

En février 2002, le Contrôleur général des États-Unis, David M. Walker, a intenté

une poursuite afin d'accéder à de l'information sur les activités d'un groupe de travail chargé d'élaborer une politique énergétique nationale, groupe dirigé par le Vice-président des États-Unis. Dans la plainte de 25 pages qu'il a déposée, le GAO fait la chronologie détaillée des mesures qu'il a prises au cours des huit derniers mois pour obtenir l'information demandée par le Congrès. En particulier, celui-ci a demandé au General Accounting Office (GAO) de faire enquête pour savoir qui le groupe de travail et ses membres ont rencontré et pour connaître l'objet de ces entretiens ainsi que les coûts des activités du groupe de travail. Au moment d'intenter la poursuite, le GAO a fait la brève déclaration suivante : « Nous prenons cette mesure à contrecœur. Toutefois, étant donné la responsabilité du GAO envers le Congrès et le peuple américain, nous n'avons pas d'autre choix. Nos tentatives répétées de parvenir à une entente raisonnable sur cette question ont échoué. Maintenant que la question a été soumise au pouvoir judiciaire, nous espérons qu'elle sera réglée rapidement. » La plainte (poursuite civile n° 1:02cv00340) a été affichée dans Internet à <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gao/wlkrchny022202cmp.pdf>.

Le 11 avril 2002, le GAO a présenté une motion en vue d'obtenir un jugement sommaire dans la poursuite, déclarant que la poursuite du Contrôleur général « présente de pures questions de droit, et qu'aucun fait pertinent les concernant n'est contesté ». Le ministère de la Justice, qui représente le Vice-président, a 40 jours pour répondre à la motion du GAO. Une plaidoirie devant un juge aura lieu le 18 septembre 2002. Il y a des renseignements supplémentaires sur cette question à www.gao.gov.

Le GAO publie son rapport redditionnel et sur le rendement de 2001

Le 27 février, le GAO a publié son rapport redditionnel et sur le rendement pour l'exercice 2001.

Le rapport révèle que le GAO a servi le Congrès et le peuple américain de diverses façons. Les travaux du GAO tout au long de l'année ont entraîné des économies de 26,4 milliards de dollars – un rendement de 69 \$ sur chaque dollar investi dans le GAO – ainsi que la prise de près de 800 mesures visant à améliorer les services gouvernementaux pour le contribuable américain. De plus, 79 p. 100 des recommandations formulées par le GAO au cours de l'exercice 1997 ont été mises en œuvre avant la fin de l'exercice 2001. Enfin, le GAO a pu réagir rapidement aux événements tragiques du 11 septembre grâce à des travaux antérieurs et présents.

Le rapport de 2001 est un document en trois volets, comprenant de l'information sur les réalisations de l'année dernière, traditionnellement présentée dans les rapports redditionnels et sur le rendement, ainsi que des plans pour l'année à venir, contenus dans les plans de rendement. En plus de fournir des données sur le rendement global du GAO, le rapport signale les progrès accomplis en vue d'atteindre chacun de ses objectifs stratégiques. En ce qui concerne l'avenir, il donne un aperçu de ce que le GAO prévoit réaliser au cours de l'exercice 2003 en examinant, avant sa publication, la dernière version du projet de plan stratégique du GAO pour 2002-2007. Le rapport comprend également les états financiers du GAO pour l'exercice 2001, sur lesquels un vérificateur indépendant a exprimé une opinion sans réserve.

Le GAO a publié une version abrégée du rapport (*Highlights*) ainsi que sa version intégrale, comprenant le texte du rapport redditionnel et sur le rendement pour l'exercice 2001, et le plan de rendement de 2003. Les deux versions sont accessibles sur Internet à www.gao.gov/audit.htm, à la rubrique « Reports and Plans About GAO ».

Indonésie

Les révisions constitutionnelles renforcent le pouvoir de l'ISC

La République d'Indonésie entre dans une ère de réformes qui exige des révisions constitutionnelles quant au rôle du Conseil supérieur de contrôle. Le libellé simple de la Constitution de 1954 a permis de nombreuses interprétations qui ont nui aux activités du Conseil visant à rendre les pratiques plus démocratiques et à accroître l'autonomie régionale.

Voici quelques exemples d'interprétations qui ont limité le Conseil :

- Le Conseil de contrôle a le pouvoir de contrôler uniquement le gouvernement central et non pas les gouvernements régionaux et les sociétés appartenant à l'État et aux régions.
- Le Conseil de contrôle n'a pas suffisamment de bureaux dans les régions, ce qui nuit à ses activités de contrôle.
- Le Conseil de contrôle n'a pas le pouvoir de présenter ses contrôles aux parlements régionaux, qui ont en fait le droit de contrôler l'exécutif régional. Suivant la Constitution, le Conseil de contrôle ne rend des comptes qu'au Parlement national.

Ces conditions ont justifié l'adoption de révisions constitutionnelles, en particulier des articles qui ont trait au Conseil de contrôle (paragraphe 23.5). Ce paragraphe dispose que « pour contrôler la reddition de comptes à l'égard des finances de l'État, un organisme de contrôle doit être mis sur pied, et son règlement d'établissement doit être prescrit par une loi. Le résultat du contrôle doit être communiqué au Parlement ».

Le règlement du Conseil de contrôle exigé par la Constitution a été énoncé dans la Loi n° 5 de 1973. La Loi précise que le Conseil en tant qu'« institution supérieure de l'État » est indépendant du gouvernement, mais non supérieur à celui-ci. Sur le plan organisationnel, le Conseil est l'une des cinq institutions supérieures de l'État, dont le Président et le Parlement. Toutes sont au même niveau.

La tâche de réviser la Constitution incombe à l'Assemblée consultative du peuple. Dans sa lettre au comité spécial de cette Assemblée, le Conseil de contrôle a fait de nombreuses propositions substantielles qui avaient pour objet de renforcer sa position, notamment la confirmation que le Conseil de contrôle doit avoir des bureaux non seulement dans la capitale du pays, mais aussi dans les capitales des provinces. Suivra également une confirmation de règlement selon lequel les constatations des bureaux régionaux du Conseil de contrôle doivent être soumises aux parlements régionaux et au parlement national.

Un autre atout du Conseil de contrôle qui doit être confirmé est son indépendance et son professionnalisme. Le pouvoir d'établir des normes de contrôle gouvernementales est donc une condition préalable à l'indépendance et au professionnalisme d'un contrôleur externe et constitue aussi un exemple de cette indépendance et de ce professionnalisme.

Des contraintes auraient aussi pu nuire au rôle du Conseil de contrôle dans les régions, par exemple comme dans l'article 25 de la Loi n° 25 de 1999 sur l'autonomie régionale. Cet article porte seulement que le contrôle de la reddition de comptes des finances régionales est effectué conformément aux règles et règlements en vigueur, ce qui signifie qu'il peut être effectué par les organismes de contrôle, à l'extérieur du Conseil de contrôle.

Le gouvernement actuel ne sait toujours pas s'il doit y avoir un seul contrôleur externe et une seule organisation de contrôle interne. Le contrôleur externe serait le Conseil de contrôle, et l'organisation de contrôle interne serait, aux niveaux national et régional, le bureau de l'inspecteur général.

À sa réunion annuelle de novembre 2001, l'Assemblée consultative

du peuple a présenté trois nouveaux articles concernant le Conseil de contrôle, par la voie de sa troisième révision (articles 23E, 23F et 23G) qui confirme le mandat pour le Conseil de contrôle de contrôler les finances du gouvernement national, du gouvernement provincial et du deuxième niveau administratif du gouvernement. Les constatations du contrôle doivent être présentées aux trois parlements respectifs, et chaque parlement doit envisager de prendre les mesures recommandées par le Conseil de contrôle. Ces dispositions constitutionnelles remplacent l'article 25 de la Loi n° 25 de 1999.

L'Assemblée consultative du peuple a aussi recommandé que le Conseil de contrôle soit considéré comme le seul contrôleur externe de l'État et qu'il augmente le nombre de ses contrôles de tous les ministères, organismes et institutions du gouvernement central ainsi que des gouvernements provinciaux, des sociétés appartenant à l'État et des sociétés appartenant aux provinces, et de toutes les organisations qui utilisent des fonds publics. Ce faisant, le Conseil de contrôle devrait utiliser des contrôleurs professionnels, qui ont suffisamment d'intégrité et d'indépendance et qui disposent de moyens suffisants pour exécuter un contrôle adéquat. Si les contrôles dévoilent des questions qui éveillent des soupçons d'acte criminel ou d'acte préjudiciable aux finances de l'État, le Conseil de contrôle doit soumettre ces cas au gouvernement.

Le Conseil supérieur de contrôle espère que ces dernières modifications et recommandations lui permettront, dans un avenir rapproché, de jouer un rôle plus actif pour le renforcement de la reddition de comptes et d'une saine gouvernance en Indonésie.

Pour obtenir de l'information supplémentaire, prière de s'adresser à : Badan Pemeriksa Keuangan, Jl. Jend Gator Subroto 31, Jakarta 10210, Indonésie; téléc. : ++62 (21) 572-0944; courriel : ketua@bpk.go.id; ou www.bpk.go.id.

Irlande

Publication du Rapport d'examen des dépenses

Le Contrôleur et Vérificateur général, M. John Purcell, a publié son rapport sur les mécanismes d'examen systématique de l'efficacité des programmes de dépenses gouvernementales. En mai 1997, le ministère des Finances a mis en œuvre un processus d'examen sur une période de trois ans de toutes les dépenses du gouvernement. Ce processus, connu sous le nom d'Initiative d'examen des dépenses et perçu comme un élément important de la politique de saine gestion publique,

constituait le pivot central de l'Initiative de gestion stratégique. L'objectif visé consistait à moins se concentrer sur les intrants et à accorder plus d'importance aux résultats. L'Initiative d'examen des dépenses visait à fournir de l'information stratégique pour la prise de décision et la gestion des programmes.

De nouveaux systèmes et de nouvelles modalités étaient requis pour appuyer le processus d'examen et aider les ministères à examiner les dépenses. L'examen effectué par l'ISC portait sur les questions suivantes :

- Les dépenses publiques ont-elles été examinées à fond au cours de la période?
- Les examens des dépenses sont-ils satisfaisants?
- Les mécanismes mis en place pour gérer l'Initiative d'examen des dépenses sont-ils efficaces?

Principales constatations

À la fin de la période de trois ans à l'étude, 62 des 118 examens des dépenses prévus étaient terminés et 21 autres étaient en cours. Tout au plus, 37 p. 100 des dépenses gouvernementales ont fait l'objet d'un examen entre le milieu de 1997 et la fin de 2000. Cet exercice ambitieux n'a pas atteint sa cible, mais représente quand même un bon départ.

L'évaluation d'un échantillon de rapports d'examen des dépenses a révélé qu'on réussissait généralement mieux à examiner les objectifs de dépense et la rentabilité que le caractère adéquat des indicateurs de rendement ou qu'à évaluer l'efficacité. Seulement 3 des 13 rapports évalués satisfaisaient à la norme professionnelle pour tous les principaux éléments de l'examen des dépenses. Deux des 13 rapports ne répondaient pas à la norme professionnelle pour l'un ou l'autre des principaux critères. Malgré ces lacunes, les examens avaient pour effet de diriger l'attention vers des secteurs de dépense qui jusqu'ici n'avaient pas beaucoup été analysés. Le rapport indiquait aussi que l'Initiative donnait l'assurance que l'argent des contribuables était généralement utilisé à bon escient dans les secteurs à l'étude. En outre, une stratégie comprenant l'établissement d'un ordre de priorité pour les principaux secteurs de dépense a été établie pour les prochaines séries d'examens.

Lors de la publication du rapport, M. Purcell a affirmé que l'« évaluation systématique de ce qui est réalisé au moyen des dépenses publiques constitue un élément essentiel d'une saine gestion publique. L'Initiative d'examen des dépenses a

contribué à élaborer le processus d'évaluation dans les ministères, mais on doit faire encore beaucoup plus avant que l'on puisse dire que l'évaluation fait partie intégrante de la gestion quotidienne dans la fonction publique. »

Pour obtenir de l'information supplémentaire, prière de communiquer avec le : Bureau du Contrôleur et Vérificateur général, Head Office, Treasury Block, Dublin Castle, Dublin 2, Irlande; tél. : 01-6031000; téléc. : 01-6031010; courriel : postmaster@audgen.irlgov.ie ou www.irlgov.ie.

Népal

Publication du rapport de vérification annuel

Le Très Honorable Bishnu Bahadur K. C., Vérificateur général du Royaume du Népal, a soumis le 38^e Rapport de vérification annuel à Sa Majesté le Roi, le 31 août 2001. Le mois suivant, le Vérificateur général a informé le Roi du contenu du rapport et lui en a remis un exemplaire.

Le 28 septembre 2001, le rapport était déposé au Parlement et la semaine suivante, le Vérificateur général présentait le sommaire du rapport au Comité des comptes publics. Au cours de son exposé, ce dernier a félicité le Comité pour ses commentaires judicieux sur le rapport et pour les directives utiles qu'il a fournies.

Le rapport comprend le sommaire et quatre autres parties. La Partie 1 porte sur la vérification des bureaux du gouvernement, du tribunal, de l'armée et du service de police. La Partie 2 contient les constatations des vérifications du rendement. La Partie 3 comprend les rapports d'organismes autonomes et de personnes morales. La Partie 4 contient les états financiers certifiés. On peut consulter le rapport complet sur le site Web du Bureau du Vérificateur général à www.oagnepal.com.

Pour obtenir de plus amples information, prière de communiquer avec le Bureau du Vérificateur général, Babar Mahal, P.O. Box 13328, Katmandou, Népal; téléc. : 977-1-262798; courriel : oagnepal@ntc.net.np.

Pakistan

Une ordonnance clarifie les responsabilités de l'ISC

Le Pakistan a un système fédéral de gouvernement et quatre provinces forment la fédération. Le Vérificateur général du Pakistan est nommé en vertu de l'article 168 de la constitution. Suivant le décret de 1973 sur la vérification et les comptes, le

Vérificateur général était chargé de préparer, de tenir et de vérifier les comptes de la fédération et de ses provinces. Afin de rétablir l'indépendance du Vérificateur général et d'harmoniser son mandat avec celui d'autres personnes nommées en vertu de la constitution, le gouvernement a pris l'Ordonnance n° XXIII de 2001, qui définit les fonctions, les pouvoirs et les conditions de la prestation de services du vérificateur général. La loi est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2001.

Selon l'ordonnance, le Vérificateur général doit vérifier toutes les dépenses du fonds consolidé de la fédération et de chaque province pour établir si les sommes inscrites dans les comptes ont été déboursées conformément à la loi. Le vérificateur général doit aussi vérifier toutes les opérations de la fédération et des provinces qui ont trait aux comptes publics, au commerce, à la fabrication, aux comptes de profits et pertes, aux bilans et à d'autres comptes auxiliaires. De plus, le vérificateur général doit vérifier tous les encaissements à verser au trésor ou aux comptes publics du gouvernement fédéral et des provinces et aux comptes de chaque district. Afin de rendre le Vérificateur général plus indépendant de l'organe exécutif, on lui a conféré le pouvoir d'engager des dépenses, dans les limites des dispositions budgétaires, et d'établir des règlements, pourvu qu'ils soient conformes aux dispositions législatives et qu'ils soient approuvés par le gouvernement fédéral.

Pour obtenir de l'information supplémentaire, prière de s'adresser au Bureau du vérificateur général du Pakistan, Constitution Avenue, Islamabad 44000, Pakistan; téléc. : ++92 (51) 922 52 43; courriel : saipak@isbcomsats.net.pk.

Pérou

Nouveau Contrôleur général

Le 26 octobre 2001, M. Genaro Matute Mejía a été nommé Contrôleur général du Pérou. À ce poste, il devient aussi Président de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Amérique latine et des Antilles (OLACEFS) et membre du Comité directeur de l'INTOSAI.

M. Matute est un expert en planification, opérations, perfectionnement des cadres et systèmes d'information. Il compte 25 ans d'expérience en formation des cadres des secteurs public et privé. Avant sa nomination au poste de Contrôleur général, il était directeur du Programme de maîtrise, professeur et membre du Conseil des professeurs de l'École des études supérieures en gestion des affaires, à Lima, au Pérou. Il a aussi été enquêteur au Centre des enquêtes judiciaires et membre du

Comité de planification des systèmes d'information de la magistrature. En outre, il a été consultant des Nations Unies, et a travaillé au Pérou comme conseiller et instructeur pour des sociétés privées telles que IBM et Kodak.



M. Genaro Matute Mejía

M. Matute a obtenu un doctorat en gestion, avec spécialisation en systèmes d'information, à l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA) aux États-Unis. Il est détenteur de maîtrises en administration des affaires de l'Université de la Colombie-Britannique (à Vancouver, au Canada) et de l'École des études supérieures en gestion des affaires, à Lima. Il a obtenu un baccalauréat ès sciences en génie mécanique à l'Université nationale San Luis Gonzaga, à Ica, au Pérou.

Au cours de sa carrière, M. Matute a remporté de nombreux prix, dont le prix Sion Raveed de la Business Association of Latin American Studies et il a obtenu des bourses d'études de l'UCLA, de la Pacific Academy for Advanced Studies à Los Angeles et de l'Agence canadienne de développement international.

Pour obtenir de l'information additionnelle, s'adresser à : Contraloría General de la República, Lima, Pérou; tél. : ++51 (1) 33041 19, 3331 50, 33031 54; téléc. : ++51 (1) 330 32 80, 330 05 12; courriel : olacefs@contraloria.gob.pe ou www.contraloria.gob.pe.

Porto Rico

Première conférence sur l'excellence administrative

Le 6 février 2002, l'honorable Manuel Díaz Saldado, Contrôleur de Porto Rico, a tenu la Première conférence sur l'excellence administrative de son bureau. La conférence faisait partie de la célébration du 50^e anniversaire du Bureau du contrôleur de Porto Rico, qui a été créé en vertu de la Constitution du Commonwealth de Porto

Rico en 1952 et de la Loi n° 9 du 24 juillet 1952.

Le Bureau du Contrôleur de Porto Rico a le mandat constitutionnel et ministériel de vérifier toutes les opérations gouvernementales liées aux fonds et aux biens publics. Le bureau préconise l'excellence au gouvernement en communiquant les principes et les pratiques d'une saine gestion publique qu'il a élaborés en collaboration avec les agents publics et les fonctionnaires et en servant de modèle de comportement pour l'amélioration continue et la mesure des processus.

Pour commémorer cet événement spécial, l'honorable Sila M. Calderón, Gouverneur de Porto Rico, a approuvé une résolution proclamant la semaine du 3 au 9 février Semaine de l'excellence administrative, et le 6 février, Journée de l'excellence administrative. Elle a assisté à la conférence en compagnie du Président de la Cour suprême de Porto Rico, des présidents du Sénat et de la Chambre des représentants de Porto Rico ainsi que des maires des différentes municipalités de l'île.

Le but de la Conférence était de réunir les dirigeants des divers secteurs de la société portoricaine – gouvernement, secteur privé, syndicats, universités, organisations religieuses et représentants de la société civile – afin de transmettre à la nation un message puissant et proactif d'appui à l'excellence administrative. L'événement était conçu pour mettre en évidence les valeurs de gestion positives aussi bien au gouvernement que dans le secteur privé.

M. Gene L. Dodaro, directeur de la direction du General Accounting Office des États-Unis, était le conférencier d'honneur au déjeuner de la conférence. Étaient aussi invités, MM. Hugo F. Arias Fabián et Francisco Osiris Martínez, respectivement président et vice-président de la Cour des comptes de la République dominicaine.

L'une des séances du matin traitait de l'importance des contrôles internes. Le programme de l'après-midi comprenait une séance sur l'incidence de la gestion de la qualité totale dans la poursuite de l'excellence en administration ainsi que deux discussions en groupe. Les discussions d'un premier groupe de dirigeants des universités de Porto Rico et d'un deuxième groupe de dirigeants d'entreprises privées avaient respectivement comme thème l'« excellence dans l'activité humaine » et les « points de vue sur une administration de l'excellence ».

La conférence portait sur de nombreuses questions ayant trait à l'excellence. Les citoyens de Porto Rico s'attendent de recevoir d'excellents services de tous les mandataires publics et des fonctionnaires, et ils sont en droit de les recevoir. Ils

s'attendent également à ce que le gouvernement utilise les ressources qui lui ont été confiées avec efficacité et efficience et conformément à la loi. Par conséquent, le gouvernement doit établir et maintenir des normes et des niveaux élevés d'excellence pour assurer le bon fonctionnement des entités publiques, et en particulier en ce qui concerne les services qu'il fournit à ses citoyens.

L'excellence repose sur des principes de justice et d'éthique publique ainsi que sur la volonté de suivre ces principes de manière responsable, intègre et engagée. Par conséquent, l'excellence du service signifie qu'on garantit sa qualité et qu'on établit des valeurs institutionnelles d'un niveau moral le plus élevé possible et qu'on s'y conforme. Pour les individus, cela se traduit par des relations agréables et courtoises avec leurs collègues et par la volonté de les faire bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences. Cela se traduit également par un sens élevé de l'équité et des responsabilités à l'égard du travail, le respect de toutes les règles et de tous les règlements, la non-discrimination, l'absence de sollicitation ou d'acceptation de faveurs ou de cadeaux de toute nature en contrepartie de l'exécution du travail dont ils sont responsables.

Il y va de l'intérêt public que le gouvernement et le secteur privé fassent la promotion et assurent une formation continue en matière de codes de déontologie, de principes régissant la qualité et de valeurs éthiques qui doivent caractériser l'accomplissement de leurs tâches. Ils doivent également appliquer les normes et les processus liés à une saine administration et gestion publique.

Pour de plus amples renseignements, prière d'écrire à : Oficina del Contralor de Puerto Rico, San Juan 00936-6069, Porto Rico; tél. : ++1 (787) 754-3030; téléc. : ++1 (787) 751-6768; courriel : ocpr@ocpr.gov.pr ou www.ocpr.gov.pr.

Seychelles

Nouveau Contrôleur général

M. Marc Benstrong a été nommé Contrôleur général des Seychelles en octobre 2001 pour un mandat de sept ans, conformément à l'article 158 de la constitution. Il occupait avant cette date le poste de Sous-contrôleur général.

M. Benstrong fait preuve d'un grand professionnalisme et possède une riche expérience acquise au cours des années dans de nombreux secteurs de la politique financière, notamment le budget national, la planification financière de même que les contrôles et la privatisation des entreprises publiques. Un ardent défenseur de l'éthique

et de la reddition de comptes, M. Benstrong s'est fixé comme première priorité l'« établissement de la capacité ». Il a reçu sa formation de comptable professionnel aux Seychelles et au Royaume-Uni et a commencé sa carrière au gouvernement à la Division du Trésor du ministère des Finances où il a occupé un certain nombre de postes dont celui de chef comptable pendant quatre ans. De 1996 à 1999, il a été directeur général de la Division de la planification financière et des contrôles; il a été nommé Sous-contrôleur général en 1999.

Rapport annuel de 2000

Le rapport du Contrôleur général a été présenté à l'Assemblée nationale en décembre 2001 conformément au paragraphe 158(5) de la constitution. Il s'agit du premier rapport publié par le nouveau Contrôleur général. Le rapport résume les observations découlant du contrôle des états financiers annuels pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000 et d'un certain nombre de portefeuilles ministériels.

La partie 1 du rapport présente divers commentaires sur les opérations financières et une analyse utile des recettes et dépenses publiques du mouvement des soldes de compte importants ainsi que de la dette publique selon sur les comptes du gouvernement. Un bref rapport d'étape sur chaque jeu d'états financiers vérifiés au cours de l'exercice – une nouvelle caractéristique du rapport – est aussi inclus dans la partie 1.

La partie 2 du rapport porte sur les opérations financières de certains ministères et la mise en œuvre de projets publics. Le rapport met en évidence certains problèmes qui ont été portés à l'attention des agents comptables pendant les contrôles en vue de leur résolution. Il s'agissait entre autres de questions de contrôles préoccupantes qui n'ont pas encore été résolues de manière satisfaisante en dépit des observations formulées lors de contrôles précédents.

On trouve à la fin du rapport le certificat du Contrôleur général, l'état de l'actif et du passif au 31 décembre 2000, le résumé des recettes et des dépenses de même que les notes afférentes aux comptes.

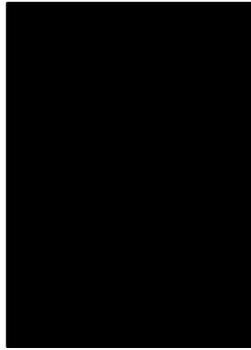
Pour obtenir de l'information supplémentaire ou le rapport, veuillez communiquer avec le Département de contrôle, P. O. Box 49, Victoria, Seychelles; téléc. ++248-324046; courriel : seyaudit@seychelles.net.

Union européenne

Nouveau Président et membres de la CCE

Le 16 janvier 2002, M. Juan Manuel Fabra Vallés d'Espagne, nommé à la Cour en mars 2000, est devenu le neuvième Président de la Cour des comptes européenne (CCE). M. Fabra Vallés, dont le mandat prendra fin le 15 janvier 2005, était responsable, de 2000 à 2002, de l'audit des Fonds européens de développement. Il a aussi fait partie du groupe d'audit chargé de l'élaboration de la déclaration d'assurance (DAS). De 1994 à 2000, il a été membre du Parlement européen où il a notamment fait partie du Comité sur les budgets et du Comité sur le contrôle budgétaire. M. Fabra Vallés était député au Congrès espagnol de 1982 à 1994. Pendant ce temps, il a été membre de l'Assemblée de l'Atlantique Nord, de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe et de

l'Assemblée de l'Union de l'Europe occidentale.



M. Juan Manuel Fabra Vallés

Né à Tortosa, en Espagne, M. Fabra Vallés détient un diplôme en droit de la Universidad Complutense de Madrid. Il a acquis de l'expérience en gestion dans le domaine de l'agriculture et du transfert de technologie en Espagne, et a participé à des projets en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et aux États-Unis.

Le 1^{er} janvier 2002, cinq nouveaux membres se sont joints à la CCE. Ces membres, qui ont été nommés par le Conseil de l'Union européenne en collaboration avec le Parlement européen, sont : M. Lars Tobisson (Suède), M^{me} Heddda von Wedel (Allemagne), M. David Bostock (Royaume-Uni), M. Morten Louis Levysohn (Danemark) et M. Ioannis Sarmas (Grèce). Le Conseil a aussi renouvelé le mandat des membres suivants : M. Hubert Weber (Autriche), M. François Colling (Luxembourg), M. Maarten B. Engwirda (Pays-Bas) et M. Jean-François Bernicot (France).

Pour obtenir de plus amples informations sur la CCE, communiquer avec le : Service des relations externes, Cour des comptes européenne, 12, rue Alcide De Gasperi, L-1615 Luxembourg; tél. : 352/4398-45410; téléc. : 352/4398-46430; courriel : euraud@eca.eu.int, ou www.eca.eu.int/en/organigramme/organigram.htm. ■

Vérification du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège

Par M. Alfred G. Martinovits, Ph.D., conseiller principal, Bureau du contrôleur général de la Norvège

Le Bureau du contrôleur général de Norvège a réalisé une vérification de la gestion du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège pour l'exercice terminé le 31 décembre 1998. L'évolution de certains secteurs a également été analysée jusqu'en 1999. La vérification comportait un examen des systèmes et des processus utilisés par la Norges Bank, la banque centrale de Norvège, pour surveiller la gestion du Fonds et vérifier la conformité aux lignes directrices du ministère des Finances. Les résultats de la vérification ont été publiés en 1999 dans le rapport administratif n° 4 du Bureau du contrôleur général de la Norvège.

Objectifs

La vérification visait à déterminer si le ministère des Finances et la Norges Bank géraient le Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège conformément aux intentions et aux décisions du Parlement, y compris les règlements et les directives établies par le ministère des Finances.

La vérification a utilisé comme point de départ le but et la stratégie du Fonds pétrolier, ainsi qu'ils sont définis dans la Loi sur le Fonds pétrolier du gouvernement. Selon la Loi et les lignes directrices fixées par le ministère des Finances, le Fonds :

- contribue à garantir que des fonds seront disponibles pour les engagements financiers futurs du gouvernement. À cette fin, le Fonds doit obtenir un bon rendement, avec un niveau de risque acceptable et un contrôle adéquat;
- est investi dans des instruments financiers étrangers libellés en devises et est constitué principalement de devises de la Norges Bank conformément à la politique monétaire et à la politique sur les devises du gouvernement norvégien;
- ne doit pas réduire l'efficacité du budget en tant qu'outil de gouvernance; il est par conséquent important que de l'information adéquate et pertinente soit fournie au Parlement.

Les questions suivantes ont été examinées :

1. La gestion du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège par le ministère des Finances et la Norges Bank est-elle satisfaisante?
2. Comment le Fonds est-il structuré et comment les placements s'y accumulent-ils relativement aux politiques nationales sur les devises et la monnaie?
3. Dans quelle mesure le Parlement a-t-il été informé de la gestion et du rendement du Fonds?

Contexte

Le principal objectif du Fonds est de contribuer à un processus budgétaire qui tient compte du long terme. La Loi sur le Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège prévoit que le ministère des Finances gère le Fonds, qu'il établisse un portefeuille modèle hypothétique et que celui-ci sert à mesurer le succès des placements.

La Norges Bank est chargée de la conduite des opérations du Fonds pour le compte du Ministère.

Le Fonds, détenu dans un compte distinct à la Norges Bank, a été investi en entier dans des instruments financiers et des dépôts comptant en devises. Jusqu'à maintenant, les produits du Fonds n'ont pas été utilisés pour réduire l'encours de la dette gouvernementale mais ont été transférés au budget pour couvrir le déficit des activités non pétrolières.

Les produits des activités pétrolières sont détenus temporairement dans un fonds régulateur afin de minimiser les coûts. Le portefeuille régulateur pétrolier est transféré chaque trimestre au portefeuille principal du Fonds pétrolier. Le portefeuille régulateur contient des transferts directs de devises provenant des participations directes de l'État dans l'industrie pétrolière, des transferts des autres réserves de devises et des achats de devises sur le marché.

Les montants investis dans le Fonds pétrolier sont en majorité achetés sur le marché des devises conformément à la politique monétaire norvégienne et à celle sur les devises. Les lignes directrices du ministère des Finances en matière de politique monétaire impliquent que l'utilisation des instruments doit toujours avoir pour objectif la stabilisation du taux de change de la couronne norvégienne par rapport aux autres monnaies européennes. En situation de surplus budgétaire, la nécessité d'acquérir des devises équivalant au surplus, en majeure partie au moyen d'achats sur le marché, et l'obligation de maintenir la stabilité de la couronne norvégienne à l'échelle internationale peuvent entrer en conflit. Ce type de conflit est particulièrement probable si la devise norvégienne subit déjà des pressions à la baisse. Le flux monétaire net provenant de la participation financière directe de l'État dans l'industrie pétrolière est déjà en devises, ce qui réduit la probabilité de ce genre de conflit d'intérêts. Les caractéristiques communes de la structure du fonds et de la politique sur les devises indiquent néanmoins qu'il est nécessaire de procéder à des vérifications dans ce domaine.

Le premier véritable transfert (d'environ deux milliards de couronnes norvégiennes) au Fonds pétrolier a eu lieu en mai 1996 à partir d'un bénéfice dans les comptes du gouvernement central pour l'exercice 1995. Au 30 juin 2000, la valeur du fonds s'élevait à 304,6 milliards de couronnes norvégiennes, soit environ 33 milliards de dollars américains. Le budget national pour 1999 prédit que le Fonds va continuer à croître jusqu'aux alentours de 2020. À la fin de 2001, celui-ci détenait près de 70 milliards de dollars américains. L'objectif du gouvernement est d'investir l'actif du fonds dans des placements financiers à l'étranger de telle manière que la Norvège puisse profiter du rendement de ses investissements dans l'avenir.

Le 1^{er} janvier 1998, la division Norges Bank Investment Management a été constituée comme entité distincte au sein de la Norges Bank. Elle est responsable de la conduite des opérations du portefeuille d'immunisation, du portefeuille régulateur et du

portefeuille à long terme, qui sont inclus dans les réserves officielles de devises, ainsi que du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège et du Fonds pétrolier d'assurance du gouvernement. De cette manière, un seul service est responsable de tous les portefeuilles qui sont gérés dans une optique de long terme.

Méthodologie

Pour déterminer les faits et établir les critères de vérification devant guider notre examen, des données ont été recueillies à partir de documents et d'entrevues avec, entre autres, trois des gestionnaires de placements externes qui assistent la Norges Bank. Les documents pertinents de la Norges Bank et du ministère des Finances ont été examinés. La vérification a également comporté une démonstration du système de gestion des risques utilisé par la Norges Bank.

Des comptes rendus des entrevues avec le personnel de la Norges Bank et des fournisseurs de services externes ont été contrôlés par écrit avec les parties en cause. Les réponses fournies par les représentants du ministère des Finances pendant les entrevues ont de même été consignées et le Ministère les a confirmées par écrit.

Une ébauche des chapitres d'introduction et de ceux portant sur les constatations a ensuite été envoyée au ministère des Finances. La plupart des réponses et des commentaires du Ministère ont été inclus dans la version finale du rapport de vérification.

Les critères de vérification et les normes qui s'appliquent au sujet de toute vérification de gestion ont été tirés de sources telles que les décisions du Parlement, les lois et règlements, les objectifs de rendement, les lignes directrices et les pratiques reconnues. Le ministère des Finances et la Norges Bank ont été informés des critères de vérification ainsi définis et ont eu l'occasion de les commenter ainsi que les aspects factuels du rapport.

La vérification

Le présent article est surtout axé sur les constatations et les faits liés aux deux principaux points du rapport : la situation liée à la gestion des risques et le recours à des fournisseurs de services externes. Le présent article se concentre sur ces points en partie parce que ces éléments sont importants, mais aussi pour montrer avec quel niveau de détail la vérification a été effectuée. Les autres questions soulevées par la vérification seront présentées succinctement avec notre analyse des conclusions du rapport.

Éléments de risque

La Norges Bank doit utiliser un système sûr et qui inspire la confiance pour gérer les risques opérationnels considérables que comporte l'administration du Fonds pétrolier et des réserves officielles de devises. La banque doit avoir une vue d'ensemble de tous les principaux facteurs de risque, qu'elle classe en risque de position, risque de contrepartie et risque administratif.

Le *risque de position* est le risque de variation de la valeur d'un instrument financier en raison des fluctuations du cours du change, de l'évolution des taux d'intérêt ou encore des variations des cours sur les marchés. Le *risque de crédit* est le risque qu'un débiteur ou une contrepartie manque à l'une de ses obligations, entraînant ainsi une perte financière. La Norges Bank est exposée aux risques parce qu'elle est en contact avec les émetteurs (risque de l'émetteur) des titres qu'elle détient et des différentes institutions avec lesquelles elle traite (risque de non-règlement, qui comporte trois éléments : risque de contrepartie, risque de rachat et risque d'illiquidité. Le risque

administratif couvre tous les autres risques, de nature financière ou autre.

Le risque de position doit être apprécié en fonction du rendement attendu et la Norges Bank prend un risque actif calculé afin d'atteindre un taux de rendement attendu élevé. Le but de la gestion des placements est de minimiser le risque pour un taux de rendement attendu donné ou de maximiser le rendement pour un certain niveau général de risque acceptable. Par conséquent, la minimisation du risque de position n'est pas en soi un objectif. Cependant, le risque administratif et le risque de règlement, qui n'affectent pas le rendement attendu, sont réduits autant que possible.

Fournisseurs de services externes

Norges Bank Investment Management doit limiter le plus possible le risque associé au règlement des comptes et aux dépôts ainsi qu'au recours à des sous-traitants. Les méthodes utilisées incluent le choix des fournisseurs de services externes et le suivi de leurs activités ainsi que de l'exécution des contrats qui les lient à la Norges Bank.

Celle-ci a conclu des accords avec quatre gestionnaires de placements externes au sujet de la gestion indicielle des portefeuilles de titres du Fonds et a choisi cinq gestionnaires de placements pour qu'ils se chargent de la « gestion active » d'une partie du portefeuille de titres. Pour ce qui est de la gestion externe des actions, la Norges Bank a conclu une entente avec une banque dépositaire d'envergure mondiale, qui est chargée du règlement des opérations portant sur les actions et désignée comme gardienne des actions. En ce qui a trait à la gestion des taux d'intérêt, la Norges Bank a contracté des ententes avec cinq banques pour ce qui touche le dépôt de titres et le règlement des opérations. Dans les opérations internes portant sur des contrats à terme standardisés d'actions, des courtiers en valeurs mobilières jouent le rôle de contreparties. De plus, Norges Bank Investment Management traite indirectement avec les courtiers par l'entremise des sociétés externes de gestion de placements ainsi qu'avec les sous-dépôtaires par le biais de la banque dépositaire.

Dans le choix des gestionnaires de placements externes, on a privilégié des critères tels que la taille de la société et son expérience de la gestion indicielle; le processus d'investissement; les systèmes d'attribution du rendement; l'engagement envers la communication avec la Norges Bank; les contrôles internes; l'équipe de direction et le chef des placements; le coût des opérations et les honoraires (ces deux derniers critères n'ont pas été privilégiés au dépens des autres exigences). La banque a également analysé la capacité des sociétés à effectuer des opérations « intelligemment », par exemple dans les cas où de grandes entreprises sont ajoutées au portefeuille modèle ou supprimées, ainsi que leur capacité à faciliter l'achat ou la vente d'actions au moyen d'un grand nombre d'opérations croisées internes avec les mouvements des autres clients. Ces opérations ont lieu en dehors des activités normales de courtage avec une contrepartie dont l'intérêt est en sens contraire, ce qui réduit les coûts.

Constatations et conclusions

En 1998, le rendement du portefeuille de la Norges Bank dépassait de 0,20 point de pourcentage celui du portefeuille modèle. En 1999, cette différence s'établissait à 1,25, en 2000, à 0,20 et en 2001, à seulement 0,02 de plus. Bien qu'aucun objectif n'ait été fixé pour le rendement supplémentaire, à notre avis, les résultats obtenus sont satisfaisants. La volatilité relative attendue, qui est égale à

l'écart-type de la différence entre le taux de rendement du portefeuille réel et celui du portefeuille modèle, s'est maintenue largement à l'intérieur de la limite fixée à 1,5 % au cours de tout l'exercice 1998. Les frais de gestion du Fonds étaient peu élevés comparativement à ceux d'activités similaires menées par les gestionnaires de fonds à l'échelle internationale.

Nous avons constaté que le portefeuille modèle du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège a tenu compte correctement de la répartition des actifs et des devises. Les marchés choisis fonctionnent tous bien et sont liquides. Ils sont régis par des lois et des organismes de contrôle appropriés. La stratégie de gestion du Fonds pétrolier adoptée par le ministère des Finances témoigne d'une pondération prudente des risques en fonction du rendement.

La gestion et le contrôle de la Norges Bank semblent du même niveau de qualité et suivent les mêmes normes que les pratiques des gestionnaires de fonds semblables à l'échelle internationale. En fait, le système de gestion et de contrôle du Fonds pétrolier que la Norges Bank met actuellement sur pied fonctionne selon des règles plus strictes que celles des autres acteurs internationaux, se conformera aux lignes directrices établies par l'administration gouvernementale et sera également compatible avec les systèmes actuellement utilisés par la Norges Bank. Le nouveau système satisfera aux exigences de contrôle interne de la Commission des banques, de l'assurance et des valeurs mobilières de Norvège.

La Norges Bank a établi un système robuste de gestion et de maîtrise des risques. Elle a également reconnu les limites de son savoir-faire pour certaines des tâches qui lui ont été attribuées et a retenu les services d'experts externes pour la gestion des placements en actions et le service de garde des valeurs. Nous avons constaté que les banques qui fournissent une aide externe ont adopté les normes d'éthique requises et se trouvent dans des pays où des organismes d'inspection des banques suivent de près les activités de ces établissements. Le ministère des Finances a été bien informé des banques choisies pour fournir de l'aide externe.

En 1998, la couronne norvégienne subissait des pressions à la baisse. La Norges Bank a cependant continué à acheter des devises sur le marché.

Il reste à déterminer si le Parlement doit également être informé de la croissance réelle du Fonds pétrolier du gouvernement de Norvège en termes d'accumulation d'actifs nets étrangers. À l'exception d'un cas en 1997, le ministère des Finances a présenté correctement les résultats financiers de la gestion du Fonds au Parlement. Cependant, des conseils spécialisés sont quelquefois nécessaires pour comprendre quel principe (valeur marchande ou valeur plancher) a été utilisé pour calculer le rendement.

La Norges Bank ne publie pas de données sur le rendement du portefeuille régulateur pétrolier, mais seulement sur le Fonds pétrolier lui-même. Il est donc impossible d'évaluer les conséquences économiques de l'utilisation du portefeuille régulateur.

Le ministère des Finances n'a réalisé aucune analyse des conséquences pour l'économie norvégienne de l'utilisation future de sommes prélevées dans le Fonds.

Lorsque le Fonds pétrolier du gouvernement a été établi, le ministère des Finances n'a pas entrepris d'analyse exhaustive des tâches déléguées à la Norges Bank sous l'angle des conflits entre objectifs, par exemple ceux qui sont liés aux achats de devises. Il ne s'est pas non plus penché sur les problèmes liés aux difficultés organisationnelles ou au manque de ressources, par exemple le savoir-faire limité de la banque. Si le Ministère avait fait cette analyse, il aurait été en mesure de prévoir les conséquences de l'attribution à la Norges Bank d'une tâche qui ne fait pas partie des responsabilités normales d'une banque centrale.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires ou formuler des commentaires, veuillez communiquer avec l'auteur par courriel à l'adresse alfred-geza.martinovits@riksrevisjonen.no ou par téléphone au +47 22 24 1228. ■

Initiatives de réforme au Bureau du Contrôleur et Vérificateur général du Bangladesh

Par Syed Yusuf Hossain, ancien Contrôleur et Vérificateur général du Bangladesh

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le monde a été témoin d'un changement de paradigme net dans l'administration publique, où l'accent est mis de plus en plus sur la gouvernance pour promouvoir la croissance et le développement. Les décideurs, les législateurs et la société civile de toutes les démocraties, quels que soient leurs niveaux de développement, accordent de plus en plus d'attention à la bonne gouvernance, notamment à ses principaux attributs que sont la responsabilisation et la transparence. En plus de souligner la responsabilisation et la transparence, on s'intéresse de plus en plus à l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources.

L'un des éléments fondamentaux de la structure de gouvernance d'un pays réside en la gestion du secteur public, qui doit chercher à atteindre une plus grande efficacité de l'activité gouvernementale, à réduire et à prévenir les possibilités de corruption et à contrôler les fuites et le gaspillage des ressources publiques. Dans une économie en développement où les ressources sont rares et le gaspillage est endémique, il importe que soient strictement observées de bonnes pratiques de gestion visant à optimiser les ressources. Selon un point de vue largement répandu, ce n'est pas la pénurie des ressources disponibles mais bien leur utilisation optimale et fructueuse qui importe dans les efforts que nous déployons pour promouvoir la croissance et le développement. Une gestion saine et efficace fait toute la différence.

Dans les pays en développement, la population demande de plus en plus aux gouvernements des biens et des services et s'attend à une qualité de vie toujours meilleure. Dans le contexte actuel de la mondialisation, les pays en développement font face au double défi d'être à la hauteur, d'une part, des attentes croissantes de l'ensemble de la population, notamment des contribuables et, d'autre part, de la concurrence soutenue du nouvel ordre économique international.

Les experts, les professionnels, les universitaires et les partenaires en développement croient en général que l'optimisation des ressources pourrait se révéler un élément essentiel du processus d'amélioration du bien-être de la population. Le gaspillage et l'utilisation abusive des ressources constituent d'éventuelles menaces à l'augmentation des possibilités et des avantages offerts à la population. La mauvaise gestion représente l'un des principaux facteurs du gaspillage et de la mauvaise utilisation. L'amélioration de la gestion des ressources et leur optimisation sont donc étroitement liées.

La gestion financière fait partie intégrante du processus de gestion globale. Le présent article porte principalement sur cette dernière, car elle est une condition préalable essentielle au succès de toute organisation. Elle joue un rôle important dans l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources publiques.

À vrai dire, les dispositions, systèmes et procédures institutionnels en vigueur dans le monde en développement ne cadrent pas avec le contexte que nous venons de décrire et, de ce fait, justifient des changements profonds à apporter par un ensemble de réformes soutenues. De nombreux pays ont, dans la limite des ressources dont ils disposent, réorienté leurs efforts afin d'instituer les réformes nécessaires pour suivre le rythme des progrès qui se font ailleurs. Les pays en développement – ayant évalué leurs besoins actuels, et ayant pris un départ tardif dans la course au développement – doivent redoubler d'efforts pour rattraper le temps perdu. Leurs partenaires en développement manifestent de plus en plus leur volonté d'appuyer les programmes de réforme pouvant apporter des améliorations générales et institutionnelles et promouvoir le perfectionnement professionnel et la gestion du savoir.

C'est sur cette toile de fond que le gouvernement du Bangladesh a lancé, ces dernières années, de nombreuses initiatives de réforme dans des secteurs importants, notamment la gestion des finances publiques. En harmonie avec ces efforts, le Bureau du Contrôleur et Vérificateur général (BCVB) du Bangladesh a lancé des programmes de réforme pour s'attaquer aux lacunes et brèches des systèmes et procédures en vigueur, qui limitent le rôle que doit jouer le ministère (Bureau) afin d'assurer la responsabilisation et l'utilisation optimale des ressources pour arriver à une bonne gouvernance.

Le présent article a pour objet d'examiner les réformes effectuées jusqu'ici par le BCVG du Bangladesh et de mettre en relief les contributions de ces réformes à la capacité du ministère de remplir sa mission et de réaliser sa vision en tant que partenaire proactif dans le processus de gouvernance.

L'initiative de réforme : transition à une vérification de qualité et au professionnalisme

Depuis la création du BCVG du Bangladesh, son approche en matière de vérification a été essentiellement classique : chercher uniquement à voir si les transactions se font conformément aux règles et aux règlements. Il y a de rares exemples d'opérations examinées en fonction de leur importance relative. Par conséquent, les résultats des vérifications n'ont su créer aucun des effets escomptés. L'information fournie au Parlement dans les rapports de vérification annuels n'était pas d'une grande utilité. Le rôle de la vérification, en tant que partie intégrante de la structure de gouvernance du pays, était extrêmement limité, et l'image ainsi que l'efficacité du Bureau étaient, de ce fait, profondément altérées.

En outre, les rapports entre la vérification et la gestion étaient nettement tendus car la vérification ne pouvait se réorienter pour

évaluer de façon objective les forces et les faiblesses des systèmes et procédures en vigueur, la performance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs, ou les problèmes qui se posaient au sein de celle-ci. Donc, la vérification ne pouvait non plus suggérer des mesures correctrices. La contestation, par les vérificateurs, de questions sans importance a amené la direction à considérer, d'une façon générale, la fonction de vérification comme un obstacle à la réalisation des objectifs de développement. Donc, la vérification ne pouvait remplir son rôle de soutien du processus de gestion moderne.

Presque rien n'était fait au BCVG pour promouvoir la « vendabilité » des produits de vérification aux clients auxquels ils étaient destinés. Entre les cadres et les vérificateurs il y avait peu ou point d'interaction qui aurait pu susciter chez eux une compréhension mutuelle de leurs rôles dans l'atteinte des objectifs qu'ils partageaient en tant que partenaires en gestion et en développement. Les organismes de direction n'ont pas tenu compte de nombreuses observations de vérification, laissant celles-ci en suspens pendant des années. Bon nombre d'entre elles attendent encore d'être réglées au Comité des Comptes publics et, vu leur nombre, leur résolution semble peu probable dans un avenir prévisible. Le travail de vérification a perdu une grande partie de sa valeur et de son importance avec le temps. Cette performance peu rehausante de la vérification au fil des années est en tout premier lieu imputable à un manque de professionnalisme ainsi qu'à de graves pénuries de ressources humaines spécialisées et bien formées.

Contrairement au scénario décrit ci-dessus, il y a eu un changement très net dans l'approche adoptée en matière de vérification publique dans le contexte mondial au cours des dernières décennies, l'accent étant particulièrement mis sur les questions de performance et de résultats. La communauté mondiale de la vérification prévoit établir des méthodes, des procédures et des techniques pour effectuer des vérifications de la performance afin d'évaluer les résultats des dépenses publiques en termes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Ce changement significatif a été en très grande part attribuable à un nouvel ensemble de concepts et de nouvelles réalités dans le domaine de l'administration publique. Mais il était également attribuable en partie au caractère, au contenu et au volume des dépenses publiques consacrées à l'atteinte des objectifs nationaux de bien-être. Plus important encore, en matière de responsabilisation, on a cessé de mettre l'accent sur les procédures de contrôle et la réglementation pour insister sur les résultats et la performance.

Devant ces réalités du contexte national et mondial, le BCVG a compris qu'il devait améliorer la qualité et l'efficacité de sa vérification en conformité avec les normes internationales, s'il voulait que le travail du ministère soit plus utile pour le Parlement et l'exécutif ainsi que pour les autres intervenants.

Les récentes initiatives de réforme du BCVG en matière de vérification publique peuvent être considérées comme un pas dans la bonne direction pour améliorer la qualité et l'efficacité. Trois projets d'assistance technique aidés par le Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD) et le ministère du Développement international (MDI) du Royaume-Uni fonctionnent simultanément pour mettre en oeuvre un ensemble de réformes soigneusement choisies. Ces projets répondent à des besoins précis de divers secteurs de la vérification publique, notamment des besoins de formation pour l'acquisition de compétences.

Voici ces projets :

- le renforcement du Bureau du Contrôleur et Vérificateur général (STAG);

- les réformes de la vérification publique (RIGA);
- l'amélioration des installations de formation de l'École de gestion financière (FIMA).

Le projet STAG

Le projet STAG vise surtout à renforcer les capacités au BCVG du Bangladesh afin d'établir des pratiques de vérification efficaces et modernes.

Les tâches suivantes du projet sont terminées :

- normes de vérification publique reconnues à l'échelle internationale;
- manuel et principes directeurs de vérification de la performance;
- cours de formation aux normes de vérification et à la vérification de la performance;
- constitution d'une base de renseignements sur la vérification et établissement d'un réseau informatique entre le Bureau du Contrôleur et Vérificateur général (BCVG) et toutes les directions de vérification;
- création d'une cellule au BCVG pour aider le Comité des comptes publics et le Comité des engagements publics du Parlement à s'acquitter de leurs fonctions efficacement.

Voici les objectifs en voie de réalisation :

- projet pilote de vérification de la performance;
- plan d'action pour entamer une restructuration et améliorer l'indépendance, le rôle et la capacité du ministère.

Les normes de vérification publique élaborées par le projet STAG en conformité avec les normes de l'INTOSAI ont été lancées en février 2000. Le programme de formation est mis en place pour améliorer les niveaux de compétence des employés et des hauts fonctionnaires, selon les normes de vérification.

Dans le contexte de l'institutionnalisation de la démocratie, on demande une responsabilisation et une transparence plus grandes des activités publiques ainsi que l'établissement d'une bonne gouvernance et l'optimisation des ressources; ces sujets sont discutés plus sérieusement que jamais auparavant. Ainsi, la population nourrit des attentes plus grandes pour avoir une institution de vérification législative autonome qui fonctionne comme un important organisme de surveillance dans le processus de responsabilisation hiérarchique.

Les citoyens du Bangladesh s'attendent à ce que l'institution de vérification législative soit en mesure de détecter le gaspillage, l'utilisation abusive et les inefficiences dans la prestation des services, le caractère inadéquate et la corruption, et à ce qu'elle soit capable de proposer des façons de réduire au minimum ses faiblesses et de maximiser les résultats.

Notre programme de réforme visait essentiellement à fournir une base méthodologique solide conforme aux normes modernes et à nos propres besoins. La vérification comptable, qui demeure la pierre angulaire des efforts que nous déployons en vérification, est restructurée au profit de l'importance relative et de l'objectivité. Nous disposons d'un plan détaillé pour former notre personnel et procéder à des vérifications pilotes afin de vérifier si les nouvelles procédures sont adaptées à notre environnement de travail. Pour consolider tout le processus de réforme, des efforts sont déployés pour sensibiliser davantage les intéressés aux réformes et pour

établir une certaine interaction entre vérificateur et entité vérifiée. À cette fin, une série d'ateliers est organisée.

Le projet RIGA

Ce projet consiste essentiellement à mettre en oeuvre, à titre d'essai, des réformes dans les directions de la vérification civile, de la vérification locale et de la vérification des recettes. Le projet a commencé à fonctionner en avril 1999. Voici les tâches déjà réalisées :

- Mise à jour d'un code de vérification et de manuels de vérification pour la vérification civile, la vérification locale et la vérification des recettes, qui reflète une plus vaste étendue de la vérification et des normes modernes.
- Création d'un code de déontologie de la vérification publique.
- Préparation de lignes directrices sur la vérification de la performance.
- Lancement de vérifications pilotes d'après les manuels et lignes directrices révisés.
- Élaboration de plans de vérification stratégiques pour les directions de la vérification civile, de la vérification locale et de la vérification des recettes.
- Tenue d'ateliers de sensibilisation dans les principales villes sur les réformes, et amélioration des rapports entre vérificateur et entité vérifiée.

Pour appuyer les résultats des deux projets d'assistance technique engagés dans les réformes de la vérification, il faut, entre autres, déployer des efforts continus pour le renforcement des compétences par une formation efficace. Une école de formation restructurée et bien équipée peut parfaitement répondre à cette préoccupation. Le projet d'école de gestion financière a donc été lancé pour réorganiser les activités de l'école de formation du ministère en lui donnant une plus grande ouverture sur la gestion des finances publiques.

Tout programme de réforme risque de ne pas tenir toutes ses promesses si les résultats des initiatives de réforme ne sont pas pleinement internalisés. On doit agir avec prudence et tout faire pour éviter que la valeur de ces réformes soit perdue pour la société. À titre de mesure prise pour internaliser les réformes, le ministère procède à un vaste processus de consultations auquel participent les principaux fonctionnaires du gouvernement, pour obtenir leurs points de vue sur l'orientation des réformes ainsi que sur les résultats des initiatives de réforme. Des conférences, des séminaires, des ateliers, des réunions-discussions ainsi que d'autres formes de communication font partie de ce processus. La rétroaction et les suggestions des participants sont intégrées au besoin aux initiatives de réforme.

On a clairement besoin de l'appui actif des autres organismes principaux de la chaîne de responsabilisation – Le Parlement et l'exécutif.

Autres initiatives : Vers l'amélioration de l'efficacité et la constitution d'une image de marque

Pour appuyer et institutionnaliser les initiatives de réforme susmentionnées et aussi pour répondre à des besoins spécialisés en matière de perfectionnement professionnel et d'acquisition de compétences, une direction de la vérification de la performance, une cellule de développement des ressources humaines, une cellule

d'assurance de la qualité et un comité exécutif ont été créés au ministère.

Le projet FIMA

En 1996, l'École de formation en vérification et comptes publics a été restructurée, rénovée et rebaptisée École de gestion financière (FIMA) avec la mission d'offrir une formation dans le domaine de la gestion des finances publiques dans l'ensemble du gouvernement. La FIMA a été créée en avril 1999. Le projet prévoit atteindre les résultats suivants :

- Cours de gestion, de comptabilité, de vérification et de budgétisation (MAAB) : Dans le cadre des cours de formation offerts aux cadres supérieurs sur la gestion des finances publiques, la FIMA a lancé un cours MAAB de neuf semaines. Ce cours a été un élément important depuis la création de la FIMA. Il a attiré des cadres débutants et intermédiaires de l'ensemble du gouvernement. Il a aidé ces cadres à augmenter leur rendement au travail et il a amélioré leur niveau de compétence selon une approche multisectorielle adoptée à l'égard de la gestion financière. Le cours a été grandement apprécié à tous les niveaux.
- Cours de formation de courte durée : La FIMA organise également une gamme de cours de formation de courte durée pour renforcer les compétences essentielles des cadres intermédiaires de l'ensemble des secteurs publics, en budgétisation, vérification et comptabilité publique. Les cours comprennent notamment :
 - formation aux techniques et connaissances comptables (TASK);
 - formation à l'excellence en gestion comptable (TEAM);
 - formation au Système budgétaire et comptable (TIBAS);
 - renforcement des compétences essentielles en formation (BEST);
 - sensibilisation aux réformes de vérification (AWARE).
- Des cours de formation à l'intention des cadres supérieurs, en gestion des finances publiques, où la technologie de l'information est particulièrement mise en relief.
- Examen de la faisabilité d'instaurer un programme de téléapprentissage.
- Cours de qualification en vérification, finances et gestion.

La FIMA est une institution unique en son genre. Une grande mobilisation est en cours pour transformer l'École en un centre d'excellence dans le domaine de la gestion des finances publiques.

La Direction de la vérification de la performance a été d'abord créée comme une cellule puis transformée en une direction à part entière. Elle a déjà choisi plusieurs secteurs importants où elle effectuera des vérifications de la performance. Des vérifications de la performance ont également été lancées dans le cadre du projet STAG et financées par le PNUD. Les experts internes du ministère et des consultants spécialisés s'acquittent conjointement de ces vérifications. Pour la première fois, il y a eu impartition : le secteur privé a été invité à renforcer les compétences et les efforts du ministère. Il s'agit là d'une tentative visant à assurer un certain degré de durabilité, et d'une mesure prise pour internaliser davantage les réformes.

Le Comité exécutif, créé en s'inspirant de l'expérience de quelques pays développés, fait appel à d'importants cadres supérieurs pour formuler des plans stratégiques et des programmes de travail dans le cadre d'une gestion participative.

La création de la cellule de développement des ressources humaines est une autre initiative importante en vue de la mise au point d'une stratégie appropriée et efficace pour élaborer une stratégie systématique et cohérente de gestion des ressources humaines. À cet égard, le ministère a pris une longueur d'avance dans la gestion du secteur public au Bangladesh.

L'orientation principale de notre programme de réforme consiste à établir la rapidité de l'information et la qualité de la vérification. L'une des principales lacunes de notre vérification a toujours été le manque de rapidité de l'information qui a terni l'image de l'institution en tant que « principal agent d'information » pour le Parlement et principal intervenant dans la fonction de surveillance.

Pour éliminer l'arriéré, des mesures ont été prises pour mettre à jour les rapports de vérification jusqu'à l'année 1999–2000. Pour que soit assurée la rapidité de l'information, les rapports de vérification 2000–2001 de 14 ministères importants devaient être terminés avant le 31 décembre 2001, soit dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice financier. Pour établir la qualité, une équipe d'assurance de la qualité, triée sur le volet, a été mandatée. L'équipe est au travail et examine dans quelle mesure les normes gouvernementales sont appliquées dans les vérifications ainsi que dans la présentation des résultats de vérification. De plus en plus, on met l'accent sur la qualité au lieu de la quantité, dans l'exécution du mandat essentiel de l'institution.

Un mécanisme de contrôle interne bon et efficace est une condition préalable à une gestion réussie. Le ministère examine de plus près les fonctions de surveillance interne. Pour la première fois au Bangladesh, un sondage sur les systèmes de contrôle interne en vigueur dans divers grands ministères et sociétés d'État a été réalisé pour relever les insuffisances et les lacunes générales qui grèvent ces organismes et qui nuisent à une administration efficace et proactive. Le rapport a été présenté au gouvernement, accompagné d'une proposition visant à confier au ministère la responsabilité d'établir des normes de contrôle interne pour les entités du secteur public et à surveiller les résultats. Si les propositions sont acceptées, il s'agira d'un grand pas vers une gestion proactive en vue d'arriver à une plus grande responsabilisation et efficacité. Ce serait un bon exemple illustrant la mise en oeuvre des réformes du secteur public par le BCVG du Bangladesh.

Dans le cadre de son processus de renforcement de l'image de marque, le ministère a accueilli pour la première fois une conférence internationale sur un sujet on ne peut plus d'actualité – Amélioration des fonctions de surveillance : Défis du nouveau millénaire – qui a réuni des députés nationaux et étrangers, des vérificateurs généraux d'autres pays, des délégués de marque et des experts venant de différentes institutions de surveillance de l'ensemble des cinq continents. Organisée en collaboration avec le PNUD et la Banque mondiale, la conférence a fourni une tribune excellente pour débattre de questions touchant son thème. Les délibérations ont aidé les participants à formuler d'importantes recommandations pour améliorer les fonctions de surveillance financière au Bangladesh.

Pour la première fois, le BCVG du Bangladesh a été élu au Comité directeur à l'Assemblée triennale de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI) tenue en Thaïlande en octobre 2000. À la suite de son

élection au Comité directeur de l'ASOSAI et en reconnaissance de ses efforts pour améliorer la collaboration internationale, le Bureau s'est vu accorder la responsabilité d'organiser le prestigieux atelier de l'ASOSAI sur la vérification financière en septembre 2001. Seize pays y ont participé, et ce fut vraiment un privilège pour le Bangladesh d'accueillir l'atelier. Cet atelier a grandement rehaussé l'image et le prestige du BCVG du Bangladesh, à l'échelle nationale et internationale. Les dispositions prises par le BCVG, son approche professionnelle et le succès de l'atelier qu'il a organisé ont été grandement appréciés par le Conseil de contrôle du Japon et l'administrateur des programmes de formation de l'ASOSAI. En reconnaissance de notre engagement et de notre contribution, au XVIII^e Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) tenu à Séoul, en Corée, on a proposé de nommer le BCVG du Bangladesh aux comités permanents suivants de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) :

- Commission des normes de contrôle interne;
- Groupe de travail pour le contrôle écologique;
- Groupe de travail pour l'évaluation de programmes.

Le Bangladesh a auparavant été nommé au Groupe de travail pour la privatisation. Depuis lors, il a été nommé à la Commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI. La nomination du BCVG du Bangladesh à deux autres comités permanents est à l'étude.

Conclusion

Les initiatives décrites dans ce rapport font partie de la première vague de réformes du Bangladesh en vérification des comptes publics et sont conformes aux réformes nationales en gestion des finances publiques. Pour maintenir les résultats de ces initiatives, il faut des réformes stratégiques qui garantissent des changements systémiques, institutionnels et structureux. La mise en oeuvre de telles réformes nécessiterait des efforts constants et un environnement propice à des changements visant à obtenir de meilleurs résultats.

Dans toutes nos tentatives de réforme, nous cherchons non seulement à obtenir l'appui du Parlement et du gouvernement, mais aussi l'appui et la collaboration de nos groupes de vérification et de nos partenaires en développement afin de renforcer et de soutenir nos efforts.

Dans un monde de gestion en évolution constante, où apparaissent sans cesse de nouveaux défis, nous devons, dans les ISC de nos pays, collaborer pour trouver un environnement qui nous permet de travailler selon notre plein potentiel afin de contribuer à renforcer la responsabilisation et la transparence qui appuient les pratiques de gestion modernes et conduisent à l'utilisation efficiente, économique et efficace des ressources publiques.

Pour plus de renseignements, veuillez vous adresser au : Bureau du Contrôleur et Vérificateur général, Dhaka–1000, Bangladesh, téléphone : ++880 (2) 831 46 53, 831 83 95–8, 831 82 40–3; télécopieur : ++880(2) 831 26 90; courriel : saibd@citechco.net ou www.cagbd.org. ■

Profil : Service de la vérification de Negara Brunéi Darussalam

Par Chong Fu Li, Vérificateur général adjoint de Negara Brunéi Darussalam

Le sultanat de Negara Brunéi Darussalam (demeure de la paix) se trouve à l'extrémité nord-ouest de l'île de Bornéo (la troisième plus grande île du monde), le long des rives de la mer de Chine méridionale, à environ 442 km au nord de l'équateur. Sa superficie totale est de 5 765 km². En 1998, le sultanat comptait 323 600 habitants.

Le Negara Brunéi Darussalam a acquis son statut d'État indépendant et souverain le 1^{er} janvier 1984. Il est dirigé, comme une monarchie islamique malaisienne, par le 29^e monarque, Sa Majesté le Sultan Haji Hassanal Bolkiah Muizzadin Waddaulah, Sultan et Yang Di-Pertuan. L'héritage royal de Brunéi remonte, à 600 ans, à son premier sultan de renom, Mohammad Shah, qui a régné de 1363 à 1402.

Histoire du Service de la vérification de Brunéi

Le Service de la vérification a été ouvert pour la première fois en 1935, époque où Brunéi était encore un protectorat britannique. On n'a pas encore effectué de recherche sur son développement jusqu'à l'occupation japonaise du 16 décembre 1941 au 9 juin 1945. En 1949, le Service de la vérification du gouvernement de Sarawak, État voisin situé dans la partie nord de Bornéo, a été chargé des services de vérification du gouvernement de Brunéi; pour ce faire, des agents expatriés du Service de vérification outre-mer de Sa Majesté la Reine effectuaient des visites fréquentes de l'État de Sarawak au Service de la vérification de Brunéi. À l'adoption de la Constitution de Brunéi en 1959, on a nommé le premier vérificateur général de l'État, résidant au pays : c'était un fonctionnaire expatrié du Service de vérification outre-mer de Sa Majesté la Reine. Ce n'est qu'en 1989 qu'on a nommé pour la première fois un fonctionnaire local au poste de vérificateur général.

Pouvoirs et indépendance conférés par la loi

Le Vérificateur général est nommé par Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan, conformément à l'article 66 de la Constitution de Negara Brunéi Darussalam. La Constitution prévoit que le mandat du Vérificateur général se termine lorsqu'il atteint l'âge de 55 ans, mais que le titulaire peut en tout temps démissionner de son poste. Il ne peut être démis de ses fonctions que pour des motifs d'incapacité de s'acquitter des fonctions de son poste (incapacité pouvant découler d'une invalidité corporelle, mentale ou de toute autre cause) ou d'inconduite. Conformément à la Constitution, le Vérificateur général ne peut être démis de ses fonctions que si son cas a fait l'objet d'une enquête par une personne qui 1) exerce ou a exercé de hautes fonctions judiciaires dans le Commonwealth ; 2) a été nommée à cette fin par Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan ; et 3) a recommandé que le Vérificateur général soit démis de ses fonctions.

La Constitution renforce l'indépendance du Vérificateur général comme suit :

- le Vérificateur général relève directement de Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan ;
- le salaire du Vérificateur général est imputé au Trésor ;
- le Vérificateur général décide des genres de vérification à effectuer ;
- le Vérificateur général a accès à tous les dossiers dont il a besoin pour sa vérification.

Étendue des pouvoirs de vérification

L'article 67 de la Constitution précise les pouvoirs et les fonctions du vérificateur général, et la Loi sur la vérification (Cap 152) les décrit de façon plus détaillée. Le Vérificateur général a le mandat de vérifier les comptes de Negara Brunéi Darussalam, notamment les états financiers annuels et les comptes des ministères, des départements, des missions à l'étranger et des entités créées par une loi.

Toutefois, par ordre de Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan, en vigueur le 25 septembre 1997, le Vérificateur général s'est vu confier le nouveau mandat de vérifier les comptes des sociétés d'État. Pour mettre en oeuvre cette nouvelle directive, le Service de la vérification a adopté de nouveaux arrangements pour traiter les vérifications de ces entités. Ces arrangements se fondaient sur les facteurs réglementaires pertinents tels que la Constitution, les dispositions de la Loi sur la vérification et les dispositions de la Loi sur les sociétés qui obligent les sociétés d'État à nommer leurs propres vérificateurs externes. Dans le cas des nouveaux arrangements, le Service de la vérification a mis en oeuvre les procédures suivantes :

- Le Service de la vérification et la direction des sociétés d'État recommanderont conjointement un vérificateur externe. Toutefois, le Vérificateur général a la prérogative de prendre la décision définitive, en cas de désaccord pendant le processus de recommandation.
- Le conseil d'administration des sociétés d'État nommera le vérificateur externe.
- Le Service de la vérification surveillera et examinera le travail du vérificateur externe.

Organisation du Service de la vérification

Dans l'exercice de ses responsabilités constitutionnelles, le Vérificateur général est assisté d'un sous-vérificateur général, de quatre vérificateurs généraux adjoints et d'un total de 132 employés de soutien. Le Service de la vérification comprend quatre divisions principales, dont chacune est dirigée par un vérificateur général adjoint et une unité technique qui est dirigée par un vérificateur principal.

La Division principale 1 est responsable de la vérification des livres de paye (émoluments personnels), des prestations de retraite

(pensions et gratifications) et des avantages sociaux (pensions de vieillesse, oeuvres de bienfaisance et subventions). Les Divisions principales 2 et 3 sont responsables des vérifications financières et des vérifications de la conformité de tous les ministères et départements gouvernementaux (comptes de recettes et de dépenses). La Division principale 2 est également chargée de la vérification du compte annuel du gouvernement de Negara Brunéi Darussalam. Dans l'intervalle, les vérifications des entités créées par une loi et des sociétés d'État, les vérifications de l'optimisation des ressources et les vérifications informatiques sont de la compétence de la Division principale 4. L'Unité technique s'occupe de la vérification des projets de construction de l'État.

Planification

Le Service de la vérification prépare un plan stratégique à long terme (quinquennal) et un plan annuel. Chaque année, dans le but d'améliorer son efficacité et son efficacité, le Service de la vérification effectuera une analyse rétrospective pour déterminer pourquoi certains objectifs n'avaient pas pu être atteints.

L'objet principal du Service de la vérification est la vérification des états financiers annuels. À cet égard, les vérifications des ministères, des départements et des organismes doivent être à jour pour être en corrélation avec la vérification des états financiers annuels. Étant donné qu'il n'est pas possible de vérifier chaque année la totalité des ministères, des départements et des organismes, les vérifications sont choisies d'après une évaluation du risque. Donc, chaque division/unité doit préparer son plan de vérification et est tenue de présenter au Vérificateur général des rapports d'étape mensuels dans lesquels seront soulignés tous les écarts par rapport au plan. En outre, le chef de chaque division/unité doit expliquer et justifier les raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas atteints.

Présentation de rapports

La Constitution et la Loi sur la vérification prévoient que le vérificateur général peut présenter un rapport à Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan, à n'importe quel moment. À la fin d'une vérification, le Service de la vérification émet au chef du département concerné un avis préliminaire, qui contient un résumé des principales recommandations et constatations du vérificateur. Cet avis est suivi d'un rapport individuel qui est présenté à l'entité vérifiée et dont des copies sont remises au Secrétaire permanent du Cabinet du Premier ministre, au ministère des Finances et au ministère de la Supervision.

Le Vérificateur général présente à Sa Majesté le Sultan et Yang Di-Pertuan, un rapport trimestriel (qui contient les constatations de tous les rapports publiés pour le trimestre en question) et un rapport annuel (qui englobe la vérification des états financiers annuels et toutes les principales constatations pour l'année). De plus, le Vérificateur général présente à Sa Majesté le Sultan et Yang

Di-Pertuan, des rapports de vérification spéciaux concernant toute mauvaise gestion des ressources gouvernementales. Ces rapports sont présentés aux réunions du Conseil des ministres pour qu'ils soient débattus en profondeur et pour que des mesures appropriées soient prises.

Gestion des ressources humaines

Le Service de la vérification recrute trois catégories d'employés :

- ceux de niveau secondaire supérieur (niveau A), auxquels est offert un programme de formation interne ;
- ceux ayant un diplôme national supérieur (grade d'associé) ;
- ceux possédant des diplômes de disciplines diverses.

La formation est essentielle pour se tenir au courant des plus récents progrès réalisés et pour maintenir le professionnalisme du personnel. Par conséquent, afin de doter les employés des compétences dont ils ont besoin pour relever les défis que pose l'évolution rapide de l'infrastructure, des technologies et de l'économie, le Service de la vérification envoie son personnel en formation tant au pays qu'à l'étranger, pour qu'il puisse acquérir les qualifications professionnelles et l'expérience de travail nécessaires. En outre, on encourage les employés oeuvrant dans la vérification à prendre l'initiative d'approfondir leurs études en s'inscrivant par exemple à des programmes d'études supérieures afin d'élargir leurs connaissances et leurs capacités d'accomplir leur travail.

Perspectives

Le principal problème qu'essaie de résoudre le Service de la vérification, c'est de faire modifier la Loi sur la vérification, car dans sa formulation actuelle, les vérifications de l'optimisation des ressources ne figurent pas au nombre des responsabilités énoncées dans son mandat, mais il se livre déjà à de telles activités. Voici quelques autres défis qui se posent au Service de la vérification :

- publier un rapport annuel à jour ;
- recruter du personnel qualifié sur le plan professionnel ;
- informatiser le processus de vérification ;
- répondre à la pénurie de personnel causée par son nouveau mandat et une étendue de vérification plus vaste ;
- présenter des produits de vérification de qualité et opportuns ;
- effectuer des vérifications de l'optimisation des ressources.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le Service de la vérification, Jalan Menteri Besar, Bandar Seri Begawan BB 3910, Negara Brunéi Darussalam; téléphone : 2-380576; télécopieur : 2-380769; courriel : jabaudbd@brunet.bn ou www.audit.gov.bn. ■

Publications à signaler

Depuis plus d'une dizaine d'années, le General Accounting Office (GAO) des États-Unis recueille un vaste ensemble de travaux décrivant les pratiques exemplaires dans les processus, les pratiques et les systèmes de vérification utilisés par des organisations reconnues pour leur excellence dans différents domaines de la gestion. Ces pratiques exemplaires servent de modèles à d'autres organisations qui ont des fonctions et des missions semblables. Le site Web du GAO contient la liste des revues des pratiques exemplaires effectuées par le GAO dans neuf domaines de la gestion. Il comprend également des études, qui comparent les pratiques des organismes gouvernementaux et les pratiques exemplaires pour des processus semblables des organisations chefs de file, ainsi que des études sur les pratiques exemplaires, qui fournissent un cadre pour évaluer les activités fondé sur les pratiques exemplaires cernées. Cette information se trouve sous la rubrique « Special Collections » de la page des rapports du GAO sur Internet (www.gao.gov/bestpractices).

Les lecteurs de la *Revue* peuvent maintenant lire le 24^e Rapport annuel de la Cour des comptes européenne (de l'exercice 2000). Le Rapport annuel est une composante des procédures de décharge, accordée par le Parlement européen. Il s'agit d'un rapport sur les activités relevant du budget général et d'un rapport sur les activités relevant des sixième, septième et huitième Fonds européens de développement. Les observations du rapport découlent de l'audit des recettes et des dépenses exécuté par la Cour, y compris l'audit du point de vue d'une saine gestion financière. Le rapport est diffusé sur le site Internet de la Cour des comptes européenne à www.eca.eu.int, dans toutes les langues de l'Union européenne.

D'après les commentaires reçus lors d'un récent atelier sur la gestion des investissements dans les technologies de l'information, l'outil du GAO, qui sert à évaluer le processus utilisé par les organismes gouvernementaux pour déterminer où ils devraient investir leurs fonds destinés aux technologies de l'information, gagne en popularité au sein du gouvernement et dans le secteur privé. Le GAO a conçu l'outil d'évaluation, *Information Technology Management : A Framework for Assessing and Improving Process Maturity* (GOA/AIMD-10.1.23), afin d'aider les organismes à se conformer aux exigences pour l'évaluation des processus de contrôle des investissements dans les technologies de l'information et de la planification connexe de la Loi Clinger-Cohen. Depuis sa publication, l'outil d'évaluation est utilisé par des organismes fédéraux et des sociétés d'experts-conseils. Pour plus d'information sur la publication ou

pour en obtenir un exemplaire, communiquer par courriel avec l'Office of External Liaison du GAO à el@goa.gov, ou par téléphone au (202) 512-7260.

La détection et la prévention de la fraude continuent d'intéresser les lecteurs de la *Revue*. Un nouveau livre, *Financial Statement Fraud, Prevention and Detection*, vient de paraître. De l'auteur Zabihollah Rezaee, avec un avant-propos de Joseph T. Wells, ce livre est un ouvrage de référence utile pour les examinateurs en fraude, les comités de vérification, les cadres et les organismes de réglementation. Le livre traite principalement de la détection et de la prévention de la fraude dans les états financiers. La fraude dans les états financiers consiste en des renseignements importants présentés délibérément dans les états financiers des sociétés cotées en vue de tromper les utilisateurs des états financiers, notamment les investisseurs et les créanciers. L'étude de la fraude dans les états financiers est très utile surtout parce que l'efficacité et la santé des marchés financiers dépendent en grande partie de la qualité, de l'intégrité, de l'utilité et de la fiabilité de l'information financière obtenue par le marché. La fraude dans les états financiers peut contribuer dans une large mesure à la mauvaise santé et à l'inefficacité des marchés des capitaux. La détection et la prévention de la fraude dans les états financiers sont donc essentielles à la croissance économique et à la prospérité d'une nation. Le livre est publié en anglais par John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, N.Y. 10158 (téléphone : (212) 850-6336). Il coûte 65 \$ US.

Le gouvernement du Canada a publié son rapport, *Le rendement du Canada 2001*, qui contient un ensemble d'indicateurs socio-économiques qui fournit un instantané de la qualité de vie au Canada. Le rapport est important parce que, pour la première fois, le gouvernement offre un contexte qui permet aux gouvernements et aux citoyens de concentrer leur attention sur la santé, le bien-être et la prospérité à long terme de la population canadienne. *Le rendement du Canada 2001* est le septième rapport annuel sur le rendement du gouvernement, déposé au Parlement. Toutefois, les rapports antérieurs n'étaient pas imprégnés du contexte, de l'orientation, de la continuité et de la franchise du rapport de 2001. Ce rapport est donc important parce qu'il s'appuie sur les meilleures traditions de certains des principaux projets des gouvernements provinciaux dans ce domaine. Le rapport est diffusé sur le site Web de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée à www.ccaf-fcvi.com/html/french/canada_perform_2001_entry.html. ■

Dans le cadre de l'INTOSAI

Séance d'ouverture du Groupe de travail de l'INTOSAI sur le contrôle des institutions internationales

Le Vérificateur général de l'Afrique du Sud était l'hôte de la première réunion du Groupe de travail sur le contrôle des institutions internationales. Cette réunion s'est tenue à Pretoria du 30 janvier au 1^{er} février 2002. Des délégués de onze institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) étaient présents, soit de l'Afrique du Sud, de l'Arabie saoudite, de l'Autriche, de la Corée du Sud, du Danemark, de l'Inde, du Japon, du Népal, de la Norvège, du Royaume-Uni et du Venezuela. D'autres ISC ont également fait savoir qu'elles désiraient participer à la réunion.

Le Groupe de travail a été créé lors du XVII^e INCOSAI, qui s'est tenu à Séoul, en octobre 2001. Les participants ont convenu de former un groupe de travail ad hoc, composé d'un nombre restreint d'ISC intéressées, afin de se pencher sur les contrôles des institutions internationales effectués par les ISC et de proposer des directives supplémentaires à cet égard. Le Comité directeur de l'INTOSAI a chargé Riksrevisjonen, le Bureau du vérificateur général de la Norvège, de présider le Groupe.

Le Groupe de travail a le mandat d'élaborer et de proposer des directives supplémentaires sur les contrôles des institutions internationales effectués par les ISC. Les directives supplémentaires que le Groupe proposera porteront sur des sujets tels que le mandat de contrôle, le système de nomination, les ressources et l'application de normes de contrôle. Le Groupe de travail ne s'occupera pas du système de contrôle établi par les Nations Unies. Les délégués se sont aussi entendus sur le fait que le Groupe devrait réaffirmer les avantages des contrôles externes effectués par des ISC ou des contrôleurs détachés par des ISC d'États membres, et se pencher sur la meilleure façon de promouvoir la participation des ISC des pays en développement à ces contrôles.

À sa première réunion, le Groupe de travail a décidé qu'il cherchera principalement à :

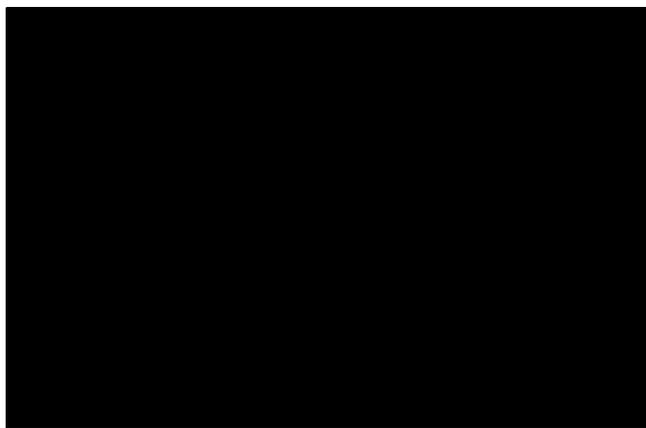
- établir un ensemble de principes clairs régissant le contrôle externe indépendant des institutions internationales ainsi que des normes et des lignes directrices de l'INTOSAI;
- trouver des façons de faire connaître ces principes aux institutions internationales par l'intermédiaire de leurs États membres;
- établir des lignes directrices pratiques pour aider les membres de l'INTOSAI à effectuer des contrôles des institutions internationales;
- définir les institutions internationales et à les classer par catégorie avec plus de rigueur, tout en reconnaissant qu'il ne pourra peut-être pas en dresser une liste précise et à jour.

Le Groupe de travail portera à l'attention du Comité directeur de l'INTOSAI toutes les questions soulevées au cours de ses travaux sur les institutions internationales qui vont au-delà de son mandat actuel et qui peuvent avoir des répercussions plus vastes sur les ISC membres.

Au cours de la réunion, les délégués ont convenu du mandat du Groupe de travail, qui sera présenté au Comité directeur de l'INTOSAI, à la réunion d'octobre 2002, à Vienne. De plus, les ISC membres préparent plusieurs documents de travail pour la prochaine réunion du Groupe de travail, qui se tiendra à Oslo, du 19 au 21 juin 2002. Le Groupe de travail soumettra ses produits finals à l'examen et à l'approbation au XVIII^e INCOSAI, qui se tiendra à Budapest en 2004.

Réunion du Groupe de travail sur la planification stratégique à Washington

Le Groupe de travail sur la planification stratégique de l'INTOSAI, établi par le Comité directeur à Séoul, en octobre 2001, a tenu sa première réunion à Washington, D.C., les 25 et 26 avril 2002. Présidé par David Walker, Contrôleur général des États-Unis, le Groupe de travail a été créé alors que l'INTOSAI



Réunion du Groupe de travail de l'INTOSAI sur le contrôle des institutions internationales à Pretoria, Afrique du Sud

s'apprête à célébrer son 50^e anniversaire. Il a pour mandat d'établir un cadre stratégique pour guider l'INTOSAI au XXI^e siècle.

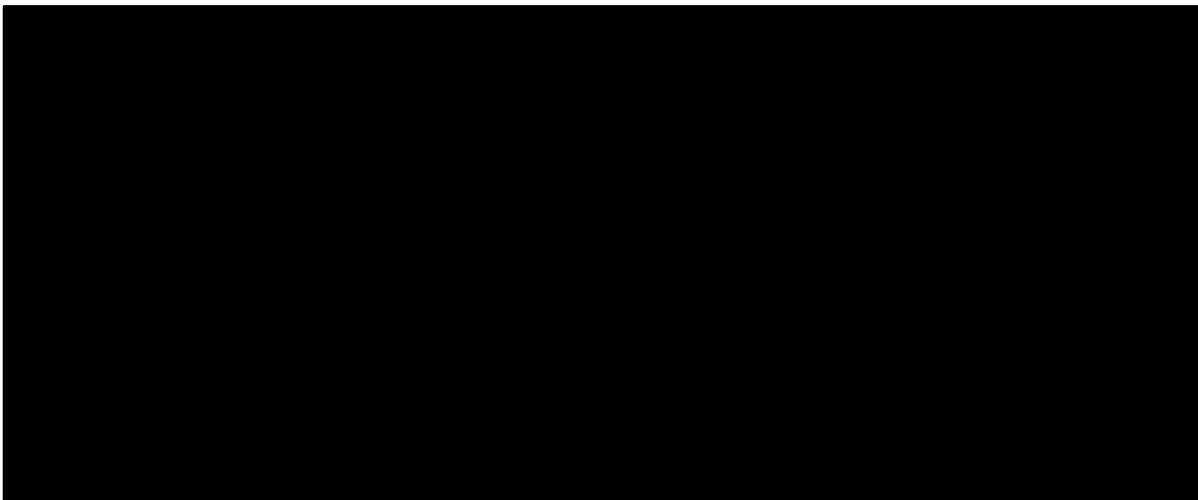
Les contrôleurs généraux et les cadres supérieurs des dix ISC membres du Groupe de travail – Antigua-et-Barbuda, l'Arabie saoudite, l'Autriche, le Burkina Faso, la Corée, les États-Unis, la Norvège, le Pérou, le Royaume-Uni et les Tonga – ont assisté à la réunion de Washington. Les participants ont été invités à lancer des idées et à discuter librement pour en arriver à une entente sur les éléments de base d'un projet de cadre pour le plan stratégique de l'INTOSAI. Les participants ont élaboré des projets d'énoncés de vision, de mission, d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et de valeurs de base.

Le Président de l'INTOSAI, M. Jong-Nam Lee, Président de la Commission de contrôle et d'inspection de la Corée et hôte du 17^e INCOSAI à Séoul, a félicité le Groupe de travail, en soulignant que : « comme nous l'avons tous reconnu à Séoul l'année dernière, le XXI^e siècle annonce pour tous des changements rapides et imprévisibles. Dans le futur, des éléments dynamiques importants influenceront notre société à divers niveaux. Alors que ces changements se produiront à l'échelle internationale, l'INTOSAI a

besoin d'un plan de renouvellement afin d'aider les ISC à mieux répondre aux besoins futurs. Le cadre de planification stratégique revitalisera l'INTOSAI, lui insufflera une énergie nouvelle et l'aidera à respecter ses engagements envers ses membres ».

Pour assurer une vaste participation à la planification stratégique et pour que les vues des membres soient prises en compte, le projet de cadre sera soumis au Comité directeur, aux groupes de travail régionaux et aux présidents des comités pour qu'ils le commentent. Il sera ensuite soumis aux délibérations et à l'approbation du Comité directeur, à sa réunion de Vienne, qui se tiendra du 16 au 18 octobre 2002. Avec l'approbation du Comité directeur, le Groupe de travail peaufinera le cadre et le soumettra à la considération et à l'approbation de tous les membres au prochain INCOSAI à Budapest, en 2004.

Pour obtenir plus d'information sur le Groupe de travail, prière de communiquer avec le président au : U.S. General Accounting Office, 441 G Street, N.W. External Liaison, Room 7826, Washington, D.C. 20548 États-Unis (tél. 202-512-4707; téléc. 202-512-4021; courriel : el@gao.gov).



Les membres du Groupe de travail sur la planification stratégique prennent une pause pour la photo de groupe. Dans l'ordre habituel : M. Quedraogo, Vérificateur général du Burkina Faso; M^{me} Kabora, Burkina Faso, M. Borge, Norvège/IDI, M. Engeseth, Norvège, M. Kellner, Autriche/Secrétariat général; M. Lee, Corée; M. Matute, Contrôleur général du Pérou; M. Kim, Corée; M. Mork-Eidem, Vérificateur général de la Norvège; M. Walker, Contrôleur général des États-Unis et Président du Groupe de travail; M^{me} Armstrong, Vérificatrice générale d'Antigua-et-Barbuda; M. Al-Ibrahim, Arabie saoudite; M. Edwards (observateur) Vérificateur général de Saint-Kitts-et-Nevis; M. Sinclair, Royaume-Uni; M. Tu'i'onetoa, Vérificateur général des Tonga et M. Maggs, Royaume-Uni.



Nouvelles de l'IDI

L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) vous tient informés des travaux et des programmes de l'IDI. Pour en savoir plus sur l'IDI et pour vous tenir au courant entre les numéros de la *Revue*, veuillez consulter le site Web de l'IDI à l'adresse : www.idi.no

Lignes directrices générales à l'intention des formateurs des ISC

Cette publication qui fait date se trouve depuis peu sur le site Web de l'IDI. Les lignes directrices, qui sont évolutives et peuvent être développées indépendamment par les régions, sont fondées sur les nombreuses années d'expérience de l'IDI dans l'élaboration et l'exécution du Programme régional de formation à long terme (PRFLT). Les versions anglaise et espagnole des Lignes directrices sont prêtes et les versions française et arabe sont en préparation.

La dimension internationale

Dans les deux derniers numéros de la *Revue*, nous avons signalé que le Secrétariat de l'IDI à Oslo avait élargi son effectif qui comprenait des représentants de la Norvège, du Canada, de l'Estonie et du Royaume-Uni. L'IDI est heureuse d'annoncer que Luis Esteban Arrieta Castellar se joindra aussi à l'équipe en septembre 2002. Il est détaché du Bureau du contrôleur de la Colombie.

Atelier sur le contrôle des technologies de l'information de l'ASOSAI

Au début de mars à New Delhi, plusieurs diplômés du PRFLT de l'ASOSAI ont donné un atelier sur le contrôle des technologies

de l'information de deux semaines à des participants des ISC de la région. Le didacticiel de cet atelier sera mis à la disposition des diplômés de l'IDI des autres régions de l'INTOSAI sur cédérom.

Coopération avec les régions de l'INTOSAI

L'IDI met la dernière main à des ententes de coopération avec l'ARABOSAI, l'ASOSAI et la SPASAI. L'ARABOSAI souhaite que le programme de formation des formateurs soit donné de nouveau et a demandé une aide pour développer son site Web.

Pour améliorer sa capacité en matière de contrôle de gestion rendement, la SPASAI lancera un programme de perfectionnement des formateurs, qui débutera en mai 2002 par un séminaire de deux jours à l'intention des vérificateurs généraux et des cadres supérieurs. Le programme sera donné grâce à une entente de coopération conclue entre la SPASAI, la Banque asiatique de développement et l'IDI.

L'IDI participera aussi au deuxième programme de formation des formateurs au sein de l'ASOSAI. La première activité du programme sera un Atelier de conception de cours et de techniques didactiques, qui sera donné par plusieurs spécialistes de la formation de l'ASOSAI. Le programme est financé principalement par la Banque asiatique de développement et l'IDI prêtera du personnel pour assurer certaines activités du programme. En tant qu'organisme d'exécution, la Fondation pour la vérification dans le secteur public du Japon gèrera le programme en étroite coordination avec le Secrétariat de l'ASOSAI en Inde et avec l'administrateur de la formation au Japon.

Pour communiquer avec l'IDI

Si vous souhaitez discuter de l'un des sujets abordés dans les Nouvelles de l'IDI, n'hésitez pas à communiquer avec l'IDI par téléphone au 47 22 24 13 49 ou par courriel à : idi@idi.no. ■

Calendrier des événements de l'INTOSAI en 2002–2003

Avril

15^e séminaire de l'ONU/INTOSAI
Vienne, Autriche
8–12 avril

Groupe de travail sur la planification
stratégique
Washington, D.C.
25–26 avril

Juillet

II^e Conférence de l'EUROSAI/OLACEFS
Cartagene, Colombie
10–11 juillet

Octobre

50^e Réunion du Comité directeur de
l'INTOSAI
Vienne, Autriche
16–18 octobre

31^e réunion du Comité directeur de
l'ASOSAI
Manille, Philippines
22–24 octobre

2002

Janvier

Mai

V^e Congrès de l'EUROSAI
Moscou, Russie
27–31 mai

Août

Novembre

Réunion de la Commission pour le
contrôle informatique
New Dehli, Inde
27–29 novembre

Février

Juin

Réunion de la Commission de la dette
publique
Stockholm, Suède
6–7 juin

Réunion de la Commission pour la
privatisation
Oslo, Norvège
10–11 juin

Septembre

Décembre

Mars

XXIV^e Réunion du Comité directeur de
l'EUROSAI
Copenhague, Danemark
7 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. Figurent 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 offerts et autres réunions professionnelles des régions ne peuvent être inclus. Pour plus de renseignements, s'adresser au secrétaire général de chaque groupe de travail régional.

Revue internationale de la vérification des comptes publics

INDEX – VOLUME 28 – 2001

ARTICLES

- Manzur Hussain, Le rôle de l'ISC pakistanaise dans la promotion d'une saine régie publique, janvier, p. 6
L'Assemblée de l'ASOSAI se penche sur les questions de régie publique, janvier, p. 8
Benjamin Ross, Cinquième Congrès triennal de la CAROSAI, janvier, p. 11
Jameleddine Khemakhe, Audit intégral, avril, p. 6
Matthew Andrews, Adapter les contrôles externes de manière à faciliter la gestion axée sur les résultats au gouvernement, avril, p. 9
Le symposium de l'IDI à l'intention des spécialistes de la formation met en valeur l'unité et la collectivité, juillet, p. 7
Linda Sellevaag, XI^e Assemblée de l'OLACEFS au Panama, octobre, p. 9
Armagan Tarim et Mehmet Baha Karan, Évaluation du rendement selon la méthode d'enveloppe, octobre, p. 12

PROFILS

- Mongolie, janvier, p. 15
Nigéria, avril, p. 12
Corée, juillet, p. 14
Finlande, octobre, p. 15

ÉDITORIAUX

- Défis futurs : Réflexions au terme de mon mandat de dix ans à titre de vérificateur général du Canada, janvier, p. 1
Planification du XVII^e Congrès de l'INTOSAI, avril, p. 1
Vivre dans un monde interconnecté, juillet, p. 1
Maintenir l'échange d'information – Un facteur essentiel pour l'avenir, octobre, p. 1

DANS LE CADRE DE L'INTOSAI

- Le Secrétariat de l'IDI quitte le Canada pour la Norvège, janvier, p. 18
Nomination du Président Munoz à la Chambre des comptes de Madrid, janvier, p. 19
Nouveau Secrétariat de l'ASOSAI en Inde, janvier, p. 19
Branchez-vous!, avril, p. 15
Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI à Budapest, avril, p. 15
Rapport d'étape de la Commission des normes de contrôle, avril, p. 16
Nouveau site Web du Groupe de travail pour le contrôle écologique de l'INTOSAI, avril, p. 16
Réunion du Groupe de travail pour le contrôle des privatisations de l'INTOSAI, qui s'est tenue à Budapest, juillet, p. 18
La Commission des normes de contrôle interne se réunit à Miami, juillet, p. 19
Le contrôle international fait des progrès en vue du XVII^e INCOSAI, qui se tiendra à Séoul en 2001, juillet, p. 20
Nouvelles de l'IDI, octobre, p. 19

EN BREF

- | | |
|--|--|
| Afrique du Sud, janvier, p. 2 | Japon, octobre, p. 5 |
| Bangladesh, avril, p. 3 | Malte, avril, p. 4 |
| Barbade, juillet, p. 2 | Népal, juillet, p. 5 |
| Bhoutan, octobre, p. 3 | Nouvelle-Zélande, octobre, p. 5 |
| Canada, juillet; p. 4, octobre, p. 3 | Philippines, juillet, p. 5 |
| Chili, octobre, p. 3 | Pologne, octobre, p. 6 |
| Chine, janvier, p. 2 | Qatar, octobre, p. 6 |
| Communauté des ISC lusophones, janvier, p. 2 | République tchèque, octobre, p. 6 |
| Consortium international sur la gestion financière dans le secteur public, juillet, p. 6 | Royaume-Uni, octobre, p. 7 |
| Croatie, octobre, p. 4 | Suède, avril, p. 5 |
| États-Unis d'Amérique, avril, p. 3; octobre, p. 4 | Suisse, juillet, p. 5 |
| Finlande, janvier, p. 3 | Trinité-et-Tobago, octobre, p. 7 |
| Hong Kong, avril, p. 4 | Tunisie, octobre, p. 7 |
| Iran, janvier, p. 3 | Turquie, janvier, p. 4 |
| Irlande, avril, p. 4 | Union européenne, janvier, p. 5, juillet, p. 6 |
| Italie, octobre, p. 4 | Uruguay, octobre, p. 9 |