



**NATIONS
UNIES**



INTOSAI

**LE RÔLE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE
CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DANS LA
RESTRUCTURATION DU SECTEUR PUBLIC**

**Rapport du 11e séminaire ONU/INTOSAI
sur le contrôle des comptes publics**

**Vienne
25 – 29 avril 1994**



**NATIONS
UNIES**



INTOSAI

DEPARTMENT OF
DEVELOPMENT SUPPORT
AND MANAGEMENT SERVICES

**LE RÔLE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE
DES FINANCES PUBLIQUES
DANS LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR PUBLIC**

Rapport du 11e séminaire ONU/INTOSAI
sur le contrôle des comptes publics
Vienne
25 – 29 avril 1994

TABLE DES MATIÈRES

I. Introduction.....	1
II. Le rôle des ISC dans la restructuration du secteur public	4
1. Problèmes fondamentaux.....	4
2. Objectifs de la restructuration.....	5
3. Types et méthodes de restructuration	6
4. Le rôle des ISC dans la restructuration.....	8
5. Problèmes et obstacles rencontrés dans les opérations de restructuration.....	10
6. Les quatre États suivants ont présenté une étude de cas.....	14
7. Perspectives d'avenir.....	20
III. Résultats et recommandations.....	22
Annexes.....	23

I. Introduction

Le séminaire interrégional organisé conjointement par l'Organisation des Nations unies (ONU) et l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) sur le thème "Le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la restructuration du secteur public" s'est tenu du 25 au 29 avril 1994 à Vienne, Autriche. Il s'agissait, en l'occurrence, du 11^e séminaire interrégional organisé conjointement par le Department of Development Support and Management Services (DDSMS) de l'ONU et l'INTOSAI.

Dans le passé, le DDSMS avait déjà, plus d'une fois, pris l'initiative de lancer des activités de formation destinées à aider les pays en développement dans le renforcement du contrôle de leurs finances publiques. Dans le cadre de cette série de stages de formation, le DDSMS a organisé tous les deux ans, conjointement avec l'INTOSAI, des séminaires internationaux portant sur le thème du contrôle des finances publiques. Les dix manifestations de ce genre organisées au cours des vingt dernières années ont été consacrées notamment aux thèmes suivants: vérification des entreprises publiques, vérification des travaux publics, méthodes de vérification, systèmes de contrôle de gestion interne, vérification des programmes d'aide au développement, application des principes régissant le contrôle des finances publiques, la comptabilité et la vérification des projets internationaux d'aide au développement ainsi que la vérification dans un cadre informatisé. Le dernier séminaire s'inscrivant dans cette série a abordé, quant à lui, le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) dans la restructuration du secteur public.

Les thèmes suivants ont été discutés et étudiés lors du 11^e séminaire ONU/INTOSAI:

- Problèmes fondamentaux de la restructuration du secteur public
- Modèles et approches en matière de restructuration
- Rôle des ISC et approches du contrôle des finances publiques dans le processus de restructuration du secteur public
- Motivations et questions clés à l'origine de la restructuration du secteur public
- Problèmes rencontrés par les ISC lors du contrôle des opérations de restructuration
- Expériences dans le domaine du contrôle des opérations de restructuration

Cette liste fait clairement ressortir le pluralisme et la densité des questions abordées au cours des travaux du séminaire. Diverses ISC ont illustré leurs expériences à l'aide d'études de cas, ce qui a permis de donner aux participants une idée précise des tâches entrant dans le cadre du contrôle des finances publiques et de les familiariser avec les défis et les problèmes se posant dans ce domaine.

Grâce aux discussions-débats et aux réponses apportées par les conférenciers aux questions posées par l'auditoire, il a été possible d'approfondir certains détails et de donner un aperçu sur les problèmes principaux. Parmi les principales préoccupations formulées par les participants figurent l'indépendance des ISC lors du contrôle des opérations de privatisation, la démarche et la méthode sous-tendant le contrôle des opérations de privatisation, le choix du moment opportun pour effectuer le contrôle d'un projet de privatisation tout comme l'étendue d'un tel contrôle (ce que l'ISC a le droit de contrôler une fois la privatisation effectuée). Il a également été souligné que le contrôle des opérations de restructuration exigeait obligatoirement des connaissances spécialisées et un savoir-faire spécifique ainsi qu'une compétence technique et un grand pouvoir de discernement professionnel de la part des vérificateurs qui doivent se familiariser dans le détail avec un domaine nouveau pour lequel tant le cadre législatif et réglementaire que les normes de contrôle adéquates font encore défaut. Les contrôles de ce type représentent pour les ISC un défi considérable en ce qui concerne la qualification et la compétence professionnelles de leur personnel.

Le Dr Franz Fiedler, Président de la Cour des Comptes autrichienne et Secrétaire général de l'INTOSAI, a salué les participants en sa qualité de représentant de l'INTOSAI. Il a souligné l'importance que revêtait depuis de nombreuses années la coopération entre l'ONU et l'INTOSAI dans le cadre de l'organisation de séminaires interrégionaux et de rencontres d'experts sur le contrôle des comptes publics.

Le thème du 11e séminaire ONU/INTOSAI a été retenu à la lumière des événements qui se sont produits ces dernières années et qui ont entraîné sur le plan mondial des mutations politiques et économiques qui ne sont pas restées sans effet sur les budgets nationaux. Le séminaire tient compte des changements profonds intervenus dans le monde, des restructurations entreprises dans les divers Etats et de leurs répercussions sur les ISC - tant en ce qui concerne leurs nouvelles attributions que leur structure organisationnelle, notamment dans le contrôle des opérations de restructuration. Monsieur le Président Fiedler a formulé l'espoir que les participants puissent approfondir leurs connaissances

relatives au contrôle et à d'autres questions se posant dans le cadre de la restructuration du secteur public et soient ainsi en mesure de contribuer à l'amélioration de la gestion budgétaire.

Dans son allocution de bienvenue au nom du Department for Development Support and Management Services, M. Blais qui représentait M. Bertucci, Directeur de la Division for Public Administration and Development Management, a souligné la grande importance que l'ONU accordait à ces ateliers et réunions et à l'impact que ceux-ci avaient dans les pays en développement en termes de l'amélioration globale de la gestion budgétaire et financière. Bon nombre de pays se trouvent actuellement en plein processus de restructuration afin de conférer à leurs entreprises publiques une meilleure assise économique, la restructuration pouvant, entre autres, s'effectuer sous forme de privatisation. L'ONU est également d'avis que les ISC ont à jouer un rôle de premier plan dans ce processus de restructuration. Il a formulé l'espoir que le 11e séminaire ONU/INTOSAI puisse apporter une aide concrète aux ISC lorsqu'elles sont appelées à apprécier de façon critique les processus de restructuration et contribuer ainsi à un renforcement de la gestion budgétaire et financière dans les divers pays.

Quarante personnes au total ont assisté à la réunion. Il s'agissait de participants venant de pays en développement, de représentants d'ISC de pays développés, de représentants de l'ONU, de la Banque Mondiale et d'observateurs d'institutions spécialisées de l'ONU ainsi que de l'INTOSAI (cf. Annexe II/Liste des participants).

La réunion a commencé le 25 avril 1994 par une séance plénière et s'est terminée le 29 avril 1994 après un total de 12 séances plénières.

II. Le rôle des ISC dans la restructuration du secteur public

1. Problèmes fondamentaux

La conception des fonctions de l'Etat a subi au cours de l'histoire une évolution en ce sens que l'Etat n'a plus à diriger l'économie de manière centralisée, la planification étant rendue responsable de nombreux dommages causés à l'environnement et largement associée à la corruption, la mauvaise gestion et le gaspillage. Dorénavant, l'Etat est appelé à promouvoir le développement de l'économie de marché par la création de conditions macro-économiques adéquates. La suppression des activités de l'Etat qui ont fait leur temps tout comme le transfert d'activités publiques vers le secteur privé sont devenus nécessaires à la suite des exigences de plus en plus fréquentes visant un secteur public fonctionnant avec plus de rentabilité et d'effectivité.

On croyait, dans le passé, que la nationalisation d'entreprises était un instrument adéquat pour favoriser la croissance économique, l'essor du revenu national et la création de nouveaux emplois, notamment dans des domaines où le secteur privé avait la réputation d'être inefficace et de ne pas disposer de capitaux suffisants pour effectuer les investissements nécessaires.

En plus d'une croissance économique favorable ainsi escomptée, les entreprises nationalisées passaient pour pouvoir mieux contribuer à l'obtention des objectifs sociaux des gouvernements et réduire la dépendance vis-à-vis des sociétés multinationales et des investissements étrangers directs.

Toutefois, au cours des années 80, il s'est avéré que les entreprises nationalisées n'avaient pas donné les résultats qu'on attendait d'elles bien qu'ayant bénéficié d'avantages en matière de concurrence grâce à des subventions publiques et des mesures de protection.

Les difficultés s'expliquent par la pléthore d'objectifs contradictoires devant être poursuivis par les entreprises, un vaste appareil bureaucratique, un pouvoir de décision centralisé, des erreurs commises par la direction des entreprises, une dotation insuffisante en capitaux et des coûts de personnel extrêmement élevés.

Les gouvernements se sont efforcés de pourvoir les entreprises nationalisées d'une meilleure organisation, toutefois les succès ont été de courte durée. Toutes ces raisons sont à l'origine des restructurations entreprises dans un grand nombre de pays.

2. Objectifs de la restructuration

La restructuration était motivée dans de nombreux Etats par la dominance du secteur public dans la vie nationale, l'organisation traditionnelle du secteur public basée sur des structures hiérarchisées, bureaucratisées et présentant des carences ainsi que par la nécessité de combler les pertes élevées subies par les industries nationalisées.

Les gouvernements ont, dans une large mesure, poursuivi une politique de régulation dont l'objectif consistait à transférer autant que possible les activités entrepreneuriales de l'Etat au secteur privé et à réorienter l'Etat vers ses compétences régulatrices et réglementaires. C'est plus particulièrement dans les nouveaux Länder de l'Allemagne unifiée que l'on a tenté de transformer à court terme et dans les meilleurs délais l'ensemble de l'économie dirigiste, centralisée et nationalisée en une économie de marché régie par les principes de l'économie privée.

La restructuration devait permettre de contribuer à une consolidation du budget ainsi qu'à une augmentation de la rentabilité du secteur public restant après un transfert des activités du secteur public vers le secteur privé, à une augmentation de la rentabilité de l'économie et, en particulier, par le biais d'une relance de la concurrence et la suppression des monopoles.

La relance de l'économie favorisée par la libre concurrence et accompagnée de réformes de l'organisation du marché ainsi que d'un assouplissement des entraves aux opérations commerciales devait également se solder par une amélioration de la protection sociale.

En outre, la restructuration devait entraîner une augmentation de la productivité par une utilisation optimale des ressources et réduire, autant que possible, l'influence des gouvernements sur les entreprises nationalisées poursuivant généralement des objectifs politiques en plus de leurs objectifs économiques. Dans le processus de restructuration, il s'agissait également d'éliminer, d'une part, les entraves subies par les opérations économiques et commerciales imputables au vaste appareil bureaucratique et, d'autre part, les subventions et les privilèges accordés par l'Etat.

La cession d'entreprises publiques devait avoir une incidence positive sur le budget de l'Etat. Toutefois, en plus des recettes provenant des cessions, on ne pouvait escompter à long terme un apport en faveur du budget de l'Etat que si la rentabilité des entreprises

augmentait, si l'Etat ne devait plus verser de subventions et pouvait obtenir des recettes importantes au titre de la perception des impôts.

Parmi les autres objectifs de la restructuration cités par les participants de différents pays, il importe de mentionner la prise en considération des expériences acquises en matière de gestion d'entreprises par le secteur privé, les possibilités offertes en matière de création de nouveaux débouchés, l'appropriation de technologies modernes et de plus grandes possibilités en ce qui concerne la mobilisation de capitaux. En simplifiant, on peut affirmer que la restructuration devrait permettre

- ... de délester l'Etat d'un certain nombre d'activités
- ... d'améliorer le fonctionnement de l'Etat
- ... et de corriger les carences constatées.

3. Types et méthodes de restructuration

Les différents pays ont adopté diverses démarches en matière de restructuration du secteur public; toutefois, il est possible de distinguer six méthodes principales:

a) la décentralisation

l'attribution d'une compétence exercée par l'Etat à une collectivité publique déjà existante ou créée pour la circonstance pour profiter au maximum du savoirfaire et pour réduire l'influence politique (par ex. en France, les autorités qui accordent des subventions et des autorisations, la surveillance des sociétés d'assurance, les musées nationaux).

b) la délégation

le transfert de fonctions exercées jusqu'à présent par le secteur public à des sujets de droit ou personnes morales dont le propriétaire de parts reste, en règle générale, le secteur public.

c) la privatisation

la cession de biens appartenant au secteur public à des particuliers ou des sujets de droit soit dans leur totalité (privatisation totale) soit en partie (privatisation partielle).

d) la suppression d'une entité publique

la disparition d'une activité ou le rattachement d'une activité auparavant personnalisée à une autre entité publique.

e) la personnalisation d'une activité

l'individualisation d'une activité sur le plan juridique par la transformation d'un service de l'Etat ou d'une collectivité locale en établissement public (par ex., en France, dissociation institutionnelle entre les activités réglementaires et d'exploitation du secteur des postes et des télécommunications) ou filialisation d'une activité d'une entreprise publique.

f) la réorganisation

la transformation des structures de direction, la déconcentration, la délocalisation, l'abandon d'activités, la cession de participations, la réduction des effectifs, la restructuration du capital, etc.

L'objectif principal de la restructuration consistait avant tout à remplacer, pour des raisons budgétaires, un grand nombre d'activités du secteur public par des activités du secteur privé et à obtenir une amélioration du rendement des prestations, les pays ayant retenu le plus souvent la privatisation et la délégation.

Parmi les opérations de privatisation, on a distingué les catégories ci-dessous:

- ...cession d'entreprises d'un type existant déjà dans le secteur privé;
- ...cession d'entreprises ayant connu dans le passé des difficultés financières;
- ...cession de monopoles;
- ...cession d'entreprises intervenant dans des activités qui jusqu'ici n'avaient pas été confiées au secteur privé.

Les entreprises qui avaient déjà connu des difficultés financières ont fait l'objet d'un redressement avant la cession ou -le cas est moins fréquent- d'une vente à des particuliers dans l'espoir d'obtenir une gestion d'entreprise positive, une fois le redressement effectué.

Les modalités de la privatisation ont été les suivantes:

- ...des biens ou des actions ont été mis en vente par le biais d'appels d'offre pour susciter l'intérêt d'un maximum de soumissionnaires;
- ...les actions sont proposées à la vente en bourse;

- ... les salariés, les membres du directoire et ceux de l'assemblée générale se voient proposer l'achat d'actions;

Le problème de la mise à disposition de moyens financiers supplémentaires pour la réalisation de tâches publiques par le biais de sociétés spéciales d'exécution et de sociétés spéciales de financement, tout comme celui du financement du budget par des contrats de crédit-bail a été évoqué. Ceci a pour effet d'augmenter la "dette financière grise". Il s'agit, en l'occurrence, d'engagements de l'Etat qui ne figurent pas en tant que tels dans le budget de l'Etat.

Un grand nombre de pays, comme l'Egypte, a fixé des principes très détaillés et rigoureux destinés à régir les opérations de privatisation pour éviter autant que possible la mauvaise gestion et avant tout la corruption.

4. Le rôle des ISC dans la restructuration

Le contrôle réalisé par l'ISC intervient, en principe, là où le processus de restructuration du secteur public a des répercussions sur la gestion budgétaire et financière de l'Etat. En plus des objectifs économiques et politiques pouvant être liés à la restructuration des entreprises d'Etat, il appartient avant tout aux ISC de contrôler l'incidence des mesures de restructuration sur le patrimoine de l'Etat.

C'est dans le contrôle des opérations de privatisation que le rôle des ISC revêt vraisemblablement la plus grande importance. Ce contrôle devrait se limiter au processus et à ses résultats et ne pas intervenir dans la discussion politique relative à la privatisation. Dans certains pays (comme en Allemagne, par ex.), les ISC peuvent également suggérer de leur propre chef des mesures de privatisation.

En général, le contrôle d'une privatisation porte sur une opération de gestion financière déjà achevée. En cas de cession de parts majoritaires, le contrôle ne pourra porter que sur l'entreprise cédante puisque l'entité ayant fait l'objet de la cession ne relève plus de la compétence de contrôle de l'ISC concernée. Toutefois, certains pays s'assurent un droit de contrôle sur une entreprise cédée partiellement par la mise en place de mesures réglementaires prévoyant que toutes les entreprises bénéficiant de subventions, d'aides ou d'autres allocations de l'Etat seront assujetties au contrôle de l'ISC.

Dans bon nombre de cas, c'est la cession qui fait l'objet du contrôle par l'ISC qui, ce faisant, se concentre sur les points suivants:

- ...préparation de l'entreprise en vue de sa cession
- ...modalités régissant la cession
- ...activités d'un syndicat bancaire d'émission d'actions
- ...recours à des incitations à la vente
- ...fixation du prix des actions ou du prix de vente en cas de cession à des acquéreurs particuliers
- ...coûts relatifs à la cession

Il est certain que la vérification du prix de vente fixé fait partie des tâches les plus complexes dans le cadre du contrôle. L'appréciation d'une entreprise soulève d'énormes problèmes dans les pays représentés. Souvent, les ISC de pays moins avancés ne sont pas à même de contrôler les points énumérés ci-dessus et ce d'autant moins que les entreprises faisant l'objet de la cession ne disposaient pas de comptabilité en règle. Et dans le passé, l'appréciation d'une entreprise par des sociétés privées n'a pas toujours été jugée satisfaisante dans bon nombre de pays. Dans de tels cas, il incombe aux ISC d'apporter une contribution par des expertises, la préparation de rapports financiers, l'évaluation du résultat de l'entreprise, etc.

En plus des points énoncés plus haut, les ISC devraient évaluer de façon critique les raisons qui ont conduit à la privatisation, les accords financiers conclus en dehors du prix de vente et les accords relatifs au personnel.

Au cas où l'entité privatisée aurait à exercer à l'avenir des activités publiques, il appartiendra à l'ISC de vérifier la nature des mesures réglementaires et autres prévues pour s'assurer, d'une part, que l'Etat soit en mesure d'exercer une influence adéquate sur l'entité privatisée eu égard à ses activités publiques et, d'autre part, que l'ISC puisse conserver son droit de contrôle.

Dans ses contrôles, l'ISC des Pays-Bas se réfère au type de prestations (publiques) fournies par la collectivité de droit public concernée et s'interroge sur le bienfondé des objectifs et des motivations à l'origine de la restructuration.

En plus de l'administration centrale, cette ISC contrôle

- ... les entreprises dont l'Etat est l'actionnaire principal;
- ... les collectivités de droit privé auxquelles l'Etat a accordé directement ou indirectement des subventions, des prêts ou des garanties;
- ... les sociétés qui accomplissent des fonctions publiques et qui sont financées par des fonds publics.

Dans certains pays, les ISC ont le droit de vérifier l'utilisation des recettes obtenues au titre de la privatisation.

Il importe, finalement, de signaler le rôle important dévolu aux ISC dans la mise à disposition des organes de décision du pays d'informations complètes sur l'évolution des mesures de restructuration. Ceci garantit un maximum de transparence à la solution apportée aux problèmes inhérents à de telles transactions.

5. Problèmes et obstacles rencontrés dans les opérations de restructuration

Les obstacles et problèmes liés aux opérations de restructuration de grande envergure concernent, d'une part, directement le budget et les finances d'un pays et, d'autre part, le rôle des ISC dans l'exercice de leur contrôle.

a) problèmes et obstacles de nature générale

Tous les Etats se voient dans l'obligation de créer un encadrement juridique et économique en vue d'atteindre avec succès les objectifs ci-dessus assignés à la restructuration. Ceci implique également que les avantages et les inconvénients de la privatisation de chaque entité seront comparés avec soin et que ses répercussions sur l'économie nationale seront prises en considération.

De plus, il importera de cerner la contradiction existant entre l'objectif de la maximisation des profits préconisé par l'entrepreneur privé et les objectifs supérieurs de l'Etat devant être poursuivis par ce dernier dans le cadre de sa politique menée dans le domaine conjoncturel, social, de la répartition et de l'emploi.

Il va de soi que la fixation de la valeur (du prix) du patrimoine faisant l'objet de la privatisation revêt une importance particulière. Les avis divergent sur la question de savoir si l'appréciation doit se fonder sur la valeur comptable, la valeur productive, la

valeur intrinsèque ou sur la valeur escomptée à l'avenir, etc. Toutefois, l'Etat doit aussi tenir compte du fait que le patrimoine était, en règle générale, consacré à l'exercice d'une activité publique et qu'il était financé par le biais des recettes fiscales. Voilà pourquoi l'Etat est intéressé à déterminer la valeur intrinsèque du patrimoine encore existant. Dans certains pays, le manque d'experts en gestion, en comptabilité et en investissements rend cette appréciation difficile.

Le moment opportun de la privatisation d'une entreprise est un choix difficile à opérer, lui aussi. Ce faisant, il est nécessaire de tenir compte de la situation économique de l'entreprise à privatiser, de la situation conjoncturelle et, en cas d'émission d'actions, du climat prévalant généralement à la Bourse. En cas d'émission d'actions, la création d'une bonne capacité de rendement et d'une structure financière solide seront les conditions préalables à une introduction en Bourse réussie. Il ne faudra pas négliger, non plus, la capacité d'absorption du marché des capitaux.

La cession d'entreprises ou de parts est souvent problématique car dans les petits pays et/ou en présence d'un marché des capitaux peu développé, les acquéreurs potentiels privés de ces pays ne disposent pas de capitaux suffisants et les Etats ne souhaitent pas "brader" leur patrimoine en faveur d'acquéreurs étrangers. Par ailleurs, vu l'élargissement et l'importance croissante de l'Union européenne, force est de constater dans les pays d'Europe centrale et orientale que les relations économiques internationales faisant intervenir de plus en plus de capitaux étrangers dans la vie économique nationale de ces pays sont très recherchées.

Un problème majeur se posant dans tous les pays est le licenciement des salariés qui va souvent de pair avec la restructuration. Presque partout, des plans sociaux sont exigés pour contrecarrer les retombées sociales souvent désastreuses de ces licenciements. Il est à craindre qu'un transfert total du patrimoine en faveur du secteur privé pourrait compromettre l'obtention des objectifs socio-économiques que sont la croissance assortie de la justice sociale.

Une restructuration visant l'amélioration de la rentabilité peut entraîner une économie de prix élevés par le biais d'un relèvement du prix des biens et des services. L'exemple de l'Inde montre que les succès enregistrés par le secteur privé ne sont pas forcément plus grands puisque certains indices prouvent que différentes

branches du secteur privé de ce pays ont à affronter des problèmes économiques croissants.

b) Obstacles et problèmes rencontrés par les ISC

Lors du contrôle des programmes de privatisation, les ISC distinguent généralement trois phases, à savoir l'examen des mesures prises par les gouvernements en vue de préparer la privatisation, l'opération de privatisation à proprement parler et les modalités de son exécution tout comme les répercussions de la privatisation sur les finances publiques, en vue de déterminer si le programme en question a permis d'atteindre l'objectif qui lui avait été assigné. Ici, les avis ont divergé notamment en ce qui concerne le moment de la cession, les méthodes utilisées et les modalités d'exécution des mesures de privatisation ainsi que les différentes mesures individuelles relatives au rendement, à la rentabilité et au potentiel de croissance des entreprises, et finalement en ce qui concerne l'appréciation, etc.

La Cour des comptes française a rencontré des difficultés concrètes dans le contrôle de la privatisation notamment dans la programmation d'une intervention de contrôle puisqu'une obligation de contrôle des comptes annuels par la Cour des comptes n'est pas prévue dans tous les cas (lorsqu'une telle obligation n'est pas prévue, une règle du jeu s'impose), puis dans le contenu du contrôle (comptes et gestion) et dans la procédure applicable après la privatisation. Il existe également le risque de contestation des conditions du transfert de propriété par les acquéreurs si des constatations de contrôle mettant en question la valeur de l'entreprise leur sont communiquées.

Des obstacles et problèmes se présentent également lors des missions de contrôle de l'ISC pour les méthodes de restructuration autres que la privatisation:

Dans le cadre de la délégation l'ISC contrôle, entre autres, les conditions dans lesquelles intervient le choix du co-contractant tout comme les considérations relatives à l'équilibre économique et financier du contrat, ce faisant la diversité des supports juridiques utilisés, l'appréciation des paramètres économiques et financiers, l'appréhension de la totalité des engagements, patents et occultes, de la collectivité concédante tout comme l'accès à l'information relative au co-contractant sont autant d'éléments pouvant causer des difficultés.

Le contrôle d'une opération de décentralisation se concentre sur les conditions administratives et financières du transfert et sur une coïncidence éventuelle des responsabilités en matière de décision et de financement; ici, le contrôle du transfert de la compétence de l'ISC (à la chambre régionale des comptes dans le cas de la France) pourra créer des difficultés.

En cas de suppression d'une entité publique, le processus de fermeture, les conditions du transfert de l'activité et le bien-fondé de l'opération seront à contrôler par l'ISC. Les difficultés, ici, pourront concerner les interlocuteurs (à qui s'adresse-t-on? aux anciens dirigeants ou au liquidateur?), le changement éventuel des règles comptables ainsi que les considérations d'opportunité à l'origine de la suppression de l'entité.

Dans le cas de la personnalisation d'une activité, le contrôle portera sur les adhérences avec l'entité dans la collectivité de rattachement, la pertinence, l'équilibre des relations, le respect des règles de la concurrence, tout comme la réalité de l'autonomie accordée, les transferts de gestion, la viabilité de la nouvelle architecture institutionnelle, les relations financières avec la société-mère, le contrôle de la gestion de la filiale, la contribution de la filiale au résultat de la société-mère et aux résultats consolidés du groupe. Les obstacles sont nombreux, notamment en cas de changement de règles comptables, en cas d'absence de précédent, en cas de prégnance des habitudes de gestion et dans l'appréhension des évolutions de l'environnement concurrentiel.

Dans la réorganisation, les opérations de haut de bilan, la constitution et l'utilisation des provisions, l'image fidèle et complète de la situation économique et l'organisation interne de l'entreprise feront partie du contenu du contrôle.

Les difficultés pourront être causées par la complexité des enjeux, la confidentialité des opérations, l'identification des risques par rapport à une présentation unilatérale des opérations tout comme par l'appréhension des évolutions de l'environnement concurrentiel.

6. Les quatre Etats suivants ont présenté une étude de cas

6.1 Inde

La procédure et les modalités du programme de privatisation partielle entamé par le gouvernement indien en 1991 ont été soumises au contrôle de l'ISC de ce pays et le rapport y relatif a été présenté au Parlement en avril 1993. Parmi les résultats les plus importants, il importe de citer:

- a) La privatisation n'a pas été précédée d'une étude préparatoire appropriée et aucun effort n'a été entrepris pour susciter l'intérêt des investisseurs.
- b) Les actions de différentes entreprises publiques ont été regroupées en lots pour lesquels aucun prix plancher n'avait été stipulé dans les offres de souscription, ce qui a entraîné une diminution de la valeur réalisée.
- c) La vente des actions à un prix inférieur au prix plancher escompté s'est soldée par une dépréciation de la recette totale se situant entre 21 et 86% des résultats estimés.
- d) Vu l'absence de concurrence, il n'y a eu qu'un seul soumissionnaire pour la plus grande partie de ces lots d'actions et pour un nombre limité d'entre eux, seules deux ou trois offres ont été enregistrées.
- e) Une clause de demande en restitution concernant une plus-value éventuelle en cas de revente par des instituts de financement ne figurait pas dans les conditions de vente.
- f) Pour certaines raisons, quelques entreprises furent intégrées dans le programme de privatisation contre l'avis des ministères de tutelle/des entreprises elles-mêmes. Ce qui se solda par un déficit considérable.
- g) Le programme de privatisation n'a servi qu'à limiter le déficit budgétaire au lieu de répondre à l'objectif principal qui était de procurer des ressources au secteur public et de renforcer la participation publique sur une plus grande échelle.

En plus des résultats mentionnés ci-dessus, les faits suivants présentent un grand intérêt au niveau du contrôle:

- a) En Inde, la politique et le programme de privatisation relèvent essentiellement des décisions des instances administratives. La mise en place d'un encadrement juridique n'a pas été jugée nécessaire.
- b) Malgré l'existence de différentes options de privatisation, c'est la vente aux enchères qui a été choisie en Inde pour un nombre limité d'entreprises publiques. La méthode de privatisation retenue par le gouvernement ne fait l'objet d'aucun commentaire dans le rapport de contrôle qui a limité ses

constatations aux carences présentées par la mise en oeuvre de l'opération de privatisation et à son impact financier sur le budget de l'Etat.

- c) Il convient également de s'interroger sur l'étendue du contrôle des objectifs mêmes de la privatisation et sur le bien-fondé de l'objectif de la privatisation consistant à mobiliser des ressources en faveur du Ministère des finances en vue de réduire le déficit budgétaire ou à rembourser la dette publique comme en Allemagne ou plus récemment en Argentine. Là encore, l'ISC de l'Inde ne s'est pas attaquée à ce problème puisque la politique de privatisation et ses objectifs avaient obtenu l'aval nécessaire des responsables des instances administratives. L'étendue du contrôle s'est limitée à l'examen des principes arrêtés par le gouvernement pour la vente des actions, à la question de savoir si les objectifs assignés au programme avaient été atteints et si la procédure avait été profitable au Ministère des finances.
- d) Dans son contrôle du programme de privatisation, l'ISC de l'Inde a privilégié le résultat des cessions au détriment de l'examen des différentes options de mise en vente ou du principe les sous-tendant.
- e) L'un des problèmes rencontrés lors du contrôle de ce programme de privatisation était le manque de coordination entre les trois ministères intéressés. Il s'en suivit que l'ISC a eu du mal à obtenir des informations correctes et complètes de la part de ces instances.
- f) La rentabilité du programme de privatisation du gouvernement n'a pas pu faire l'objet d'un contrôle spécifique étant donné qu'aucune des instances concernées ne disposait d'informations y relatives.
- g) Un autre élément intervenant dans le contrôle de tels programmes de privatisation est l'appréciation par l'ISC de la valeur appropriée des actions des entreprises concernées. Dans ce contexte, l'instance de liaison indienne a fait appel à des consultants et les prix plancher ont été fixés sur la base de certains critères approuvés et correspondant aux recommandations des consultants.
- h) Le souhait du gouvernement de voir la cession achevée à une date donnée afin de résorber le déficit budgétaire a créé l'impression que l'on procédait, en l'occurrence, à une "vente forcée" ou une "vente de liquidation".
- i) Le rapport de vérification a fait ressortir un autre élément de critique, à savoir l'absence de concurrence. En outre, aucune négociation n'a été engagée avec les acquéreurs potentiels lorsque les offres soumises étaient trop basses par rapport au prix plancher.

Le rapport de vérification de l'ISC a incité le gouvernement à améliorer certaines procédures lors des restructurations et les recommandations de l'ISC ont été suivies dans une large mesure.

6.2. Egypte

Entreprises privatisables

De 1992/93 à 1996/97 des participations de l'Etat concernant au moins 25 entreprises seront mises en vente tous les ans, et notamment:

- a) Des parts de capital de co-entreprises détenues par des holdings.
- b) Des actions concernant des participations et des filiales.
- c) Des parts de capitaux des filiales détenues majoritairement par des holdings.
- d) Des biens cédés sur décision des filiales (magasins, lignes de production, hôtels, et autres).

En outre, des biens fonciers de l'Etat seront mis en vente dans le cadre de la réforme agraire. On tentera aussi de gérer sur une base privée quelques hôpitaux publics ou certains de leurs services. Des stations-service détenues par les entreprises affiliées à la Petrol Public Corporation seront cédées, louées ou prises à bail par des particuliers.

S'inspirant de l'expérience acquise dans d'autres pays en matière de planification et de réalisation de participations, le gouvernement examinera la possibilité pour le secteur privé de prendre des parts dans les établissements publics de distribution et d'approvisionnement et d'y investir au niveau de la construction de centrales électriques et de stations d'eau potable, de routes et de centrales de télécommunication.

Méthodes de privatisation

Voici les méthodes retenues dans le cadre de la privatisation:

- a) Les biens ou les actions sont mis en vente par le biais d'appels d'offres, tout en cherchant à motiver le plus grand nombre de soumissionnaires possible.
- b) Les actions sont mises en vente à la bourse.
- c) Les salariés, les membres du directoire et ceux de l'assemblée générale sont encouragés à acheter les parts offertes à la vente.
- d) Promotion de contrats de crédit-bail et de gestion pour la fourniture de prestations.
- e) Multiplication de contrats de travail avec des tiers produisant ou négociant en leur propre nom et qui assument la surveillance technique et/ou commerciale.

Entités de l'Etat responsables de la privatisation

Trois entités de l'Etat sont prioritairement chargées de la mise en oeuvre de la privatisation:

- a) Le Ministère des entreprises publiques dont le Ministre assume le contrôle du bureau technique qui l'aide à arrêter les procédures, à élaborer les programmes de vente annuels, à exécuter les programmes et à évaluer les résultats.
- b) Des holdings, chargés de la réalisation du programme approuvé sous le contrôle du Ministre des entreprises publiques; le cas échéant, ils peuvent également faire appel à des experts.
- c) Des filiales dont la direction a le droit de vendre ou de louer partiellement ses biens ou ses lignes de production. En outre, la direction a le droit de proposer au holding la vente d'une partie des parts à ses salariés ou de recommander au directoire ou à l'assemblée générale la vente d'actions dans le cadre de co-entreprises auxquelles participe la filiale.

6.3 Allemagne

Lors du choix des approches de contrôle, l'ISC a veillé à soumettre à court terme les principales activités de la Treuhandanstalt (agence de privatisation) à un contrôle aussi global que possible. A cette fin, la Cour des comptes fédérale a tout d'abord choisi plusieurs thèmes de contrôle fondamentaux qui

- a) avaient une importance financière considérable;
- b) jouaient un rôle pour la stratégie entrepreneuriale de la Treuhandanstalt;
- c) fournissaient des connaissances sur la procédure appliquée par la Treuhandanstalt dans les opérations de base (par ex. privatisation, gestion de contrats, redressement et liquidation) et/ou
- d) présentaient un intérêt particulier pour le Parlement.

Les thèmes de contrôle très divers qui en ont résulté portaient sur les domaines d'activité de la Treuhandanstalt aussi différents que

- a) la procédure appliquée lors de la privatisation d'entreprises;
- b) le traitement de problèmes écologiques persistants;
- c) la gestion de contrats;
- d) la surveillance de participations;
- e) les décisions sur la possibilité de renflouer les entreprises en participation;
- f) les dépenses de personnel;
- g) la surveillance juridique et administrative du Ministère des finances.

Afin d'obtenir un aperçu sur les différents domaines d'activité de la Treuhandanstalt, les premiers contrôles ont été conçus comme contrôles dits d'orientation complétés plus tard par des contrôles de points forts.

En général, les contrôles ont été axés sur l'obtention d'informations générales sur la base de règlements du conseil de direction de la Treuhandanstalt et de cas individuels (par ex. procédure appliquée par la Treuhandanstalt dans différentes privatisations ou dans le redressement de certaines entreprises) concernant les questions suivantes:

- a) quels sont les critères retenus par le conseil de direction de la Treuhandanstalt pour diriger et coordonner la réalisation des tâches?
- b) comment ces critères sont-ils mis en pratique et respectés?
- c) les règlements présentent-ils des insuffisances fondamentales? et
- d) comment et par quelles mesures peut-on améliorer les procédures et décisions de la Treuhandanstalt?

Lors de ses contrôles, la Cour des comptes fédérale a notamment constaté que

- a) la documentation des bases décisionnelles et des processus décisionnels internes de la Treuhandanstalt avait souvent été insuffisante;
- b) l'urgence des privatisations pouvait poser des problèmes dans la préparation adéquate des décisions;
- c) des objets importants des négociations de privatisation n'avaient pas été réglés de manière suffisamment détaillée par contrat (emplois, investissements, problèmes écologiques persistants);
- d) les informations mises à disposition de la gestion des contrats ne fournissaient pas une garantie suffisante que la Treuhandanstalt assumait tous ses droits et devoirs résultant des privatisations;
- e) les tâches concernant la surveillance de participations ou le redressement d'entreprises en participation n'avaient pas été suffisamment concrétisées.

La Cour des comptes fédérale a recommandé de remédier par des mesures appropriées aux insuffisances constatées dans la réalisation des tâches de la Treuhandanstalt.

6.4. Autriche

Privatisation de la Verbundgesellschaft - un holding central gérant le réseau public d'électricité

En novembre 1988, la République d'Autriche a cédé 49% des actions de la Verbundgesellschaft par le biais d'une opération en bourse qui était l'aboutissement de l'action conjointe de deux Ministères, du directoire de la Verbundgesellschaft ainsi que d'un consortium de banques chargé de la cession des actions. Ce faisant, les banques se fondèrent sur des appréciations de l'entreprise réalisées par deux experts-comptables différents.

Cette privatisation partielle a été, à ce jour, la plus profitable pour la Fédération. Avec ses 73.000 actionnaires autrichiens et 20.000 actionnaires étrangers, la Verbundgesellschaft est devenue la plus grande société publique d'Autriche.

La Cour des comptes a notamment critiqué les points suivants de la procédure adoptée:

- a) L'appréciation était trop basse car elle était surtout axée sur les bénéfices. Ce faisant, le résultat défavorable enregistré au cours de l'année sur laquelle a porté l'évaluation et imputable à des circonstances extérieures exceptionnelles a eu un effet négatif. La situation financière solide, la valeur intrinsèque élevée ainsi que les excellentes perspectives économiques ne furent pas prises en compte.
- b) L'appréciation trop basse et l'ambition des propriétaires de réaliser une opération de privatisation rapide et exemplaire ont entraîné une fixation trop prudente de la cote des actions. Par conséquent, la demande a été très forte et le délai de souscription a pu être clos avant terme.
- c) Il aurait été opportun d'offrir d'abord un volume réduit à un prix plus élevé afin de tester l'intérêt que ces actions allaient susciter. Une telle procédure a permis à un holding détenu par un Land de réaliser des cotes sensiblement plus élevées.
- d) Un consortium de banques a été désigné pour participer à la fixation du cours et de la dotation. Il aurait été préférable de lancer un appel d'offres afin de sélectionner les banques qui auraient offert de vendre les actions aux meilleures conditions.
- e) L'influence souhaitée des actionnaires privés sur la gestion suite à la privatisation partielle ne s'est pratiquement pas fait sentir.

7. Perspectives d'avenir

Puisque le gouvernement est tenu de veiller à l'efficacité maximale de l'économie nationale et que, dans ce contexte, d'importantes restructurations s'avèrent nécessaires, le contrôle efficace de ces dernières revêt une importance primordiale. L'expérience a prouvé qu'un contrôle effectué par un personnel compétent permettait d'apprécier relativement bien l'impact des mesures économiques et que l'on pouvait, le cas échéant, en dégager des enseignements pouvant servir à améliorer les conditions entourant les restructurations futures.

L'une des tâches capitales incombant également à l'avenir aux ISC consistera à présenter avec un maximum de transparence la nature des règlements et des effets financiers des mesures de privatisation.

C'est notamment dans le secteur public qu'un contrôle effectué par des agents particulièrement qualifiés joue un rôle crucial puisque les postes de direction dans les secteurs ayant fait l'objet d'une restructuration ne sont pas toujours exclusivement pourvus en fonction de la qualification professionnelle et de l'aptitude personnelle et que très souvent l'influence politique joue un rôle décisif concomitant.

La formation du personnel chargé des contrôles et la rémunération adéquate des vérificateurs qualifiés resteront une question-clé, et ce d'autant plus que ces mesures devraient permettre d'endiguer l'exode des experts qualifiés vers des domaines où les rémunérations sont plus élevées.

A l'avenir, le contrôle des mesures de restructuration et notamment des programmes de privatisation représentera un défi encore plus grand pour les ISC. Tout porte à croire que l'on assistera dans un nombre croissant de pays d'Asie, d'Amérique latine, d'Europe orientale ainsi que dans les nouvelles républiques issues de l'Ex-Union soviétique à une recrudescence de programmes de privatisation les plus divers pour mobiliser des ressources.

Les ISC doivent se préparer en conséquence afin de pouvoir contrôler ces opérations compte tenu de différentes perspectives. Le contrôle des points forts des programmes de privatisation ne se concentrera pas seulement sur les méthodes et les procédures appliquées mais rendra également nécessaire une évaluation fondée de l'appréciation adéquate des actions. Ceci exigera une nette amélioration de l'accès à des informations fiables sur la

situation financière de ces différents secteurs tout comme des connaissances spécialisées très poussées de la part des vérificateurs. Un perfectionnement du contrôle devrait ouvrir la voie à de nouvelles possibilités d'amélioration des opérations de restructuration.

Il importe de mentionner, ici, que la mise en place d'un contrôle interne valable dans les entreprises serait vivement souhaitable.

Il convient d'ajouter que dans certains pays le succès des mesures de privatisation dépendra également dans une large mesure des possibilités et de la portée d'une lutte anti-corruption couronnée de succès. Une option consistera certainement à améliorer la comptabilité à l'intérieur des entreprises et à relever ainsi le niveau de transparence des transactions financières. De plus, des fonctionnaires correctement payés seront moins enclins à se laisser corrompre.

Pendant longtemps encore, il ne sera pas possible d'évaluer les effets à long terme des processus de restructuration, et notamment de la privatisation, avec leurs retombées économiques et sociales. Ce qui explique que pendant longtemps encore les ISC seront confrontées, dans ce contexte, à une profusion de tâches.

III. Résultats et recommandations

Les participants ont souligné que les présentations et les discussions y relatives leur avaient fourni des suggestions très précieuses quant au contrôle des mesures de restructuration dans leur pays respectif, ce qui aura une incidence positive sur les modalités de contrôle.

Malgré la grande diversité des méthodes de restructuration et des approches en matière de contrôle des finances publiques, il a été toutefois possible de dégager des points communs, notamment en ce qui concerne l'appréciation des entreprises, l'analyse globale de leur capacité de rendement économique et la solution des problèmes sociaux (par ex. licenciement des salariés, augmentation du nombre des chômeurs) qui sont autant de difficultés se présentant dans le cadre du processus de restructuration. Tous les participants ont souligné la nécessité de prévoir des mesures d'accompagnement pour pallier les cas sociaux particulièrement dramatiques causés par les restructurations.

Le thème de la privatisation et du rôle du secteur public n'a pas seulement suscité un très vif intérêt de la part des participants venant des pays en transition que sont les PECO mais également celui de tous les autres participants. Le 11e séminaire ONU/INTOSAI a rencontré un écho très favorable auprès des participants en raison du niveau scientifique très élevé des présentations, de l'organisation et du déroulement impeccables de la réunion et de la possibilité qui leur était offerte de procéder à échange approfondi d'expériences et de vues.

Les participants ont recommandé la promotion et le développement de l'échange d'informations dans ce domaine tout comme la publication des résultats du séminaire et du rapport y afférent en vue de les diffuser à tous les membres de l'INTOSAI.

De l'avis des participants, le 11e séminaire ONU/INTOSAI a présenté une très grande utilité pour leur activité professionnelle et ils ont unanimement souligné la nécessité d'organiser de futurs séminaires dans le domaine des finances publiques afin de contribuer au perfectionnement des connaissances qui s'impose face au caractère toujours plus complexe des opérations de contrôle.

Annexes

I. LISTE DES CONTRIBUTIONS

1. *Rapports nationaux des ISC*

Auteur	Pays	Titre
Saeed Al Marzooq	Bahrein	The Role of SAIs in the Restructuring of the Public Sector
Olaf Lütüs	Estonie	Public Sector Restructuring in Estonia
Frau Zipporah Martey	Ghana	Background of Public Sector Restructuring
Bambang Triadji	Indonésie	The Role of Supreme Audit Board of Republic of Indonesia in the Process of restructuring the Public Sector
L.S. Shithigona	Lesotho	Lesotho's paper on the Experiences of their SAI (Auditor General) in the field of Public Sector Restructuring
M. Taujoo	Maurice	Role of SAI in the Restructuration Process of the Public Sector
Ing. Arturo Harding L.	Nicaragua	La Función de la Contraloria en la Administración de los Recursos del Sector Publico
J. Chen Barris	Panama	Estructura y funciones de la Contraloria General de la República
Victor Enrique Caso Lay	Pérou	El Rol de la Contraloria General de la Republica en el Proceso de Reestructuración del Sector Público
Mathiaus D. Polius	Ste-Lucie	The Role of SAI in Restructuring the Public Sector
R.J. Dlamini	Swaziland	Office of the Auditor General of the Kingdom of Swaziland
Chavalit Saleepol	Thaïlande	Country paper of Thailand
L. Metia	Tuvalu	The Role of SAI in Restructuring the Public Sector
Eduardo Peñaloza	Venezuela	La función de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en la reestructuración del Sector Público
M.J. Simumba	Zambia	The Role of SAI in Public Sector Restructuring

2. *Présentations des ISC*

Auteur	Pays	Titre
Dr. Joachim Schmidt	Allemagne	Le rôle des ISC et les approches du contrôle des finances publiques relatives au processus de la restructuration
Mag. Dr. Dietrich Eymuth	Autriche	Modèles et approches de la restructuration du secteur public - 1e partie
OR Mag. Wolfgang Raschendorfer	Autriche	Modèles et approches de la restructuration du secteur public - 2e partie
Oswaldo Iturriaga Ruiz	Chili	Le contrôle de la cession des entreprises publiques
Abbas Hassib	Egypte	L'expérience égyptienne en matière de restructuration/privatisation du secteur public (étude de cas)
Jean-Benoit Frèches	France	Obstacles et problèmes auxquels sont confrontés les ISC lors du contrôle du processus de restructuration
K. Muthukumar	Inde	La restructuration des entreprises publiques et le contrôle des finances publiques - expériences en Inde
Pieter L. Stroink	Pays-Bas	Aspects environnementaux du processus de restructuration
J.G. Colman	Royaume-Uni	Considérations sur la restructuration du secteur public

3. *Contributions d'autres organisations*

Auteur	Organisation	Titre
Daniel P. Blais	ONU	The role of SAIs in the Restructuring of the Public Sector
George Russell	Banque Mondiale	Basic Issues of Accountability in the Restructuring of Public Enterprises

II. LISTE DES PARTICIPANTS:

M. Saeed Al Marzooq
Ministry of Finance and National
Economy
P. O. Box 333
Manama
Bahrein
Téléphone: 00973 53 30 20
Télécopie: 00973 53 00 33

M. Dimitre Jeliaskov
Ministry of Finance
National Accountancy Department
Rakovski Str. 102
1040 Sofia
Bulgarie
Téléphone: 00359 (2) 87 05 80, 86 93 92
Télécopie: 00359 (2) 765-024

Lic. Ibrahim Ferradaz Garcia
Comité Estatal de Finanzas
Calle Obispo N° 211 esq.
Provincia Ciudad Habana
Cuba
Téléphone: 0053 7 31 11 80, 62 69 55
Télécopie: 0053 7 33 80 38, 62 02 52

M. Olaf Lüüs
Assistant Auditor General
Eesti Vabariigi Riigikontroll
Narva mnt. 4
EE0100 Tallinn
Estonie
Téléphone: 00372 43 37 96, 42 56 77
Télécopie: 00372 631 27 64

M. David Tsvitsivadze
Chamber of Control of the Republic of
Georgia
David Agmashenebeli Ave., 103
Tbilisi
380064
Géorgie
Téléphone: 0049 5151 130 67
Télécopie: 0049 5151 86 33, 86 35

Mme Zipporah Martey
Ministry Block O.
P.O. Box M 96
Accra
Ghana
Téléphone: 00233 (21) 66 24 93
Télécopie: 00233 (21) 662-493

Mme Tiurlan Simatupang
Badan Pemeriksa Keuangan
Jalan Jenderal Gatot Subroto 31
P.O. Box 401
Jakarta
Indonésie
Téléphone: 0062 (21) 57 04 - 328, - 395
Télécopie: 0062 (21) 57 209 44

M. Sjahruddin Rasul
Badan Pengawasan Kevangan,
Dan Pembangunan (BPKP)
Jalan Hanam Wuruk 7
Jakarta
Indonésie
Téléphone: 0062 (21) 42 46 392
Télécopie: 0062 (21) 345 - 7410

Mme Litsobotsi S. Shithigona
Office of the Auditor General Lesotho
P.O. Box 502
Maseru
Lesotho
Téléphone: 00266 (3) 23 904
Télécopie: 00266 (3) 103 66

M. Mohamed El Mokthar Ould Sidi
Conseiller à la Cour des Comptes
Cour des Comptes
B.P. 592 Nouakchott
Mauritanie
Téléphone: 00222 (2) 530 69, 35 23 37
Télécopie: 00222 (2) 549 64

M. M. Taujoo
Director of Audit
Carne House
Chaussee
Port-Louis
Ile Maurice
Téléphone: 00230 212 20 96
Télécopie: 00230 211 08 80

Ing. C. Arturo Harding Lacayo
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Apartado Postal 48
Managua
Nicaragua
Téléphone: 00505 (2) 22 49 46; 22 38 63
Télécopie: 00505 (2) 22 76 38

M. Edgar Barahona
Director de Control Fiscal
Contraloría General
Apartado 5213
Zona 5
Ciudad de Panama
Panama
Téléphone: 00507 64 00 40, 64 93 01
Télécopie: 00507 63 93 22

C.P.C. Victor Enrique Caso - Lay
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Jr. Camilo Carrillo Nr. 114
Jesús Maria
Lima
Pérou
Téléphone: 0051 (14) 33 62 77, 33 61 88
Télécopie: 0051 (14) 33 62 30, 33 61 99

M. Mathiaus Polius
Deputy Director
Audit Department
N.I.S. Building Block B
Castries Waterfront
Sainte-Lucie
Téléphone: 001 (809) 452 - 3748, - 1943
Télécopie: 001 (809) 452 - 2506

Ing. Karol Svitel
Directeur
Najvyšší Kontrolný úrad Slovenskej
Republiky
Priemyselná ul. 2
813 14 Bratislava
République Slovaque
Téléphone: 0042 (7) 213 128, 214 189
Télécopie: 0042 (7) 213 005

Dr. Oto Sikuta
Directeur
Najvyšší Kontrolný úrad Slovenskej
Republiky
Priemyselná ul. 2
813 14 Bratislava
République Slovaque
Téléphone: 0042 (7) 213 128, 214 189
Télécopie: 0042 (7) 213 005

M. M.K. Wimalasena
Superintendent of Audit
Auditor General's Department
Independence Square
Colombo 7
Sri Lanka
Téléphone: 0094 1 68 51 67, 69 74 51
Télécopie: 0094 1 69 74 51

M. Robert J. Dlamini
Audit Department
P.O. Box 98
M'Bane
Swaziland
Téléphone: 00268 447 23
Télécopie: 00268 42839 (ou 426 69)

M. Chavalit Saleepol
Office of the Auditor General
Soi Areesampan
Rama VI Road
Bangkok 10400
Thaïlande
Téléphone: 0066 (2) 273 96 98
Télécopie: 0066 (2) 96 99, 273 96 94

M. Lotoala Metia
Auditor General
Office of the Auditor General
Private Mail Bag
Funafuti Atoll
Tuvalu
Téléphone: 00688 201 31
Télécopie: 00688 208 00 /201 30

Dr. José Ramón Medina
Contralor General de la República
Contraloría General
Avenidas Andrés Bello
Apartado 1917
Caracas 1050-A
Venezuela
Téléphone: 0058 (2) 571 - 9920, 571 -
9908
Télécopie: 0058 (2) 571 - 80 64

M. M.J. Simumba
Office of the Auditor General
Audit House
P.O. Box 50071
Ridgeway
Lusaka
Zambie
Téléphone: 00260 (1) 25 76 15
Télécopie: 00260 (1) 25 03 49

III. LISTE DES CONFÉRENCIERS:

Dr. Joachim Schmidt, Regierungsrat
Regierungsdirektor
Bundesrechnungshof
Berliner Straße 51
D - 60311 Frankfurt/Main
Allemagne
Téléphone: 0049 (69) 21 76 - 2166
Télécopie: 0049 (69) 21 76 - 2470

Mag. Dr. Dietrich Eymuth
Ministerialrat
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8351
Télécopie: 0043 (1) 712 94 25

Mag. Wolfgang Raschendorfer
Oberrat
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8358
Télécopie: 0043 (1) 712 94 25

M. Martín Garrido Araya
Contador Auditor e Ingeniero Comercial
Contraloría General de la República
Teatinos 56
Santiago de Chile
Chili
Téléphone: 0056 (2) 698 53 14
Télécopie: 0056 (2) 672 55 65

M. Abbas Hassib
Central Auditing Organization
Madinet Nassr
P. O. Box 11789
Le Caire
Egypte
Téléphone: 0020 (2) 93 35 07, 392 37 88
Télécopie: 0020 (2) 261 58 13

M. George Russel
Financial Adviser Central and Operation
Accounting
The World Bank/IFC/M.I.G.A.
Room N° E - 7105
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Etats-Unis d'Amérique
Téléphone: 001 (202) 473 - 2357
Télécopie: 001 (202) 477 - 7118

M. Jeremy Coleman
Director of Regulation and Privatisation
National Audit Office
157 - 197 Buckingham Road Palace
Victoria
London SW1W 9SP
Royaume-Uni
Téléphone: 0044 (71) 798 - 7450
Télécopie: 0044 (71) 798 - 7466

M. Jean-Benoît Frèches
Conseiller référendaire
Cour des Comptes
13, rue Cambon
F - 75001 Paris
France
Téléphone: 0033 (1) 42 98 98 60
Télécopie: 0033 (1) 42 60 01 59

M. Jean-Pierre Viola
Auditeur
Cour des Comptes
13, rue Cambon
F - 75001 Paris
France
Téléphone: 0033 (1) 42 98 98 60
Télécopie: 0033 (1) 42 60 01 59

M. Shri K. Muthukumar
IA&AS, Director General of Audit,
Central Revenues
Office of the Comptroller and Auditor
General
10 Bahadur Shah Zafar Marg
New Dehli 110002
Inde
Téléphone: 0091 (11) 331 93 56
Télécopie: 0091 (11) 331 54 46

M. Pieter Stroink
Head Audit-Unit Social Security
Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
NL - 2500 EA -'s- Gravenhage
Pays-Bas
Téléphone: 0031 (70) 342 43 26
Télécopie: 0031 (70) 342 41 00

SECRÉTARIAT DE LA RÉUNION:

M. Guido Bertucci
Director of Division for Public
Administration
and Development Management
United Nations
DDSMS/DPADM
Room DC1 - 1428
New York, N.Y. 10017
Etats-Unis d'Amérique
Téléphone: 001 (212) 963 - 5859
Télécopie: 001 (212) 963 - 9681

Dr. Franz Fiedler
Präsident des Rechnungshofes
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8456
Télécopie: 0043 (1) 712 94 25

M. Daniel Blais
Department for Development Support
and Management Services
United Nations
Room DC1 - 0946
New York, N. Y. 10017
Etats-Unis d'Amérique
Téléphone: 001 (212) 963 - 8412
Télécopie: 001 (212) 963 - 2916

Dr. Hubert Weber
Sektionschef
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8372
Télécopie: 0043 (1) 712 94 25

Mag. Reinhard Rath
Abteilungsleiter
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8350
Télécopie: 0043 (1) 718 09 69

Dr. Gertrude Schlicker
Abteilungsleiter-Stellvertreterin
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A - 1033 Wien
Autriche
Téléphone: 0043 (1) 711 71 - 8330
Télécopie: 0043 (1) 718 09 69