



N° 8

2001

Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Europe



Journées EUROSAI de Madère - 2001

**Introduction du contrôle du rendement. L'expérience du
National Audit Office de Malte**

Le nouveau statut institutionnel du *State Audit Office* de Finlande

Le premier séminaire européen sur l'audit d'environnement

Sommaire

1 ÉDITORIAL

INFORMATION

2 NOUVELLES DE L'EUROSAI

19 UNION EUROPÉENNE

- 19 Nouvelle composition et nouveau Président de la Cour des comptes européenne (CCE)
- 19 Nouveau Secrétaire général de la CCE
- 20 Stages pour auditeurs des pays candidats au sein de la CCE
- 20 Réunion des Agents de liaison des ISC de l'UE et de la CCE
- 21 Réunion du Comité de contact de l'UE à Londres, les 4 et 5 décembre 2001
- 22 Réunion des Agents de liaison des ISC des pays d'Europe centrale et de l'est (PECO), de Chypre, de Malte et de la CCE à Tallinn, les 28 et 29 juin 2001
- 23 Réunion entre la Cour des comptes européenne et les Présidents des ISC des pays d'Europe centrale et orientale, de Chypre et de Malte à Limassol (Chypre), les 26 et 27 novembre 2001
- 24 Visites de travail de la CCE et à la CCE des ISC des pays candidats

RAPPORTS ET ÉTUDES

25 LE PRÉSIDENT DE LA COUR FÉDÉRALE DES COMPTES ET LA FONCTION DE COMMISSAIRE FÉDÉRAL À L'EFFICACITÉ DE LA GESTION

Dr. Hedda von Wedel, Ex-Présidente de la Cour fédérale des comptes allemande, Membre de la Cour des comptes européenne

29 LE CONTRÔLE DES AUTONOMIES HONGROISES

Dr. Árpád Kovács, Président du *State Audit Office* de Hongrie

35 INTRODUCTION DU CONTRÔLE DU RENDEMENT. L'EXPÉRIENCE DU NATIONAL AUDIT OFFICE DE MALTE

Carmel Tonna, Auditeur général

38 LES RELATIONS PUBLIQUES (RP) SOUS LA PERSPECTIVE DU CONTRÔLE FINANCIER

Dr. Edith Goldeband, Directrice des relations publiques de la Cour des comptes autrichienne

42 LA GESTION DE LA CONNAISSANCE AU SEIN DU NAOD - LES LEÇONS QUE NOUS EN AVONS TIRÉES

Yvan Pedersen et Michala Krakauer, ISC du Danemark

45 LE NOUVEAU STATUT INSTITUTIONNEL DU STATE AUDIT OFFICE DE FINLANDE

Leena Juvonen, Chercheur spécial, Services internes

46 LE PREMIER SÉMINAIRE EUROPÉEN SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT

Therese Johnsen, Directeur général, Bureau de l'Auditeur général de Norvège

50 LES AVANCÉES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE DU RENDEMENT DANS LE SECTEUR SANITAIRE

Karen Taylor, *National Audit Office* du Royaume-Uni

ISSN: 1027-8982

ISBN: 84-922117-6-8

Dépôt Légal: M. 23.968-1997

Le Secrétariat de l'EUROSAI (Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe) édite chaque année la revue *EUROSAI*, tel qu'il en a été convenu par l'Organisation. Cette revue a pour objet de contribuer à l'amélioration des procédures et techniques de contrôle des finances publiques, ainsi que d'informer sur les activités de l'Organisation.

Les idées et opinions formulées dans la revue n'engagent que les éditeurs et les personnes qui collaborent avec la publication à travers leurs travaux. Elles ne reflètent donc pas nécessairement les vues ou l'orientation de l'Organisation.

Les éditeurs invitent toute personne intéressée, à présenter des articles, des rapports et des nouvelles. Ce matériel peut être envoyé au bureau éditorial, à l'adresse suivante: TRIBUNAL DE CUENTAS, Secretaría de EUROSAI, Fuencarral 81, 28004-Madrid, ESPAÑA.

Tél.: +34 91 446 04 66 - Télécopie: +34 91 593 38 94 - E-mail: eurosai@tcu.es - tribunalcta@tcu.es — www: <http://www.eurosai.org>

L'adresse indiquée ci-dessus peut également être utilisée pour tout autre correspondance ayant trait à la revue.

La revue est distribuée à tous les présidents des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe qui participent aux activités de l'EUROSAI.

La revue, éditée par l'EUROSAI, est coordonnée et supervisée par M. Ubaldo Nieto de Alba, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire Général de l'EUROSAI, ainsi que par Mme Marta Fernández-Pirla, Mme M^o José de la Fuente y de la Calle, Mme Teresa García García, M. Jerónimo Hernández Casares et Mme Socorro Orcajo González, qui font partie du personnel de la Cour des comptes d'Espagne. Participent aux traductions les entreprises suivantes: Auctoritas, S.L. et Guerman & Guinzbourg Intérpretes Jurados, S.L. Elle est conçue et produite par *DiScript*.

Éditorial

Chers membres de l'EUROSAI,

J'ai le plaisir de vous annoncer qu'au mois de novembre dernier, j'ai eu l'honneur d'être réélu Président du Tribunal de Cuentas d'Espagne, sur proposition et décision de l'Assemblée Plénière de cette Institution, et sur nomination de Sa Majesté le Roi d'Espagne.

Cette nomination implique en outre ma reconduction au poste de Secrétaire général de l'EUROSAI, ce qui me permettra d'analyser de façon approfondie les défis et les initiatives engagés au cours de ces dernières années, ainsi que de resserrer et de renforcer les liens de coopération tissés avec les Institutions supérieures de contrôle qui prennent part, d'une façon ou d'une autre, à la mise en œuvre des activités, statutaires ou non, de l'Organisation, ainsi qu'à la réalisation de ses différents objectifs.

Comme vous le savez, l'un de ces objectifs consiste à développer et à mettre en œuvre des actions de formation utiles aux membres de l'EUROSAI.

Le Comité de formation de l'EUROSAI, dont la direction est directement assurée par le Comité directeur de l'Organisation, est l'organe responsable de l'application de la politique de formation. Deux ans après la mise en œuvre de cette politique, nous commençons d'ores et déjà à tirer parti des retombées des séminaires que nous avons organisés, de notre coopération avec l'IDI, du développement de notre site Internet et des relations que nous entretenons avec d'autres institutions et organisations de contrôle externe.

Sur ce dernier point, il convient de mettre l'accent sur les fruits que nous récoltons actuellement dans le cadre de notre programme de coopération avec l'OLACEFS et l'EURORAI, basé sur des rencontres au cours desquelles nous ne nous limitons pas à l'échange d'expériences, mais nous avançons dans l'analyse des nouvelles responsabilités inhérentes aux espaces d'intégration actuels et aux domaines de contrôle communs qui en découlent.

Il convient également de souligner la tâche accomplie par le groupe de travail sur l'audit d'environnement, qui a obtenu des résultats très précieux, notamment au cours de son premier séminaire organisé en Norvège au mois de mai 2001, en présence d'un grand nombre d'ISC.

Comme vous le savez tous, au mois de mai de cette année se tiendra à Moscou le V^e Congrès de l'EUROSAI. A cet égard, je tiens à féliciter les organisateurs du séminaire précongrès, qui portait sur un sujet d'actualité de grand intérêt (« L'utilisation des outils informatiques dans l'audit »), car là encore les résultats ont été très positifs. Les nouvelles technologies en général, et l'informatique en particulier, constituent des défis importants pour l'exercice du contrôle des comptes publics. Il serait donc souhaitable que cette première étude soit suivie d'analyses ultérieures permettant d'avancer dans la maîtrise de cette discipline.

Je tiens enfin à profiter de ces quelques lignes pour remercier les différents auteurs pour leur collaboration à cette huitième édition de la revue, et à leur témoigner toute ma reconnaissance pour l'effort accompli et la générosité dont ils ont fait preuve à travers leurs différentes contributions.

Je vous encourage tous, une fois de plus, à participer à ce projet commun. Je suis à votre entière disposition pour vous apporter tout le soutien nécessaire.

Ubaldo Nieto de Alba

Président de la Cour des comptes d'Espagne
Secrétaire Général de l'EUROSAI



Nouvelles de l'EUROSAI

COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI ***L'utilisation des outils informatiques dans l'audit***

Golawice, les 20 et 21 février 2001

Résumé de l'exposé de
M. Eirik Larsen Kvakkestad
Bureau de l'Auditeur général de Norvège

M. le Président, mesdames et messieurs, chers confrères.

Ce séminaire avait pour thème : « L'utilisation des outils informatiques dans l'audit ».

Les différentes perspectives sous lesquelles nous avons abordé la question au cours de ce séminaire, montrent, à mon sens, que nous avons tous différents défis à relever dans ce domaine. Force est de constater, en revanche, que nous avons tous le même objectif : l'efficacité et l'efficacité de l'audit.

Quels sont les principaux défis à relever ?

Nous devons tout d'abord répondre à une demande accrue de contrôles à moindre coût. Or, parallèlement, nous sommes tous confrontés à un manque de personnel expert dans le domaine du contrôle. Par ailleurs, la demande de résultats de contrôle est en hausse, les services de conseil des auditeurs sont de plus en plus sollicités et la divulgation des travaux d'audit en général est fortement réclamée. Nous assistons également à une augmentation de la demande de documentation concernant le travail des auditeurs.

Au cours de ce séminaire, les débats ont été axés sur les questions suivantes :

- L'utilisation de l'informatique dans la planification et la préparation des contrôles.
- Le téléchargement et la conversion des données.
- L'utilisation de systèmes informatiques dans l'exécution des contrôles.
- Les liens informatiques entre les ISC et les auditeurs.

Nous avons abordé la question des logiciels spécifiques de saisie et d'analyse des données, et des logiciels chargés de l'ensemble du processus de contrôle, ainsi que de l'automatisation des documents de travail et du traitement de la documentation de contrôle.

Nous avons appris que le contrôle informatisé peut aider l'auditeur à relever ses propres défis d'une façon professionnelle. Il va sans dire que la méthodologie - et donc les standards et les guides de référence - doit constituer la base de tous les contrôles. Cela dit, les outils de contrôle que nous utilisons sont essentiels car ils nous permettent de réaliser des audits professionnels. Pour l'auditeur, tous les logiciels sont donc bons, qu'ils aient été développés sur le plan interne ou par des fabricants de logiciels.

Nous savons par ailleurs qu'il est absolument nécessaire d'évaluer les risques et de déterminer sur quel domaine doit porter le contrôle, et ce dès la phase de planification. Force est de constater que nous avons tous affaire à une quantité énorme de données, et que le tri et l'analyse des chiffres sont souvent plus importants que le travail de contrôle à proprement parler (c'est-à-dire l'exécution). À ce propos, il est également primordial de bien saisir et connaître l'organisme contrôlé, et de sélectionner les données qui sont essentielles au déroulement du contrôle.

Nous devons faire en sorte que l'auditeur puisse acquérir aisément une connaissance approfondie des organisations qu'il envisage de contrôler. Les outils d'audit informatisé dont nous avons besoin constituent une sélection d'outils professionnels analytiques, d'une part, et d'outils de sai-



sie et de classement des données, d'autre part. Comme nous avons pu le constater, un travail important a été réalisé dans tous les pays pour atteindre cet objectif et bien que nous ayons une vision et une approche quelque peu différente de ce défi, nous semblons tous viser le même objectif.

Il semblerait par ailleurs que les logiciels analytiques soient de plus en plus indispensables pour parvenir au niveau d'efficacité requis. Nous ne pouvons en effet plus nous contenter d'être des récepteurs passifs de statistiques générées par des services informatiques. Les logiciels tels que Win-Idea, ACL ou d'autres, qui sont développés par des entreprises de logiciels spécialisées, comme les logiciels développés au niveau interne, sont devenus des outils informatiques puissants et absolument indispensables pour l'auditeur moderne. Forts de l'expérience que nous avons acquise dans le cadre des présentations et des débats organisés jusqu'à ce jour sur ce thème, nous utilisons d'ores et déjà tous ce genre d'outils, soit à des fins de planification, soit lors de l'exécution des contrôles.

Si nous entendons utiliser l'informatique à tous les niveaux dans le domaine du contrôle, il est primordial que chacun de ces outils soit très facile à manier par l'utilisateur. Dans le cas contraire, il risque de perdre beaucoup de temps à apprendre et comprendre comment fonctionnent ces logiciels. Au cours de nos débats, nous avons appris que nous sommes tous entièrement impliqués dans chacune de ces questions. Je pense donc que nous pouvons être d'accord sur le fait que l'utilisation raisonnable des outils analytiques dont nous disposons à l'heure actuelle, nous a permis d'améliorer considérablement le niveau d'efficacité et d'efficience de nos contrôles.

L'exécution des contrôles peut cependant encore être potentiellement améliorée grâce à différents systèmes d'aide à l'auditeur fondés sur la méthodologie. Ces systèmes permettront à l'auditeur d'automatiser certaines tâches liées au support papier, telles que les documents de travail, et d'avoir accès aux bases de données des actions de contrôle pour créer non seulement les programmes de contrôle, mais aussi les rapports de contrôle.

Nous avons également appris, à travers les présentations, qu'il reste beaucoup à

faire. Cela dit, si nous utilisons les systèmes développés par les fabricants de logiciels ou si nous développons nous-mêmes un système au niveau interne, je crois fermement que ce genre de systèmes contribuera à l'établissement d'un contrôle plus efficace et uniforme, tout à fait conforme à la méthodologie elle-même.

Nous avons en outre constaté qu'il y a de nombreux défis à relever en ce qui concerne les liens informatiques existant entre les ISC et les organismes contrôlés en général. Dans ce domaine, nous savons désormais qu'il existe plusieurs problèmes liés au téléchargement et au tri des données.

Or, il s'agit également de savoir comment nous allons communiquer avec les organismes contrôlés à l'avenir. Si l'on en croit les conclusions de ce séminaire, plus nous aurons de l'expérience dans l'utilisation des systèmes et d'Internet, plus l'utilisation des outils informatiques deviendra courante, même dans le domaine de la communication en général.

Et nous n'en sommes qu'au tout début à mon avis. Je pense même qu'à l'avenir notre action portera davantage sur la détection de la fraude, sur les évaluations de la sécurité des réseaux et sur le contrôle du commerce électronique.

Permettez-moi de récapituler :

À mon avis, ce séminaire a été très intéressant, non seulement de par les thèmes et les exposés, mais aussi parce que les débats organisés au cours des séances de travail -et en marge de ces dernières- montrent que nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres, et que nous avons tous à relever le même type de défis. Il faut donc espérer que, outre les connaissances que nous avons acquises au cours de ce séminaire, il nous sera désormais plus facile de prendre contact entre nous pour aborder des questions d'intérêt commun et échanger des expériences. À l'heure actuelle, les défis du contrôle sont, par nature, de plus en plus technologiques et vont donc au-delà des frontières.

Avant de conclure, Monsieur le Président, je souhaiterais profiter de cette occasion pour vous remercier vous-même et votre personnel, au nom de chacun d'entre nous, de votre hospitalité et de l'excellent séminaire que vous avez organisé ici, à Golawice.



J'ai profondément été impressionné par le centre de formation dont vous disposez ici, et par la façon dont vous et votre personnel avez soigné les moindres détails pour que nous soyons tous très à l'aise tout au long de ce séminaire. Ça a été un véri-

table plaisir que de séjourner avec vous et votre personnel dans ce centre de formation.

Merci beaucoup.

PROCÈS-VERBAL DE LA XXIII^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR D'EUROSAI

Ljubljana (Slovénie) – 29 mars 2001

Le Comité directeur de l'EUROSAI a tenu sa XXIII^e réunion à Ljubljana, le 29 mars 2001, en présence des membres, observateurs et invités dont la liste figure à l'annexe 1.

M. Antoncic, Président de l'ISC de Slovénie et M. Logerot, Premier Président de l'ISC de France, Président d'EUROSAI, prononcent les discours introductifs.

1. Adoption de l'ordre du jour de la XXIII^e réunion

L'ordre du jour de la XXIII^e réunion est adopté.

2. Adoption du procès-verbal de la XXII^e réunion

2.1. Le procès-verbal de la XXII^e réunion (16 février 2000, Madrid) est adopté. Conformément à la décision prise par le Comité directeur le 16 février 2000, ce procès-verbal va être adressé à tous les membres de l'organisation.

2.2. En ce qui concerne la diffusion du procès-verbal de la XXIII^e réunion et les procès-verbaux des réunions suivantes, le Comité directeur, afin d'assurer une information complète et rapide des membres d'EUROSAI, décide de leur diffusion dans les conditions ci-après :

- le projet de procès-verbal, préparé par la présidence et le secrétariat général, est adressé aux membres, observateurs et invités du Comité directeur dans un délai d'un mois après la réunion.

- Les membres, observateurs et invités adressent leurs observations sur ce projet,

à la présidence et au secrétariat général, dans un délai d'un mois après la réception du projet.

- Le projet de procès verbal, amendé par ces observations, est alors envoyé au Comité directeur et à tous les membres de l'organisation. Cet envoi précise que, conformément aux statuts de l'organisation, ce procès verbal provisoire ne sera officiellement approuvé que lors de la réunion suivante du Comité directeur.

3. Rapport du Secrétaire général

3.1. Mme García Crespo présente le rapport du Secrétaire général qui décrit l'ensemble des activités et projets engagés par l'organisation depuis un an. Une partie de cet exposé renvoie aux points de l'ordre du jour de la présente réunion.

3.2. En ce qui concerne les publications, Mme García Crespo, pour le Secrétaire général :

- informe le Comité directeur que l'ISC d'Espagne a mis en ligne, sur le site web de l'organisation, la « Newsletter » trimestrielle, sans qu'un coût supplémentaire ait jusqu'à présent été imputé à l'organisation.

- propose au Comité directeur que, compte tenu des demandes d'envoi reçues, la Newsletter continue, parallèlement à cette mise en ligne, à être publiée sur papier.

Le Comité directeur prend note de la mise en ligne de la Newsletter, et, compte tenu de la demande du secrétariat général, de la poursuite de l'édition de la version sur support papier.



En ce qui concerne la question des publications, ce point devra être traité dans le cadre d'une réflexion plus générale sur les perspectives budgétaires de l'organisation qui est évoquée aux points 4, 9 et 10 de l'ordre du jour. Il est décidé que la présidence et le secrétariat général feront sur ce sujet des propositions concrètes au prochain Comité directeur.

4. Présentation des comptes et du rapport financier de l'exercice 1999 et transmission du rapport des vérificateurs des comptes

Mme García Crespo présente, conformément à l'article 14 des statuts, le rapport financier du Secrétaire général relatif à l'exercice 1999. Ce rapport, le rapport des vérificateurs aux comptes et les comptes de l'exercice 1999 n'appellent pas de commentaires des membres ou observateurs du Comité directeur.

M. Logerot, Président d'EUROSAI, indique qu'au-delà du budget 1999, le développement des activités d'EUROSAI, notamment en matière de formation, doit conduire à une réflexion de fond, globale, sur le budget de l'organisation. La question des moyens financiers finançant ces actions est d'autant plus importante à poser que le rapport du Secrétaire général montre que plus de la moitié du budget est actuellement consacrée aux publications. Cette réflexion prospective sur le budget pourrait être conduite par le Comité de formation qui élaborerait des propositions destinées à être soumises au Comité directeur et au Congrès de 2002, pour éclairer ses choix budgétaires.

M. Otbo, Président de l'ISC du Danemark, approuve cette proposition et fait observer qu'il serait important en effet que les ISC organisatrices de séminaires ou conférences sachent à l'avance les principes selon lesquels des subventions peuvent leur être accordées pour ces manifestations.

Mme von Wedel, Présidente de l'ISC d'Allemagne, fait observer qu'elle approuve ce lancement d'une réflexion générale sur le budget mais que cette discussion renvoie au point 10 de l'ordre du jour, notamment au projet de coopération EUROSAI/IDI, pour lequel l'action a été lancée mais la réflexion budgétaire pas encore engagée.



Des participants à la réunion pendant les séances de travail.

M. Sinclair, assistant de l'auditeur général du NAO du Royaume Uni, approuve aussi cette proposition en signalant toutefois que, si des principes et des prévisions doivent être élaborées, dans le cadre de chaque budget triennal, pour l'organisation de conférences et séminaires, une certaine liberté de manœuvre doit subsister, en particulier pour les manifestations qui ne sont pas encore programmées au moment de l'adoption du budget.

En conclusion, le Comité directeur décide d'engager une réflexion prospective sur le budget de l'organisation. Il confie au Comité de formation le soin de faire des propositions sur l'évolution du budget de l'organisation, tant en recettes qu'en dépenses. Ces propositions seront examinées lors de la prochaine réunion du Comité directeur. Devront être prévus notamment, tout en maintenant certaines possibilités de souplesse, le financement des actions de formation engagées par EUROSAI d'une part et d'autre part la définition de critères pour l'attribution de subventions aux manifestations organisées par les ISC membres.

Les suggestions des ISC membres pourront être recueillies par le Comité de formation pour aider ce dernier à formuler ses propositions.

5. Examen de la demande d'adhésion de l'ISC d'Azerbaïdjan

Mme García Crespo, au nom du Secrétaire général, indique que les conditions fixées par l'article 3 des statuts d'EUROSAI, pour être membre de l'organisation, sont remplies par l'ISC d'Azerbaïdjan, qui est membre d'INTOSAI, a accepté les statuts d'EUROSAI et dont la demande d'adhésion est soumise au Comité directeur à cette XXIII^e réunion.



M. Logerot, Président d'EUROSAI, constate que l'ISC d'Azerbaïdjan répond en effet aux conditions requises pour être membre d'EUROSAI. Cette ISC est aussi membre d'ASOSAI et sera donc, désormais, membre de deux organisations régionales, comme le sont déjà d'autres institutions d'EUROSAI ou des ISC d'autres organisations régionales ; selon l'information donnée par le secrétariat général d'INTOSAI, cette double appartenance ne soulève de problème particulier.

En conséquence, conformément à l'article 3 des statuts d'EUROSAI, le Comité directeur approuve l'adhésion de l'ISC d'Azerbaïdjan. Le Secrétaire général est chargé de notifier cette décision à l'ISC.

6. Information relative au Congrès de Moscou de 2002

M. Stepashin, Président de l'ISC de la Fédération de Russie, premier Vice-président d'EUROSAI présente un rapport sur la préparation du Congrès. Il indique que son institution a élaboré un programme détaillé pour la préparation du Congrès et désigné un groupe de travail pour la mise en œuvre de ce programme. En outre, le Gouvernement a pris une série de mesures pour cette préparation. Les dates proposées au Comité directeur pour le Congrès sont les 27-31 mai 2002.

Il souligne que le thème du Congrès, « les ISC et le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat », est un thème essentiel pour les travaux des ISC des pays d'Europe centrale et orientale.

Le Président de l'ISC du Portugal, M. de Sousa, souligne que le thème du Congrès sera important pour les ISC des pays de l'Union européenne, au moment où ces pays sont sur le point d'adopter une monnaie unique, l'EURO.

Le Comité directeur prend acte des préparatifs ci-dessus décrits, approuve les dates proposées (du 27 au 31 mai 2002) et les sous-thèmes suivants pour le Congrès ¹ :

- le rôle des ISC lors de la préparation par le Gouvernement des propositions

budgétaires et lors de leur examen par le Parlement ;

- le contrôle en cours d'exécution et a posteriori du budget de l'Etat ;

- l'utilisation des technologies de l'information dans le processus de contrôle sur l'exécution du budget de l'Etat (sous-thème qui sera traité lors du séminaire préalable au Congrès qui se tiendra à Varsovie en septembre 2001).

Le Comité directeur est aussi d'accord pour que :

- sur proposition de Mme von Wedel, Présidente de l'ISC d'Allemagne, les organisateurs du Congrès aient une certaine latitude pour choisir le nombre des sous-thèmes (2 ou 3).

- Sur proposition de M. Otbo, Président de l'ISC du Danemark, le Congrès retienne la question de la centralisation ou de la décentralisation du système comptable de l'Etat ; cette question ne prendrait pas la forme d'un sous-thème particulier mais serait plutôt un élément du 2^e sous-thème.

7. Information relative à l'organisation du séminaire préalable au Congrès qui se tiendra à Varsovie en septembre 2001

Le Président de l'ISC de Pologne, M. Wojciechowski, présente les préparatifs faits pour préparer ce séminaire qui traitera d'un des sous-thèmes du Congrès de 2002, celui de « l'utilisation de l'outil informatique dans le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat ».

Il informe le Comité directeur de la création d'un groupe technique chargé de cette préparation, comprenant plusieurs ISC. Il indique que, par lettre conjointe du 24 mars 2001, le Président d'EUROSAI et lui-même ont adressé à tous les membres d'EUROSAI une invitation à ce séminaire, qui se déroulera à Varsovie du 25 au 27 septembre 2001, le 27 septembre étant réservé à une visite touristique. Cette lettre d'invitation est accompagnée d'un questionnaire, auquel il est demandé de ré-

¹ Le Comité directeur avait été saisi de ces trois sous-thèmes par lettre du 12 octobre 2000 du Président d'EUROSAI et du Président de l'ISC de la Fédération de Russie, premier Vice-président d'EUROSAI.



pondre pour le 20 avril. L'ordre du jour définitif sera fixé après examen des réponses à ce questionnaire.

Le Président de l'ISC du Portugal, M. de Sousa, souligne que l'utilisation des technologies de l'information dans l'audit pose la question importante des relations entre l'auditeur et l'audité, sujet qui devrait être évoqué lors du séminaire.

Le Comité directeur prend acte des préparatifs ci-dessus décrits.

8. Information relative aux Journées de Madère (31 mai-1^{er} juin 2001) sur « les relations entre les différents niveaux de contrôle des fonds publics (européen, national, régional et local) »

Le Président de l'ISC du Portugal, M. de Sousa, présente les travaux conduits par son institution et par le groupe de travail ad hoc pour la préparation de cette conférence. Le programme de cette manifestation, qui comporte quatre sessions de travail, est distribué en séance aux membres, observateurs et invités du Comité directeur. M. de Sousa rappelle que l'organisation des Institutions régionales de contrôle des finances publiques (EURORAI) a été associée à cette préparation et enverra une quinzaine de participants à Madère. L'interprétariat se fera dans les cinq langues officielles d'EUROSAI et en langue portugaise, les documents étant en français et en anglais.

M. de Sousa souhaite recueillir l'approbation du Comité directeur sur l'invitation comme observateur à la conférence de Madère du Président de l'organisation des institutions de contrôle des Etats fédérés du Brésil.

Le Comité directeur approuve cette invitation et prend acte des préparatifs ci-dessus décrits.

9. Proposition d'attribution de subventions aux conférence et séminaire évoqués aux points 7 et 8 de l'ordre du jour

Mme García Crespo, au nom du Secrétaire général, propose que soit approuvée par le Comité directeur l'attribution de

deux subventions, l'une (10.000 US \$) pour l'ISC de Pologne, organisatrice du séminaire préalable au Congrès qui se tiendra à Varsovie en septembre 2001, visée au point 7 de l'ordre du jour, l'autre (5.000 US \$) pour l'ISC du Portugal, organisatrice de la conférence de Madère de mai 2001 visée au point 8.

L'attribution de ces deux subventions est approuvée par le Comité directeur.

10. Actions menées par le Comité de formation

Mme Fradin (présidence d'EUROSAI), qui co-préside avec Mme Marta Fernández Pirla (secrétariat général d'EUROSAI) le Comité EUROSAI de formation (CEF, ou ETC en anglais) créé par la résolution adoptée à Madrid le 16 février 2000, présente en introduction à ce point de l'ordre du jour les objectifs fixés par le Comité directeur à ce Comité de formation ainsi que les modalités selon lesquelles ce comité a travaillé, notamment les sous-groupes.

10.1. Première formation organisée par EUROSAI (Golawice, Pologne, 20-21 février 2001) : « IT in auditing ».

Le Président de l'ISC de Pologne, M. Wojciechowski, présente les modalités selon lesquelles le sous-groupe ad hoc du Comité de formation a préparé cette 1^{ère} formation, son déroulement ainsi que les résultats obtenus, mesurés par les réponses à un questionnaire envoyé aux participants. Une grande majorité des 27 ISC participantes a été satisfaite de cette 1^{ère} formation, souhaite qu'EUROSAI continue à en organiser et aimerait qu'un forum de discussion soit ouvert sur le thème du séminaire.

10.2. Pages internet sur la formation.

Mme Fradin (ISC de France) présente les modalités selon lesquelles des pages web sur la formation, hébergées par l'ISC de France et accessibles par le site Internet de l'organisation, contenant des informations internationales mais aussi nationales, ont été créées. Le sous-groupe du Comité de formation chargé de cette question, a créé la maquette de ces pages, grâce à l'appui technique de l'ISC du Danemark. Les informations sont en cours de mise en ligne.



10.3. Coopération EUROS AI/Initiative de développement d'INTOSAI (IDI).

M. Borge, Directeur général d'IDI, présente les modalités selon lesquelles un programme de formation de formateurs dans les ISC d'EUROS AI, appelé programme de formation régional à long terme (sigle anglais : LTRTP), d'une durée de quatre ans, a été lancé par le sous-groupe du Comité de formation responsable de la coopération EUROS AI/IDI, comme le Comité directeur d'EUROS AI en a été informé par lettre de son Président du 14 septembre 2000.

M. Borge indique que l'objet de cette coopération et le LTRTP ont été présentés à la réunion des Agents de liaison des pays candidats à l'Union européenne, de Chypre et de Malte en octobre 2000 à Prague (République Tchèque) ainsi qu'au Comité de contact de ces ISC qui a eu lieu à Sofia (Bulgarie) les 7 et 8 décembre 2000.

La première étape de ce plan, l'atelier de programmation stratégique (SPW en anglais) a eu lieu à Oslo du 11 au 13 décembre 2000 : onze ISC y ont participé, ainsi que six observateurs. Le rapport sur ce SPW, (comportant notamment en annexe la définition des rôles des différents partenaires dans le suivi du LTRTP et les sujets des sessions de formation demandés) a été communiqué au Comité directeur.

M. Borge précise que le financement du LTRTP n'est pas encore assuré, mais que des demandes de subvention d'IDI au ministère Norvégien des Affaires étrangères (notamment pour le financement de la 2^e étape du LTRTP, le « course design and development workshop, CDDW, programmé pour la 2^e partie de l'année 2001) et à d'autres agences de financement ont été faites. Les ISC du Royaume-Uni et des Pays-Bas, membres du Comité directeur d'IDI, soutiendront les demandes de subvention faites par IDI auprès de la Commission européenne.

A la suite de la présentation de ces trois actions du Comité de formation menées en 2000/2001, Mme Fradin présente les propositions d'action futures proposées par le Comité de formation.

Après avoir entendu ces propositions et les débats correspondants, le Comité directeur prend les décisions suivantes :

– En ce qui concerne le financement des actions de formation :

Le Comité de formation, dans le cadre de la mission budgétaire qui lui a été confiée lors de l'examen du point 4 de l'ordre du jour, devra faire des propositions en matière de politique financière de l'organisation de manière à permettre à celle-ci d'assurer ses actions de formation futures. Il évaluera la charge financière globale de ces opérations, et la part de financement revenant aux ISC, à EUROS AI et, s'il y a lieu, à d'autres partenaires. Le Comité de formation devra saisir le prochain Comité directeur de propositions sur ce sujet.

– En ce qui concerne les suites de la 1^{ère} session de formation organisée à Gola-wice (Pologne) :

Une 2^e session de formation sera organisée en 2002 ; elle portera sur « value for money audit » et aura lieu en Hongrie. Elle sera préparée selon des modalités similaires à celles utilisées pour la session de Gola-wice.

Une 3^e session de formation sera organisée en 2003. Elle portera sur « l'évaluation des contrôles internes » et aura lieu en République Tchèque.

Les deux thèmes ainsi retenus font partie des sujets de formation les plus demandés par les ISC d'EUROS AI, en réponse au questionnaire sur les besoins de formation qui leur avait été adressé durant l'été 1999.

– En ce qui concerne les pages formation sur le site internet de l'organisation :

Les informations sur la formation continueront à être mises en ligne sur le site Internet par l'ISC de France, en mettant à profit, comme le souligne le représentant de l'ISC du Royaume Uni, les exemples de sites internet déjà mis en place par d'autres organisations régionales, telles ASOSAI.

Un forum de discussion sur le thème de la session de formation organisée à Gola-wice, « IT in auditing » sera prochainement ouvert. Accessible par le site internet d'EUROS AI, il sera hébergé par l'ISC du Danemark.



– En ce qui concerne le programme de formation de formateurs lancé dans le cadre de la coopération avec IDI (LTRTP) :

Au vu des résultats du « strategic planning workshop » tenu à Oslo en décembre 2000, le Comité directeur approuve la proposition du Comité de formation de poursuivre l'élaboration du programme de formation de formateurs lancé avec IDI en 2000.

11. Activités du groupe de travail sur l'audit d'environnement

M. Wojciechowski, Président de l'ISC de Pologne, présente le rapport d'activité du groupe de travail sur l'audit d'environnement que préside son institution. Il rappelle notamment les résultats des différentes réunions tenues et des travaux effectués depuis un an : réunion du coordinateur et des sous-coordinateurs à Bucarest (Roumanie) en février 2000, audits conjoints sur la convention d'Helsinki et la convention MARPOL, participation à la réunion du groupe de travail INTOSAI sur l'audit d'environnement à Cape Town (République Sud-Africaine) en avril 2000, réunion de tous les membres du groupe de travail EUROSAI en octobre 2000 à Varsovie.

Il évoque les perspectives du groupe de travail, notamment la conférence européenne sur l'audit d'environnement, qui se tiendra à Oslo en mai 2001.

12. Résultat du questionnaire sur les liens entre les ISC et l'université et propositions

Mme Fradin (ISC de France) présente les résultats du questionnaire que le Comité directeur, dans sa réunion de Madrid le 16 février 2000, a décidé d'envoyer aux membres de l'organisation pour connaître la nature des liens avec l'université, évaluer les propositions d'action d'EUROSAI en la matière, et répondre ainsi aux objectifs fixés par les articles 1-4 et 1-7 des statuts.

Constatant d'une part l'importance des liens déjà existants entre les ISC et l'université, d'autre part l'intérêt d'une majorité d'ISC pour qu'EUROSAI développe

l'information sur ce sujet, le Comité directeur décide :

– d'inclure une rubrique « liens avec l'université » dans les pages « formation » du site internet de l'organisation (rubrique : « News »). Cette page mettra en ligne les informations que les ISC adresseront à la Cour des comptes française (à l'adresse suivante : formationeurosai@ccomptes.fr) sur deux sujets : les séminaires ou conférences organisés avec ou par l'université intéressant les finances publiques ; les thèses, travaux de recherche ou publications universitaires pouvant intéresser les ISC membres.

– de rechercher, comme cela a été fait au Congrès de Paris en 1999 et à la conférence de Madère en mai 2001, à associer des universitaires à chaque conférence, séminaire ou Congrès qu'EUROSAI organise.

– de porter la question des liens avec l'université à l'ordre du jour des prochaines réunions du Comité directeur qui examinera les progrès réalisés dans le resserrement des liens entre les ISC et les universités.

13. Décision concernant la représentation d'EUROSAI au Comité directeur d'INTOSAI

M. Logerot, Président d'EUROSAI, informe le Comité directeur qu'il a été saisi par le Président et le Secrétaire général d'INTOSAI d'une demande de désignation de deux membres élus d'EUROSAI pour siéger au Comité directeur d'INTOSAI, comité qui sera renouvelé lors du Congrès que cette organisation tiendra à Séoul en octobre 2001. Les membres européens élus siégeant au Comité directeur d'INTOSAI sont actuellement le Portugal et la Norvège, ces membres ayant de ce fait le statut d'observateurs au Comité directeur d'EUROSAI.

Le Président d'EUROSAI expose tout d'abord que trois institutions européennes devraient siéger de droit au Comité directeur d'INTOSAI à compter d'octobre 2001 : l'ISC d'Autriche, Secrétaire général d'INTOSAI ; l'ISC de Hongrie, qui devrait organiser le Congrès INTOSAI de 2004 ; IDI, dont la direction est assurée par l'ISC de Norvège et qui, à l'issue du



Congrès de Séoul, disposerait, à la suite d'une modification des statuts qui sera proposée au Congrès, d'un siège permanent au Comité directeur d'INTOSAI.

Le Président d'EUROSAI souligne ensuite l'importance que revêt l'élection de membres au Comité directeur, ces membres étant choisis pour représenter l'organisation régionale dans toute sa diversité. Il souligne que le fait pour l'Europe d'avoir deux membres élus est une nécessité : l'importance de cette région mais aussi la diversité institutionnelle de ses institutions supérieures de contrôle rendent normale une représentation européenne par deux membres sur les dix élus du Comité directeur d'INTOSAI. Les statuts d'INTOSAI prévoient d'ailleurs que « les principaux types d'organisation du contrôle des finances publiques auxquels se rattachent les ISC soient effectivement présents au Comité directeur ».

Pour représenter cette diversité, le Président d'EUROSAI propose au Comité directeur les candidatures du Tribunal des comptes du Portugal et celle du National audit office du Royaume-Uni, tant en raison de l'action très dynamique de ces deux ISC en Europe et dans le monde que parce qu'elles sont représentatives des deux formes d'institutions rencontrées, notamment en Europe : les juridictions et les audit offices.

Cette proposition reçoit l'approbation unanime du Comité directeur, dont plusieurs membres soulignent combien il est essentiel qu'EUROSAI, pour les raisons précitées, soit représenté, comme actuellement, par deux institutions au Comité directeur d'INTOSAI. La désignation des ISC du Portugal et du Royaume-Uni sera en conséquence transmise au Président d'INTOSAI par lettre conjointe du Président et du Secrétaire général d'EUROSAI.

14. Lieu et date du prochain Comité directeur

Le Comité directeur accepte uniquement la proposition de l'ISC du Danemark d'accueillir le prochain Comité directeur.

Il s'agira du premier des trois comités directeurs qui auront lieu en 2002 : le premier à Copenhague, à une date qui se situera fin février ou début mars ; les 2^e et 3^e

à Moscou, immédiatement avant et après le Congrès.

15. Divers

15.1. Projet de 2^{es} « Journées EUROSAI-OLACEFS ».

Mme García Crespo présente la proposition adressée à EUROSAI par Mme Carmen Higaonna de Guerra, Présidente de l'ISC du Pérou et Présidente d'OLACEFS, pour l'organisation des 2^{es} « Journées EUROSAI-OLACEFS » à Cartagena de las Indias (Colombie) en juin 2001.

Les membres du Comité directeur expriment leur vif intérêt pour de telles Journées et pour la suite qui pourrait être ainsi donnée aux 1^{ères} « Journées EUROSAI-OLACEFS » qui avaient eu lieu à Madrid en février 2000.

Toutefois, plusieurs membres du Comité directeur soulignent la difficulté qu'il y aurait à retenir cette date de juin 2001 en raison d'une part des manifestations déjà prévues à cette époque par EUROSAI (conférence de Madère notamment), d'autre part de la nécessité de disposer d'un temps suffisant pour préparer conjointement avec OLACEFS les thèmes et les sujets de ces 2^{es} Journées.

En conséquence, le Comité directeur décide que le Président et le Secrétaire général d'EUROSAI informeront conjointement la Présidente d'OLACEFS de l'intérêt qu'EUROSAI porte à cette manifestation mais de l'impossibilité de tenir une telle réunion à la date initialement envisagée (juin 2001) ; une date située dans la 2^e moitié de 2002, après le Congrès d'EUROSAI, serait plus favorable et permettrait une bonne préparation des sujets de coopération.

Afin de maintenir un contact régulier avec OLACEFS, une invitation à assister au Congrès d'EUROSAI en 2002 sera adressée à la Présidente d'OLACEFS par la même lettre.

15.2. Lieu du Congrès EUROSAI de 2005.

Le Secrétaire général d'EUROSAI fait part de la proposition de l'ISC d'Allemagne d'accueillir le Congrès d'EUROSAI en 2005.

La Présidente de l'ISC d'Allemagne, Mme von Wedel, expose cette proposition d'organiser le Congrès à Berlin.



Le Comité directeur accepte unanimement cette proposition qui sera soumise au Congrès en application de l'article 9-7 des statuts.

15.3. Compte-rendu de l'ISC du Portugal sur le suivi des travaux d'INTOSAI sur l'indépendance (« task force »).

Le Président de l'ISC du Portugal, M. de Sousa, présente les modalités selon lesquelles son institution a assuré la liaison entre les travaux d'EUROSAI sur l'indépendance et la « task force » d'INTOSAI sur ce même sujet, comme le lui avait demandé le Comité directeur d'EUROSAI en février 1999. Ce travail de liaison a permis de prendre en compte les résultats du séminaire EUROSAI de Lisbonne de 1998 et ceux du Congrès de Paris en 1999.

La rédaction finale du projet de rapport établi par la « task force » sera soumise au Comité directeur d'INTOSAI précédant le Congrès de Séoul.

Information donnée par le Président d'EUROSAI au Comité directeur sur la question de l'adhésion de la Cour des comptes européenne à INTOSAI.

M. Logerot, Président d'EUROSAI, informe le Comité directeur qu'il a été saisi par M. Karlsson, Président de la Cour des comptes européenne (CCE), du sou-

hait de cette institution d'être membre d'INTOSAI.

Il indique qu'il s'agit d'une simple information présentée au Comité directeur d'EUROSAI, celui-ci n'ayant pas compétence pour examiner cette question.

Le Président d'EUROSAI rappelle que, si les statuts d'EUROSAI ont prévu explicitement, dès l'origine, la possibilité pour la CCE d'être membre de l'organisation, ce qui a été fait, tel n'est pas le cas des statuts d'INTOSAI, organisation à laquelle peuvent adhérer les seules ISC « de tous les pays membres de l'organisation des Nations-Unies ou de l'une de ses institutions spécialisées ». L'adhésion de la CCE pose donc une question au regard du texte actuel des statuts d'INTOSAI.

Compte tenu des échanges sur cette question entre les membres du Comité directeur, il apparaît qu'EUROSAI n'a pas de compétence pour traiter ce sujet, qui renvoie à la question des statuts d'INTOSAI. En conséquence, même si les ISC membres de l'Union européenne et représentées au présent Comité directeur d'EUROSAI ne voient pas d'obstacle de principe à une telle adhésion, il appartient aux instances compétentes d'INTOSAI de se prononcer sur la recevabilité de la demande d'adhésion de la Cour des comptes européenne.



CONCLUSIONS DU SÉMINAIRE SUR « LA POLITIQUE D'INFORMATION ET LES CONTACTS ENTRE LES MÉDIAS ET LES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE »

Golawice, les 25 et 26 avril 2001

Les bases légales sur lesquelles est fondée l'activité des ISC en matière de disposition d'informations

En dépit des différences qui existent entre les réglementations légales adoptées par certains pays, la liberté d'expression et la liberté de presse constituent l'une des valeurs fondamentales qui sont en général garanties par la constitution. L'essence de cette résolution est la bonne volonté de garantir l'accès de la société aux informations ayant trait au fonctionnement des

institutions financées par le budget de l'État, et de sauvegarder ainsi les intérêts de la citoyenneté. L'accès à l'information est en général garanti par les médias. Les contraintes du secret professionnel (le secret d'État ou le secret bancaire, par exemple) et la protection des données à caractère personnel constituent la seule limite au droit d'être informé. Si l'information basée sur des données objectives réputées exactes, concernant les résultats des contrôles, est directe, force est de constater que les difficultés sont nombreuses

lorsque les conclusions sont fondées sur des données réputées exactes, certes, mais subjectives et lorsque le résultat des contrôles est moins clair. Cela ne devrait cependant pas nous empêcher de les publier, sachant par ailleurs que le contrôle de gestion serait particulièrement difficile à mettre en œuvre sans une certaine subjectivité.

Informers les médias des résultats de l'intervention des ISC : risques et atouts

La publication d'informations ayant trait aux résultats des contrôles effectués par les ISC, présente un certain nombre d'avantages :

- Prévention des pratiques incorrectes
- Information
- Motivation des employés
- Diffusion de la bonne pratique
- Création d'une image
- Prise de conscience des organismes contrôlés à travers les médias spécialisés.

La publication de telles informations comporte cependant certains risques :

- Divulgarion anticipée des résultats
- Recherche du scandale
- Manque d'objectivité
- Groupes de journalistes bien définis
- Risque d'incommoder les organismes contrôlés

En diffusant à grande échelle les résultats des contrôles auprès de l'ensemble du public, et pas seulement des auditeurs, des audités et des organismes concernés, il ne fait aucun doute que la presse contribue à l'amélioration permanente du niveau d'efficacité de l'activité de contrôle. Or, dans le même temps, cette diffusion à grande échelle d'informations ayant trait aux contrôles contraint les ISC de faire face à une menace extrêmement sérieuse : les publications peu honnêtes en quête de scandale qui n'hésitent pas à donner un sens tout à fait différent aux conclusions formulées par les ISC dans leurs rapports, sans parler du problème de la manipulation présumée des résultats des contrôles, manipulation qui ne concerne pas seulement les conclusions contenues dans ces mêmes

rapports, mais aussi leur date de publication.

La conclusion formulée à ce sujet à l'issue du séminaire, est la suivante : étant donné que les avantages de la publication par les médias d'informations ayant trait aux résultats des contrôles des ISC, sont plus importants que les risques encourus, il convient de continuer à coopérer avec les médias.

Gérer les contacts avec les médias

L'élément le plus important du processus de relations publiques des ISC est sans aucun doute la question des contacts avec les médias. Les relations entre les ISC et les médias doivent être basées sur des règles claires. Les droits des deux parties - médias et ISC - doivent être respectés. Aucun média ne doit jouir d'un accès privilégié à l'information. Pour gérer comme il se doit leurs contacts avec les médias, les ISC disposent de plusieurs techniques :

- Former des journalistes ;
- Engager le dialogue et ne pas se contenter de réagir ;
- Ne pas hésiter à rectifier les informations publiées par les médias ;
- Préparer un matériel spécifiquement destiné à la presse ;
- Utiliser Internet.

L'efficacité des relations publiques (évaluation)

L'évaluation des relations publiques a plusieurs objectifs, à savoir :

- appréciation de l'impact du rapport de contrôle et du changement auquel il donne lieu ;
- élaboration d'un rapport à l'adresse de la haute direction, concernant le degré d'efficacité du bureau de presse.

L'évaluation de l'efficacité des relations publiques fait partie intégrante de ces activités. Elle permet de savoir si les tâches identifiées dans le cadre de la phase de planification de la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne l'existence de contacts avec les médias, ont été réalisées comme il se doit. En outre, les résultats de



l'évaluation sont inclus dans le matériel initial que l'on utilise dans le cadre des nouvelles tâches de planification.

Il n'existe aucune méthode parfaite qui permette de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre par le chef du service de presse et les services de relations publiques. Dans le processus d'évaluation de l'efficacité des relations publiques, plusieurs méthodes sont appliquées et les résultats obtenus sont la conséquence d'une combinaison de facteurs divers.

Parmi les aspects les plus importants qui sont utilisés dans l'analyse de l'efficacité des relations publiques, on peut citer les résultats des sondages réalisés auprès de l'opinion publique, les revues de presse et le nombre de personnes ayant visité le site Internet.

L'identité des principaux destinataires des rapports de contrôle des ISC, diffère selon les délégués. Pour certains, c'est le public en général, pour d'autres ce sont les responsables de la prise de décisions qui sont cruciaux.

JOURNÉES EUROSAI DE MADÈRE – 2001

Les 31 mai et 1^{er} juin 2001

Les Journées EUROSAI de Madère, conférence qui s'est déroulée à Funchal, capital de la Région Autonome portugaise de Madère, du 31 mai au 1^{er} juin 2001, a réuni 26 Institutions Supérieures de Contrôle (ISC), membres d'EUROSAI, dont la Cour des Comptes Européenne, et 16 Institutions Régionales de Contrôle (IRC), membres d'EURORAI.

Le Président de l' Association des Cours des Comptes du Brésil a également assisté aux Journées, en qualité d'observateur.

Dans le cadre du thème «*Les relations entre les différents niveaux de contrôle des fonds publics*», les sujets suivants ont été abordés au cours de quatre séances de travail:

– *Les implications des systèmes de gouvernement sur les formes d'organisation du contrôle des finances publiques;*

– *Articulation et coopération du contrôle financier entre les différentes institutions de contrôle externe;*

– *L'interdépendance des budgets (communautaire, national, régional et local) et ses implications sur le contrôle externe;*

– *Le contrôle de l'administration régionale et locale par les différentes institutions de contrôle externe.*

Une allocution du Professeur Marcelo Rebelo de Sousa, de la Faculté de Droit de l' Université de Lisbonne, a permis d'introduire les débats.



13



Photo de groupe des participants aux Journées.

Après avoir traité les quatre sujets mentionnés ci-dessus, les délégués des *Journées* sont parvenus aux conclusions suivantes:

1) Les différents systèmes de gouvernement conduisent à des formes différentes d'organisation du contrôle externe des finances publiques.

2) En général, les institutions de contrôle procèdent à la vérification des recettes et des dépenses des organes administratifs afin que, à chaque niveau, l'assemblée délibérante puisse approuver la gestion financière ou prendre note de la performance des administrations à travers des rapports d'audit.

3) Quelle que soit la forme de l'État, il y a toujours des domaines de compétences et de financements partagés entre le gouvernement central, et, suivant le cas, les États fédérés, les administrations régionales ou locales.

4) Par conséquent, les institutions de contrôle externe, dans chaque État, sont amenées à harmoniser leurs travaux et ne peuvent s'ignorer mutuellement.

5) Des mécanismes de coordination peuvent exister, prévus par la loi ou par les

statuts des institutions de contrôle, mais dans la pratique, ils semblent être insuffisants pour garantir un contrôle complet des recettes et dépenses publiques à chaque niveau, et permettre au système de contrôle externe d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des deniers publics au profit de tous les citoyens.

6) A cette fin, il est approprié de mettre en place une coopération reposant sur des relations de confiance et une base contractuelle et pragmatique. Cela concerne également, au sein de l'Union Européenne, les relations avec la Cour des Comptes Européenne.

7) Des mécanismes et des expériences de coopération existent déjà dans divers domaines et entre les différents niveaux de contrôle. Ils pourraient être davantage partagés et développés.

8) A l'avenir, il serait souhaitable que des échanges d'expériences soient mis en place sur des sujets professionnels concrets (tels que la santé, l'éducation, les infrastructures...). EUROS AI et EURORAI mettront en commun leurs compétences afin d'atteindre ces objectifs.



SÉMINAIRE PRÉCONGRÈS DE L'EUROS AI

L'utilisation de l'outil informatique dans le contrôle de l'exécution du budget de l'État

Varsovie, 25-27 septembre 2001

Conclusions générales

LE SÉMINAIRE PRÉCONGRÈS DE L'EUROS AI, intitulé « L'utilisation de l'outil informatique dans le contrôle de l'exécution du budget de l'État » s'est tenu à Varsovie du 25 au 27 septembre 2001. Au cours de ce séminaire, auquel ont assisté des représentants de 32 ISC et de la Chambre de contrôle et des comptes de Moscou, ont été abordés différents sujets tels que l'accès à l'information, l'analyse de l'information et l'échantillonnage, ainsi que les expériences, les solutions et les perspectives en matière de contrôle de l'exécution du budget de l'État à l'aide d'outils informatiques. Au to-

tal, 9 exposés ont été présentés et 19 documents de pays ont été distribués tout au long de ce séminaire. Un intéressant débat a en outre été organisé. Cette rencontre nous a permis de constater qu'en dépit de l'existence d'approches nationales très différentes, il existe de nombreux problèmes communs et qu'il est plus aisé d'y remédier en continuant à échanger nos expériences.

Lorsqu'elles auront été présentées au Congrès de l'EUROS AI à Moscou l'an prochain, ces conclusions constitueront une base solide pour aborder la question du contrôle de l'exécution du budget de l'État dans le cadre du Congrès.

Ce séminaire nous a permis de connaître, ne serait-ce que d'une façon générale, la pratique quotidienne, les circonstances et les problèmes des autres, d'échanger nos expériences dans le domaine du contrôle et de présenter nos différents points de vue sur certains objectifs. Nous avons également pu comprendre les problèmes de chacun d'entre nous et nous avons vraisemblablement aidé à trouver des solutions.

S'il ne fait pas le moindre doute que, dans le domaine du contrôle de l'exécution du budget, il est absolument nécessaire d'avoir recours et de développer des outils informatiques, il ne faut néanmoins pas perdre de vue que ces outils ne constituent qu'un moyen permettant d'arriver à une fin, et non pas une fin en soi. Ils doivent apporter de la valeur au processus de contrôle et être utilisés dans le but de contribuer aux objectifs spécifiques clairement identifiés dans chaque contrôle. Ils doivent également répondre à notre besoin de nous tenir informés des avancées qui se produisent, tout en nous permettant de choisir les outils appropriés.

Résultats et conclusions générales

1) *En ce qui concerne l'accès à l'information :*

- Chaque pays jouit d'un mandat légal qui lui permet d'avoir accès à l'information nécessaire au contrôle de l'exécution du budget de l'État. Cela dit, les modes et les types d'accès varient considérablement d'un pays à l'autre. Lorsque les ISC rencontrent des obstacles, elles doivent prendre les mesures pertinentes prévues dans leur législation, pour pouvoir accéder sans entrave à l'information nécessaire et s'acquitter efficacement de leur mission.

- L'accès gratuit aux données peut être considéré comme un accord normal, étant donné que chaque institution impliquée est financée à partir du budget de l'État. Ce faisant, l'accès aux données constitue en même temps un type de service, parfois onéreux, dont il faut bien que quelqu'un paie les frais. Plusieurs solutions s'offrent aux ISC.

- L'information en question est de plus en plus souvent fournie sous format électronique (numérique). La formation informatique des auditeurs constitue donc aujourd'hui

une question tout à fait essentielle. Les ISC ont atteint différents niveaux en ce qui concerne les aptitudes informatiques de leurs auditeurs. Les stratégies de formation, les moyens et les matériels bien développés sont désormais nécessaires.

- Les logiciels standardisés permettent de procéder à un traitement plus efficace de l'information contenue dans les états financiers individuels, et permettant donc par là même d'effectuer un contrôle plus efficace de l'exécution du budget de l'État.

- Les problèmes techniques liés à l'infrastructure informatique, au maniement, à la transmission et à la conversion des données, sont particulièrement importants. Les solutions doivent être conçues, exécutées, mais aussi gérées et utilisées. Les problèmes de coûts et d'efficacité sont donc absolument inévitables.

- En ce qui concerne l'accès à l'information, les questions clé à régler sont les suivantes :

I) Base juridique appropriée ;

II) Totalité, confiance et compatibilité des bases de données sélectionnées ;

III) Trouver un consensus avec les organismes contrôlés en ce qui concerne les moyens appropriés d'accès et de transmission des données ;

IV) Introduire des mesures appropriées permettant de garantir la sécurité et la confidentialité des données auxquelles on a accès.

2) *En ce qui concerne l'analyse des données et le recours à l'échantillonnage :*

– Au cours du séminaire, les ISC représentées ont exposé leurs différentes approches, expériences et degrés de développement dans l'utilisation d'outils informatiques en matière d'analyse des données et d'échantillonnage.

- Il existe de nombreux facteurs qui ont une influence sur la nature et le degré d'utilisation des outils informatiques dans l'analyse des données et l'utilisation de l'échantillonnage par les ISC. On peut citer, entre autres, l'environnement juridique et la philosophie de contrôle de chaque ISC, ou encore les conditions d'information au Parlement et les besoins des organismes contrôlés et du public en général.

- Les documents présentés au cours du séminaire portaient essentiellement sur la



nécessité d'établir un cadre garantissant la validité et l'analyse des données. Cela est absolument essentiel pour éviter l'utilisation inadéquate de l'analyse des données et la réalisation d'efforts peu efficaces.

- Le développement d'outils informatiques d'analyse et d'échantillonnage doit être accompagné du développement d'un concept et d'une méthodologie permettant d'obtenir des résultats de contrôle pertinents et utiles.

3) *En ce qui concerne les expériences, les solutions et les perspectives :*

- Il est essentiel et même critique de créer une ambiance appropriée et adaptée à une utilisation efficiente et efficace des outils informatiques disponibles. Cela demande la mise en œuvre de solutions appropriées en ce qui concerne l'accès aux données, l'implantation de technologies spécialement adaptées et l'embauche et la formation d'auditeurs.

- Pour ce qui est de l'implantation de technologies appropriées, les questions à régler peuvent être résumées comme suit :

I) Obtention d'une compréhension tout à fait claire de la structure des bases de données automatisées concernées ;

II) Détermination de la nature des vérifications souhaitées ;

III) Choix de la solution optimale en tenant compte des aspects précédents ;

IV) Choix de la solution optimale parmi les programmes commerciaux et les programmes développés sur mesure ;

V) Considération visant à établir dans quelle mesure l'Audit Assisté par Ordina-

teur doit être utilisé par les informaticiens ou par les auditeurs en général.

- Pour ce qui est de l'embauche et la formation des auditeurs, la solution doit tenir compte de ce qui suit :

I) La complexité du moyen informatique utilisé ;

II) Le rang et la complexité des tâches d'Audit Assisté par Ordinateur devant être entreprises ;

III) Les profils de connaissances informatiques du personnel existant ;

IV) La nécessité de dispenser une formation appropriée dans un délai raisonnable ;

V) La volonté d'embaucher des spécialistes informaticiens externes et/ou la possibilité de donner en sous-traitance les tâches d'Audit Assisté par Ordinateur.

L'évolution constante des technologies de l'information augmentera sans aucun doute les possibilités futures de mise en œuvre de contrôles plus efficaces et plus efficaces, mais demandera parallèlement des investissements importants et continus en dotation physique d'ordinateurs et de logiciels.

Un effort d'investissement considérable en personnel sera donc nécessaire, notamment pour dispenser une formation professionnelle continue appropriée et pour que la direction soit en mesure de prendre et de respecter ses engagements de haut en bas. Ces conditions seront absolument essentielles pour garantir une bonne utilisation des outils informatiques dans le contrôle de l'exécution du budget de l'État.



ACTIVITÉS DE FORMATION D'EUROSAI

Prague, octobre-décembre 2001

La belle ville de Prague a récemment accueilli deux événements qui marquent une nouvelle étape dans l'essor des activités de formation d'EUROSAI :

– Du 22 octobre au 30 novembre dernier, 26 jeunes auditeurs des Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) des pays candidats à l'Union européenne ont participé au premier *atelier du programme régional de formation* à long terme organi-

sé par EUROSAI et l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI). Ce programme, dont le lancement doit beaucoup à la volonté du comité de formation d'EUROSAI, d'IDI, et au soutien du gouvernement norvégien, permettra de constituer, dès la fin de cette année, un réseau de « spécialistes de formation », qui pourra contribuer, dans l'ensemble de ces ISC, au développement des savoirs et des savoir-

faire, - qui sont, plus que jamais, à la source de notre légitimité !

- La semaine suivante, le *comité de formation d'EUROSAI*, présidé par la Cour des comptes française et le Tribunal des comptes d'Espagne¹, a pu noter les résultats très prometteurs de cet atelier, de bon augure pour le succès du programme, et a progressé sur tous les dossiers ouverts lors de la réunion de Paris, en juin dernier :

réforme budgétaire d'EUROSAI, mise au point des étapes suivantes du programme avec IDI, organisation de prochaines sessions de formation thématiques, mise en place des pages web et du forum de discussion... Un menu copieux, avalé avec appétit, qui reflète une envie manifeste d'agir et de construire ensemble, dans notre domaine, une Europe élargie, ouverte et fraternelle.

COMMUNIQUÉ SUR LE DEUXIÈME SÉMINAIRE DE FORMATION DE L'EUROSAI

Contrôle de Performance

Budapest, 18-20 septembre 2002

La deuxième session de formation de l'EUROSAI se tiendra dans la capitale hongroise, Budapest, du 18 au 20 septembre 2002. Les co-organisateurs, l'Institution supérieure de contrôle de Hongrie et le *National Audit Office* du Royaume-Uni, en collaboration avec la Présidence de l'EUROSAI, inviteront près de 30 auditeurs à participer à ce séminaire sur le contrôle de performance.

Ce séminaire a pour objet de montrer les toutes dernières avancées enregistrées en matière de méthodologies quantitatives et qualitatives dans le domaine du contrôle opérationnel, et de donner des précisions concernant l'utilisation des enquêtes, ainsi que les paramètres et les mesures de rendement. Les conférenciers viendront du Royaume-Uni, de France, du Portugal et de Hongrie.

Cette formation a été conçue comme un séminaire pratique pour auditeurs spécialisés dans le contrôle de performance. Nous espérons donc que l'utilisation de la méthodologie spécifique stimulera la participation des assistants. Avant la clôture du séminaire, il est également prévu d'organiser un débat ouvert entre les participants sur les thèmes clés abordés.

Ce séminaire sera organisé dans un quartier très attrayant de Budapest. Les droits d'inscription sont fixés à 120 euros/jour, hébergement et trois repas quotidiens compris.

La lettre officielle d'invitation sera prêté et publiée sur le site Internet de formation de l'EUROSAI, au mois de janvier 2002.



17

NOUVELLES DES MEMBRES DE L'EUROSAI

LE PONT QUI RELIE L'EUROPE

Le 10 avril 2001, le Président du SAO de Slovaquie, M. Jozef Stahl, et le Président de l'ISC de Hongrie, M. Árpád

Kovács, sont arrivés à un accord sur la réalisation d'un contrôle commun concernant l'utilisation de fonds européens dans la

¹ Ce comité, créé l'an dernier par le comité directeur, auquel il rend compte, est composé de 8 ISC : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Portugal, Pologne, République Tchèque, Royaume-Uni.

construction du Pont Maria Valeria sur le Danube, destiné à relier la ville de Štúrovo, au sud de la Slovaquie, à la ville hongroise d'Esztergom.

L'histoire de ce pont est très intéressante. Il s'agit essentiellement d'un pont de bateaux construit par un gouvernant turc à Budin en 1585. Le pont fut détruit en 1664 par l'armée impériale, avant d'être reconstruit par les turcs. En 1683, il fut à nouveau complètement détruit lors de la bataille de Štúrovo par des troupes turques qui étaient de passage. En 1762 fut construit et mis en service un bateau remorqué par un câble. Ce nouveau pont de bateaux fut achevé en 1842. En 1893, différentes carottes de perforation furent prélevées dans l'optique de construire un pont fixe. En 1894, deux supports et l'ensemble des piles du pont furent construits. La construction fut confiée à Machine-Works, des chemins de fer royaux de Hongrie. La hauteur maximum des étais du pont, de près de 500 m. de long, était de 14 m. La masse de l'acier composant l'armature s'élevait quant à elle à 2 500 t. Le pont fut inauguré le 16 février 1896. Pendant les 50 premières années, il fut dynamité à deux reprises : le 22 juin 1919 et le 26 décembre 1944. Depuis lors, le pont n'était plus que ruines.

Depuis 1964, plusieurs propositions de rénovation de ce pont ont vu le jour. En 1995, il fut convenu de présenter une demande de fonds PHARE et le 25 août 1999, différents experts des deux pays approuvèrent le traité de reconstruction préliminaire. Le 16 septembre 1999, les Premiers ministres des deux pays célébrèrent la ratification de ce traité sur un bateau ancré dans les ruines du pont. Une fois qu'il aura été reconstruit, il a été convenu de redonner au pont son aspect original.

Le projet a été élaboré par Pont-TERV-Rt., côté hongrois, et Dopravoprojekt, côté slovaque. En 1999, la société de conseil danoise COWI CONSULT LTD a achevé le projet de documentation de l'appel d'offres en se conformant strictement aux règles PHARE, ainsi qu'aux conditions préliminaires et aux normes techniques de l'UE. L'appel d'offres s'est déroulé dans le courant de l'été 2000.

Les deux Gouvernements ont créé une Unité d'exécution de programme (*Pro-*

gramme Implementation Unit - PIU) mixte basée à Bratislava. Le responsable de cette PIU a été nommé par le délégué slovaque et son assistant par son homologue hongrois. Cette institution se compose de huit membres. Ses obligations sont définies dans un mémorandum conclu entre la Commission européenne et les Gouvernements des deux pays.

En Hongrie, l'organisation chargée de la construction est l'opérateur des routes secondaires de l'État, en l'occurrence Komárom-Esztergom (KEMÁK Kht.), représenté par Transport Consulting Management Ltd. (Transport Consulting Administration - UTIBER kft).

En Slovaquie, le constructeur est l'administration slovaque des routes, représentée par Dopravoprojekt jsc. Ces deux représentants constituent le Bureau technique mixte, dont chacune des responsabilités est établie dans un traité indépendant.

Les coûts, partagés entre les deux pays, s'élèvent à 11 638 000 Euros. L'UE a contribué à ce projet à hauteur de 5 500 000 Euros.

Les garants de la construction sont, côté hongrois, le ministère des Transports et l'administration des eaux et, côté slovaque, le ministère des Transports, des Postes et des Communications.

La date contractuelle d'achèvement des travaux est fixée au 31 octobre 2001, date à laquelle les auditeurs des deux Institutions supérieures de contrôle commenceront à effectuer le contrôle des moyens financiers affectés à ce projet. Nous rendrons compte des résultats de ce contrôle le moment venu.

Les Présidents des deux pays ont déclaré conjointement : « **Ce pont exprime-ra notre volonté mutuelle d'unir les nations européennes et non pas de les séparer** ». Les deux mandataires ont affirmé leur souhait de faire en sorte que les règles financières soient désormais respectées.

« **Le symbolisme réside non seulement dans le fait que ce pont est construit conjointement, mais aussi dans le fait qu'il est construit sans limitation aucune à cet égard** ».



Union Européenne

NOUVELLE COMPOSITION ET NOUVEAU PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE (CCE)

Le Conseil de l'Union européenne a nommé, après consultation du Parlement européen, cinq nouveaux membres à la Cour avec effet au 1^{er} janvier 2002: M. Lars Tobisson (Suède), Mme Hedda von Wedel (Allemagne), M. David Bostock (Royaume-Uni), M. Morten Louis Levysohn (Danemark) et M. Ioannis Sarmas (Grèce). Le Conseil a également renouvelé les mandats des membres de la Cour suivants: M. Hubert Weber (Autriche), M. François Colling (Luxembourg), M. Maarten B. Engwirda (Pays-Bas) et M. Jean-François Bernicot (France). Des informations concernant la répartition des compétences entre les membres de la Cour dans sa nouvelle composition et l'élection de son Président peuvent être obtenues à l'adresse Internet suivante: <http://www.eca.eu.int/EN/ORGANIGRAMME/organigram.htm>.

La Cour, dans sa nouvelle composition, a élu M. Juan Manuel Fabra Vallés

(Membre espagnol de la Cour) 9^e Président de l'institution. Le mandat de Président de M. Fabra Vallés, qui commence le 16 janvier 2002 et se termine le 15 janvier 2005, est renouvelable.

M. Fabra Vallés a été nommé Membre de la Cour des comptes européenne en mars 2000. Il était responsable du secteur d'audit chargé des Fonds européens de développement de 2000 à 2002. Auparavant, M. Fabra Vallés était député au Parlement européen de 1994 à 2000; à ce titre, il a notamment été membre de la commission des budgets d'une part, et de la commission du contrôle budgétaire d'autre part. Il a également été député aux Cortes de 1982 à 1994.



M. Fabra Vallés.



NOUVEAU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CCE

La Cour des comptes européenne a nommé M. Michel HERVÉ Secrétaire général de l'Institution, pour un mandat de six ans. M. HERVÉ, qui exerce ses nouvelles fonctions depuis le 1^{er} juillet 2001, succède à M. Edouard RUPPERT, qui vient de prendre sa retraite après avoir passé 24 ans au service de la Cour des comptes européenne, à différents postes. M. RUPPERT était Secrétaire général de la Cour des comptes européenne depuis février 1994. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site Internet de la Cour des comptes européenne.

http://www.eca.eu.int/EN/COMPRESS/ELECTIONS/cv_sg_mhen.htm



Michel Hervé,
Secrétaire général
de la CCE.

STAGES POUR AUDITEURS DES PAYS CANDIDATS AU SEIN DE LA CCE

Dans le cadre de l'intensification de la coopération entre les Institutions supérieures de contrôle (ISC) des pays candidats et la Cour des comptes européenne, la CCE a présenté un nouveau programme destiné aux auditeurs des Institutions supérieures de contrôle, en vue de permettre à ces derniers de travailler au sein de la CCE pendant une période de cinq mois. Ce programme a pour objet de faire en sorte que les auditeurs des pays candidats puissent se familiariser avec l'approche d'audit de la CCE, le fonctionnement des différents fonds de l'UE et leur utilisation au sein des pays de l'UE et des pays candidats. Ce programme leur permet également d'acquérir une précieuse expérience de travail dans une ambiance multiculturelle et leur donne la possibilité de connaître l'organisation interne de la CCE. Le premier programme de stages remonte à septembre 1999. Fin 2001, les auditeurs ayant d'ores et déjà bénéficié chaque année de ce pro-

gramme de stages pour auditeurs au sein de la CCE, étaient au nombre de 15 et provenaient de dix pays candidats différents. Ainsi, début 2004 (date à laquelle est prévu l'élargissement de l'UE aux premiers pays candidats) 20 auditeurs des pays candidats devraient avoir bénéficié de ce programme.

À l'issue de ce programme de stages, les auditeurs rejoignent leur ISC nationale et sont invités à diffuser les connaissances et l'expérience qu'ils ont acquises auprès de leurs confrères. En outre, en tant que représentants de leur ISC nationale, il n'est pas rare que ces mêmes auditeurs accompagnent la CCE durant les visites de contrôle qu'elle effectue dans les différents pays candidats. En collaborant de façon efficace et efficiente avec les auditeurs de la CCE, les auditeurs stagiaires facilitent ainsi la tâche de contrôle de la Cour des comptes européenne.



RÉUNION DES AGENTS DE LIAISON DES ISC DE L'UE ET DE LA CCE

En l'an 2001, les Agents de liaison des ISC de l'UE et de la CCE se sont réunis à deux reprises pour traiter différents thèmes ayant trait à la coopération et à l'avancement des groupes de travail créés par les Présidents. Les Agents de liaison ont également profité de ces réunions pour rendre compte de divers événements récents et de plusieurs décisions des ISC, ainsi que pour préparer la réunion du Comité de contact, qui s'est tenue en décembre 2001 à Londres.

Au cours de la première réunion, organisée à Luxembourg les 4 et 5 mai 2001, les Agents de liaison ont examiné les résultats des groupes de travail sur la coopération avec les pays candidats et les contrôles parallèles dans la gestion des fonds structureux. Le groupe de travail sur la coopération avec les pays candidats a établi des liens étroits avec les groupes de travail créés par les ISC des pays candidats, et notamment avec celui consacré

aux activités de contrôle. L'objectif de ce groupe de travail est de couronner la phase d'échange d'informations entre les ISC de l'UE et les ISC des pays candidats, et de commencer à mettre en pratique ces informations.

Les Agents de liaison ont également envisagé la possibilité de créer un Intranet transeuropéen entre les ISC, afin de leur permettre d'échanger des informations dans un environnement sûr. La CCE a informé les Agents de liaison des réformes envisagées en ce qui concerne son manuel de contrôle, la modification du Règlement financier de l'UE et les conséquences du Traité de Nice pour la CCE.

La deuxième réunion a été organisée à Rome par la Cour des comptes italienne, les 24 et 25 septembre. Le principal objectif de cette réunion était essentiellement de préparer la réunion du Comité de contact qui devait se tenir début décembre 2001 à Londres. Les Agents de liaison ont



Photo de groupe.

rendu compte des progrès réalisés par les différents groupes de travail et des résolutions qui devaient être présentées, à ce propos, au Comité de contact. Ils ont également abordé la question de la future co-

opération entre les ISC nationales de l'UE et la CCE et la création d'un nouveau groupe de travail sur la coordination des activités dans le domaine des irrégularités et de la fraude.



RÉUNION DU COMITÉ DE CONTACT DE L'UE À LONDRES, LES 4 ET 5 DÉCEMBRE 2001

Le *National Audit Office (NAO)* du Royaume-Uni a organisé cette réunion annuelle, présidée par Sir John Bourn, Contrôleur et Auditeur général du Royaume-Uni. M. Jan O. Karlsson, Président de

la Cour des comptes européenne, conduisait la délégation de la Cour, dont faisaient également partie MM. John Wiggins, Giorgio Clemente et Jean-François Bernicot, Membres de la Cour.



Photo de groupe prise lors de la réunion du Comité de contact.

Plusieurs résolutions formelles ont été approuvées concernant les rapports sur: "La coopération avec les pays candidats à l'adhésion (rapporteur: NAO, Royaume-Uni)", "Les audits parallèles dans le domaine des Fonds structurels" (rapporteur: Cour des comptes, France), "Les suites données à la résolution de 1998 en ce qui concerne la coopération entre les ISC et la

Cour des comptes européenne" (rapporteur: Cour des comptes européenne), "L'échange électronique de données entre les ISC et la Cour des comptes européenne (réseau TESTA) " (rapporteur: Cour des comptes européenne) et "La coordination des activités des ISC en matière d'erreurs, d'irrégularités et de fraude" (rapporteur: Corte dei Conti, Italie).

RÉUNION DES AGENTS DE LIAISON DES ISC DES PAYS D'EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (PECO), DE CHYPRE, DE MALTE ET DE LA CCE À TALLINN, LES 28 ET 29 JUIN 2001

Comme elle l'a fait avec les ISC des États membres de l'UE, la CCE a établi un cadre institutionnel de coopération avec les ISC des pays d'Europe centrale et de l'est (PECO), de Chypre et de Malte. Ce cadre prévoit une réunion des Présidents de chacune des ISC, plusieurs réunions des Agents de liaison et la création de différents groupes de travail. Les Agents de liaison de ces institutions se sont réunis à deux reprises en l'an 2001, dans le but d'aborder plusieurs aspects de leur coopération et de préparer la réunion des Présidents des ISC, qui s'est tenue fin novembre à Chypre. Ont également été invités à ces deux réunions plusieurs re-

présentants du groupe de travail sur la coopération avec les pays candidats, créé par les ISC de l'UE et par l'EUROSAI/IDI (Initiative de développement de l'INTOSAI) et le SIGMA (Aide à l'amélioration au sein de l'administration et à la gestion dans les pays d'Europe centrale et orientale). La présence de plusieurs représentants de ce groupe de travail de l'UE, qui a permis d'établir une liaison directe avec les réunions de leurs homologues, en l'occurrence les Agents de liaison de l'UE, avait pour objet d'intensifier les relations entre ces ISC. Cette initiative devrait faciliter l'intégration des ISC des pays candidats dans la



22



Photo de groupe prise lors de la réunion de Tallinn.

structure des ISC qui existe à l'heure actuelle au sein de l'UE.

La première réunion des Agents de liaison, qui s'est tenue à Tallinn les 28 et 29 juin derniers, avait pour but de débattre sur les différentes activités engagées dans le cadre de leur coopération. Ces deux groupes de travail, créés par les Présidents lors de leur réunion de Sofia en décembre 2000, devaient tout d'abord régler un certain nombre de questions initiales. À l'issue des débats organisés sur ces questions, il a été convenu de mettre en œuvre différentes actions spécifiques visant à maximiser l'efficacité des groupes de travail. Ce qui est d'ores et déjà tout à fait clair à cet égard, c'est que ces groupes de travail seront vraisemblablement permanents à l'avenir, dans la mesure où ils accompagneront le processus d'intégration au cours des prochaines années. Les Agents de liaison ont également abordé, d'une part, la question des premiers projets de rapports sur les relations entre les commissions parlementaires et les ISC et, d'autre part, la question des procédures, des techniques et

des critères d'évaluation en ce qui concerne les auto-évaluations. Les Présidents des ISC ont discuté de ces deux rapports en novembre à Chypre.

L'IDI a par ailleurs réalisé une présentation en vue d'informer les participants sur un atelier de conception de cours d'une durée de six semaines, devant se tenir à Prague à compter du 22 octobre 2001. Cet atelier constitue un nouveau pas en avant dans l'introduction des activités de l'IDI dans la région de l'EUROSAI. À noter que d'autres ateliers et activités suivront.

Le SIGMA, qui a apporté son soutien au cours de ces dernières années aux ISC des pays candidats en vue de préparer leur entrée dans l'UE, a réitéré son engagement envers ces ISC et envers le réseau de coopération existant. Le SIGMA organise le groupe de débat électronique (acronyme anglais : EDG) pour la coopération et apporte son soutien actif aux deux groupes de travail, ainsi qu'à la préparation des deux rapports présentés dans le cadre de la réunion des Présidents des ISC à Chypre.



RÉUNION ENTRE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE ET LES PRÉSIDENTS DES ISC DES PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE, DE CHYPRE ET DE MALTE À LIMASSOL (CHYPRE), LES 26 ET 27 NOVEMBRE 2001

La sixième réunion annuelle a été présidée par Mme Chrystalla Georghadji, contrôleur général des comptes (*Auditor General*) de la République de Chypre, et par M. Jan O. Karlsson, Président de la Cour des comptes européenne. Les 13 ISC des pays candidats, les ISC invitées et la délégation de la Cour des comptes européenne ont examiné la question du renforcement de leur coopération en vue d'améliorer encore le contrôle de la gestion des fonds communautaires par les pays candidats à l'adhésion. Il s'agit en l'occurrence de l'un des principaux défis mis en évidence dans le rapport d'avancement sur l'élargissement établi par la Commission. M. Maarten Engwirda, Membre de la CCE responsable du secteur d'audit chargé des questions relatives aux pays candidats, et Mme Kalliopi Nikolaou, Membre de la CCE, participaient

à la réunion. Mme Michaele Schreyer, Commissaire responsable du budget, et Mme Dietmuth Theato, présidente de la commission du contrôle budgétaire du Parlement européen, étaient également présentes.

Dans son discours, M. Karlsson, Président de la Cour, a souligné que les rapports et les recommandations déjà élaborés et adoptés par cette assemblée constituent une base valable pour l'amélioration des systèmes de contrôle financier, et que l'étape suivante consistera à les mettre pleinement en œuvre dans les organismes de contrôle interne et externe des pays candidats à l'adhésion. Les résolutions formelles adoptées lors de la réunion sont disponibles sur Internet à l'adresse suivante: http://www.eca.eu.int/EN/COMPRESS/VISITE-SOFF/2001/cyprus_resolution.pdf.



Photo de groupe des participants.

VISITES DE TRAVAIL DE LA CCE ET À LA CCE DES ISC DES PAYS CANDIDATS



24

Parallèlement aux avancées qui se produisent au rythme prévu en ce qui concerne l'élargissement de l'UE, la CCE s'efforce d'intensifier ses relations avec ses organisations sœurs dans les pays candidats. Le contrôle des systèmes nationaux de contrôle interne, qui doit être en mesure de garantir la gestion appropriée des fonds de l'UE, demande une étroite collaboration entre toutes ces institutions, avant même que l'adhésion des pays candidats ne se produise. Dans ce contexte, M. Jan O. Karlsson, Président de la Cour des comptes européenne, et M. Maarten B. Engwirda, membre de la Cour, ont rendu visite aux ISC de Chypre, de la République Tchèque, de la République Slovaque, de Malte, de Roumanie, de Lettonie et de Lituanie. Par ailleurs, les Présidents des ISC de Pologne, de Hongrie et de Slovénie ont rendu visite à la Cour des comptes européenne, à son siège de Luxembourg.

Au cours de ces visites, outre différentes rencontres organisées avec les représentants des ISC nationales, la délégation de la CCE s'est réunie avec les représentants des Parlements nationaux et des ministères responsables de la gestion des fonds de l'UE. Les questions traitées

au cours de ces réunions sont les suivantes :

- Le rôle des ISC nationales dans le fonctionnement des systèmes nationaux de contrôle financier ;
- Le mandat et le rôle des ISC nationales et leurs relations avec les Parlements nationaux ;
- Le contrôle des fonds de l'UE dans les pays candidats et le rôle des ISC nationales dans ce contexte ;
- La coopération entre les ISC nationales et la Cour des comptes européenne.

Pendant leur visite de la CCE à Luxembourg, les délégations des ISC nationales se sont vu remettre des informations concernant le fonctionnement de l'Institution, ses méthodes de travail, la méthodologie utilisée en ce qui concerne la déclaration d'assurance (DAS), et le contrôle des fonds de l'UE issus des différents postes du budget. A en outre été abordée la question des différentes formes de coopération possible en matière de contrôle des fonds de l'UE, sur laquelle la CCE a proposé aux ISC des pays candidats de participer conjointement à différentes tâches spécifiques de contrôle.

Le Président de la Cour fédérale des comptes et la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion

DR. HEDDA VON WEDEL

Ex – Présidente de la Cour fédérale des comptes allemande
Membre de la Cour des comptes européenne

En date du 10 juillet 2001, j'ai remis au Chancelier fédéral Gerhard Schröder un rapport intitulé « L'organisation de la protection sanitaire du consommateur (point névralgique : les aliments) », rapport que j'avais émis en ma qualité de « Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion » et qui a ensuite été présenté à l'opinion publique. Je présente ci-après la fonction de « Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion », ainsi que les résultats les plus importants du rapport susmentionné.

I.

I.1

En date du 10 juillet 2001, j'ai remis au Chancelier fédéral Gerhard Schröder un rapport intitulé « L'organisation de la protection sanitaire du consommateur (point névralgique : les aliments) », rapport que j'avais émis en ma qualité de « Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion » et qui a ensuite été présenté à l'opinion publique. Je présente ci-après la fonction de « Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion », ainsi que les résultats les plus importants du rapport susmentionné.

I.2

Comme le veut la tradition, depuis la République de Weimar, le Président de la Cour fédérale des comptes exerce également les fonctions de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion. C'est au Gouvernement fédéral qu'il appartient de nommer, dans chaque cas, la personne devant occuper ce poste. En date du 17 juin 1952, sur décision du Chancelier fédéral Adenauer, le précédent Président de la Cour fédérale des comptes, M. Josef Mayer, fut nommé pour la première fois pour la République fédérale d'Allemagne « Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion ».

Pour ma part, j'ai été nommée et j'ai accepté d'occuper le poste de Commissaire

réfédéral à l'efficacité de la gestion, en date du 26 janvier 1994.

Les différences qui existent entre la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion et celle de Président de la Cour fédérale des comptes, sont clairement exposées dans le rapport intitulé « L'organisation de la protection sanitaire du consommateur (point névralgique : les aliments) ».

I.3

À la fin de l'année dernière, alors que la crise EEB battait son plein en Allemagne, le Chancelier fédéral m'a demandé de produire un rapport contenant une « analyse des points faibles dans le secteur de la protection sanitaire du consommateur et de la sécurité des aliments ». Je me suis donc efforcée de remplir la mission qui m'a été confiée le mieux possible. Il faut néanmoins souligner qu'il m'était impossible de m'acquitter comme il se doit de cette mission en ma seule qualité de Présidente de la Cour fédérale des comptes. L'article 114 de la loi constitutionnelle allemande, du 23 mai 1949, dispose en effet qu'il appartient à la Cour fédérale des comptes et à ses membres, lesquels jouissent d'une entière indépendance judiciaire, de contrôler les comptes et de vérifier l'efficacité et la régularité du budget et de l'économie fédérale. Or, le législateur n'a nullement prévu la fonction

Comme le veut la tradition, depuis la République de Weimar, le Président de la Cour fédérale des comptes exerce également les fonctions de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion. C'est au Gouvernement fédéral qu'il appartient de nommer, dans chaque cas, la personne devant occuper ce poste.



de conseil qui est exercée dans la pratique par la Cour fédérale des comptes depuis le 19 août 1969, date d'entrée en vigueur de la loi générale budgétaire fédérale, dont l'article 88, paragraphe 2, alinéa 1, dispose littéralement ce qui suit : « La Cour fédérale des comptes, sur la base de ses expériences en matière de contrôle des comptes du *Bundestag*, est habilitée à conseiller le *Bundesrat*, le Gouvernement fédéral et, individuellement, les différents ministères fédéraux ».

L'exercice par la Cour fédérale des comptes de cette fonction de conseil, pré-suppose donc l'acquisition préalable par cette dernière d'un certain nombre d'expériences préliminaires en matière de contrôle, en ce qui concerne précisément dans chaque cas l'objet du conseil. Pour ce faire, il suffirait donc de résumer différentes expériences de contrôles dans le but de constituer une base de conseil, d'autant que la Cour fédérale des comptes a une vaste expérience en matière de contrôle.

Le problème était cependant qu'en dépit de sa grande expérience en matière de contrôle, la Cour fédérale des comptes n'avait aucune expérience préalable dans le domaine de la protection sanitaire du consommateur et de la sécurité des aliments. Elle n'était donc pas en mesure d'analyser les points faibles de ce secteur, eu égard aux dispositions de l'article 88, paragraphe 2, de la loi générale budgétaire fédérale. Cette analyse ne pouvait donc être réalisée que par le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, qui exerce une fonction de conseil bien plus étendue.

Les normes édictées par le Gouvernement fédéral en date du 26 août 1986, concernant la fonction et les compétences du Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, disposent ce qui suit : « Le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion a pour mission de présenter des propositions, des rapports ou des recommandations en vue de s'assurer que les activités de la Fédération sont effectuées conformément au principe d'efficacité et que l'administration fédérale, y compris ses patrimoines spéciaux et les entreprises publiques, s'organise dans le respect le plus strict de ce même principe. La fonction de conseil définie au paragraphe 1 précédent, s'étend également aux activités législatives de la Fédération ».

Par conséquent, il n'est pas nécessaire dans ce cas de disposer d'expériences préalables sur les matières concernées.

I.4.

Pour savoir s'il fallait suivre les suggestions du Chancelier fédéral et comment procéder à l'analyse des points faibles existant dans le secteur de la protection sanitaire du consommateur, il convenait également de tenir compte d'un facteur supplémentaire, à savoir qu'il s'agit là d'un problème qui va bien au-delà des compétences de la Fédération. La République fédérale d'Allemagne est un État fédéral. Dans le domaine de la protection sanitaire alimentaire, la Fédération n'est compétente que sur une partie des services administratifs. La partie la plus importante des obligations relève en effet de la compétence des différents États fédéraux, conformément aux dispositions de la Constitution. J'ai donc dû en conclure qu'en tant que Commissaire fédéral, il ne me serait possible d'effectuer une analyse exhaustive des points faibles de l'administration dans ce domaine, que dans le cadre des relations existant entre la Fédération et les États fédéraux.

Les normes édictées par le Gouvernement fédéral en ce qui concerne la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, disposent textuellement à ce propos : « Le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion est habilité à superviser les Gouvernements des États fédéraux, afin de s'informer des fonctions et de la façon de travailler des entreprises publiques de l'État et des communes, avec le consentement de chacune d'entre elles ».

I.5

Parmi les autres différences importantes qui existent entre la fonction de Président de la Cour fédérale des comptes et celle de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, on peut également citer l'obligation d'informer l'opinion publique. En effet, en vertu de l'article 114, paragraphe 2, point 2, de la loi constitutionnelle, la Cour fédérale des comptes est tenue de présenter chaque année des rapports directs, non seulement au Gouverne-

Les différences qui existent entre la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion et celle de Président de la Cour fédérale des comptes, sont clairement exposées dans le rapport intitulé « L'organisation de la protection sanitaire du consommateur (point névralgique : les aliments) ».



ment fédéral, mais aussi au *Bundestag* et au *Bundesrat*. Ces rapports annuels peuvent être consultés par l'opinion publique à travers les publications du Parlement fédéral. Ce droit d'information dont jouit l'opinion publique en ce qui concerne les propositions, les rapports et les recommandations de la Cour fédérale des comptes, résulte de l'application du principe dit de l'information publique parlementaire. Il convient néanmoins de souligner que certaines opinions doctrinales considèrent au contraire que l'article 114, paragraphe 2, de la loi constitutionnelle ne garantit nullement le droit d'accès direct de la Cour fédérale des comptes à l'opinion publique.

La principale explication qui est donnée à cela est que bien que la Cour fédérale des comptes soit un organe de contrôle financier indépendant, si l'opinion publique était directement informée de ses activités, le contrôle des comptes deviendrait un facteur de formation de l'opinion publique indépendant du Parlement, et par là même un instrument efficace d'action externe. Pour ma part, je ne tiens pas à entrer dans le débat du bien-fondé de cette argumentation.

Quoi qu'il en soit, ces limites du droit constitutionnel en ce qui concerne les activités publiques, n'ont pas à être remises en cause par le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion.

Dès lors qu'un département quel qu'il soit d'un ministère fédéral quel qu'il soit a recours à des informations ou des données issues de sondages d'opinion, le Comité fédéral à l'efficacité de la gestion est en droit de faire parvenir ses propositions, ses rapports et ses recommandations à tout département autre que le *Bundestag*, le *Bundesrat* et le Gouvernement fédéral, en accord avec le ministère fédéral concerné.

I.6

Du point de vue historique, la création de la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, était destinée à combler une lacune dans le domaine des fonctions du contrôle financier externe de l'État, lacune fondée sur le fait que, initialement, les fonctions de la Cour fédérale des comptes étaient exclusivement restreintes à des fonctions de révision et de

contrôle. De surcroît, depuis l'entrée en vigueur de la loi générale budgétaire fédérale en 1969, les fonctions de conseil font partie intégrante, dans la pratique, des fonctions de la Cour fédérale des comptes. L'exposé des fonctions du Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion montre clairement que l'activité de conseil n'est absolument pas superflue, et que, grâce à ses larges compétences dans ce domaine, le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion est devenu un important complément des fonctions exercées par le Président de la Cour fédérale des comptes.

II.

II.1

Pour préparer mon rapport sur « L'organisation de la protection sanitaire du consommateur (point névralgique : les aliments) », j'ai fait appel à des spécialistes de l'administration (Union européenne, Fédération et *Länder*), de l'agriculture, du département de protection du consommateur, de l'économie et de la science. Les résultats obtenus dans le cadre des différentes études réalisées, reposent par ailleurs sur divers rapports scientifiques et avis d'experts de divers départements scientifiques et de l'administration, et sur de nombreuses et importantes suggestions émanant des citoyens.

Pour réaliser cette analyse, je suis en outre partie du principe que le respect du droit communautaire dans le domaine de la garantie et la sécurité des aliments dans les différents États membres de l'Union européenne, est contrôlé par la Commission européenne, et plus précisément par l'Office alimentaire et vétérinaire établi à Dublin. Par ailleurs, étant donné qu'il existe au niveau de l'Union européenne un projet de création d'un organisme européen des produits alimentaires qui serait chargé, d'une part, d'identifier et d'évaluer les risques des produits alimentaires, et de l'autre, de conseiller la classe politique, cette intense collaboration avec les institutions européennes devrait tout naturellement se traduire en Allemagne par la création d'une structure organisationnelle dans le secteur de la garantie des produits alimentaires, compatible, dans la mesure du possible, avec les structures de l'Union européenne.

Les normes édictées par le Gouvernement fédéral en ce qui concerne la fonction de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, disposent textuellement à ce propos : « Le Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion est habilité à superviser les Gouvernements des États fédéraux, afin de s'informer des fonctions et de la façon de travailler des entreprises publiques de l'État et des communes, avec le consentement de chacune d'entre elles ».



À mon avis, c'est la seule façon d'éviter des frictions et des confrontations et de créer un système efficace et sûr de protection du consommateur.

Outre l'analyse d'un certain nombre de points faibles, dans le rapport que j'ai présenté au Chancelier fédéral, je formule également différentes propositions, à savoir :

1. Le ministère fédéral pour la Protection du consommateur, l'Alimentation et l'Agriculture, devrait être réorganisé de façon à devenir une pièce maîtresse de la protection du consommateur dans le cadre des garanties alimentaires, afin de mettre un terme à la fragmentation des compétences qui existe à l'heure actuelle entre les différents ministères et les différents départements qui en dépendent.

Par ailleurs, j'ai proposé la création de départements plus efficaces au sein du ministère fédéral pour la Protection du consommateur, l'Alimentation et l'Agriculture. Il serait souhaitable de créer et d'établir, conjointement avec les États fédéraux, une réglementation contraignante unifiée sur la protection du consommateur dans le secteur des produits alimentaires.

2. J'ai également proposé la création d'un « Département de coordination de la Fédération » en vue d'assurer la gestion conjointe des risques de la Fédération et des États fédéraux dans le domaine de compétences du ministère fédéral pour la Protection du consommateur, l'Alimentation et l'Agriculture. Ce département serait chargé de diriger et de contrôler les missions relatives à la garantie et à la sécurité des aliments, aussi bien au niveau de la Fédération que des États fédéraux et entre les différents pays membres de l'Union européenne. Dans ce domaine, la Fédération disposerait d'une structure organisationnelle complémentaire chargée des relations avec l'Union européenne.

3. J'ai également suggéré la création d'un département scientifique indépendant dans le domaine de compétences du ministère fédéral pour la Protection du consommateur, l'Alimentation et l'Agriculture, qui serait chargé d'évaluer scientifiquement les risques auxquels sont exposés les produits alimentaires, de formuler des

conseils scientifiques lors de la prise des décisions politiques et administratives, et d'informer l'opinion publique de façon objective et facile à comprendre, chaque fois que cela s'avérerait nécessaire.

Les propositions d'ordre organisationnel que j'ai formulées en ma qualité de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, ayant pour but de mettre en place des structures plus efficaces dans le domaine de la garantie et la sécurité des produits alimentaires, visent essentiellement à établir une meilleure collaboration entre la Fédération et les États fédéraux, sur la base d'une répartition des compétences conforme à la Constitution. J'ai recommandé au Gouvernement fédéral d'adopter immédiatement cette décision fondamentale pour la Fédération, et en ce qui concerne les États fédéraux, d'adopter dans les plus brefs délais un concept organisationnel unifié et concerté. Dans le même temps, la Fédération devrait clarifier les différentes questions auxquelles elle doit faire face aussi bien au niveau organisationnel qu'en ce qui concerne les aspects ayant trait au personnel et aux budgets.

De même, je tiens à insister sur le fait que les modifications d'ordre organisationnel proposées, ne pourront être introduites que si des dépenses supplémentaires sont engagées dans le cadre de l'administration publique. Il faut s'attendre à une augmentation des besoins de personnel, non seulement au niveau de l'administration fédérale, mais aussi de l'administration des États fédéraux. La question de savoir s'il conviendrait de couvrir cette augmentation de dépenses par des taxes ou des impôts supplémentaires, ou à l'aide de moyens budgétaires spéciaux, est un choix politique qui devra être fait par la Fédération et les États fédéraux.

Dans mon analyse des points faibles, je me garde bien de rentrer dans des considérations d'ordre politique ; il ne m'appartient en effet pas de m'exprimer à ce sujet.

Je tiens à ajouter que lors de la prise des décisions pertinentes, il conviendrait de tenir compte que, le cas échéant, les moyens économiques nécessaires pourraient être obtenus moyennant une réorientation du budget.

Parmi les autres différences importantes qui existent entre la fonction de Président de la Cour fédérale des comptes et celle de Commissaire fédéral à l'efficacité de la gestion, on peut également citer l'obligation d'informer l'opinion publique.



Le contrôle des autonomies hongroises

DR. ÁRPÁD KOVÁCS

Président du *State Audit Office* de Hongrie

Le système hongrois de gouvernements autonomes locaux se compose à l'heure actuelle de l'autonomie de la capitale, des 23 arrondissements de la capitale, de 19 comtés, de 22 grandes villes ayant le statut juridique de comté, de 199 villes et de 2 912 villages (dont 217 grands villages et 2 695 villages), outre environ 13 000 institutions qui font partie de ces gouvernements autonomes. Les affaires locales de l'administration publique sont donc déléguées à au moins 3 176 gouvernements autonomes.

1. Le système hongrois de gouvernements autonomes locaux se compose à l'heure actuelle de l'autonomie de la capitale, des 23 arrondissements de la capitale, de 19 comtés, de 22 grandes villes ayant le statut juridique de comté, de 199 villes et de 2 912 villages (dont 217 grands villages et 2 695 villages), outre environ 13 000 institutions qui font partie de ces gouvernements autonomes. Les affaires locales de l'administration publique sont donc déléguées à au moins 3 176 gouvernements autonomes.

Il faut par ailleurs faire la distinction entre les gouvernements autonomes territoriaux (ceux de la capitale, avec ses arrondissements, et ceux des 19 comtés) et les gouvernements autonomes des agglomérations de population (c'est-à-dire toutes les autres autonomies). Les gouvernements autonomes territoriaux couvrent un éventail de fonctions ayant trait à l'ensemble ou à une grande partie de la capitale, à ses arrondissements et aux comtés, mais n'exercent aucun droit de contrôle sur les gouvernements autonomes des agglomérations de population. Ainsi, le gouvernement local assure non seulement la prestation de services publics locaux dans le sens strict, mais aussi l'autorité publique déléguée par l'État, sur l'ensemble de la communauté locale. Le gouvernement local est donc en prise directe, sans niveau intermédiaire de direction, sur 3 200 agglomérations de population, alors que les ministères et les autorités nationales statuent au plus haut niveau sur les affaires ayant trait à différents domaines (professionnels).

La population du pays est concentrée dans des agglomérations urbaines : 63%

de la population vit dans la capitale et dans d'autres zones urbaines, 6% vit dans des villages de plus de 5 000 habitants (126 gouvernements autonomes) et 31% dans des agglomérations ayant moins de 5 000 habitants (2 833 villages). Près de 50 % des villages ont moins de 1 000 habitants ; en fait, 273 villages ont moins de 200 habitants.

Cette structure, en partie démantelée et souvent difficile à coordonner sur le plan opérationnel, a fait naître dans le pays un désir d'autonomie qui s'est tout naturellement traduit par un changement de système politique en 1989 et 1990. Cela dit, les avancées en matière d'autogouvernement et d'administration autonome, s'inscrivent dans le cadre d'un processus de changement progressif. Dans le même temps, dans ce système fracturé et démembré, il s'avère particulièrement difficile de coopérer avec les gouvernements autonomes et les associations volontaires, et de contribuer à la concentration des ressources destinées à la mise en œuvre d'actions prioritaires. Vaste autonomie de l'administration publique, ressources insuffisantes pour mettre en œuvre les actions requises, et marge de manœuvre limitée de la gestion économique, telles sont globalement les principales anomalies du système de gouvernements autonomes de la Hongrie.

Dans les années soixante et soixante-dix, les pays européens qui s'attachèrent à améliorer leur efficacité économique, parvinrent à limiter les divisions au sein de leur système de gouvernement local. La Suède, par exemple, réduisit le nombre de ses gouvernements autonomes de 2 500 à 278, le Danemark procéda au fusionne-

La population du pays est concentrée dans des agglomérations urbaines : 63% de la population vit dans la capitale et dans d'autres zones urbaines, 6% vit dans des villages de plus de 5 000 habitants et 31% dans des agglomérations ayant moins de 5 000 habitants.



ment de 1 388 agglomérations de population dans 275 gouvernements autonomes, l'Allemagne réduisit le nombre de ses gouvernements autonomes de près de 25 000 à 8 500 et la Belgique ramena le nombre de ses gouvernements autonomes de 2 663 à 589 à la fin des années soixante-dix. Cette solution, qui reçoit parfois le nom de modèle scandinave, se caractérise en ce que les gouvernements autonomes jouissent d'une vaste autonomie financière et économique et sont responsables d'un large éventail de services. De son côté, le modèle méditerranéen (le système français, par exemple) se caractérise par un nombre accru de gouvernements autonomes placés à la tête de petites agglomérations de population, ayant moins de responsabilités et jouissant d'un niveau d'autonomie plus restreint.

En règle générale, les gouvernements autonomes considérés comme les plus appropriés du point de vue de l'opérabilité et de l'efficacité, sont ceux qui ont entre 2 000 et 5 000 habitants. Pour ce qui est du nombre moyen d'habitants des gouvernements autonomes des agglomérations de population (au nombre de 3 300), la Hongrie se situe dans la deuxième moitié du peloton des pays européens.

2. En vertu de la législation relative aux autonomies, les gouvernements autonomes des agglomérations de population sont tenus de garantir l'alimentation en eau potable saine, l'éducation et l'enseignement dans les écoles maternelles et primaires, les services sanitaires et sociaux de base, l'éclairage des rues, l'entretien des voies publiques et des cimetières, et le respect des droits des minorités nationales et ethniques. Par ailleurs, à travers leurs propres décisions et dans les limites de leurs capacités, les gouvernements autonomes s'efforcent également d'assurer la prestation d'autres services tout à fait essentiels pour les citoyens, tels que la protection de l'environnement, la culture, le transport public et routier, etc. Les gouvernements autonomes sont donc omniprésents dans la vie quotidienne des habitants locaux, « du berceau au cimetière ».

3. En Hongrie, les autonomies sont assujetties à un système de financement dit des sources, dans lequel l'État se contente tout juste de contribuer à travers le budget. C'est grâce à cette contribution et aux sources locales de financement (ainsi

qu'aux crédits) que les gouvernements autonomes couvrent leurs dépenses. La contribution centrale dont bénéficie chaque autonomie est dans la plupart des cas de nature normative et peut donc être calculée d'avance. Par ailleurs, les autonomies peuvent obtenir leurs propres revenus, à condition de respecter les conditions et les plafonds établis par la loi.

Outre la contribution normative centrale, l'État apporte également son soutien financier aux autonomies par le biais de mesures individuelles qui sont annoncées à l'avance. Ces formes de contribution sont les suivantes : contribution canalisée, contribution focalisée, contribution supplémentaire aux autonomies se trouvant dans une situation désavantageuse pour des raisons étrangères à leur volonté, et autres contributions centralisées. C'est le Parlement hongrois qui détermine le montant annuel des différents types de contribution.

Le fonctionnement et la gestion économique des autonomies reposent donc sur les propres recettes de ces dernières, sur les recettes qui leur sont transférées et sur la contribution du budget central. Bien que les ressources des autonomies soient issues de différentes sources, chaque budget local constitue un tout intégré. L'organe local des représentants détermine l'utilisation des ressources eu égard aux tâches devant impérativement être accomplies.

La gestion économique des autonomies constitue le sous-système de finances publiques le plus complexe qui soit. Ce sous-système consomme à lui seul près d'un quart des ressources centralisées et redistribuées des finances publiques.

Dans le budget de l'an 2000, dans le seul sous-système des gouvernements autonomes, les recettes s'élevaient à près de 1,7 milliards de forints (HUF). Sur ce montant, les revenus propres des autonomies représentaient près de 30%, les recettes transférées 15%, les contributions de l'État et les subventions 25%, les recettes cumulées et les recettes en capital 10%, et les ressources issues de la sécurité sociale (assurance maladie) 13% (le solde résiduel comprenant tous les autres postes).

Les dépenses des autonomies en l'an 2000 s'élevaient également à près de 1,7 milliards de forints. Les dépenses opéra-

Vaste autonomie de l'administration publique, ressources insuffisantes pour mettre en œuvre les actions requises, et marge de manœuvre limitée de la gestion économique, telles sont globalement les principales anomalies du système de gouvernements autonomes de la Hongrie.

Le fonctionnement et la gestion économique des autonomies reposent donc sur les propres recettes de ces dernières, sur les recettes qui leur sont transférées et sur la contribution du budget central.



tionnelles représentaient la plus grosse partie de ce montant (70%), alors que les dépenses cumulées et les dépenses en capital représentaient près de 20% du total. Les principaux postes des dépenses courantes sont l'éducation (25%), la santé (16%), la sécurité sociale et les services d'assistance sociale (13%) et les services communautaires généraux (administratifs) (16 %).

Près de 85% des actifs, soit 2,5 milliards de forints, ont été affectés aux tâches principales.

4. La supervision effectuée par le *State Audit Office* (SAO) montre qu'en général, le système financier des gouvernements autonomes couvre la totalité des dépenses de fonctionnement des agglomérations de population et de leurs institutions. Cela dit, comme l'ont prouvé à maintes reprises les contrôles du SAO, ce système ne favorise pas l'utilisation efficiente et économe des ressources financières disponibles. Compte tenu de la nature de leurs ressources financières et de l'inflexibilité du système de contribution, les conditions dans lesquelles les gouvernements autonomes doivent financer leurs actions varient considérablement, ce qui a donné lieu à l'apparition d'agglomérations de population « riches » et « pauvres ».

Cela s'explique non seulement par les différences qui existent quant au niveau général de développement des zones géographiques les plus vastes, mais aussi par le fait que dans les agglomérations de population ayant un petit nombre d'habitants (où se trouvent d'importantes installations industrielles), la pression fiscale qui pèse sur les activités économiques a un effet décisif sur les possibilités financières, économiques et de développement. Ainsi, dans les villages, la moyenne par habitant des recettes fiscales tirées des activités économiques, est vingt-sept fois moins importante que dans la capitale, neuf fois plus faible que dans les villes ayant le statut juridique de comté, et entre cinquante et soixante-dix fois moins élevée que dans certaines autres agglomérations de population.

Il faut ajouter à cela les différences considérables qui existent entre les autonomies en termes de contribution budgétaire. L'immense majorité des agglomérations de population (environ 80%) dispose

tout au plus de 13% des ressources budgétaires totales, alors qu'un petit nombre d'agglomérations (environ 20%) reçoit 87% des recettes fiscales courantes. Et la situation est très similaire en ce qui concerne la répartition des actifs, ce qui a des conséquences dans de nombreux domaines.

Dans ce contexte, seule une petite part du grand nombre de gouvernements autonomes a la capacité d'effectuer une gestion économique appropriée et de mettre en œuvre des initiatives, des entreprises et des programmes de développement. Pour que tous ces éléments fonctionnent, il faut nécessairement une contribution considérable, d'où l'existence d'un risque financier important. C'est la raison pour laquelle les contrôles du SAO dont font l'objet les gouvernements autonomes, portent essentiellement sur cet aspect. Le SAO peut ainsi mettre au jour les risques existants tout en contribuant à la prévention d'éventuelles pertes.

5. Les facteurs susmentionnés montrent combien il est important de moderniser la structure de gestion économique du système autonome local, avant même de mettre en œuvre les nombreuses autres tâches inhérentes à la réforme actuelle des finances publiques en Hongrie. Comme l'ont montré les contrôles du SAO, la principale mission consiste à reconsidérer l'ampleur et la nature du rôle de l'État dans tout ce qui touche les fonctions communautaires exercées par les autonomies. Il s'avère nécessaire d'établir des mécanismes favorisant l'utilisation efficace des ressources financières, afin de prévenir toute aggravation de la fracture qui existe entre les différentes agglomérations de population en termes de développement de la capacité financière. Les enquêtes du SAO, tout comme ses conclusions et ses suggestions, vont continuer à jouer un rôle important dans le développement et l'accélération de ce processus.

6. Dans les États membres de l'Union européenne, les sous-systèmes budgétaires de finances publiques des gouvernements centraux et des gouvernements autonomes locaux, tendent à être contrôlés par des institutions de contrôle centrales (de l'État) et régionales (des provinces) séparées. En Hongrie, en revanche, le contrôle est entièrement effectué par une seule institution : le *State Audit Office*, lequel supervi-

La supervision effectuée par le State Audit Office (SAO) montre qu'en général, le système financier des gouvernements autonomes couvre la totalité des dépenses de fonctionnement des agglomérations de population et de leurs institutions.



Comme l'ont montré les contrôles du SAO, la principale mission consiste à reconsidérer l'ampleur et la nature du rôle de l'État dans tout ce qui touche les fonctions communautaires exercées par les autonomies.

se (également) la gestion économique des gouvernements autonomes locaux.

Bien que les ressources et les contributions issues du budget de l'État (central) et de la sécurité sociale soient, comme nous l'avons vu, absolument essentielles au fonctionnement du système d'autogouvernement, à l'heure actuelle, le gouvernement central ne peut faire valoir sa condition de donateur des fonds pour contrôler directement l'utilisation de ces mêmes fonds par les gouvernements autonomes, dans la mesure où les autonomies sont absolument indépendantes du pouvoir exécutif. Étant donné que le gouvernement central ne peut procéder à aucune vérification *in situ*, c'est l'organe de contrôle financier du Parlement hongrois, le *State Audit Office*, qui se charge de ce contrôle et, dans le cadre de ce dernier, de toutes les inspections *in situ* pertinentes.

Le SAO est habilité à enquêter sur tous les fonds de l'État utilisés ou gérés, conformément à un plan annuel de contrôles. Le SAO réalise chaque année des inspections dans près de 3 000 endroits différents (dont près des deux tiers sont des gouvernements autonomes d'agglomérations de population), et produit en moyenne une cinquantaine de rapports. Ces rapports font ensuite l'objet de débats au sein des commissions parlementaires concernées. Outre ces rapports thématiques, le SAO produit également chaque année un rapport annuel à l'adresse du Parlement hongrois. Ce rapport annuel contient les principales conclusions concernant les différents contrôles réalisés et l'application des suggestions préliminaires.

Sous la perspective de l'exercice de ce que l'on appelle le droit budgétaire du Parlement, il convient de s'intéresser de plus près au contrôle des comptes budgétaires annuels (finaux) (y compris, bien entendu, les comptes annuels des gouvernements autonomes), qui font d'ailleurs partie du processus législatif. Dans ce domaine, le SAO exerce une fonction constitutionnelle spéciale, qui n'est autre que celle de garant de la constitution, outre différentes autres fonctions importantes, dont celle d'émettre un avis sur la contribution budgétaire (bien que cette pratique ne soit pas très répandue dans les pays développés, elle a contribué à l'exercice des différentes fonctions législa-

tives et de supervision du Parlement hongrois pendant la transition démocratique).

En Hongrie, les contrôles du *State Audit Office* portent non seulement sur la totalité des finances publiques (budget central, fonds séparés de l'État, sécurité sociale et gouvernements autonomes locaux), mais aussi sur les actifs des entreprises et du Trésor de l'État et sur la gestion financière de différentes organisations allant au-delà du domaine des finances publiques. Les compétences de contrôle du SAO s'étendent également aux opérations et à la gestion financière des organisations de service public, des chambres d'économie, des holdings de l'État, de l'agence de presse nationale et de la Banque nationale hongroise. Le SAO exerce enfin une autre fonction constitutionnelle importante, qui consiste à superviser la légalité de la gestion financière des partis politiques.

Le *State Audit Office* est une institution indépendante tant du point de vue politique que professionnel. Son indépendance est garantie par le mode d'élection de ses membres, puisque le Président et les Vice-présidents du SAO sont élus par le Parlement pour des mandats d'une durée de douze ans, et que leur élection est subordonnée à l'approbation des deux tiers des membres du Parlement.

7. Fort de ses douze années d'expérience opérationnelle, et grâce à l'efficace coopération du *National Audit Office*, l'Institution supérieure de contrôle du Royaume-Uni, qui collabore avec le SAO, le *State Audit Office* applique dans un nombre de plus en plus important de cas les normes de supervision et les recommandations méthodologiques de l'INTOSAI. En outre, dans le cadre de son travail de contrôle, le SAO utilise les meilleures solutions et techniques de contrôle, et développe en permanence et met en œuvre une adaptation prudente du contrôle financier et du contrôle du rendement.

Le SAO comprend deux départements organisationnels. Le premier assure la supervision financière du gouvernement central, c'est-à-dire du niveau central des finances publiques (budget central, sécurité sociale, fonds séparés de l'État et propriété de l'État), et le second le contrôle des gouvernements autonomes locaux. Ces deux départements sont bien entendu amenés à coopérer. Ils se subdivisent tous deux

Le State Audit Office, lequel supervise (également) la gestion économique des gouvernements autonomes locaux.

Le SAO est habilité à enquêter sur tous les fonds de l'État utilisés ou gérés.



en un certain nombre d'unités internes ayant leurs propres ressources humaines, respectivement chargées du contrôle financier, du contrôle du rendement et de ce que l'on appelle la supervision intégrale. Chacun de ces deux départements utilise 50% de la capacité totale de supervision du SAO.

8. La supervision financière des autonomies est assurée par la Section de supervision autonome et territoriale. Le personnel de cette section se compose de 120 personnes qualifiées réparties entre un bureau sis dans la capitale et dix-neuf bureaux de comtés. Ce personnel est dirigé par une équipe d'experts professionnels basée au bureau principal du SAO. Cette section réalise au total environ 20 000 jours de contrôle par an.

Sur l'ensemble du travail de supervision réalisé par cette section en l'an 2000, le contrôle des comptes des gouvernements autonomes et l'émission d'un avis concernant la loi de finances ont supposé l'utilisation de 7% de sa capacité totale ; la supervision de la demande, de l'enregistrement et de l'utilisation des contributions issues du budget central, près de 14% ; les investigations concernant la gestion des actifs 10% ; la supervision de la prestation des services publics (y compris la santé, l'éducation, la gestion communale, etc.) près de 20% ; et la supervision financière et économique intégrale près de 30% (le reste correspondant à la capacité utilisée dans d'autres inspections, dans le cadre de l'assistance dispensée au département en matière de supervision des institutions budgétaires centrales, ainsi que dans la préparation des études préliminaires méthodologiques).

9. En ce qui concerne la modernisation de l'administration publique, le développement du système du Trésor et la réforme en cours des finances publiques, et plus particulièrement les conditions d'adhésion à l'UE, à compter de l'an 2002, le *State Audit Office* envisage d'introduire des modifications en ce qui concerne le temps et l'énergie qu'il consacre aux différents types de contrôles des autonomies. Ce changement, qui pourrait consister en un travail professionnel et minutieux à plus long terme, permettra au SAO de répondre à l'attente du Parlement et du Gouvernement hongrois, qui ont tous deux demandé au *State Audit Office* de redoubler ses ef-

forts de contrôle en vue de contribuer au fonctionnement et à la bonne gestion financière des gouvernements autonomes, et de mettre au jour les facteurs de risque existants dans le but d'éliminer les sources de pertes. En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, le Parlement hongrois a approuvé l'affectation de ressources humaines et financières supplémentaires dans le cadre du budget du *State Audit Office*.

Quelle est l'essence du changement ? Le SAO va essentiellement promouvoir ce changement en investissant plus de temps et en fournissant de nouveaux efforts dans ce que l'on appelle la supervision intégrale des autonomies. Pour atteindre cet objectif, il devra utiliser des techniques modernes et réaliser des vérifications moins nombreuses, certes, mais plus ciblées, des connexions budgétaires. Les programmes de contrôle du SAO seront redéveloppés et plus modernes que ceux qui étaient utilisés jusqu'à présent (ce changement qualitatif et quantitatif interne sera renforcé, au fil de l'évolution de la structure des fonctions du SAO, par le rôle de plus en plus important que seront vraisemblablement appelés à jouer le Trésor et le Bureau des finances publiques, ainsi que leurs ramifications au niveau régional et des comtés, dans le domaine du contrôle des gouvernements autonomes soumis à ce processus de relations budgétaires).

La supervision intégrale modernisée et développée est un contrôle qui porte sur l'ensemble de la gestion économique autonome et qui est appliqué de façon réitérée. Le SAO procédera à une inspection intégrale de chacune des autonomies au moins une fois au cours de chaque mandat parlementaire (d'une durée de quatre ans). Cette inspection, ou plus précisément son essence (le contrôle financier et le contrôle du rendement), sa profondeur et son orientation, permettra d'évaluer le degré de respect légal de la gestion des fonds publics (engagements, transfert et approbation), de la coordination des tâches et des ressources financières, et des systèmes internes de gestion, de réglementation et de contrôle des gouvernements autonomes.

Le développement de ce programme de supervision permet de renouveler les anciennes pratiques et d'harmoniser les procédures et les conditions établies dans les normes de supervision de l'INTOSAI.

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, le Parlement hongrois a approuvé l'affectation de ressources humaines et financières supplémentaires dans le cadre du budget du State Audit Office.



Orientation fondamentale et modernisation des procédures d'inspection, telles sont les conséquences des nouveaux objectifs des contrôles, à savoir :

- Mettre au jour les principaux problèmes de la gestion financière et évaluer les points critiques dans l'utilisation des fonds publics.

- Évaluer le rendement et l'efficacité des fonds alloués et examiner leurs effets sur l'équilibre du budget.

- Examiner les éléments présentant les facteurs de risque les plus importants, tels que les commandes, les achats et les différentes formes d'entreprise.

- Analyser le fonctionnement de la gestion interne et des systèmes de contrôle.

Eu égard aux différences de recettes et de richesse qui existent entre les autonomes, et compte tenu de l'inégalité de leurs possibilités économiques, le personnel du SAO chargé du contrôle des autonomes a développé des programmes d'inspection spéciaux dans le but d'assurer la supervision intégrale des gouvernements autonomes de la capitale et des agglomérations de population ayant environ 1 000 habitants. Ces programmes, qui viennent s'ajouter au programme général (« de base ») modernisé d'inspection, attachent une grande importance aux autonomes ayant des relations budgétaires spéciales, notamment les autonomes des villes ayant le statut juridique de comté et des petites villes. Parallèlement, les gouvernements autonomes des agglomérations de population ayant moins d'habitants, feront l'objet d'un programme de contrôle « simplifié ».

Les contrôles financier et économique intégraux permettent, d'une part, aux autonomes et à leurs équipes dirigeantes de développer de bonnes pratiques de gestion financière conformes aux dispositions lé-

gales et, d'autre part, au SAO de définir et de cataloguer les orientations, les tendances et les facteurs sous-jacents qui caractérisent l'ensemble du système autonome, en vue d'en tirer des conclusions synthétisées pour aider le Parlement hongrois (et le ministre des Finances) à s'acquitter de ses hautes responsabilités.

Bibliographie

Dr. Árpád Kovács: A helyi önkormányzatok gazdálkodásának ellenőrzése [La supervision de la gestion financière des gouvernements autonomes locaux], Pénzügyi Szemle, 1998. n° 9.

Dr. Zoltán Lóránt: A helyi önkormányzatoknál végzett átfogó és a zárszámadási vizsgálatok számvesszői korszerűsítéséről [La modernisation de l'inspection intégrale et du contrôle des comptes annuels effectués au sein des gouvernements autonomes locaux], Magyar Közigazgatás, 2001. n° 4.

A helyi önkormányzatok gazdálkodási rendszere az ezredfordulón [Le système de gestion financière des gouvernements autonomes locaux à l'aube du nouveau millénaire], KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 2000.

Jelentés az Állami Számvevőszék 2000. évi tevékenységéről [Rapport d'activité 2000 du State Audit Office], Budapest, mars 2001.

Tájékoztató az Önkormányzati és Területi Ellenőrzési Igazgatóság 2000. évi vizsgálatának értékeléséről [Information relative à l'évaluation des contrôles du Département de supervision autonome et territoriale], Budapest, le 20 juin 2000.

Les contrôles financier et économique intégraux permettent d'en tirer des conclusions synthétisées pour aider le Parlement hongrois (et le ministre des Finances) à s'acquitter de ses hautes responsabilités.



Introduction du contrôle du rendement L'expérience du National Audit Office de Malte

CARMEL TONNA
Auditeur général

Le contrôle de la gestion, un développement relativement récent de la fonction de contrôle, doit son existence à un certain nombre de facteurs. L'intervention accrue de l'administration publique dans l'économie dans les années soixante, l'émergence de l'État providence, l'éventuelle intensification de l'environnement concurrentiel et l'amélioration des communications, ont poussé les administrations à introduire une transparence accrue et l'obligation de rendre des comptes.

On pourrait alléguer que le contrôle du rendement constituait une réponse rationnelle aux exigences de réforme, de développement et de modernisation des administrations publiques.

Introduction du contrôle du rendement

Le contrôle de la gestion, un développement relativement récent de la fonction de contrôle, doit son existence à un certain nombre de facteurs. L'intervention accrue de l'administration publique dans l'économie dans les années soixante, l'émergence de l'État providence, l'éventuelle intensification de l'environnement concurrentiel et l'amélioration des communications, ont poussé les administrations à introduire une transparence accrue et l'obligation de rendre des comptes. L'émergence de la gestion en tant que discipline autonome et l'utilisation d'outils analytiques permettant d'évaluer les phénomènes économiques et sociaux, ont à leur tour donné lieu à un accroissement de la transparence et de l'obligation de rendre des comptes. Ces facteurs environnants ont stimulé l'affirmation du contrôle en tant que moyen permettant de déterminer le degré de réalisation des objectifs des programmes et des initiatives de l'administration publique. Les raisons de l'échec ont ainsi été examinées et une action corrective a été exigée, en vue de mettre un terme aux déficiences décelées.

Le contrôle du rendement et la réforme du secteur public

On pourrait alléguer que le contrôle du rendement constituait une réponse ration-

nelle aux exigences de réforme, de développement et de modernisation des administrations publiques.

Le contrôle du rendement a été introduit en Suède par son ISC (RRV) au milieu des années soixante, dans un élan de modernisation de l'administration publique suédoise (*Performance Auditing at the Swedish National Audit Bureau, 1993*). C'est dans les années soixante, également, que des pressions commencèrent à être exercées pour obtenir une réforme du système de contrôle public du Royaume-Uni allant dans le sens des changements de rôle de l'administration publique survenus tout au long du XX^e siècle. Ces pressions se traduisirent par la loi de contrôle national de 1983, qui mettait l'accent sur le contrôle de gestion, également dénommé contrôle d'optimisation des ressources, ou d'efficacité ou d'efficacité économique (*UK NAO Website*).

À Malte, nous avons nous aussi été témoins de la corrélation qui existe entre l'émergence du contrôle de gestion et l'élan de la réforme de l'administration publique. Seul le calendrier a été différent. Le contrôle de gestion a été introduit au sein du *National Audit Office* de Malte (NAOM) fin 1999.

Le *National Audit Office* de Malte fut créé en 1814. L'article 70 de la loi relative à l'administration et au contrôle financiers

*Le contrôle
de gestion a
été introduit
au sein du
National
Audit Office
de Malte
(NAOM) fin
1999.*



de 1962, la législation qui régissait les finances publiques maltaises avant son abrogation par l'Auditeur général et la loi relative au contrôle national de 1997, disposait : « *Le Directeur d'audit est habilité, dans son rapport annuel ou dans tout rapport spécial..., à formuler des suggestions ayant trait à ... un contrôle et des investigations plus efficaces et économiques des comptes publics ...* ». Dans une récente publication du NAOM, intitulée « *A Profile of the National Audit Office of Malta and an Outline of its History* », nous pouvons lire à la page 26 : « Le concept de l'efficacité économique fit son apparition en 1967/68... Cela dit, ce concept ne fut adopté que près de trente ans plus tard ».

À la fin des années quatre-vingt, un changement intervenu au sein de l'administration publique, assorti de nouvelles politiques ainsi que d'une demande d'adhésion à la CEE (UE), fut le principal moteur de la réforme et de la modernisation du service public. Une commission de réforme du service public, créée en 1989, recommanda un certain nombre de changements souhaités au sein du service public, dans le but de relever les défis locaux et globaux émergents. Ces recommandations prévoyaient la création d'un *Audit Office* indépendant sous une nouvelle approche de contrôle : « une approche axée sur les résultats des opérations des organes administratifs, et non pas uniquement sur les processus, et s'étendant au rendement, aux opérations, à la gestion financière et à la gestion des ressources humaines ».

La marche à suivre

À la suite de l'identification de la nécessité de procéder au contrôle du rendement, une réaction en chaîne se produisit. Ce mouvement, qui vit le jour au milieu des années quatre-vingt-dix et qui se poursuit encore à l'heure actuelle, faisait état des étapes à franchir pour faire en sorte que la nouvelle politique de contrôle se traduise par une action concrète destinée à générer des contrôles du rendement. Or, ces étapes demandaient un certain nombre d'éléments :

- Une législation du travail attribuant un mandat tout à fait clair à la *State Audit Institution* (ISC) pour réaliser des contrôles de gestion.

- Une structure de gestion permettant la réalisation de contrôles du rendement.

- Un personnel formé aux disciplines nécessaires pour réaliser ces contrôles.

- Une culture appropriée non seulement au sein des ISC, mais aussi des organismes contrôlés.

La législation

La législation nécessaire pour instituer un NAOM tout à fait indépendant, ayant la responsabilité spécifique de réaliser des contrôles du rendement, fut promulguée dans le courant de l'été 1997, près de dix ans après l'identification de la nécessité de ces contrôles.

L'article 3 de la première annexe de la loi relative à l'Auditeur général et au *National Audit Office* (XVI) de 1997, dispose : « *L'auditeur général est habilité à enquêter pour déterminer si un ministère quel qu'il soit, un organe administratif ou tout autre organisme dont les comptes sont soumis à son contrôle, a utilisé les fonds et les ressources disponibles d'une façon efficace, efficiente et économique, sans procéder à des dépenses inutiles* ».

L'article 8(a)(ii) de la même annexe dispose : « *L'Auditeur général est habilité à adresser à la Chambre des représentants des rapports spéciaux... ayant trait au contrôle du rendement lié à l'efficacité et à l'efficacité de tout ministère, organe administratif ou organisme* ».

La structure de gestion

Pour faire face à ses nouvelles responsabilités, le NAOM a été contraint de se restructurer en vue de garantir la réalisation de contrôles du rendement. Il a ainsi été convenu qu'une section de contrôle indépendante, chargée spécifiquement des contrôles du rendement, soit créée et dirigée par un Auditeur général adjoint. Cette section de récente création, créée fin 1999, se compose d'équipes de contrôle qui doivent se spécialiser dans ce genre de contrôles, tout en entretenant une relation de travail et de communication avec les autres sections de l'Institution responsables des contrôles réglementaires et de légalité.

Le NAOM a donc dû reprendre à zéro la formation de son personnel, afin de le

La législation nécessaire pour instituer un NAOM tout à fait indépendant, ayant la responsabilité spécifique de réaliser des contrôles du rendement, fut promulguée dans le courant de l'été 1997.

Pour faire face à ses nouvelles responsabilités, le NAOM a été contraint de se restructurer en vue de garantir la réalisation de contrôles du rendement. Il a ainsi été convenu qu'une section de contrôle indépendante, chargée spécifiquement des contrôles du rendement, soit créée et dirigée par un Auditeur général adjoint.



préparer à la planification et à l'exécution des contrôles de gestion. Le NAOM applique les normes de contrôle de gestion établies par l'INTOSAI et par les directives européennes d'implantation de la norme de contrôle de l'INTOSAI (N° 41).

Pour élaborer un plan stratégique de mise en œuvre d'une politique de contrôle de gestion, le NAOM s'est inspiré en grande mesure de la vaste expérience acquise au fil des années par le NAO du Royaume-Uni, en consultant pour cela les nombreuses publications du NAO à ce sujet. Sur le plan opérationnel, le NAOM a adopté l'approche méthodologique de contrôle du rendement que prône le *National Audit Office* de Suède dans le manuel de la RRV pour le contrôle de gestion, deuxième édition, après avoir procédé à une adaptation de cette méthodologie à ses besoins et à son environnement local.

Les ressources humaines

Au départ, le personnel a acquis les connaissances de base liées au contrôle de gestion, en s'inspirant de diverses disciplines, telles que la direction d'entreprises, la comptabilité des coûts, l'économie, la sociologie, la statistique et le droit. Ce vaste éventail de connaissances requises était pratiquement inexistant au sein du NAOM au moment où la législation et la structure ont été implantées. C'est la raison pour laquelle, au cours de ces deux dernières années, des efforts importants ont été fournis pour continuer à développer les ressources humaines et à embaucher de nouvelles personnes ayant un niveau d'éducation tertiaire dans les disciplines susmentionnées. Par ailleurs, les services de conseil font l'objet de contrats conclus avec des sociétés de conseil externes, surtout lorsqu'il s'agit de questions statistiques et juridiques. Le NAOM a en outre équipé son personnel des toutes dernières innovations technologiques en matière d'informatique, dont un service de courrier électronique et un accès à Internet, afin qu'il puisse faire ses propres recherches sur le concept du contrôle de gestion à proprement parler et sur les sujets soumis à son contrôle.

Les changements culturels

Le changement culturel nécessaire pour pouvoir réaliser des contrôles de ges-

tion, est vraisemblablement l'étape la plus difficile à franchir avant l'implantation définitive de ce nouveau type de contrôle. L'impact du contrôle de gestion s'est traduit par de nombreux changements culturels non seulement au sein du NAOM, mais aussi des organismes contrôlés. Pendant des décennies, le personnel du NAOM s'est contenté de réaliser de simples contrôles de conformité ou de régularité basés sur la transaction individuelle. Suite à l'avènement du contrôle de gestion, il s'est avéré nécessaire de diviser le travail afin de bien faire la distinction entre les contrôles de régularité et les contrôles de gestion, ce qui a tout naturellement donné lieu à l'apparition d'un sentiment d'appartenance à chacune de ces deux fonctions au sein du personnel des deux branches de contrôle. La direction se charge néanmoins de rappeler régulièrement que ces deux types de contrôle sont complémentaires et ne se font pas concurrence l'un l'autre. On a en outre assisté à une prise de conscience des membres du personnel responsable du contrôle de gestion, qui, pour la première fois, ne considèrent plus les organismes contrôlés comme de simples unités abritant des registres de transactions, mais comme de véritables systèmes. L'approche du contrôle de gestion a changé et s'est développée.

À Malte, tout au long de l'histoire du contrôle, la gestion des ministères et des organes administratifs n'avait jamais ou que très rarement été mise en cause. Personne ne se posait la question de savoir si les structures de gestion étaient appropriées, ou si les objectifs déterminés par les politiques sous-jacentes des programmes et des initiatives de l'administration publique, étaient atteints. Les coûts de prestation d'un service n'avaient jamais été remis en cause. Les organismes contrôlés se sont dans un premier temps sentis menacés à l'idée de faire l'objet de contrôles du rendement. Ils considéraient, à tort, le contrôle du rendement comme un moyen subtil de les soumettre à des investigations. Deux ans après l'instauration du contrôle du rendement, il se peut qu'un petit nombre d'organismes contrôlés pensent encore la même chose. La direction du NAOM affirme cependant que les contrôles du rendement sont un moyen et une façon d'aider les organismes contrôlés à améliorer leurs opérations et leurs résultats.

Le NAOM applique les normes de contrôle de gestion établies par l'INTOSAI et par les directives européennes d'implantation de la norme de contrôle de l'INTOSAI (N° 41).

Le NAOM a en outre équipé son personnel des toutes dernières innovations technologiques en matière d'informatique, dont un service de courrier électronique et un accès à Internet, afin qu'il puisse faire ses propres recherches sur le concept du contrôle de gestion à proprement parler et sur les sujets soumis à son contrôle.



Le NAOM a encore un long chemin à parcourir pour développer ses contrôles du rendement. Cela dit, il ne fait aucun doute qu'il a atteint l'un de ses principaux objectifs dans ce domaine : contribuer au changement et à l'amélioration des opérations du secteur public. Dans le cas de Malte, la nécessité d'un contrôle du rendement trouve son origine dans la nécessité d'une réforme du secteur public. Et c'est justement sur cela que débouche le contrôle du rendement du NAOM. La première demi-douzaine de contrôles du rendement a été suivie de changements et d'améliorations des

structures, des procédures et des opérations des organismes contrôlés, visant à mettre un terme aux déficiences décelées dans le cadre des contrôles.

Grâce au contrôle du rendement, le NAOM a abandonné son rôle de gardien des budgets publics pour jouer désormais le rôle d'agent du changement dans l'optique d'une réforme du secteur public. L'objectif visé est de parvenir à une meilleure utilisation des budgets publics, à la convenance du Parlement et du public en général.

Les relations publiques (RP) sous la perspective du contrôle financier

DR. EDITH GOLDEBAND

Directrice des relations publiques de la Cour des comptes autrichienne

Dans le présent article, la notion de « travail face au public », synonyme de relations publiques (RP), est définie et considérée comme la direction et la gestion de différents processus de communication entre des organisations et des personnes avec leurs groupes de référence (Source : Deutsche Public Relations Gesellschaft).

Sous la perspective d'une Institution supérieure de contrôle, on distingue deux points de référence pour aborder la question des « relations publiques » :

Le travail de relations publiques dans le domaine du contrôle financier

(1) En premier lieu, il convient de reconnaître qu'il est tout à fait normal, compte tenu de la nature elle-même du contrôle financier de l'État, que les résultats du contrôle des comptes et de la gestion soient présentés aux organes de représentation et au Parlement et soumis au débat public. L'information au Parlement et la publication des résultats du contrôle financier dans les médias, contribuent de façon déterminante à la transparence des actions de l'État et à la formation de l'opinion publique. En outre, une opinion publique critique et les rapports des médias ont pour effet d'amplifier le retentissement des recommandations des ISC, ce qui per-

met de mettre en œuvre certaines mesures et réformes impopulaires ou de les mettre à exécution plus rapidement.

Il est par ailleurs essentiel que le débat public engagé par les médias soit non seulement fondé sur la consolidation impartiale de chaque argument, mais aussi sur leur réalité et leur objectivité, ainsi que sur la confiance, l'apparence et, par là même, la crédibilité de toute une organisation, en vue de convaincre le public ; un collectif qui ne constitue pas un groupe homogène, mais qui englobe différents publics partiels n'ayant pas tous la même importance.

Dans ce contexte, le travail de relations publiques en général, et les relations publiques d'une ISC indépendante en particulier, constitue un processus de communication complexe, qui doit être « géré », c'est-à-dire planifié, préparé, configuré, évalué et dirigé de sorte que les questions relevant du contrôle financier puissent s'imposer comme il se doit dans un discours public face à d'autres opinions. Cela

Il est tout à fait normal que les résultats du contrôle des comptes et de la gestion soient présentés aux organes de représentation et au Parlement et soumis au débat public.



est d'autant plus important que les Institutions supérieures de contrôle ne sont dotées d'aucune force de sanction.

Le contrôle financier des relations publiques

(2) D'autre part, la multiplicité des opinions et la pensée des citoyens et des citoyennes, de plus en plus critique, rendent absolument indispensable et irremplaçable un travail performant de relations publiques dans le domaine de la politique, l'administration et l'économie. En cette époque de consolidation des budgets, où le peuple est contraint d'assumer des mesures d'économie impopulaires, les programmes d'information et de communication financés par les impôts des citoyens font l'objet de débats et doivent être justifiés comme il se doit auprès d'une opinion publique extrêmement critique. Du point de vue du contrôle financier, il convient de ne pas négliger ce facteur : s'il est vrai que la valeur de la réputation et de la confiance (relation avec les clients) se manifeste dans les processus de privatisation ou en cas de crise, et que l'utilité de tout travail stratégique de relations publiques ne fait absolument aucun doute, dans la théorie comme dans la pratique, il n'en reste pas moins que l'opinion majoritaire dans le secteur des relations publiques a été pendant longtemps que, bien que l'on puisse calculer et enregistrer les coûts des programmes de relations publiques, il est pratiquement impossible d'évaluer, ne serait-ce que de façon approximative, le succès ou l'utilité des relations publiques, contrairement à ce qui est le cas dans le domaine de la publicité.

Eu égard aux dépenses publiques croissantes qui sont affectées aux politiques d'information et de relations publiques, la question de l'efficacité des moyens utilisés dans ce domaine est bien entendu de plus en plus importante. Il est clair qu'on ne peut pas demander au contribuable d'apporter des millions à des campagnes d'information sans que l'on puisse prouver ou justifier le succès obtenu à travers de telles mesures. Les dépenses de communication de plus en plus importantes prévues dans les budgets au niveau de l'État, constituent donc un domaine de contrôle intéressant et très exigeant pour les ISC.

La Cour des comptes autrichienne a relevé ce défi, parmi de nombreux autres, en 1995, à l'occasion de la révision du « Service Fédéral de Presse », qui a pour mission d'informer comme il se doit l'opinion publique des travaux du Gouvernement fédéral. La mesure prônée par la Cour des comptes dans le cadre de ce contrôle, à savoir la conversion du « Rapport autrichien », destiné à informer, entre autres, les délégations et les représentations autrichiennes à l'étranger sur les événements actuels survenant dans le domaine de la politique, l'économie et la culture, a été une réussite absolue et a débouché sur la transformation de ce média imprimé en un média électronique, ce qui a permis d'économiser les coûts annuels d'impression, d'un montant de 3,5 millions d'ATS (soit 254 000 euros), et d'expédition, d'un montant de 1,5 millions d'ATS (soit 109 000 euros). Le rapport autrichien est disponible sur Internet, à l'adresse suivante : www.oebericht.bka.gv.at.

En 1998, la Cour des comptes autrichienne a entrepris le contrôle de la gestion budgétaire et économique des cinq partis politiques représentés à cette époque-là au Parlement autrichien, ainsi que de leurs groupes parlementaires, dans le but de s'assurer de la bonne utilisation des moyens publics mis à leur disposition conformément à la loi relative aux partis politiques, d'une part, et à la loi relative au financement des groupes parlementaires, d'autre part. Un contrôle de ce genre doit sans aucun doute être considéré comme une preuve particulière de confiance envers un organisme public de contrôle. Cette mission de contrôle, approuvée à l'unanimité par le Conseil national, avait essentiellement pour objet d'évaluer la bonne utilisation des fonds de promotion destinés aux « travaux de relations publiques », en tenant compte des normes de contrôle conformes à la Constitution et des dispositions légales en vigueur.

Comme l'explique la Cour des comptes dans un rapport spécial consacré à cette question, il manquait concrètement une idée unifiée et univoque sur la notion légale indéfinie et indéterminée « destiné aux travaux de relations publiques ».

C'est pourquoi la Cour des comptes a recommandé la création, dans la législation, de normes et de directives concernant les frais engagés « en matière de relations publiques » et a recommandé, par ailleurs,

Le travail de relations publiques d'une ISC indépendante constitue un processus de communication complexe, qui doit être « géré », de sorte que les questions relevant du contrôle financier puissent s'imposer comme il se doit dans un discours public face à d'autres opinions.



l'introduction du droit de réclamation pour la restitution des moyens de promotion utilisés de façon indue.

Ce rapport est disponible sur le site Internet www.rechnungshof.gv.at, dans la rubrique « Leistungen », Berichte Bund, Reihe Bund 2000/2 (« Prestations », Rapport de la Fédération, Série Bund 2000/2).

Tout travail performant de relations publiques présuppose l'évaluation de programmes

En dehors des contrôles effectués par les Institutions supérieures de contrôle, la question de l'« évaluation des programmes de relations publiques » apparaît également comme un thème de tout premier ordre dans les séminaires et les congrès qui sont organisés à l'heure actuelle. Malgré cela, pour ne citer qu'un exemple, au cours du séminaire sur les médias, extraordinairement bien organisé par l'ISC de Pologne en avril 2001 à Golawice, près de Varsovie, cette ISC n'a pas hésité à porter à l'ordre du jour du séminaire la question de l'« évaluation des relations publiques » en vue d'aborder le sujet avec différents experts des Institutions supérieures de contrôle.

Suite à cet échange d'opinions et d'expériences, on peut tout d'abord affirmer qu'il existe différents fondements juridiques et, par là même, différents critères en ce qui concerne le secteur des relations publiques. Malgré cela, l'évaluation des programmes et l'évaluation de tous ces travaux constituent une partie essentielle et intégrante du travail stratégique de relations publiques de tous les participants au séminaire organisé sur ce thème. Dans la pratique, il existe cependant une demande de méthodes pratiques et praticables et d'indices unitaires pouvant être appliqués non seulement au travail de relations publiques à proprement parler, mais aussi au domaine des révisions. Eu égard aux résultats, les conférenciers de ce séminaire sur les médias ont admis et reconnu les procédures suivantes :

1. La définition des critères d'évaluation des programmes et des méthodes d'appréciation

Les conditions requises et indispensables pour pouvoir déterminer le niveau

de réussite d'un programme de relations publiques, sont les suivantes : avoir des objectifs reproductibles et mesurables, auquel cas le travail de relations publiques est immédiatement subordonné aux objectifs stratégiques d'une organisation. Il est extrêmement difficile, voire impossible, de justifier le succès d'un programme de relations publiques lorsque l'on a affaire à des notions et des données indéfinies et que l'on n'arrête pas au préalable la norme, c'est-à-dire les critères, qui s'avère décisive et déterminante pour évaluer le niveau de réussite de la mesure mise en œuvre.

C'est pourquoi, dans le domaine du contrôle financier, la formulation d'objectifs de communication mesurables est extrêmement importante - à l'issue de la définition et de l'analyse de la situation réelle -, tout comme la détermination d'informations concrètes concernant certaines actions spécifiques de relations publiques et la concrétisation des méthodes de vérification planifiées.

Dans la pratique quotidienne, l'un des objectifs de la communication consiste, par exemple, à attirer « toute l'attention » sur un certain sujet. Compte tenu de l'évaluation et de l'estimation qui doivent être réalisées a posteriori, il faut déterminer au préalable comment on entend parvenir à attirer « toute l'attention » et comment on doit mesurer cette initiative puisque, dans ce domaine, il peut y avoir différents critères de réussite, comme par exemple le nombre, le volume, le site et la localisation, ou encore la publication de rapports dans les médias, voire le nombre d'éditions.

2. L'analyse du retentissement dans les médias

Parmi les différentes méthodes généralement admises pour évaluer les programmes de relations publiques, on peut également citer l'analyse du retentissement dans les médias. Cette méthode, qui peut être appliquée de différentes façons, est dans tous les cas et en tout premier lieu fondée sur l'enregistrement quantitatif des répercussions des médias, sur la base de différents indicateurs préalablement établis permettant d'évaluer la contribution des médias (notes, écrits, clippings, etc.). Ce procédé nous permet de disposer à tout

Dans la pratique, il existe cependant une demande de méthodes pratiques et praticables et d'indices unitaires pouvant être appliqués non seulement au travail de relations publiques à proprement parler, mais aussi au domaine des révisions.

Dans le domaine du contrôle financier, la formulation d'objectifs de communication mesurables est extrêmement importante.



moment d'informations déterminantes (ex. : date de parution ou d'émission, volume d'édition, diffusion, tirage, nombre de pages, auteurs, etc.), pour pouvoir procéder à des évaluations quantitatives et qualitatives plus précises et étendues.

Pour évaluer le retentissement dans les médias, il n'est pas rare que l'on tente d'établir un parallélisme avec la publicité ou la réclame, en se basant sur le coût d'insertion d'un encart publicitaire ou d'une annonce similaire dans un journal, dans le but de calculer la valeur générée par un programme de relations publiques équivalent.

Le retentissement dans les médias constitue donc la base de toute évaluation statistique et de toute analyse qualitative approfondie. En conséquence, on peut affirmer qu'il représente la véritable colonne vertébrale du contrôle de la performance des travaux de relations publiques.

La bibliographie spécialisée dans ce domaine propose différents modèles et listes de contrôle à utiliser dans la pratique. Cette documentation est également disponible sur le site Internet www.pr-evaluation.com.

L'analyse du retentissement dans les médias est cependant confrontée à un problème essentiel : cet instrument permet d'analyser et d'étudier l'opinion publiée dans les médias, certes, mais cette dernière ne correspond pas toujours à l'opinion réelle de ceux qui la reçoivent ou qui en sont les destinataires (auditeurs, téléspectateurs, lecteurs). De plus, l'information qui paraît dans les médias est conditionnée par d'autres facteurs et conditions « externes » sur lesquels aucune mesure concrète et spécifique de relations publiques n'a la moindre influence. C'est pourquoi les résultats obtenus à l'issue de toute analyse du retentissement dans les médias, doivent toujours être interprétés avec prudence.

Pour dissiper ces doutes et remédier à ces imprécisions, il est possible de réaliser des sondages et des enquêtes. Cela dit, bien que la représentativité de ces instruments ne puisse être mise en cause, leurs coûts sont réellement très élevés. Une autre solution moins gourmande en ressources, consiste à confirmer les résultats obtenus dans le cadre de différentes manifestations, telles que des séminaires, ou

consulter différentes personnalités autorisées. On peut également renforcer les programmes de collaboration établis avec les universités et les écoles techniques supérieures en vue de réaliser, à des coûts financiers relativement faibles, un sondage d'opinion sur les effets des mesures mises en œuvre.

3. L'évaluation des programmes sur Internet

Internet est d'ores et déjà considéré, depuis bien longtemps, comme un média à part entière et absolument incontournable. C'est pourquoi on attache une grande importance à la performance des mesures visant à garantir la présence ou l'apparition sur Internet, moyennant la création d'un site de qualité (Website). On considère qu'un site Internet est performant s'il est visité par un grand nombre d'internautes, c'est-à-dire si de nombreuses personnes le consultent. On peut donc affirmer que le nombre et le comportement des visiteurs d'un site Internet constituent la base de toute évaluation d'un programme de relations publiques sur Internet. L'élément central qui permet de déterminer le succès d'un site Internet, est le fichier Log que crée le serveur du site, dans lequel sont enregistrées toutes les données d'accès au site (appels, consultations, hits, etc.). Ces données sont évaluées statistiquement pour pouvoir déterminer le nombre de visites effectuées sur ce site, le nombre de personnes ayant demandé une visite, le temps de visite, l'« origine ou la provenance » des visiteurs, et d'autres informations liées à l'utilisation d'un site Internet.

Lors de l'interprétation de ces statistiques, il faut bien tenir compte du fait que le nombre d'accès à un site Internet, qui est enregistré dans le fichier Log, dépend de la configuration du site. Par ailleurs, il convient de rappeler que les visites ou consultations d'un site effectuées à travers un serveur « Proxy », ne sont ni enregistrées, ni comptabilisées. En conséquence, on peut dire que, objectivement, le nombre d'enregistrements constitue en soi une mesure assez inexacte qui ne permet pas d'évaluer pleinement la performance d'un site Internet. On peut donc affirmer que si, pour déterminer le nombre de visites d'un site Internet (Page Impres-

L'analyse du retentissement dans les médias est cependant confrontée à un problème essentiel : cet instrument permet d'analyser et d'étudier l'opinion publiée dans les médias, certes, mais cette dernière ne correspond pas toujours à l'opinion réelle de ceux qui la reçoivent ou qui en sont les destinataires (auditeurs, téléspectateurs, lecteurs).

L'élément central qui permet de déterminer le succès d'un site Internet, est le fichier Log que crée le serveur du site, dans lequel sont enregistrées toutes les données d'accès au site (appels, consultations, hits, etc.).



sion, Page Views), il n'est tenu compte que des consultations de fichiers HTML ou des processus d'application liés à l'utilisation du site (Visits, clickstreams) qui sont reconnus par un navigateur externe, sur toutes les données ainsi obtenues, il est impossible de savoir quel est exactement le nombre de visiteurs du site, car il n'est pas exclu que différentes personnes aient accédé au site depuis un même ordinateur.

Résumé

Dans le domaine des relations publiques, on a souvent affaire à des notions et des données imprécises et douteuses. Sous la perspective du contrôle financier public externe, la formulation d'objectifs de communication mesurables et évaluable, ainsi que de critères de performance clairs et bien définis, a donc une importance accrue.

La gestion de la connaissance au sein du NAOD

Les leçons que nous en avons tirées

YVAN PEDERSEN ET MICHALA KRAKAUER
ISC du Danemark



42

Au cours de ces dernières années, le *National Audit Office* du Danemark (NAOD) s'est efforcé de fixer son attention sur la question de la gestion de la connaissance, en vue de l'améliorer. L'aspect le plus important de la gestion de la connaissance, aux yeux du NAOD, réside « dans la façon dont nous développons et nous sauvegardons la connaissance pertinente au sein de notre organisation, et dans la façon dont nous faisons en sorte que cette même connaissance soit partagée par tous et prenne racine dans l'organisation ».

Introduction

Au cours de ces dernières années, le *National Audit Office* du Danemark (NAOD) s'est efforcé de fixer son attention sur la question de la gestion de la connaissance, en vue de l'améliorer. L'aspect le plus important de la gestion de la connaissance, aux yeux du NAOD, réside « dans la façon dont nous développons et nous sauvegardons la connaissance pertinente au sein de notre organisation, et dans la façon dont nous faisons en sorte que cette même connaissance soit partagée par tous et prenne racine dans l'organisation ». L'un des éléments décisifs de ce processus est de transformer la connaissance implicite de l'organisation en connaissance explicite. Par ailleurs, il est absolument vital que la connaissance prenne racine dans les procédures et les

processus de l'organisation, de façon à ne plus être confinée au domaine de connaissances d'une personne individuelle et de venir enrichir le savoir de toute l'organisation.

Le NAOD est arrivé à la conclusion que la gestion de la connaissance contribue non seulement à l'efficacité de notre organisation, mais aussi au bien-être de notre personnel. Le processus est désormais lancé, certes, mais le NAOD a encore un long chemin à parcourir, ce qui n'empêche pas, à notre sens, les autres ISC de profiter des leçons que nous avons d'ores et déjà tirées, notamment en ce qui concerne la façon dont ce processus a vu le jour et les enseignements supplémentaires que nous avons tirés dans le cadre du développement d'une stratégie de gestion de la connaissance.

Il est absolument vital que la connaissance prenne racine dans les procédures et les processus de l'organisation, de façon à ne plus être confinée au domaine de connaissances d'une personne individuelle.

Pourquoi la gestion de la connaissance est-elle importante pour les ISC ?

L'argument simple mais essentiel est que les ISC font un usage intensif de la connaissance. La gestion de la connaissance constitue donc une tâche naturelle et inhérente à leur fonction, qu'elles se doivent à ce titre de maîtriser et sur laquelle elles doivent fixer toute leur attention. L'importance de la gestion de la connaissance au sein des ISC, repose également sur le fait que le personnel des institutions de contrôle doit à la fois être spécialiste dans certains domaines et généraliste dans d'autres. Les ISC doivent impérativement posséder une connaissance étendue et approfondie de l'administration de l'État, certes, mais aussi de chacun des ministères.

La gestion de la connaissance est importante au sein de la société en général, dans tous les lieux de travail faisant un usage intensif de la connaissance, dans la mesure où elle constitue dans la plupart des cas un facteur décisif de fait.

Brève description du NAOD (organisation et personnel)

Le personnel du NAOD se compose d'environ 260 personnes spécialisées dans un vaste éventail de disciplines, ce qui donne une petite idée de la grande variété de missions qui lui sont confiées. Au cours de ces dernières années, le NAOD a introduit un certain nombre de modifications organisationnelles qui se sont traduites par une spécialisation accrue de l'Institution. Cette spécialisation a permis à ses employés d'acquérir une expérience, une connaissance et une perception approfondies dans chacun de leurs domaines de compétence. Le NAOD se subdivise en différents départements et bureaux. Chacun de ces départements gère principalement soit le contrôle financier, soit le contrôle de gestion. La spécialisation organisationnelle du NAOD a objectivement donné lieu à une amélioration de son niveau d'efficacité et, dans le même temps, à une nécessité urgente et essentielle de partager la connaissance au sein de l'organisation.

Le projet de gestion de la connaissance au sein du NAOD

Conscient de la grande importance du partage et de l'enracinement de la connaissance au sein d'une organisation, le NAOD a décidé de donner priorité à la gestion de la connaissance dans son agenda. C'est ainsi qu'il s'est lancé dans un projet spécial de gestion et de partage de la connaissance.

À l'automne 2000, le NAOD a réalisé une déclaration de connaissance basée sur des questionnaires préalablement distribués à chacun des membres de son personnel, ainsi que sur l'information issue de l'unité des systèmes informatiques et d'autres sources d'information pertinentes. Cette déclaration, rendue publique dans le cadre du rapport annuel d'activités 2000 du NAOD, portait sur les aspects suivants :

1. Connaissance sur la vision, les objectifs, les stratégies, les produits et les méthodologies du NAOD.
2. Développement des compétences.
3. Satisfaction dans le travail eu égard aux aspects suivants : formation et développement, gestion, culture et fierté du travail accompli.
4. Processus de travail.
5. Possibilités de prendre des initiatives et de faire accepter de nouvelles idées.
6. Connaissance partagée.
7. Relations externes.

L'objectif était de découvrir quelles sont les conditions requises pour acquérir, échanger et enraciner la connaissance. Les résultats de cette déclaration montrent qu'en règle générale, le NAOD présente des conditions acceptables, voire de bonnes conditions dans certains domaines, pour acquérir, échanger et enraciner la connaissance. Cela dit, certains aspects doivent être améliorés, notamment en ce qui concerne les processus de travail et le partage de la connaissance entre les différents départements et bureaux.

Nous avons donc décidé d'organiser un séminaire sur la gestion de la connaissance et la connaissance partagée, auquel pourrait participer l'ensemble du personnel. Ce séminaire a consisté en 8 séances

L'argument simple mais essentiel est que les ISC font un usage intensif de la connaissance. La gestion de la connaissance constitue donc une tâche naturelle et inhérente à leur fonction, qu'elles se doivent à ce titre de maîtriser et sur laquelle elles doivent fixer toute leur attention.



La spécialisation organisationnelle du NAOD a objectivement donné lieu à une amélioration de son niveau d'efficacité et, dans le même temps, à une nécessité urgente et essentielle de partager la connaissance au sein de l'organisation.

pratiques au cours desquelles ont été représentés tous les groupes de personnel du NAOD, portant sur les différents aspects de la gestion de la connaissance et de la connaissance partagée au sein de notre organisation.

À la suite de ce séminaire, de nombreuses idées nouvelles ont vu le jour sur la façon de développer et d'organiser la gestion de la connaissance et la connaissance partagée, en vue d'introduire des améliorations au sein du NAOD. L'accent a surtout été mis sur la connaissance partagée au sein de l'organisation et sur la transformation de la connaissance implicite en connaissance explicite. On a également insisté sur le fait qu'il était absolument capital que les dirigeants s'engagent à mettre en œuvre de nouvelles procédures.

À l'issue du séminaire, il a été convenu de poursuivre le projet moyennant la création de plusieurs petits groupes au sein desquels seraient représentés tous les groupes de professionnels du NAOD. Quatre groupes ont ainsi été créés. Leur mission consistait à développer :

1. Une stratégie de gestion de la connaissance.
2. Une version actualisée des valeurs du NAOD.
3. La connaissance partagée au sein du NAOD, et notamment la connaissance partagée à l'intérieur de l'organisation, grâce au développement de procédures et de processus de partage de la connaissance entre collègues de différents bureaux et départements.
4. Une stratégie de compétences.

Dans un avenir proche, nous prévoyons de créer au moins deux nouveaux groupes sur les questions suivantes :

5. Processus de travail et modèles de pratiques optimales

6. Formation du nouveau personnel (style de gestion à travers lequel les dirigeants entendent stimuler le personnel et lui donner de nouvelles opportunités).

Ces groupes travaillent dès à présent à la présentation de suggestions de modifications et de développement. Nous avons récemment organisé un séminaire au cours duquel nous avons rendu compte de l'état d'avancement de chacun de ces projets. Nous avons en outre décidé d'assurer le suivi de la déclaration intellectuelle dans le rapport annuel d'activités 2001 du NAOD, qui sera publié au printemps 2002.

Un processus qui n'en finit plus !

Il ne fait aucun doute que le projet que vient de mettre en œuvre le NAOD est de longue haleine et que ses effets ne seront ni immédiats ni apparents. Ce processus va cependant de toute évidence améliorer la production du NAOD au fur et à mesure que nous en apprendrons davantage des autres et que nous nous attacherons à découvrir comment nous souhaitons développer notre organisation. Ce processus va en quelque sorte soulager le sentiment de frustration tout en augmentant la satisfaction dans le travail. Il faut donc s'attendre à ce que tout cela contribue à l'établissement de réseaux efficaces au sein de notre organisation. La gestion de la connaissance au sein des ISC constitue un défi constant qui deviendra à terme une véritable fonction des ISC ; une fonction bénéfique qui se traduira à son tour par un développement accru, à condition que nous sachions la gérer comme il se doit !

Il ne fait aucun doute que le projet que vient de mettre en œuvre le NAOD est de longue haleine et que ses effets ne seront ni immédiats ni apparents. Ce processus va en quelque sorte soulager le sentiment de frustration tout en augmentant la satisfaction dans le travail. Il faut donc s'attendre à ce que tout cela contribue à l'établissement de réseaux efficaces au sein de notre organisation.



Le nouveau statut institutionnel du State Audit Office de Finlande

LEENA JUVONEN

Chercheur spécial, Services internes

En vertu de la nouvelle constitution de la Finlande, le *State Audit Office* (SAO) dépend désormais du Parlement, alors que tous ses prédécesseurs avaient jusque là exercé leurs fonctions par délégation du ministère des Finances. La nouvelle constitution a mis un terme à cette relation à compter du 1^{er} janvier dernier, date à laquelle une nouvelle institution supérieure de contrôle indépendante a été créée par la loi parlementaire : le *State Audit Office*.

En date du 24 novembre 2000, le Parlement a nommé M. Tapio Leskinen au poste d'Auditeur général du nouveau *State Audit Office*, pour un mandat de six ans. Le premier mandat a commencé le 1^{er} janvier 2001.

L'affirmation de l'indépendance du SAO

La réforme constitutionnelle est venue renforcer l'indépendance du *State Audit Office*, qui jouit désormais d'une véritable autonomie organisationnelle et opérationnelle vis-à-vis de l'administration sur laquelle il exerce son contrôle. L'un des aspects essentiels de cette réforme réside dans le fait que les fonctions de l'Institution sont régies par la loi et que ses attributions doivent impérativement faire l'objet d'une loi parlementaire. La mission du SAO de Finlande consiste à contrôler l'administration financière de l'État en toute indépendance ; indépendance désormais renforcée par une nouvelle prérogative : en tant qu'organisme autonome du Parlement, seul le SAO est habilité à assurer sa propre administration et le développement de son activité.

Le nouveau comité de conseil

Le *State Audit Office* est assisté par un comité de conseil statutaire ayant trois fonctions essentielles : entretenir et développer des relations entre le SAO et les institutions collaboratrices, présenter des initiatives visant à développer le contrôle,

et superviser l'orientation et l'efficacité des contrôles, ainsi que leur éventuelle utilité pour les différentes institutions collaboratrices. Les membres de ce comité de conseil, nommés par le SAO, sont non seulement des représentants des institutions collaboratrices, mais aussi des experts de l'administration financière de l'État et de l'économie publique.

Le nouveau rapport annuel à l'adresse du Parlement

Le *State Audit Office* est tenu de présenter chaque année au Parlement un rapport faisant état de ses activités. Il est également habilité à présenter tous autres rapports supplémentaires jugés nécessaires. Le SAO présentera son premier rapport annuel au Parlement en septembre 2002. Ce rapport contiendra la liste des activités du SAO, l'état des comptes annuels de l'État et des remarques et des recommandations de contrôle clé.

Le nouveau statut juridique et les nouveaux défis du SAO

Dans le cadre d'une réforme constitutionnelle, le Parlement de la Finlande a procédé à la modification du statut juridique du *State Audit Office*, dans une double optique de renforcement des pouvoirs budgétaires (surveillance) du Parlement et d'affirmation de l'indépendance du SAO, conformément aux normes internationales (INTOSAI).

La réforme constitutionnelle est venue renforcer l'indépendance du State Audit Office, qui jouit désormais d'une véritable autonomie organisationnelle et opérationnelle vis-à-vis de l'administration sur laquelle il exerce son contrôle.

Le State Audit Office est tenu de présenter chaque année au Parlement un rapport faisant état de ses activités. Il est également habilité à présenter tous autres rapports supplémentaires.



Bien que la mission essentielle du *State Audit Office* n'ait pas changé suite à cette réforme, ce nouveau statut va contraindre le SAO de relever des défis aussi nombreux que nouveaux, notamment en ce qui concerne les moyens et les méthodes de notification de ses résultats de contrôle au Parlement. Dans ce contexte, le principal défi à relever sera sans aucun doute le développement du contenu du rapport du SAO, en vue de l'adapter

aux exigences et aux besoins du Parlement.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous adresser au : State Audit Office of Finland, Annankatu 44, P.O.Box 1119, FIN-00101 Helsinki ; Téléphone : +358 9 4321 (standard), télécopie : +358 9 432 5820, courrier électronique : kirjaamo@vtv.fi, Site Internet : <http://www.vtv.fi>

Premier séminaire européen sur l'audit d'environnement

THERESE JOHNSEN

Directeur général, Bureau de l'Auditeur général de Norvège



46

La politique environnementale est de plus en plus présente dans un nombre croissant de domaines de l'administration publique, et constitue désormais une fonction absolument vitale des Institutions supérieures de contrôle. Quelles sont les particularités de l'audit d'environnement par rapport à d'autres domaines de contrôle ? Quels enseignements pouvons-nous tirer des projets qui sont mis en œuvre dans le cadre de l'audit d'environnement dans d'autres pays ? Quelles questions environnementales internationales peuvent-elles faire l'objet d'un programme de collaboration entre les Institutions supérieures de contrôle ? Telles sont quelques-unes des nombreuses questions qui ont été analysées au cours du séminaire de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement, organisé à Oslo du 14 au 16 mai 2001.

La Norvège et la Pologne ont organisé le premier séminaire international sur l'audit d'environnement. Ce séminaire, auquel ont assisté près de 80 auditeurs représentant 27 pays européens et le Canada, a été inauguré par le ministre norvégien de l'Environnement, M. Siri Bjerke. La condition indispensable pour pouvoir participer à ce séminaire, était d'exercer quotidiennement un travail d'audit d'environnement.

Au vaste programme de ce séminaire figuraient plusieurs présentations d'audits d'environnement bien précis réalisés dans différents pays, des introductions sur des approches diverses, et des communi-

tions d'experts ne faisant pas partie des moyens de contrôle. Les débats organisés au cours des déjeuners et dans les salons ont été très vifs. La présence de la plupart des membres des moyens d'audit d'environnement, a facilité l'établissement de nombreux nouveaux contacts.

Quelles sont les particularités de l'audit d'environnement ?

« C'est un art, pas une science » a affirmé Joe Cavanagh, de Grande Bretagne, dans une communication sur les défis liés à l'établissement d'un bon sys-

tème d'audit d'environnement. Joe Cavanagh a énuméré les nombreux facteurs qui exercent à son sens une certaine influence sur la conception d'un audit. Nous souhaiterions en analyser quatre dans le détail.

En premier lieu, l'argent ne constitue nullement un élément essentiel de l'audit. En deuxième lieu, les objectifs de la politique environnementale d'une nation sont souvent en conflit avec d'autres objectifs politiques. Si les hommes politiques ne définissent pas des priorités entre chacun de ces objectifs, il s'avère extrêmement difficile aux auditeurs de déterminer des critères clairs permettant d'évaluer le rendement des organismes contrôlés.

En troisième lieu, il arrive souvent que les autorités compétentes ne soient pas les acteurs les plus importants. La politique environnementale concerne une multitude de groupes avec lesquels les autorités doivent prendre contact pour atteindre les objectifs de la politique environnementale : consommateurs, fabricants, institutions, etc. Ces groupes ont souvent des intérêts contradictoires, c'est pourquoi il faut que chaque audit d'environnement tienne compte d'un éventail de groupes et d'institutions.

Le quatrième attribut de l'audit d'environnement réside dans les problèmes d'évaluation. La détérioration de l'environnement peut être la conséquence d'activités par ailleurs tout à fait légitimes, telles que la conduite d'une voiture ou l'exploitation d'une usine, auquel cas les autorités préfèrent généralement avoir recours à des instruments de politique indirects, tels que les impôts et les subventions. Il s'avère difficile d'évaluer l'impact de ce genre d'instruments politiques à part entière. Le fait que les problèmes environnementaux aillent au-delà des frontières nationales, complique encore davantage la tâche d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre. Pour pouvoir disposer de connaissances suffisantes pour en tirer des conclusions, il faut avoir recours à plusieurs méthodes et s'assurer que tous les résultats vont dans la même direction.

Quelles en sont les conséquences sur la conception des audits d'environnement ? Avant tout, cela donne souvent lieu à des projets *de longue haleine*. Au cours du débat qui a suivi la présentation de cette communication, il est clairement apparu qu'un grand nombre d'Institutions supérieures de contrôle trouvent frustrant que l'audit d'environnement consomme autant de ressources, du fait de sa durée souvent excessive. À ce propos, M. Cavanagh a cependant attiré l'attention des assistants sur le danger que représente la simplification excessive de problèmes intrinsèquement complexes. Un audit bien planifié peut économiser beaucoup de temps, et éviter par là même un certain nombre d'impasses.

Le domaine de l'audit d'environnement

Bien que la plupart des pays européens aient mis en œuvre une politique environnementale explicite, qui sert bien entendu de base aux audits qui sont exercés dans ce domaine, la définition du domaine d'un audit reste une tâche ardue. C'est à cette même conclusion qu'en est arrivé un rapport¹ publié par le groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit d'environnement, en ce qui concerne les avancées de ce genre d'audit au cours de la période allant de 1995 à 2000. Pieter Zevenbergen, membre de la Cour des comptes des Pays-Bas, a présenté au cours de ce séminaire plusieurs des aspects mentionnés dans ce rapport, sur la base d'un questionnaire préalablement envoyé à tous les pays membres. Il en ressort, en tout premier lieu, qu'au cours de ces dernières années la politique environnementale s'est émoussée, c'est tout du moins l'opinion d'une grande partie des Institutions supérieures de contrôle. On constate, par ailleurs, que les différents niveaux et institutions qui prennent part à l'amélioration de l'environnement, sont de plus en plus nombreux. Il est donc bien évident qu'un seul audit ne peut embrasser l'ensemble de cette perspective complexe, d'autant qu'il peut s'avérer difficile de savoir qui est le responsable. De plus, toutes les Institutions supérieures de contrôle

Le fait que les problèmes environnementaux aillent au-delà des frontières nationales, complique encore davantage la tâche d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre. Pour pouvoir disposer de connaissances suffisantes pour en tirer des conclusions, il faut avoir recours à plusieurs méthodes et s'assurer que tous les résultats vont dans la même direction.

Au cours du débat qui a suivi la présentation de cette communication, il est clairement apparu qu'un grand nombre d'Institutions supérieures de contrôle trouvent frustrant que l'audit d'environnement consomme autant de ressources.



¹ Résultats du troisième rapport sur l'audit d'environnement (2001), groupe de travail de l'INTOSAI sur les audits d'environnement.

n'ont pas la possibilité de développer leur travail d'audit au niveau local et régional, où s'applique une grande partie de la politique environnementale.

Les ressources allouées à l'audit d'environnement en l'an 2000, s'élèvent au même montant qu'en 1995, et ce en dépit de la diminution du nombre de rapports produits. Cela s'explique vraisemblablement par le fait que les contrôles de gestion sont désormais plus étendus et plus généralisés. Par ailleurs, les contrôles de gestion demandent plus de ressources que les contrôles de régularité. Force est de constater, également, que les contrôles conjoints, c'est-à-dire les contrôles auxquels prennent part plusieurs Institutions supérieures de contrôle, sont plus nombreux à l'heure actuelle et sont parfois plus exigeants que les contrôles nationaux, même s'ils apportent généralement plus de valeur à la communauté, ce qui compense leur coût plus élevé. Bien que le nombre de rapports produits ait diminué, les résultats de la troisième enquête sur l'audit d'environnement, réalisée par le groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit d'environnement, montre que la *qualité* des rapports s'est améliorée.



48

Quels sont les accords environnementaux qui obtiennent les meilleurs résultats de contrôle ?

Le groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit d'environnement a développé des critères de sélection des traités environnementaux internationaux, en vue de les soumettre à un contrôle, en tenant compte de trois facteurs essentiels :

a) application nationale : Les autorités doivent disposer de toute l'information s'avérant nécessaire à l'exécution de l'audit, information qui doit être fiable. Si l'information obtenue semble indiquer que l'accord est dûment appliqué, il n'y a pas de raison d'entreprendre un contrôle approfondi.

b) aspects de l'accord : L'accord doit porter sur une question pouvant supposer un danger environnemental important, ou sur une nécessité urgente d'introduire des modifications. Il doit établir des conditions d'application absolument claires et avoir été ratifié par le Parlement, de façon à ce qu'il soit aussi contraignant que la lé-

gislation nationale. L'ancienneté du traité est également importante. Il faut impérativement que certaines mesures aient été adoptées avant le commencement de l'audit, même si l'institution de contrôle ne doit pas attendre que l'accord ait perdu son intérêt pour intervenir. Il convient de souligner à cet égard, que les Institutions supérieures de contrôle doivent assumer dans certains cas la responsabilité d'inscrire dans leur agenda des cas « oubliés » et néanmoins importants.

c) contexte : L'ISC doit fixer son attention sur les accords étant associés à un certain événement spécial récent faisant du traité en question un véritable sujet d'actualité. À titre d'exemple de ce genre d'adaptation temporelle, on peut citer les Pays-Bas, où la politique climatique fait actuellement l'objet d'un audit. Le rapport de cet audit sera présenté à l'issue de la Conférence de La Haye, qui a accordé une grande importance à cette question dans son agenda, avant même que les autorités n'envisagent de revoir la politique climatique.

Présentation de nombreux projets stimulants d'audit d'environnement

Les Institutions supérieures de contrôle de 13 pays, outre l'UE, ont présenté les activités développées par chacune d'entre elles dans le domaine de l'environnement. La plupart de ces activités étaient liées à un audit spécifique réalisé récemment ou en cours. Sur l'ensemble de ces projets d'audit d'environnement, sept portaient sur un type de pollution de l'eau : fleuves, zones côtières ou eau souterraine. Par ailleurs, deux pays ont présenté des audits de gestion des déchets, deux ont entrepris des audits portant sur la pollution atmosphérique et un pays a réalisé un audit concernant un parc national. Le choix des thèmes était limité au plan stratégique d'audit d'environnement de l'EUROSAI pour 2001-2002.

Parmi les pays de l'ancien bloc de l'est, nombreux sont ceux qui ont cessé de réaliser des audits d'environnement pendant très longtemps, car il leur a fallu beaucoup de temps pour consolider leurs Institutions de contrôle suite à l'adoption d'une nouvelle constitution, mais aussi parce que certaines réglementations envi-

Toutes les Institutions supérieures de contrôle n'ont pas la possibilité de développer leur travail d'audit au niveau local et régional, où s'applique une grande partie de la politique environnementale.

Le groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit d'environnement a développé des critères de sélection des traités environnementaux internationaux, en vue de les soumettre à un contrôle.

ronnementales sont encore trop jeunes pour être auditées. C'est la raison pour laquelle la République Tchèque a choisi comme thème la transition et la nouvelle législation environnementale. En revanche, certains autres projets sont extrêmement vastes. C'est le cas, par exemple, de l'audit polonais concernant la gestion des déchets, qui portait sur 140 unités représentant aussi bien l'administration publique que les usines produisant ou recevant des déchets. L'audit danois de la pollution de la Mer du Nord, quant à lui, était basé sur un échantillon de huit municipalités. Enfin, la Roumanie a enquêté dans l'ensemble des districts fluviaux, dans le cadre de son audit de la pollution du Danube. Pour ce qui est des moyens utilisés pour la collecte des données, la plupart des pays ont eu recours à un vaste éventail de méthodes : l'utilisation de questionnaires est très fréquente, tout comme les inspections et les entretiens, ainsi que la révision de documents. Certains pays mentionnent également des expériences positives avec des groupes de discussion et des experts externes dans un premier temps, expériences qui leur ont permis de mieux comprendre l'essence du domaine contrôlé.

En dépit de la récurrence de certains sujets, on constate que la conception et l'organisation des audits présentés sont très variées. Cela s'explique souvent par les différences qui existent entre les rôles institutionnels que joue chaque Institution supérieure de contrôle. La Norvège et la Grèce, par exemple, ont présenté des audits des littoraux radicalement différents, qui donnent une idée de la nature tout à fait différente du rôle que jouent ces deux Institutions supérieures de contrôle dans leurs pays respectifs. En Norvège, est actuellement en cours un audit relatif au suivi réalisé par l'administration publique en ce qui concerne l'interdiction de bâtir sur une frange de 100 mètres depuis la ligne côtière. L'objectif de cet audit est d'avoir une vision d'ensemble du volume réel construit dans cette zone au cours des deux dernières décennies, ainsi que de la pratique de l'administration publique en ce qui concerne l'application de cette interdiction de bâtir. Au cours de ce même séminaire, les assistants se sont vu relater un cas dans lequel l'Institution supérieure de contrôle de Grèce a retenu le paiement

d'une autoroute dont la construction était prévue le long de la côte. D'après elle, les plans ne tenaient pas suffisamment compte de la ligne côtière, qui est protégée par la constitution en tant que bien public. Dans un autre cas, l'Institution supérieure de contrôle grecque avait critiqué la façon dont avaient été utilisés les fonds d'un projet environnemental. L'UE avait en effet alloué des fonds pour superviser systématiquement la qualité de l'eau sur les plages publiques, mais aucun organisme permanent n'avait été créé pour assurer ce suivi systématique et cette mission avait été confiée à des organismes privés qui collaboraient avec les autorités de façon irrégulière, ce qui, d'après l'Institution supérieure de contrôle, allait à l'encontre des normes d'affectation des ressources.

Les Institutions supérieures de contrôle collaborent aux audits d'environnement au-delà des frontières nationales

La conjugaison des efforts dans le but d'auditer l'application des conventions internationales, ne peut être que bénéfique, non seulement parce que les problèmes qui vont au-delà des frontières nationales sont nombreux, mais aussi parce que la collaboration se traduit par la production de connaissances et d'un savoir-faire dans ce domaine d'audit relativement nouveau.

La pollution de l'eau est le problème environnemental qui a fait le plus souvent l'objet de programmes de collaboration entre les Institutions supérieures de contrôle d'Europe, jusqu'à présent. On peut citer quatre projets régionaux importants à titre d'exemple. Tous les pays signataires de la Convention d'Helsinki sur la protection de l'environnement marin de la région de la Mer Baltique, à l'exception de l'Allemagne, ont participé à un projet conjoint d'audit de l'application de cette convention. Le Danemark, l'Islande et la Norvège se sont occupés de la Convention OSPAR et ont examiné l'efficacité des mesures visant à limiter les rejets dans la Mer du Nord. Le Danube traverse la Roumanie, la Bulgarie, la Slovaquie, la Croatie et la Slovénie. Ces cinq pays ont participé à un projet conjoint basé sur la Convention relative à la protection du Danube de 1994. Enfin, il convient de rappeler qu'un projet

Parmi les pays de l'ancien bloc de l'est, nombreux sont ceux qui ont cessé de réaliser des audits d'environnement pendant très longtemps, car il leur a fallu beaucoup de temps pour consolider leurs Institutions de contrôle suite à l'adoption d'une nouvelle constitution, mais aussi parce que certaines réglementations environnementales sont encore trop jeunes pour être auditées.



conjoint d'audit de la pollution de la Mer Noire est sur le point de voir le jour.

Outre ces projets dans le domaine de la pollution de l'eau, nous avons appris l'existence d'un projet conjoint entre la Pologne et la Slovaquie, lié à la gestion des parcs nationaux, ainsi que d'un projet entre la Pologne et la République Tchèque, axé sur la mise en œuvre de mesures visant à protéger la couche d'ozone.

Le Président du groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement, M. Zbigniew Wesolowski, de Pologne, a

révélé que la collaboration dans le cadre de la Convention d'Helsinki, s'était avérée difficile, ce qui ne devrait pas constituer un obstacle à sa transformation en norme internationale pour ce genre de projets conjoints. Les résultats de cette collaboration sont non seulement visibles dans ce projet concret, mais aussi bénéfiques pour les prochains audits. Voilà pourquoi il est très important de partager des expériences, comme l'on fait les pays de l'EUROSAI au cours du séminaire d'Oslo.

Les avancées en matière de contrôle du rendement dans le secteur sanitaire

KAREN TAYLOR

National Audit Office

Karen Taylor, lauréate du prix *Public Finance Public Servant of the Year*, décerné par l'administration centrale du Royaume-Uni en 2001, décrit l'approche du contrôle de gestion du *National Audit Office* et explique comment l'équipe de contrôle de la gestion sanitaire (*Health VFM*) est parvenue à adapter son approche aux avancées enregistrées dans le secteur sanitaire.

Du ministère de la Santé et du NHS

Le ministère de la Santé est responsable de l'administration de plus de 48 milliards de livres sterling de fonds publics en 2001-2002. Il porte conseil aux ministres sur la meilleure façon d'utiliser les fonds et d'autres mécanismes, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs, il exécute leurs décisions et il collabore à la reddition de comptes auprès du Parlement et du public. Le ministère de la Santé définit en outre la politique globale en matière de santé et est responsable de la prestation des services sanitaires gratuits au point de livraison, fonction qu'il exerce par l'entremise du Système national de santé (NHS). Il emploie plus d'un million de personnes et constitue la source d'emplois la plus importante d'Europe.

Le Système national de santé existe depuis 1948. Il fut créé sur la base du princi-

pe consistant à dispenser l'assistance sanitaire à tout un chacun en fonction de ses besoins, et non pas de sa capacité à payer. Pendant de longues années, le NHS a joui d'une réputation mondiale incomparable et a fait figure de pionnier dans l'implantation d'un certain nombre d'innovations, notamment technologiques, telles que les greffes de hanches, l'extraction chirurgicale des cataractes, le développement de vaccins et la thérapie génétique. Néanmoins, au cours de ces 20 dernières années, en raison du niveau de connaissances de plus en plus élevé de la population et, par conséquent, d'un niveau d'exigence accru, le NHS a dû relever des défis considérables. Bien que la population se montre encore favorable au principe d'un service sanitaire gratuit, elle demande de plus en plus à ce que le NHS suive le rythme des changements de la société et dispense un service de qualité et un niveau d'efficacité optimal.

Le ministère de la Santé définit en outre la politique globale en matière de santé et est responsable de la prestation des services sanitaires gratuits au point de livraison.



En 1997, le Gouvernement travailliste assumait le pouvoir en s'appuyant sur un manifeste qui mettait l'accent sur les questions sanitaires. Les promesses de réduction des délais d'attente, d'amélioration des services, de transparence accrue et d'obligation de rendre des comptes et, plus important encore, l'engagement d'augmenter les ressources, ne firent que susciter de grands espoirs au sein des médias et de la population, dont les regards se fixent désormais sur le bilan des quatre dernières années. En juillet 2000, l'administration publique lança le Plan du NHS, qui reconnaissait l'existence de problèmes importants. Ce plan soulignait que de nombreuses facettes du NHS avaient peu changé depuis les années quarante, et concrètement que le financement du NHS n'était pas parvenu à suivre le rythme des systèmes d'assistance sanitaire de pays comparables, et que les médecins, les infirmiers et les autres professionnels clés qui dispensent l'ensemble des traitements nécessaires, étaient devenus un bien rare.

Lors de la publication de ce plan, l'administration publique s'engagea à augmenter de façon soutenue le financement du NHS, de façon à ce qu'il puisse faire face à une augmentation d'un tiers de ses dépenses en termes réels sur une période de cinq ans. En contrepartie de cette augmentation, le ministère de la Santé devra moderniser et réformer de façon draconienne la prestation de service. Parmi les autres changements importants introduits par les ministres, on peut citer de nouveaux et puissants organes d'inspection chargés de superviser le rendement, tels que la Commission d'amélioration sanitaire (*Commission for Health Improvement*) et la nouvelle Agence de sécurité du patient (*Patient Safety Agency*).

Les dernières élections de juin 2001 ont accordé un second mandat au Gouvernement travailliste. Cependant, tout au long de la campagne électorale, la population et les médias se sont montrés critiques à l'égard du Gouvernement, en raison du retard enregistré, selon eux, dans la mise en œuvre des améliorations promises au sein du NHS. Tout le monde espère désormais que les changements proposés dans le Plan du NHS seront introduits de façon beaucoup plus vigoureuse.

Le contrôle de la gestion sanitaire (*Health VFM*)

Comme toutes les investigations de contrôle de la gestion sanitaire du NAO, nos investigations *Health VFM* examinent minutieusement les programmes et les activités liées à des dépenses spécifiquement ministérielles, afin d'en évaluer le rendement, d'identifier les bonnes pratiques et de recommander des moyens permettant d'améliorer le service dispensé au public. Nous analysons si le ministère de la Santé dépense les fonds publics de façon économique (en minimisant les coûts), efficiente (en maximisant le rapport entre *outputs* et *inputs*) et efficace (si le résultat réel est conforme au résultat escompté). Notre cadre juridique de travail nous permet d'évaluer la façon dont le ministère applique les politiques de l'administration publique, mais pas de mettre en cause les politiques proprement dites.

L'objectif que nous poursuivons dans le choix des différents domaines d'investigation, est de nous assurer que nous nous concentrons sur des questions présentant de réels risques de rendement et dans lesquelles nos investigations peuvent contribuer à des améliorations optimales. Notre approche initiale (la phase de viabilité) consiste à en apprendre le plus possible sur le domaine de contrôle en examinant la littérature existante, en assistant à des conférences sectorielles, en discutant avec le personnel clé et en visitant des hôpitaux et des autorités sanitaires préalablement sélectionnés. Nous pouvons ainsi identifier les questions clés auxquelles doit faire face le NHS dans chaque domaine, et comprendre les initiatives et les avancées ayant des répercussions sur la prestation de l'assistance sanitaire dans ce domaine. Étant donné que la principale fonction du ministère de la Santé consiste à dispenser l'assistance sanitaire aux patients, une grande partie du contrôle est consacrée à déterminer dans quelle mesure la prestation de ce service au point de livraison peut être considérée comme correcte. Pour ce faire, nous examinons et comparons le rendement individuel des hôpitaux, des autorités sanitaires et des médecins qui dispensent l'assistance sanitaire.

L'étape suivante de notre contrôle est la phase d'étude préliminaire. Dans le cadre de cette phase, nous identifions et

Le Système national de santé existe depuis 1948. Il fut créé sur la base du principe consistant à dispenser l'assistance sanitaire à tout un chacun en fonction de ses besoins, et non pas de sa capacité à payer.



Bien que la population se montre encore favorable au principe d'un service sanitaire gratuit, elle demande de plus en plus à ce que le NHS suive le rythme des changements de la société et dispense un service de qualité et un niveau d'efficacité optimal.

analysons les bases de données existantes, et nous étudions tous les rapports et les investigations publiés. Au cours des dix dernières années environ, le ministère de la Santé n'est parvenu à centraliser la collecte que d'un petit nombre d'informations. C'est pourquoi dans le cadre de la plupart de nos études, nous sommes amenés à poser des questions sur le domaine de contrôle concerné, afin de collecter les informations dont nous avons besoin auprès des unités opérationnelles individuelles. Cela nous permet souvent de disposer d'une série de données tout à fait extraordinaire, que nous pouvons ensuite partager avec le ministère, et de donner ainsi plus de valeur à notre travail. L'un des aspects importants de notre façon de travailler, réside dans la création de groupes consultatifs d'experts qui, d'une part, permettent à nos études de jouir d'une grande crédibilité et autorité, et, d'autre part, apportent leur soutien à la méthodologie, aux observations et aux recommandations que nous présentons dans nos rapports.

Compte tenu du suivi constant et croissant que le public exerce sur les avancées du NHS, on peut affirmer que le contrôle du rendement de la prestation de l'assistance sanitaire, constitue une mission très ambitieuse qui jouit, de surcroît, d'une grande notoriété. Il est donc fréquent que les règles du jeu soient modifiées et que de nouvelles initiatives voient le jour. Avec, en toile de fond, ce changement rapide et constant, le programme *Health VFM* du NAO a également été contraint de s'adapter et de changer. Le tableau A fait état des études que nous avons réalisées au cours de ces deux dernières années, ainsi que de leur domaine, méthodologie et répercussions. Dans le présent article, nous faisons référence à plusieurs reprises à ces études pour expliquer comment nous sommes parvenus à nous adapter à cet environnement changeant, qui est le nôtre.

Une vision résolument tournée vers l'avenir

Les études les plus récentes du NAO se caractérisent en ce qu'elles prônent le travail en collaboration avec l'administration publique et les ministères, et non pas contre eux. Nous savons maintenant que tenter de moderniser le secteur public est

une tâche risquée. Nous avons donc appris à apprécier le travail accompli, sans pour autant renoncer à identifier les domaines problématiques. David Davis, Président de la Commission des comptes publics, a tenu les propos suivants lors d'une présentation réalisée dans le cadre du Séminaire du *National Audit Office « Center for Management and Policy Studies »* (Centre d'études de la gestion et des politiques) :

« L'innovation est décisive lorsque les services publics doivent être améliorés. Or, l'innovation constitue un risque. En tant que défenseurs de la nécessité d'assurer la prestation de meilleurs services publics, plus rapides et plus efficaces, au sein de ma Commission, nous reconnaissons l'impératif d'innover, et nous acceptons d'assumer le risque si tel est le prix que nous devons payer. Cependant, en tant que gardiens de l'argent des contribuables, nous espérons minimiser et gérer les risques ».

Ainsi, bien que nos études fixent toujours leur attention sur le mauvais rendement, nous mettons à présent l'accent non seulement sur la façon d'en tirer des leçons et d'assimiler les bonnes pratiques en vue d'éviter la reproduction des problèmes, mais aussi sur l'amélioration des pratiques de travail. Dans notre rapport sur la gestion et le contrôle des infections nosocomiales au sein des Consortiums de médecine intensive du NHS, par exemple, nous recommandons la professionnalisation et le travail à temps plein des équipes de contrôle des infections hospitalières, et nous identifions de nombreux exemples de pratiques correctes dont d'autres pourraient tirer parti.

Nous reconnaissons également, dans ce même rapport, la nécessité d'améliorer la gestion stratégique de l'infection nosocomiale, en vue d'enrayer le manque d'information qui existe à l'heure actuelle en ce qui concerne l'étendue, le coût et l'impact de cette infection. Nous reconnaissons enfin que les mesures de prévention, de dépistage et de contention de cette infection, pourraient largement être améliorées. Ce même rapport souligne par ailleurs qu'en dépit des directives, des plans d'action et des initiatives mis en œuvre par le ministère en vue d'améliorer la gestion et le contrôle, il faut aller encore plus loin dans leur application. Nous prévoyons donc de réaliser une étude de

L'un des aspects importants de notre façon de travailler, réside dans la création de groupes consultatifs d'experts qui, d'une part, permettent à nos études de jouir d'une grande crédibilité et autorité, et, d'autre part, apportent leur soutien à la méthodologie, aux observations et aux recommandations que nous présentons dans nos rapports.

Les études les plus récentes du NAO se caractérisent en ce qu'elles prônent le travail en collaboration avec l'administration publique et les ministères, et non pas contre eux.



suivi pendant plusieurs années, afin de nous assurer que les pratiques appliquées sont correctes et que les taux d'infection continuent de diminuer.

Santé intégrée = contrôle intégré

L'administration publique reconnaît la nécessité de garantir un certain niveau de cohésion entre tous les services publics, à l'avenir. L'assistance sanitaire est sur le point de devenir un processus plus intégré, grâce au tissage de liens étroits entre l'assistance primaire (les médecins des cabinets de consultation), l'assistance secondaire (les services hospitaliers et d'ambulances), les services sociaux et l'assistance à domicile et dans des centres diurnes. Bien qu'il reste encore un bon bout de chemin à parcourir avant que nous puissions disposer de services sanitaires pleinement intégrés, notre approche de contrôle s'est adaptée à cette situation grâce à l'adoption d'une vision d'ensemble du système, au détriment d'une analyse isolée du NHS.

Dans notre récent rapport intitulé « Tackling Obesity in England » (« La lutte contre l'obésité en Angleterre »), nous réalisons pour la toute première fois une évaluation de toutes les initiatives intergouvernementales récentes et en cours visant à instituer des styles de vie plus sains et à réduire les niveaux d'obésité. Nous avons examiné l'efficacité du travail conjoint réalisé par les cinq ministères et les organismes responsables de l'éducation, du transport, de l'environnement, des normes d'alimentation et du sport.

Le NAO a par ailleurs souscrit le concept de l'approche d'une administration publique en voie de modernisation, qui travaille avec d'autres organes de supervision et des experts en contrôle sanitaire, tels que la Commission des comptes de la sécurité sociale (qui sont responsables du contrôle des dépenses de l'administration publique et des autorités sanitaires locales). L'objectif de ce travail est de montrer que nous sommes nous aussi capables de nous intégrer pour être plus efficaces.

Notre récente étude relative à l'éducation et à la formation des professionnels sanitaires (2001) a été réalisée conjointement avec la Commission des comptes de

la sécurité sociale, sous forme de deux rapports séparés portant sur deux aspects distincts de la formation des professionnels du secteur sanitaire. L'étude du NAO était axée sur l'éducation et la formation du personnel récemment embauché par le NHS, alors que celle de la Commission des comptes de la sécurité sociale portait sur le développement professionnel permanent. Ces deux études furent cependant officiellement présentées lors d'une conférence de presse conjointe ! Grâce à cette collaboration, nous avons pu offrir une vision globale de l'éducation, de la formation et du développement du personnel au sein du NHS, et formuler d'importantes recommandations pratiques d'amélioration, que le NHS est d'ores et déjà en train de mettre en œuvre.

Les priorités sanitaires nationales

Le Plan du NHS contenait entre autres l'engagement d'améliorer considérablement les services de traitement de la maladie cardiaque coronaire et du cancer, en faisant de ces deux maladies de véritables priorités nationales. En réponse à cet engagement, nous prévoyons de notre côté de réaliser en premier lieu une série d'études sur le cancer, qui nous permettront d'identifier les progrès réalisés dans l'amélioration du diagnostic systématique et les services de traitement et de gestion du cancer.

On sait que l'obésité est un facteur de risque important qui contribue à l'apparition de la maladie cardiaque coronaire et que, comme c'est le cas dans le reste du monde, les niveaux d'obésité augmentent à des rythmes jamais vus, puisqu'ils ont pratiquement triplé en Angleterre au cours des 20 dernières années. Bien qu'au premier abord l'analyse des styles de vie ne semble pas constituer un thème de contrôle propre au NAO, nous considérons que nous pourrions formuler des commentaires constructifs dans ce domaine, concernant l'application de la stratégie de l'administration publique face à ce problème. Nous avons donc demandé la réalisation d'un seul contrôle indépendant, car nous estimions que les coûts de l'obésité pour le NHS et l'économie s'élevaient au minimum à 2,5 milliards de livres sterling par an. Nous avons donc chiffré le problème et formulé des suggestions pratiques

Dans le cadre de notre futur programme de contrôle de la gestion sanitaire, nous avons créé et mobilisé une équipe multidisciplinaire qui réalise un certain nombre d'études sur le troisième âge.



sur la façon dont le NHS et d'autres organismes pourraient essayer de prévenir et de traiter l'obésité d'une manière plus efficace, même s'il faut pour cela donner priorité à cette question dans l'agenda de l'administration publique.

L'amélioration des services destinés au troisième âge, constitue un autre objectif clé du NHS, objectif qui fera d'ailleurs l'objet d'un investissement supplémentaire de 2,4 milliards de livres sterling en services sanitaires et sociaux pour le troisième âge en l'an 2004. Dans le cadre de notre futur programme de contrôle de la gestion sanitaire, nous avons créé et mobilisé une équipe multidisciplinaire qui réalise un certain nombre d'études sur le troisième âge, dont une sur l'assistance sanitaire dispensée à ce secteur de la population. Cette analyse fera partie d'une série d'études axées sur les services publics destinés au troisième âge, portant notamment sur l'acceptation des prestations, l'offre de service électronique, la souplesse croissante des personnes âgées de plus de 50 ans sur leur lieu de travail, et le traitement des nécessités de ce groupe dans la conception des politiques.



54

La focalisation sur le patient

Le NHS a promis de revoir la conception du service sanitaire en vue de l'adapter aux besoins des patients et non pas à la prestation de services cliniques. Suite à ce changement d'objectif, au cours des cinq dernières années, nos études ont peu à peu cessé de fixer leur attention sur les inefficacités des procédures des organisations pour se consacrer à l'examen de l'impact qu'elles ont sur le patient. Notre étude sur l'infection nosocomiale, par exemple, analyse les implications pour les patients de l'acquisition d'une infection, afin de montrer qu'il est possible de réduire ces infections de 15 pour cent en moyenne. Sir John Bourn, Directeur du *National Audit Office*, a tenu les propos suivants lors de la présentation de cette étude :

« Les infections nosocomiales posent un énorme problème au NHS. Elles prolongent l'hospitalisation du patient et, dans le pire des cas, elles débouchent sur une incapacité permanente, voire sur le décès du patient. En appliquant les recommandations du *National Audit Office*, le

NHS pourrait introduire des améliorations réelles dans la qualité de l'assistance des patients, et libérer par là même une quantité considérable de ressources supplémentaires, qui pourraient être affectées à l'assistance des patients ».

De même, notre étude sur le traitement des réclamations présentées contre le NHS pour cause de négligence, montre que chacune de ces réclamations doit être abordée de façon opportune et efficace. L'un des thèmes les plus importants de ce rapport est sans aucun doute l'évaluation des compensations financières et non financières que cherchent à obtenir les patients qui présentent des réclamations, ainsi que les obstacles qu'ils rencontrent et les solutions satisfaisantes qui sont apportées par certaines approches créatives, aussi bien pour le NHS que pour les demandeurs.

L'amélioration de la communication

Le ministère consulte régulièrement des experts en la matière avant d'introduire de nouvelles politiques et procédures. Nous avons donc dû nous lancer nous aussi dans ce que l'on pourrait appeler un exercice de consultation, alors que nous en étions tout juste à la moitié de notre étude sur l'éducation et la formation des futurs professionnels sanitaires de l'Angleterre. Ce processus de concertation, qui avait pour objet de modifier la façon dont le NHS planifie et développe son personnel, et qui prévoyait la révision de la planification, est directement lié à un certain nombre d'aspects de notre travail. Nous avons donc répondu à cet exercice de consultation en rendant publiques certaines informations concernant nos observations émergentes, et en mettant l'accent sur les questions qui devaient à notre sens être impérativement abordées. Nous avons ainsi pu contribuer à cet exercice de consultation tout en exerçant une certaine influence sur le cours des événements, au lieu de nous contenter de publier nos points de vue une fois que les décisions ont été prises. Le NHS a ainsi pu tenir compte de nos commentaires dans la définition de sa nouvelle approche.

Bien que le ministère continue d'émettre des directives, il organise par ailleurs fréquemment des groupes de discussion, des séminaires, des stages et des conférences, en

Au cours des cinq dernières années, nos études ont peu à peu cessé de fixer leur attention sur les inefficacités des procédures des organisations pour se consacrer à l'examen de l'impact qu'elles ont sur le patient.

Au cours de ces deux dernières années nous avons nous-mêmes organisé plusieurs conférences visant à diffuser nos observations, à propager les bonnes pratiques et à favoriser le débat entre des personnalités clé et des experts en la matière.

vue d'assurer la diffusion efficace des messages. Lorsqu'il introduit des améliorations dans des domaines dans lesquels nous avons réalisé des études, le ministère nous invite régulièrement à participer à ces groupes de travail, séminaires ou stages.

De même, le NAO s'est rendu compte que son objectif, qui consiste à « *faire la différence* », et sa mission de promotion des plus hauts niveaux de gestion et de prestation des services publics, ne peuvent être atteints avec la seule publication d'un rapport. Il faut en effet utiliser tous les moyens possibles dont nous disposons pour communiquer les observations et les recommandations clé de nos rapports et de ceux de la Commission des comptes publics. Outre notre participation régulière à diverses conférences en qualité d'invités, au cours de ces deux dernières années nous avons nous-mêmes organisé plusieurs conférences visant à diffuser nos observations, à propager les bonnes pratiques et à favoriser le débat entre des personnalités clé et des experts en la matière. Par exemple :

- En février 2000, nous avons organisé une conférence de suivi de notre rapport sur l'amélioration de la gestion de l'équipement hospitalier, à laquelle ont assisté plus de 200 experts en la matière.

- En octobre 2000, nous avons organisé une conférence visant à stimuler l'obtention de résultats encore meilleurs chez les patients soumis à une greffe de hanche. Cette conférence a eu lieu après la publication de notre rapport intitulé « *Hip replacements-getting it right first time* » (« Les remplacements de hanche – comment faire un bon travail dès la première intervention »). Près de 300 spécialistes orthopédistes et d'autres disciplines de l'ensemble du pays se sont retrouvés à l'occasion de cette conférence, pour analyser des sujets tels que la nécessité de créer un registre national des hanches, l'inégalité en matière d'accès aux remplacements de hanche et la variation des résultats obtenus sur les patients.

- En juin 2000, notre conférence « *Managing and controlling hospital acquired infection – The Way Ahead* » (« Gestion et contrôle de l'infection nosocomiale – Le chemin à suivre ») a rassemblé près de 500 délégués. Outre d'excellents orateurs du ministère et du Service

des laboratoires de santé, M. John Denham, qui était alors Secrétaire d'État à la Santé et Député, profita de l'occasion pour lancer une nouvelle politique de prescription des antibiotiques, accompagnée d'un plan d'action.

Si l'on en croit les commentaires de tous les délégués et les orateurs, nos conférences constituent un excellent moyen de mettre en œuvre les recommandations de nos rapports. Nous prévoyons donc de planifier de nouvelles conférences à l'avenir. Sir John Bourn a d'ailleurs déclaré à ce sujet, à l'issue de la conférence sur les remplacements de hanche :

« *Nous devons considérer ces conférences comme une phase venant immédiatement après un processus de contrôle efficace... ; les conférences stimulent considérablement l'efficacité de notre travail* ».

Parmi nos autres contributions, on peut citer plusieurs rapports contenant des commentaires visant à permettre aux hôpitaux individuels du NHS d'établir des modèles de référence en vue de comparer leurs activités, ou encore la rédaction d'un travail séminal sur les pratiques optimales. Eu égard au grand intérêt que notre rapport sur l'infection nosocomiale et les commentaires formulés au cours de la conférence, avaient suscité auprès du public et des médias, j'ai moi-même décidé de collaborer au livre intitulé « *The challenge of hospital acquired infection: maintaining the initiative* » (« Le défi de l'infection nosocomiale : la poursuite de l'initiative »). L'objectif de ce livre est d'aider le personnel clinique et de tout ordre à réduire la prévalence de l'infection nosocomiale en offrant une analyse exhaustive et opportune des connaissances que nous possédons sur ce genre d'infections. Il s'inspire des différents points du rapport du *National Audit Office*, de l'audience et du rapport de la Commission des comptes publics, et de la conférence. Ce livre comprend en outre, s'il y a lieu, des références à des initiatives récentes du ministère de la Santé visant à améliorer la gestion et le contrôle de l'infection nosocomiale.

Le National Audit Office est une organisation capable d'apprendre

L'un des facteurs clé pour garantir le rendement, consiste à évaluer notre propre

L'un des facteurs clé pour garantir le rendement, consiste à évaluer notre propre rendement et à nous assurer que nous avons bien compris ce qui a réussi et ce qui a échoué.



rendement et à nous assurer que nous avons bien compris ce qui a réussi et ce qui a échoué. Tous nos rapports font l'objet d'un « contrôle de qualité » comprenant plusieurs facettes : une appréciation concernant la qualité, réalisée par la *London School of Economics* ; des commentaires écrits formulés par les organismes contrôlés ; et une évaluation réalisée par l'équipe de l'étude. Dans le domaine du contrôle de la gestion sanitaire (*Health VFM*), les différentes équipes d'étude mettent en commun les résultats de leurs révisions, de façon à garantir un apprentissage réciproque. En outre, nous organisons régulièrement des réunions et des séminaires au cours desquels nous partageons des idées et des résultats. Cela nous a permis d'améliorer la qualité globale de notre travail, ce dont témoigne l'évolution favorable des appréciations indépendantes formulées dans le cadre des contrôles de qualité.

De même, nous pensons que nous devons partager nos expériences avec d'autres institutions de contrôle et, le cas échéant, essayer de tirer des enseignements de leurs expériences. Le NAO reçoit un flux constant de visiteurs d'autres ISC qui inscrivent fréquemment le *Health VFM* dans leurs agendas. De nombreux membres du personnel de cette section ont collaboré à la prestation des services de conseil et d'orientation qui sont dispensés à nos confrères internationaux, notamment en ce qui concerne l'approche de contrôle du rendement du NAO. Ces services de conseil et d'orientation sont dispensés de différentes façons, allant de longues discussions ou de séminaires d'une demi-journée, à quatre séjours provisoires ou plusieurs exercices de travail d'accompagnement. Parmi les institutions de contrôle internationales qui nous ont rendu visite pour mieux connaître notre approche de contrôle du rendement, on peut citer les ISC du Brésil, du Portugal, de Slovénie, de Russie, d'Islande et de Nouvelle Zélande, pour n'en citer que quelques-unes. De notre côté, nous nous sommes rendus en Chine, au Brésil, au Portugal et en Hon-

grie, dans le but d'échanger des idées et de diriger des séminaires et des cours de formation fondés sur notre expérience en matière de *Health VFM*. Force est de constater que la prestation de l'assistance sanitaire est une activité véritablement internationale, et que nous avons tous un intérêt personnel à ce que la qualité du service rendu fasse la différence.

L'évolution

Les changements rapides et constants qui se produisent à l'heure actuelle dans la façon dont sont dispensés les services sanitaires, contraignent le NAO de relever de nouveaux défis, certes, mais lui donnent également de nouvelles opportunités. Notre contrôle de la gestion ne peut se permettre de rester immobile et de prôner une orientation rétrospective. Il nécessite au contraire une vision d'avenir et une capacité de réponse face au changement. J'ai cité plusieurs exemples de notre récent programme de contrôle de la gestion pour montrer qu'en matière de *Health VFM*, nous avons relevé ces défis et nous avons profité des opportunités que ces changements nous offraient. L'agenda du Plan du NHS étant très ambitieux, le NHS devra continuer à changer et à se développer. Il faut donc s'attendre à ce que nous ayons à relever un nombre encore plus important de défis à l'avenir. Certains de ces changements et avancées, notamment l'abolition des autorités sanitaires telles que nous les connaissons, la création de 30 autorités sanitaires stratégiques spéciales, l'évolution de l'assistance primaire vers des consortiums d'assistance primaire et la dissolution des bureaux régionaux, figurent d'ores et déjà à notre futur programme d'études. En tant que gardiens indépendants du Parlement, nous nous trouvons dans une position unique pour faire en sorte que ces transitions du NHS soient aussi réussies que possible en termes d'amélioration du service rendu au public, un service qui, il faut le rappeler, est payé par les contribuables.

Notre contrôle de la gestion ne peut se permettre de rester immobile et de prôner une orientation rétrospective. Il nécessite au contraire une vision d'avenir et une capacité de réponse face au changement.



Tableau A : Études du *National Audit Office* publiées au cours de ces deux dernières années

Titre de l'étude	Domaine et méthodologie*	Autres résultats et répercussions
Royal Brompton Hospital-Sale of North Block Site (HC 252 1998/99)	Examen visant à évaluer le bénéfice obtenu lors de la vente d'un hôpital, ainsi qu'à déterminer la façon dont cet établissement a été commercialisé, comment ont été évaluées les différentes offres et quelles mesures ont été prises pour sauvegarder les intérêts des vendeurs.	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport du <i>National Audit Office</i> recommande différentes mesures concernant l'aliénation des établissements hospitaliers, qui sont actuellement appliquées dans le cadre d'une étude plus étendue sur les aliénations du NHS.
The 1992 and 1998 Information Management and Technology Strategies of the NHS Executive (HC 371 1998/99)	Révision de l'état d'avancement des stratégies de gestion et de technologie de l'information de 1992 et 1998, en vue de déterminer l'impact de la stratégie de 1992 et de savoir si la stratégie de 1998 tient compte des leçons tirées. Basé sur l'examen d'archives et sur différents entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'accords d'amélioration de la gestion des projets en vue de leur implantation dans le cadre de l'application de la stratégie de 1998.
The PFI Contract for the New Dartford and Gravesham Hospital (HC 423 1998/99)	Examen portant sur l'évaluation d'un contrat de services, l'efficacité du coût de l'opération, la gestion du processus d'achat et les mesures prises par le ministère en vue de mettre en pratique les leçons tirées de ce projet. Basé sur l'examen d'archives et sur différents entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> Les enseignements de ce rapport ont été inclus dans le guide ministériel sur les projets de construction d'hôpitaux PFI.
The Management of Medical Equipment in NHS Acute Trusts in England (HC 475 1998/99)	Examen du bien-fondé de la gestion des équipements médicaux par les Consortiums de médecine intensive du NHS. Basé sur une enquête, sur l'examen d'archives, sur plusieurs visites dans un échantillon d'hôpitaux et sur les contributions d'un panel d'experts.	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'une source d'économies financières. Recommandations formulées dans le cadre de la nouvelle Norme de garantie des contrôles.



Tableau A : Études du *National Audit Office* publiées au cours de ces deux dernières années (*continue*)

Titre de l'étude	Domaine et méthodologie*	Autres résultats et répercussions
The Management and Control of Hospital Acquired Infection in Acute NHS Trusts in England (HC 230 1999/00)	Examen de la gestion et du contrôle globaux de l'infection nosocomiale dans les Consortiums de médecine intensive du NHS. Examen portant sur les connaissances disponibles en ce qui concerne l'étendue, les coûts et l'efficacité de la gestion stratégique, ainsi que la surveillance et les activités de prévention. Basé sur le recensement exhaustif des 120 Consortiums de médecine intensive (auprès des hauts responsables et des équipes de contrôle de l'infection), sur une analyse de la surveillance et des coûts, sur différentes visites dans un échantillon d'hôpitaux (en vue d'identifier les bonnes pratiques), et sur les contributions d'un panel consultatif d'experts.	<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'une alternative de réduction de l'infection nosocomiale de 15 pour cent. • Organisation d'une conférence. • Présentation de rapports contenant des commentaires à l'adresse de chaque Consortium du NHS, dans le but d'établir des modèles de référence. • Invitation à réaliser de nombreuses présentations dans le cadre de conférences sectorielles et de spécialistes. • Publication d'un livre visant à diffuser les messages de la conférence et le rapport. • Le ministère a émis une nouvelle orientation globale, alloué de nouvelles ressources et encouragé la mise en œuvre d'une action au niveau des Consortiums dans le but d'intensifier le nettoyage, la prescription d'antibiotiques et la surveillance obligatoire.
Inpatient Admissions and Bed Management in NHS Acute Hospitals (HC 254 1999/00)	Examen visant à déterminer les moyens mis en œuvre au cours de ces dernières années au sein des hôpitaux de médecine intensive du NHS, pour gérer les admissions et les sorties de patients, dans le but de satisfaire aux exigences croissantes en matière de ressources. Basé sur une enquête auprès de toutes les autorités sanitaires et de tous les Consortiums de médecine intensive du NHS ayant au moins 300 lits de médecine générale et intensive. Visites dans différents hôpitaux qui appliquent de bonnes pratiques et consultation d'un large éventail de médecins et d'experts en la matière.	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de bonnes pratiques visant à réduire le taux d'annulation des opérations. • Nouvelle orientation relative aux taux maximum d'occupation des lits hospitaliers. • Engagement du ministère de mettre un terme aux retards généralisés dans la délivrance des bulletins de sortie des patients. • Présentations dans le cadre de conférences sectorielles.
Hip Replacements: Getting It Right First Time (HC 417 1999/00)	Examen des procédures relatives à l'introduction et à la supervision des prothèses de hanche, ainsi qu'à la gestion des remplacements complets de hanche dans les Consortiums. Basé sur une enquête auprès d'un échantillon de chirurgiens orthopédistes et de responsables des directions orthopédiques, sur différentes visites dans des centres sélectionnés et sur les contributions d'un groupe consultatif.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'une conférence. • La NICE (Nomenclature des industries établies dans les Communautés européennes) a tenu compte de nos investigations lors de l'élaboration de sa propre orientation sur l'utilisation des prothèses de hanche. • Économie financière de 3,5 millions de livres sterling.



Tableau A : Études de la National Audit Office publiées au cours de ces deux dernières années (continue)

Titre de l'étude	Domaine et méthodologie*	Autres résultats et répercussions
The National Blood Service (HC 6 2000/201)	Révision de l'efficacité et de l'efficacité du service d'hématologie. Basé sur une enquête et sur plusieurs visites.	<ul style="list-style-type: none"> • Planification d'une conférence. • Le NHS doit étudier les recommandations du NAO en matière d'implantation de nouvelles structures et de nouveaux systèmes de gestion.
Tackling Obesity in England (HC220 2000/01)	Examen des coûts humains et financiers de l'obésité, de la gestion de l'obésité au sein du NHS et des initiatives intégrées de l'administration publique, visant à améliorer les styles de vie. Basé sur une enquête auprès d'un échantillon de médecins généralistes, sur une révision des initiatives du ministère et sur les contributions d'un panel intersectoriel d'experts.	<ul style="list-style-type: none"> • Planification d'une conférence. • Le rapport contient la toute première estimation exhaustive des coûts annuels de l'obésité pour le NHS et l'économie. • Couverture médiatique permanente, ce qui permet de maintenir ces questions dans l'agenda de l'administration publique. • Présentations régulières dans le cadre de conférences sectorielles et de spécialistes.
Educating and Training the Future Health Professional Workforce for England (HC 277 2000/01)	Examen de l'efficacité de l'éducation et de la formation dispensées par les universités et le NHS aux futurs professionnels de l'assistance sanitaire. Basé sur des enquêtes auprès des 73 universités dispensant des cours financés par le NHS et des 39 Consortiums d'éducation et de formation du NHS. Visites de contrôle conjointes et mise en commun d'informations avec la Commission des comptes de la sécurité sociale et un groupe consultatif conjoint composé de membres des deux secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un nouveau groupe de travail au sein du NHS / enseignement supérieur, dans le but d'aborder des questions telles que l'embauche, l'érosion et les données. • Les accords dûment révisés de planification du personnel, témoignent de la mise en œuvre de certaines des recommandations du NAO formulées dans le cadre de « l'exercice de consultation ». • Planification d'une conférence. • Il est prévu d'envoyer des rapports individuels avec des commentaires à chaque université, afin de faciliter l'établissement de modèles de référence.
Handling Clinical Negligence Claims in England (HC 403 2000/2001)	Examen du processus de gestion des réclamations actuelles et en cours présentées contre le NHS pour cause de négligence clinique, et des conditions d'accès des patients aux compensations. Basé sur des enquêtes auprès des Consortiums et des autorités sanitaires, et sur des analyses détaillées des bases de données des juridictions du contentieux.	<ul style="list-style-type: none"> • Planification d'une conférence. • L'administration publique étudie actuellement le moyen de mieux gérer les patients qui présentent des réclamations, et espère publier un Livre blanc au printemps 2002. • Membre du groupe de travail ministériel sur l'application des avancées.



Tableau A : Études du *National Audit Office* publiées au cours de ces deux dernières années (*continue*)

Titre de l'étude	Domaine et méthodologie*	Autres résultats et répercussions
Inpatient and Outpatient Waiting in the NHS (HC 221 Session 2001-2002)	Examen des avancées du ministère dans la réalisation des objectifs de réduction des listes et des délais d'attente, et identification d'exemples de bonnes pratiques utilisées pour réduire les listes et les temps d'attente. Basé sur un examen des données des listes d'attente du NHS, sur des visites de validation dans 50 Consortiums du NHS, sur une enquête auprès des hauts responsables des Consortiums ayant des listes d'attente, et sur une enquête auprès de 558 consultants en urologie, en orthopédie et en oto-rhino-laryngologie. Pratiques destinées aux gestionnaires des consortiums et conseil d'un panel d'experts.	<ul style="list-style-type: none"> Publié le 26 juillet 2001. Ce rapport a suscité un grand intérêt auprès des médias.



Tous les rapports susmentionnés sont disponibles sur notre site Internet : www.nao.gov.uk. Chacun de ces rapports contient une méthodologie et, en annexe,

une explication plus détaillée de notre approche et des techniques de contrôle utilisées.



EUROSAI MAGAZINE SURVEY

INTRODUCTION

The management of EUROSAI magazine is making a survey among the readers of the Magazine to obtain information on their opinions and experiences regarding the contents and distribution of EUROSAI magazine (the Magazine).

We would like to thank you in advance for your co-operation completing this questionnaire as the information that here appears will be essential for our research.

Instructions

The completed questionnaire should be sent by **15 May 2002** to:

EUROSAI Secretariat
Fuencarral, 81 - 28004 MADRID - SPAIN
FAX: +34915933894
E-mail: eurosai@tcu.es

Should you have any queries regarding this questionnaire, please contact:

EUROSAI Secretariat
TEL.: +34914460466 - FAX: +34915933894
E-mail: eurosai@tcu.es

Questions:

1. Country

.....

2. Official EUROSAI languages used in your SAI

- Spanish
- French
- English
- German
- Russian

3. How would you describe globally the Magazine?

- Very good
- Good
- Average
- Bad
- Very bad



4. What sections of the Magazine do you consider more relevant for your Supreme Audit Institution (Please tick the suitable ones).

- EUROSAI News
- News from the members of EUROSAI
- European Union
- Reports and Studies
- Reports dedicated to the knowledge of the characteristics of the European Supreme Audit Institutions

5. Describe briefly what you like most of the Magazine

.....

.....

.....

6. Describe briefly what you like least of the Magazine

.....

.....

.....

7. At present, can your SAI receive electronic mail?

- YES
- NO

8. In case we produced an electronic version of the Magazine, please, indicate the e-mail(s) address(es) where you would like to receive it

.....

9. In which languages would you like to receive the Magazine by e-mail?

- Spanish
- French
- English
- German
- Russian

10. If the Magazine were published, printed on paper, only in the English version, how many copies would your SAI like to receive of this version, taking into account that you would have access to the electronic version of the Magazine, in the five official languages of the Organisation, through the EUROSAI Web page and through e-mail?

.....

11. Could you please provide the comments that you consider appropriate regarding your replies, or any other idea or ideas about the way the Magazine could be improved?

.....

.....

Adresses des membres de l'EUROSAI

SECRETARIAT DE L'EUROSAI

E-mail : eurosai@tcu.es
http://www.eurosai.org

State Supreme Audit
Bulevardi Deshmoret e Kombit
Tirana
Albanie

Téléphone : 355 42 32491, 429
Télécopie : 355 42 32491
E-mail : mkeruku@albaniaonline.net
ksh@albaniaonline.net

Bundesrechnungshof
Adenauerallee 81
53113 Bonn
Allemagne

Téléphone : 491888721-0
Télécopie : 491888721-2610
E-mail : poststelle@brh.bund.de
http://www.bundesrechnungshof.de

Tribunal de Comptes
C/ Sant Salvador, 10 3r 7º
Andorra la Vella
Principat d'Andorra

Téléphone : 376 806020
Télécopie : 376 806025
E-mail : tcomptes@andorra.ad

The Chamber of Control of the National Assembly
of the Republic of Armenia
Marshal Bagramyan Ave, 19
375095 Yerevan
Arménie

Téléphone : 374 1 52 33 32
Télécopie : 374 1 58 85 42
E-mail : vppal@parliament.am
Verpal@parliament.am

Rechnungshof
Dampfschiffstr. 2
A-1033 Wien
Autriche

Téléphone : 43171171 - 8456
Télécopie : 4317129425
E-mail : intosai@rechnungshof.gv.at

State Accounts Chamber of the Azerbaijan Republic
Government House
370016 Baku
Azerbaïdjan Republic

Téléphone : 99412 936920
Télécopie : 99412 980182 - 932025
E-mail : chairman@ach.baku.az

Cour des Comptes
2, Rue de la Régence
1000 Bruxelles
Belgique

Téléphone : 3225518111
Télécopie : 3225518622
E-mail : ccрек@ccрек.be
Coursdescomptes@ccрек.be

The Committee of State of the Republic of Belarus
3, K. Marx St.
Minsk 220050
République de Biélorussie

Téléphone : 3750172272422
Télécopie : 3750172891484

Ured za reviziju finansijskog poslovanja institucija Bosne
i Hercegovine
(The Audit Office of the Institutions of Bosnia Herzegovina)
Musala 9,
Sarajevo, 71000
Bosnia and Herzegovina

Téléphone : 38733264740
Télécopie : 38733264740
E-mail : salbh@bh.net.ba
http://revizija.gov.ba

Smetna Palata (National Audit Office)
37, Exarch Joseph Str.
1000 Sofia
Bulgarie

Téléphone : 35929803690
Télécopie : 35929810740
E-mail : nao-pres@otel.net

Audit Office of the Republic
12, Vyzantiou Str.
1406 Nicosia
Chypre

Téléphone : 357 2 401 300
Télécopie : 357 2 668 153
E-mail : cao@cytanet.com.cy
http://www.audit.gov.cy

State Audit Office
Tkalciceva 19
Hr - 10000 Zagreb
Croatie

Téléphone : 385 1 4813 302
Télécopie : 385 1 4813 304
E-mail : dur@zg.tel.hr
http://www.revizija.hr

Rigsrevisionen
St. Kongesgade 45
1264 København K
Danemark

Téléphone : 4533928400
Télécopie : 4533110415
E-mail : henrik.otbo@rigsrevisionen.dk
http://www.frr.dk

Tribunal de Cuentas
Fuencarral 81
28004 Madrid
Espagne

Téléphone : 3491-4460466
Télécopie : 3491-5933894
E-mail : tribunaleta@tcu.es
http://www.tcu.es

The State Audit Office of Estonia
Narva Mnt. 11A
15013 Tallinn
Estonie

Téléphone : 372 6 400700 - 400721
Télécopie : 372 6616012
E-mail : info@riigikontroll.ee
http://www.riigikontroll.ee

State Audit Office
Annankatu 44
00100 Helsinki
Finlande

Téléphone : 35894325700
Télécopie : 35894325820
E-mail : kirjaamo@vtv.fi
http://www.vtv.fi

Cour des Comptes
13, Rue Cambon
75100 Paris Rp
France

Téléphone : 33142989500
Télécopie : 33142989602
E-mail : cperron@ccomptes.fr
http://www.ccomptes.fr

Chamber of Control of The
Republic of Georgia
Kelevan Tsamebuli Ave. 96
Tbilisi 380044
Géorgie

Téléphone : 995 32 954469 ; 958849177
Télécopie : 995 32 954469 ; 958849173
E-mail : chamber@gol.ge
http://www.chamber.gol.ge

Supreme Court of Audit of Greece
34, Patission Str.
106 82 Athens
Grèce

Téléphone : 3013810211 / 3013840129
Télécopie : 3013800526
E-mail : elesyn@otonet.gr

State Audit Office
Apaczai Csere Janos Utca 10
1052 Budapest
Hongrie

Téléphone : 361 3188799
Télécopie : 361 3384710
E-mail : kovacsas@asz.hu

Office of the Comptroller and Auditor General
Dublin Castle
Dublin 2
Irlande

Téléphone : 3531 6793122
Télécopie : 3531 6793288

Ríkisendurskodun
Skulagata 57
150 Reykjavik
Islande

Téléphone : 3545614121
Télécopie : 3545624546
E-mail : gretar@rikisend.althingi.is
http://www.rikisend.althingi.is/

Corte dei Conti
Via Baiamonti 25
00195 Roma
Italie

Téléphone : 390638762477
Télécopie : 390638768011
E-mail : bmanna@tiscalinet.it

The State Audit Office
Republic of Latvia
26 Valdemara Street
Riga, LV 1937
Lettonie

Téléphone : 371 (7) 286489
Télécopie : 371 (7) 283466
E-mail : lrvk@lrvk.gov.lv
http://www.lrvk.gov.lv

Landtag des Fürstentums
Kirchstrasse 10
FL-9490 Vaduz
Liechtenstein

Téléphone : 4175 2366571
Télécopie : 4175 2366580

State Control
of The Republic of Lithuania
Pamėnkalnio 27
2669 Vilnius
Lituanie

Téléphone : 370 2621646
Télécopie : 370 2625092
E-mail : ssaatkuviene@vkontrole.lt

Cour des Comptes
2, Av. Monterey
L-2163 Luxembourg
Luxembourg

Téléphone : 352474456 - 1
Télécopie : 352472186
E-mail : tom.heintz@fi.etat.lu

Cour des Comptes Européenne
12, Rue Alcide de Gasperi
L-1615 Luxembourg
Luxembourg

Téléphone : 35243981
Télécopie : 352439846430
E-mail : info@eca.eu.int
http://www.eca.eu.int

National Audit Office
Notre Dame Revelin
Floriana CMR 02
Malte

Téléphone : 356 224013
Télécopie : 356 220708
E-mail : joseph.g.galea@magnet.mt
http://www.nao.gov.mt

Curtea de Conturi
A Republicii Moldova
2073 Or. Chisinau
B-Rd Stefan Cel Mare, 105
Moldavie

Téléphone : 373 (2) 23 36 69
Télécopie : 373 (2) 54 04 99

Commission Supérieure des Comptes de la Principauté
Ministère d'État
Place de La Visitation
Mc 98015 Monaco
Monaco

Téléphone : 37793158244
Télécopie : 377 93154081

Riksrevisjonen
P. O. Box 8130 Dep
N-0032 Oslo
Norvège

Téléphone : 4722 241000
Télécopie : 4722 241001
E-mail : jan-otto.jorani@riksrevisjonen.no

Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
NL 2500 Ea Gravenhage
Pays-Bas

Téléphone : 31703424344
Télécopie : 31703424130
E-mail : b.jz@rekenkamer.nl
http://www.Rekenkamer.nl

Najwyższa Izba Kontroli
P.O. Box P-14
00-950 Warszawa 1
Pologne

Téléphone : 4822 8 254481
Télécopie : 4822 8 258967
E-mail : nik@nik.gov.pl
http://www.nik.gov.pl

Tribunal de Contas
Av. Barbosa du Bocage, 61
1094 Lisboa Codex
Portugal

Téléphone : 351217972863
Télécopie : 351217970984
E-mail : dg@tcontas.pt
http://www.tcontas.pt

Curtea de Conturi a României
22-24, Lev Tolstoi St.
Sect. 1, Bucarest
Roumanie

Téléphone : 401 2301377
Télécopie : 401 2301364
E-mail : rei@rcc.pnet.ro

National Audit Office
157-197 Buckingham Palace Road
Victoria
London SW1W 9SP
Royaume-Uni

Téléphone : 442077987777
Télécopie : 442072336163
E-mail : nao@tmet.gov.uk
John.BOURN@nao.gsi.gov.uk
http://www.open.gov.uk/nao/home.htm

Accounts Chamber of The
Russian Federation
Zubovskaya Street 2
121901 Moscow
Fédération de Russie

Téléphone : 70 95 9140190
Télécopie : 70 95 2473160
E-mail : intrel@ach.gov.ru
http://www.ach.gov.ru

Supreme Audit Office
of The Slovak Republic
Priemyselna 2
SK 824 73 Bratislava
République Slovaque

Téléphone : 421 2 55423069
Télécopie : 421 2 55423005
E-mail : hlavac@controll.gov.sk
http://www.controll.gov.sk

Court of Audit
of The Republic of Slovenia
Slovenska cesta 50
SI -1000 Ljubljana
Slovénie

Téléphone : 386 478 5810
Télécopie : 386 478 5892
E-mail : aud@rs-rs.si
http://www.sigov.si/ras/

Riksrevisionsverket
Drottningatan, 89
S-104 30 Stockholm
Suède

Téléphone : 4686904000
Télécopie : 4686904123
E-mail : int@rrv.se
http://www.rrv.se

Contrôle Fédéral des Finances
de La Confédération Suisse
Monbijoustrasse 45
3003 Bern
Suisse

Téléphone : 41313231020
Télécopie : 41313231101
E-mail : sekretariat@efk.admin.ch
Info@efk.admin.ch

Supreme Audit Office
Jankovcova 63
170 04 Praha 7
République Tchèque

Téléphone : 420 2 33045350
Télécopie : 420 2 33045336
E-mail : lubomir.volenik@nku.cz

Turkish Court of Accounts
Sayistay Baskanligi
Inonu Bulvari
06530 Balgat
06100 Ankara
Turquie

Téléphone : 90 312 2953030
Télécopie : 90 312 2954094
E-mail : saybsk3@tinet.tr

The Accounting Chamber of Ukraine
7 Mykhailo Kotsiubynsky, Kiev
Kiev-30, Ukraine, GSP 252601
Ukraine

Téléphone : 380 44 224 26 64
Télécopie : 380 44 224 05 68
E-mail : rp@ac-rada.gov.ua
http://www.ac-rada.gov.ua



E U R  S A I

Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa
European Organisation of Supreme Audit Institutions
Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Europe
Europäische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden
Европейская организация высших органов финансового контроля